

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО**

**НАВЧАЛЬНО – МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**  
**З ДИСЦИПЛІНИ**  
**«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»**

**Харків**  
**2020**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО**

**НАВЧАЛЬНО – МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**  
**З ДИСЦИПЛІНИ**  
**«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»**

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Галузь знань – 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність – 051 «Економіка»

Спеціалізація – «Бізнес-економіка»

**Харків**

**2020**

**Навчально – методичний посібник з дисципліни «Міжнародний бізнес»** для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка» денної форми навчання / уклад. М. В. Іващенко. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020.

У к л а д а ч: М. В. Іващенко,

кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної теорії

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № від )*

# 1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ ДО ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ І ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

**Мета** навчальної дисципліни «Міжнародний бізнес» - формування системи знань про найбільш важливі аспекти організаційних основ міжнародного бізнесу, аналізу міжнародного економічного середовища.

## **Завдання:**

- формування системи теоретичних знань щодо природи й закономірностей соціально-економічної сутності категорії «міжнародний бізнес», механізм його функціонування в світовій економіці, суб'єктів міжнародного бізнесу, стратегії й тактики бізнесу;

- оволодіння науковими підходами, практичними методами та засобами порівняння відповідних показників визначення рейтингів міжнародних компаній;

- розвиток умінь із визначення та обґрунтування наслідків експорту, імпорту, зустрічної торгівлі у міжнародному бізнесі;

- опанування інструментарієм аналізу соціально-економічних процесів у сфері міжнародного бізнесу;

- формування здатності самостійно оцінювати та прогнозувати можливості розвитку міжнародного бізнесу в національній економіці України;

- усвідомлення необхідності розроблення та реалізації заходів, які забезпечували б використання фінансів як одного з дійових важелів у реалізації економічної та соціальної політики країни.

Практичні заняття з «Міжнародного бізнесу» спрямовуються на формування у студентів навичок організації, управління та розробки стратегії діяльності в сфері міжнародного бізнесу.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на теоретичні і дискусійні запитання, робота з кейсами, ситуаційний аналіз, розв'язання аналітично – пошукових завдань, опрацювання рекомендованої літератури. Наприкінці кожної теми розміщено лекторіум з найважливіших питань теми.

**Студенти заочної форми навчання** на практичних заняття будуть розглядати три теми:

## **2. Міжнародний бізнес та його середовище.**

2.1. Поняття і сфера міжнародного бізнесу.

2.2. Зовнішнє середовище міжнародного бізнесу.

## **5. Глобалізація світового господарства як об'єктивна основа розвитку міжнародного бізнесу.**

5.1. Глобалізація ринків та виробництва.

5.2. Глобалізація бізнесу.

## **10. Планування організаційної діяльності міжнародного бізнесу.**

10.1. Управління організацією міжнародного бізнесу.

10.2. Проектування організаційної роботи в сфері міжнародного бізнесу.

## **2. ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### **Модуль 1. ПРОЦЕСИ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ, ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ТА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ**

#### **Тема 1. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС: СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК**

##### *План*

1. Сутність та характеристика міжнародного бізнесу.
2. Інтернаціоналізація, транснаціоналізація, глобалізація й інтеграція як фактори розвитку міжнародного бізнесу.
3. Зростання чисельності та галузева диверсифікованість ТНК.

#### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

##### *Запитання для самоконтролю*

1. Що таке міжнародний бізнес?
2. Чим міжнародний бізнес відрізняється від ділової активності в середині країни?
3. Назвіть мету та задачі дисципліни «Міжнародний бізнес».
4. Які основні етапи розвитку міжнародного бізнесу виділяють на сьогоднішній день?
5. Перелічіть види міжнародного бізнесу та коротко охарактеризуйте їх.
6. Назвіть основні причини значного розширення масштабів міжнародного бізнесу в останні роки.
7. Виділіть основні проблеми та недоліки міжнародного бізнесу в Україні.
8. Міжнародний бізнес як сфера людської діяльності та наукова галузь.

##### *Практичні завдання*

#### **Практичне завдання 1**

Розрахуйте індекс транснаціоналізації (TNI) міжнародної діяльності компанії «Альфа» та порівняйте його з аналогічним показником концерну «Бета» за такими показниками: обсяг закордонних активів – 27,4 млрд дол., загальний обсяг активів – 56,3 млрд дол., обсяг закордонних продажів – 35,1 млрд дол., загальний обсяг продажів – 60,8 млрд дол., чисельність зайнятих за кордоном – 170 тис. осіб, загальна чисельність зайнятих – 305 тис. осіб. Індекс транснаціоналізації діяльності компанії концерну «Бета» – 61%. Зробіть висновки.

#### **Практичне завдання 2**

Розрахуйте індекс транснаціоналізації та індекс інтернаціоналізації міжнародної діяльності компанії «TRX» за такими показниками: обсяг закордонних активів – 17,4 млрд дол., загальний обсяг активів – 78,3 млрд дол., обсяг закордонних продажів – 29,7 млрд дол., загальний обсяг продажів – 73,8 млрд дол., чисельність зайнятих за кордоном – 275 тис. осіб, загальна чисельність зайнятих – 457 тис. осіб; кількість закордонних філій – 45; загальна кількість філій – 68. Зробіть висновки.

#### **Практичне завдання 3**

Якими товарами ви постійно користуєтесь? Складіть їх список: холодильник, фотоапарат, автомобіль, кавоварка, комп'ютер, кросівки, телефон, телевізор, годинник, сорочка, фруктовий сік, кава, чай, шоколад, шампунь, зубна паста, мило, помада тощо.

Визначте, які компанії виробили ці товари. Після складання переліку в мережі інтернет знайдіть відповіді на наступні питання щодо кожного виробу:

1. Якою компанією вироблено цей товар?
2. У якій країні розташований головний офіс компанії-виробника?
2. Який відсоток від річного об'єму продажів фірми складають продажі на внутрішньому ринку? Який відсоток складають продажі на ринках інших країн?
3. Визначте найбільш вірогідне місце виготовлення цього виробу.
4. Чому ви думаєте, що воно було виготовлене саме в цій країні?

### *Тестові запитання*

*1. Чим характеризується міжнародний бізнес як система економічних зв'язків?*

- а) відсутністю виходу за межі національних господарств;
- б) взаємодією фізичних та юридичних осіб, держав і міжнародних організацій;
- в) різними рівнями глибини існування, функціонування, здійснення;
- г) зменшенням ролі міжнародного поділу праці.

*2. Хто належить до суб'єктів міжнародного бізнесу?*

- а) фізичні особи та юридичні особи;
- б) спільні підприємства;
- в) підрозділи іноземних компаній;
- г) всі перелічені групи є суб'єктами міжнародного бізнесу.

*3. До якого типу відноситься акціонерне підприємство, у якому 45% акцій належить іноземному інвестору, а материнська компанія отримує лише частковий контроль за діяльністю фірми у межах частки капіталу?*

- а) дочірнє підприємство;
- б) асоційована компанія;
- в) філіал;
- г) спільне підприємство.

*4. В якій галузі спеціалізуються близько 60% ТНК в світі?*

- а) виробництва;
- б) послуг;
- в) добувної промисловості;
- г) сільського господарства.

*5. Яка кількість найбільших ТНК контролює 50% загальносвітового обсягу товарів у галузях літакобудування, електронного устаткування та автомобілебудування?*

- а) 3;
- б) 5;
- в) 15;
- г) 18.

*6. З якої країни походить найбільша кількість ТНК?*

- а) Великобританія;
- б) Японія;
- в) США;
- г) Китай.

*7. За якими цінами відбувається міжнародна торгівля між іноземними підрозділами однієї ТНК?*

- а) ринковими;

- б) трансфертними;
- в) умовними;
- г) бюджетними.

8. *Що відноситься до негативних наслідків роботи іноземних ТНК на національному ринку?*

- а) незалежність території від економічного процвітання ТНК;
- б) вплив на політику уряду країни, що приймає;
- в) зменшення податкових надходжень;
- г) зниження кваліфікації робочої сили.

9. *Яка характеристика виступає критерієм для ТНК?*

- а) наявність підрозділів за кордоном не більше ніж у 2 країнах світу;
- б) частка акціонерного капіталу в дочірньому підприємстві в іншій країні становить 10% або більше;
- в) річний оборот компанії складається з інвестицій не менш, як 1 млрд дол. США;
- г) материнська компанія частіше за все розташована в країні, що розвивається.

10. *Що таке управлінський контракт?*

- а) угода, згідно з якою компанія в одній країні дає фірмі, яка знаходиться в іншій країні, згоду на управління потужностями цієї фірми або надання інших управлінських послуг за певну винагороду;
- б) особлива форма ліцензування, сутність якої полягає у тому, що фірма, яка знаходиться в одній країні, видає компанії із іншої країни дозвіл на використання своєї технології виробництва, а також бренду;
- в) передача капіталу резидентами однієї країни для подальшого його використання резидентами іншої країни;
- г) продаж продукції, виробленої в своїй країні, з метою наступного її використання або перепродажу на території інших держав.

#### **Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Транснаціональні корпорації/ І.О. Давидова, К.Ю. Величко, О.І. Печенка— Харків: Видавництво «Форт», 2018. – 175с.
5. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
6. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

#### **Лекторіум ЩО ТАКЕ МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС?**

Міжнародний бізнес – це здійснення ділових операцій партнерами із більш, ніж однієї країни (наприклад, купівля товарів, сировини або напівфабрикатів в одній країні та їх перевезення на територію іншої країни для подальшої переробки; транспортування готової продукції із однієї країни в іншу з метою продажу; спорудження підприємств в інших країнах з метою виходу на новий ринок для одержання додаткової вигоди від

використання більш дешевої робочої сили; отримання доступу до дешевої сировини, кредиту в банку однієї країни для фінансування операцій в іншій державі тощо)

### **ЯКИМИ Є КЛЮЧОВІ ВІДМІННОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ВІД ВНУТРІШНЬОГО?**

- необхідність конвертування валюти через використання різних валют в різних країнах світу;
- різниця в правовій системі, зокрема, господарському законодавстві;
- різні культури;
- різний склад та обсяг доступних ресурсів у кожній країні.

На міжнародному рівні регулювання бізнесу здійснюється міжнародними організаціями, передусім такими як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Міжнародна організація праці, Міжнародна фінансова корпорація, Рада ООН з промислового розвитку (ЮНІДО), Європейський банк реконструкції та розвитку.

### **ЩО ТАКЕ МІЖНАРОДНА КОМПАНІЯ?**

Міжнародна компанія – це організація будь-якої організаційно – правової форми, форми власності, виду діяльності, яка працює на основі укладання комерційних угод з певними особами, приватними фірмами та / або державними організаціями зарубіжних країн.

Поведінка міжнародних компаній суттєво залежить від процесів глобалізації, що відбуваються в світовій економіці.

Базові причини, які примушують фірми ставати більш глобальними:

- 1) використання ключової компетенції компанії;
- 2) необхідність придбання ресурсів;
- 3) пошук нових ринків збуту.
- 4) необхідність конкурувати більш ефективно.

Глобалізація – це сучасний процес поступового перетворення світового господарства як сукупності національних економік в єдиний економічний простір з вільним та безперешкодним переміщенням всіх факторів виробництва. Такими факторами виробництва є товари та послуги, інвестиції та кредити, робоча сила, технології, інформації. Глобалізація, таким чином, має на меті утворення міжнародного економічного, правового й культурно-інформаційного поля. Сьогодні виникло розуміння глобалізації як комплексного геоекономічного, геополітичного й геогуманітарного явища, що справляє потужний детермінаційний вплив на всі аспекти життєдіяльності країн, які залучаються до цього процесу.

### **ЩО ТАКЕ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ, ІНТЕГРАЦІЯ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЯ?**

Провідними процесами, що зумовили формування сучасного тлумачення глобалізації економіки, є транснаціоналізація, інтернаціоналізація та інтеграція, причому глобалізація визначається як вища стадія розвитку цих процесів.

Підсистемами світового господарства є регіональні, локальні об'єднання та угруповання, усередині яких перебувають національні держави, що мають міцні торговельно-політичні та соціально-культурні контакти. Найбільші регіональні об'єднання в світі – ЄС, НАФТА, МЕРКОСУР, АСЕАН, АТЕС, СНД та ін. Глобальне регулювання здійснюється в межах таких організацій, як: Організація Об'єднаних Націй, Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку, Світова організація торгівлі, інститути західноєвропейської інтеграції, щорічні зустрічі керівників провідних країн світу у форматі G7 або G8, світові форуми, саміти тощо.

Інтернаціоналізація охоплює сферу міжнародних або міждержавних відносин, а глобалізація – всю сферу світових відносин, суб'єктом яких є не тільки держави, а й безліч інших гравців світової політики. Економічна глобалізація в екстенсивному (територіальному, просторовому) сенсі означає існування зв'язків певних національних



економік, причому не просто коли внаслідок цих зв'язків між ними відбувається взаємовплив.

Концентрація й централізація капіталу спричинили зростання великих компаній і фінансових груп, які у своїй діяльності дедалі більше виходять за межі національних кордонів. Значне розширення сфери діяльності ТНК відбулося внаслідок швидкого розвитку технологічного прогресу, розширення можливостей управління на основі нових засобів комунікації, політики лібералізації торгівлі та руху капіталу.

## ***Тема 2. МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС ТА ЙОГО СЕРЕДОВИЩЕ.***

### ***План***

1. Сфера міжнародного бізнесу.
2. Внутрішнє та зовнішнє середовище міжнародного бізнесу.
3. Незалежність та взаємозалежність підприємств.

## ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Опишіть структуру і зміст міжнародного економічного середовища.
2. Дослідіть внутрішнє середовище міжнародного бізнесу.
3. Яким є макро- і мікросередовище міжнародного бізнесу.
4. Що таке інформаційне середовище?
5. Опишіть комунікаційне середовище.
6. Охарактеризуйте модель середовища міжнародного бізнесу - макрорівень.
7. Проаналізуйте модель середовища міжнародного бізнесу - мезорівень.
8. Дослідіть модель середовища міжнародного бізнесу - мікрорівень.
9. Опишіть загальний підхід до дослідження міжнародного середовища. Як здійснюється організація досліджень міжнародного економічного середовища?
10. Проаналізуйте інформаційне середовище міжнародного бізнесу.
11. Опишіть комунікаційне середовище міжнародного бізнесу.
12. Якими є засоби досягнення цілей: операційні та функціональні?
13. Охарактеризуйте зовнішнє середовище міжнародного бізнесу.
14. Опишіть політико-правове середовище.
15. Дайте характеристику тенденціям розвитку конкурентного середовища. Як відбувається адаптація до іноземного середовища.
16. Сформулюйте теорію подібності країн. Якими є відмінності країн у торговельних зв'язках.
17. Охарактеризуйте незалежність та взаємозалежність підприємств: експортні та імпортні можливості.

### ***Тема есе:***

Ключові економічні проблеми у промислово розвинених країнах і країнах, що розвиваються.

### ***Практичні завдання***

#### ***Практичне завдання № 1***

Компанія «Ігрек-електронікс» (Норвегія) з розміром прибутків 33 517 млн дол. постачає на зовнішні ринки Європи, Америки, Африки й Азії електронне й

електротехнічне устаткування. Загальний обсяг продажу становить 30 218 млн дол., за винятком 9% обсягу реалізації на внутрішньому ринку. Протягом наступних двох років компанія припускає освоїти український ринок з метою реалізації своєї продукції.

Завдання.

Визначити характер ризиків, пов'язаних з освоєнням українського ринку.

### ***Практичне завдання № 2***

Наведіть відомі вам приклади, або ситуації, описані у ЗМІ, коли транснаціональна компанія через лобювала прийняття законів або економічних реформ.

### ***Практичне завдання № 3***

На основі публікацій в ЗМІ та інформації в мережі Інтернет дайте характеристику галузі молочної продукції в Білорусі. Які фактори впливають на її розвиток? Чи варто українській компанії з виробництва молочних продуктів проникати на цей ринок або розширювати на ньому свою діяльність?

### ***Тестові запитання***

*1. Що можна віднести до факторів міжнародного макроекономічного середовища, що впливають на діяльність фірми?*

- а) манери та звичаї населення країни, яка приймає ТНК;
- б) сукупність інститутів, організацій та індивідуальних агентів;
- в) очікування споживачів та дії конкурентів;
- г) процеси регіональної економічної реінтеграції.

*2. Що можна віднести до основних тенденцій сучасного бізнесу?*

- а) дерегулювання економічної діяльності;
- б) розвиток інформаційних технологій;
- в) збільшення експорту видобувної промисловості країнами, що розвиваються;
- г) орієнтацію на міжнародні ринки за рахунок послаблення внутрішніх національних ринків;
- д) об'єднання крупних банків і бірж;
- е) збільшення кількості дрібних та середніх фінансово-кредитних закладів в розвинутих країнах світу.

*3. Що становить собою розгляд всієї світової економіки як єдиного ринкового простору без кордонів і використання можливостей комбінації ресурсів у всесвітньому масштабі?*

- а) інтеграція;
- б) транснаціоналізація;
- в) інтернаціоналізація;
- г) глобалізація;
- д) регіоналізація.

*4. За якими чинниками міжнародний бізнес принципово відрізняється від національного?*

- а) вплив взаємовідносин країн на можливість і ефективність ведення бізнесу між фірмами;
- б) підтримка, яку уряд країни надає власним підприємцям в їх зарубіжній діяльності;
- в) наявність іноземних консультантів;
- г) наявність іноземного капіталу в уставному фонді.

*5. Що таке середовище міжнародного бізнесу?*

- а) сукупність різноманітних відносин та інтересів різних груп і організацій, які складаються в усіх країнах, де корпорація здійснює операції;
- б) сукупність економічних відносин та ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування відділень ТНК у цій країні;
- в) сукупність технологічних процесів, що використовуються у приймаючих країнах конкурентами та партнерами по бізнесу;
- г) національні економіки, пов'язані економічними взаємовідносинами.

*6. Що є базовим елементом середовища міжнародних корпорацій?*

- а) політико-правове;
- б) соціально-правове;
- в) господарсько-правове;
- г) інфраструктурне.

*7. Які фактори впливу на діяльність міжнародних корпорацій включає політична складова політико-правового середовища:*

- а) політична стабільність;
- б) економічна самостійність;
- в) ефективність державного управління;
- г) податкові пільги для іноземного бізнесу.

*8. Що таке економічне середовище міжнародних корпорацій?*

- а) система міжнародних правових актів, а також неписаних домовленостей, що регламентують міжнародний рух активів і захист прав та інтересів юридичних і фізичних осіб;
- б) сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні;
- в) типова характеристика ділової поведінки, притаманні певній національній культурі;
- г) набір економічних інститутів, що обумовлюють тип та характер економічних відносин.

*9. Що є інструментами економічного середовища?*

- а) індекс конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму;
- б) індикатор структурних реформ Європейського банку реконструкції та розвитку;
- в) індекс цін;
- г) індикатор економічного реформування.

*10. Що таке соціально-культурне середовище міжнародних корпорацій?*

- а) сукупність економічних відносин і ресурсів країн-господарів, що визначають можливості започаткування і розвитку відділень транснаціональних корпорацій у цій країні;
- б) сукупність різноманітних відносин та інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції;
- в) сукупність етнічних і культурних характеристик населення приймаючих країн, що створюють відповідні національні стереотипи поведінки;
- г) набір правил та норм, що зумовлюють економічну поведінку та характер економічних відносин.

**Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.

2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

### **Лекторіум**

#### **В ЧОМУ ОСОБЛИВІСТЬ ВЕДЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ?**

У порівнянні з бізнесом всередині національної економіки, міжнародний бізнес та процес його ведення має суттєві відмінності. Відмінною рисою міжнародного бізнесу є те, що контрагенти, які здійснюють господарські операції, є резидентами різних країн.

Специфічним в міжнародному бізнесі є і сам процес прийняття рішень, оскільки потребує від менеджерів компаній навичок та досвіду здійснення всебічного аналізу всіх процесів, що відбуваються в світовій економіці для їх кращого розуміння. Особливо ретельного вивчення потребують національні ринки, на які виходить компанія для здійснення свого бізнесу, або намагається вийти на них в найближчий час. Такий аналіз дозволить вивчити особливості цільового ринку іншої країни та заглибитись в його ринкову структуру.

#### **ЯКІ ЧИННИКИ МОЖУТЬ ВПЛИВАТИ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС?**

Робота на міжнародних ринках змушує компанію досліджувати ситуацію на зовнішньому ринку, оскільки його поточний стан і тенденції розвитку здатні вплинути на діяльність цієї компанії. Виходячи з особливостей впливу на компанію, чинники цього впливу можна класифікувати та поділити на три групи: 1) чинники макросередовища; 2) чинники мікросередовища; 3) чинники внутрішнього середовища компанії. Відповідно остання група представляє собою внутрішні чинники міжнародного бізнесу, а перші дві групи є зовнішніми чинниками.

Макросередовище описує загальні ринкові умови тієї зарубіжної країни, в якій компанія реалізує свої бізнес – проекти. Відмінність чинників макросередовища між країнами є очевидними, їх специфіка здатна обмежувати сферу діяльності для іноземних компаній.

Мікросередовище характеризує стан інститутів та організацій цієї країни, а також загальні риси контрагентів, які взаємодіють з підприємством. При цьому всі компоненти мікросередовища здатні чинити достатньо суттєвий вплив на характер бізнес-відносин, важливо враховувати дію як всіх компонентів мікросередовища, так і умов конкретної галузі.

Вивчення внутрішніх факторів компанії дозволяє відповісти на питання, чи спроможна компанія здійснювати діяльність на зарубіжних ринках, оцінити її сильні і слабкі сторони, загрози та можливості, що матимуть місце. В компаніях, зважаючи на різні напрямки діяльності, перелік цих чинників буде різним, а також ступінь впливу кожного з них може варіюватись. Але, зазвичай, найважливішими чинниками є матеріальні, фінансові, кадрові та інформаційні ресурси. Від зовнішніх чинників внутрішні відрізняються тим, що компанія спроможна самостійно впливати на них та контролювати.

На відміну від чинників внутрішнього середовища міжнародного бізнесу, зовнішньому притаманна мінливість і невизначеність. Їх незалежний та самостійний характер зумовлює неконтрольованість впливу та непередбачуваність наслідків, що, відповідно, повинні враховувати міжнародні менеджери. Але крупні та впливові компанії, особливо, ТНК, спроможні формувати таке середовище згідно зі своїми бізнес-інтересами,

наприклад, лобіюючи через законодавчі органи іноземних держав такі реформи та зміни до законів, які відповідають потребам їх бізнесу.

Обираючи серед зарубіжних країн потенційний цільовий ринок, компанія не тільки вивчає та враховує фактори макросередовища, а й будують свою стратегію виходу на цей ринок з їх урахуванням. До того ж, від факторів макросередовища здебільшого залежать майбутні можливості та загрози на цільовому ринку і, відповідно, шанси компанії працювати в обраній країні. Але прискорення розвитку та трансформації світового господарства, процеси глобалізації та активне включення країн до них, робить аналіз макросередовища вельми проблематичним. Останнім часом до проблем аналізу макросередовища додався новий чинник – пандемічні загрози, які суттєво змінили хід та характер розвитку міжнародного бізнесу та порушили його сталі закономірності.

### **ЯК ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ PEST-АНАЛІЗ?**

Для аналізу макросередовища, який повинна здійснити компанія перед виходом на зарубіжний ринок, існує великий спектр дієвих методологій, серед яких широко використовується PEST-аналіз.

Для аналізу, що здійснюється в межах стандартної PEST- моделі макросередовище сегментується на умовні чотири групи чинників, на які компанія не може чинити вплив і є по своїй природі небезпеками, обмеженнями або можливостями. До цих факторів відносять:

P (political factors) - політичні чинники.

E (economic factors) - економічні чинники.

S (socio-cultural factors) - соціально-культурні чинники.

T (technological factors) - технологічні чинники.

Економічне середовище – це сукупність економічних, інфраструктурних умов у країні, в якій організація здійснює свої операції. До них можна віднести основні макроекономічні показники розвитку країни, податкове законодавство, режими сприяння іноземному бізнесу, митну політику тощо.

Політичне середовище – включає стан законодавства та ступінь впливу політичних процесів на іноземний бізнес. Характеризується як якість правового поля та вірогідність стрімких політичних перетворень в країні.

Соціально - культурне середовище – характеризує складний комплекс поведінки та преференції споживачів, контрагентів, особливості мотивації, ділову поведінку та комунікації бізнес-партнерів тощо. В цьому випадку ключову роль відіграють норма, правила, традиції, ментальність, релігія тощо.

Технологічне середовище – стан технологічного розвитку економіки. Визначає, наскільки можливим є використання інноваційних технологій в продуктах, виробництві, управлінні тощо.

Кожна з виділених груп аналізується для виявлення небезпек, обмежень або можливостей, які може зазнати компанія, працюючи на цьому цільовому ринку.

Отже, перш ніж здійснювати міжнародну підприємницьку діяльність, компанії слід ретельно вивчити середовище зарубіжної країни, розуміти чинники макро- та мікросередовища, а також місце країни в світовому господарстві в цілому. Визначення ступеню подібності чи відмінності факторів може дозволити застосувати стандартні підходи до виходу на цільовий ринок та роботи на ньому.

## ***Тема 3. ВИДИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.***

### ***План***

1. Основні і забезпечуючі зовнішньоекономічні операції.
2. Ліцензійні угоди.
3. Оренда в зовнішньоекономічній діяльності.

4. Забезпечення зовнішньоекономічних операцій.

## **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

### **Запитання для самоконтролю**

1. Які види міжнародного бізнесу та критерії поділу бізнесу існують?
2. Охарактеризуйте основні і забезпечуючі зовнішньоекономічні операції.
3. Дослідіть купівлю-продаж у зовнішній торгівлі: експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт.
4. Опишіть зустрічну торгівлю: бартер, зустрічні закупки, операції з давальницькою сировиною, викуп застарілої продукції.
5. Що таке ліцензійні угоди? Предмет ліцензійної угоди: патенти, ноу-хау, торгова марка, промисловий зразок.
6. Які існують види ліцензій: проста, виняткова, повна. Ціна ліцензії та її чинники.
7. Опишіть оренду в зовнішньоекономічній діяльності.
8. Охарактеризуйте особливості міжнародного лізингу.
9. Дослідіть особливості виробничої кооперації.
10. Опишіть тенденції і проблеми розвитку малого і середнього бізнесу.
11. Охарактеризуйте зовнішню торгівлю як історично першу форму міжнародного бізнесу.
12. Міжнародна інвестиційна діяльність як форма бізнесу.

### **Практичні завдання**

#### **Практичне завдання № 1**

Зовнішньоторговельна фірма з Португалії отримала від торгового дому імпортера, розташованого в Аргентині, замовлення на постачання 100 електроприладів.

На основі пропозиції цін на умовах СІФ імпортер розраховує на торгіву надбавку в 12%. Транспортування триватиме, за припущеннями, 32 дні. Португальська зовнішньоторговельна фірма займається пошуком пропозицій від різних виробників і обирає якнайвигідніші умови:

- ціна 100 одиниць приладів зі складу в Лісабоні з пакуванням і транспортуванням 400 000 Euro;

- знижка за кількість з боку виробника 5% і знижка «сконто» 2% в разі сплати протягом 10 днів;

Зовнішньоторговельна фірма працює з торговою надбавкою 16%. Вартість банківських послуг складає 1,5%.

З транспортуванням товару до Аргентині пов'язані такі витрати:

- експедиторські витрати від Лісабона до Буенос-Аеріс дорівнюють 18 660 Euro;

- вантажно-розвантажувальні витрати 2 150 Euro;

- оформлення митної документації 870 Euro;

- розмір страхової премії 3100 Euro.

Складіть експортну калькуляцію та розрахуйте ціну імпортера в Аргентині. На скільки може скоротитися розрахована ціна в разі здійснення прямого експорту?

#### **Практичне завдання № 2**

Бельгійський імпортер вина завдяки торговому маклеру одержує вигідну пропозицію на постачання 25 000 л марокканського високоякісного червоного вина в бочках за загальною ціною 14 500 дол. з урахуванням призначених 4% комісійних маклеру. Марокканське вино подібної якості матиме попит на бельгійському ринку за

умови вартості однієї пляшки вина місткістю 0,7 л не більше 2,5 Euro. Крім того, імпортер обчислює свої майбутні витрати з урахуванням витрат на утримання власного складу в Антверпені, що дорівнюють 2,3 тис. Euro. Одночасно він одержує пропозицію від експедиційної компанії з транспортування вина з плантацій до складу в Антверпені включно, вартість якого 6 518 Euro.

Через страхову компанію імпортер одержує ще одну пропозицію на укладання угоди зі страхування з виплатою премії в сумі 410 Euro, розмір якої залежить від орендної вартості складу в Антверпені.

Транспортні накладні витрати становлять 550 Euro, сукупні витрати з митного очищення в Марокко та Бельгії — 1200 Euro. Інші витрати, включаючи процедуру одержання сертифіката якості, складуть 400 Euro.

На складі в Антверпені природні збитки становлять 400 л. Крім того, розлив вина в пляшки по 0,7 л, маркування й пакування в картонні коробки по 6 пляшок передбачаються на складі в Антверпені, що потягне додаткові витрати в розмірі 10 375 Euro. У ході цього процесу виникають втрати в середньому 1,2% від загальної кількості.

Імпортер калькулює прибуток у розмірі 25% від собівартості, надаючи своїм оптовим покупцям 5%-ву знижку за кількість, знижку «сконто» 2%, а середній розмір кредиторської ставки становить 14%. Тривалість транспортування до складу в Антверпені — 14 днів, термін від надходження вина до моменту його готовності до продажу — 20 днів, термін зберігання на складі — 36 днів.

1. Складіть калькуляцію та розрахуйте вартість продукту на складі в Антверпені.

2. Складіть калькуляцію збуту та розрахуйте вартість пляшки вина 0,7 л, за якої продукція користуватиметься попитом на німецькому ринку.

### **Практичне завдання № 3**

Будівельна фірма отримали на вибір три пропозиції субпостачальників, що постачають будівельні матеріали — гранітну плитку. Для зіставлення конкуруючих моделей гранітної плитки обрано 5 незалежних параметрів — ціну, вагу, безпеку, естетичність вигляду, надійність. Значення параметрів для всіх трьох моделей наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Параметри конкуруючих моделей гранітної плитки

Показники	Ціна, дол.	Вага, кг	Безпека, бали	Естетичність вигляду, бали	Надійність, бали
Межа значень параметра	20	10	-	-	0,75
Коефіцієнт вагомості параметра *	8	3	9	4	6
Модель 1	17,56	9,7	8	4	0,96
Модель 2	9,95	6,2	7	9	0,81
Модель 3	14,47	6,0	7	7	0,9

\* Визначений експертним способом.

Оцінити конкурентоздатність моделей через інтегральну оцінку якості амортизаторів.

### **Тестові запитання**

1. Що можна віднести до картелів, що класифікуються за допомогою квоти?

- а) грошовий картель;
- б) картель продукції;

- в) контингентований картель;
- г) квотний картель;
- д) ціновий картель.

*2. Що можна віднести до критеріїв належності компанії до розряду ТНК?*

- а) багатонаціональний склад персоналу компанії;
- б) річний оберт не менш, ніж 100 млн дол.;
- в) визначена кількість країн, де розміщені виробничі потужності компанії;
- г) володіння пакетом голосуючих акцій не менш, ніж в двох країнах;
- д) визначений розмір компанії та обсяг її продажів.

*3. Яка риса притаманна для етноцентричного типу взаємовідносин материнської та дочірньої компанії?*

- а) закордонні ринки можуть розглядатися як більш важливий сектор діяльності;
- б) має місце висока централізація прийняття управлінських рішень;
- в) має місце висока децентралізація прийняття управлінських рішень;
- г) відзначається абсолютний приріст материнської компанії.

*4. Що таке конгломерат?*

- а) тимчасовий союз господарчо незалежних фірм, створений з метою координування підприємницької діяльності;
- б) організаційна форма інтеграції компаній, що об'єднує під єдиним фінансовим контролем мережу різнорідних підприємств і виникає як наслідок процесів злиття та поглинання;
- в) досить жорстка форма об'єднання самостійних підприємств, пов'язаних, як правило, тісним виробничим співробітництвом;
- г) об'єднання однорідних промислових підприємств, створене з метою збуту продукції через загальну збутову контору;
- д) об'єднання, в якому підприємства-учасники, зливаються в єдиний виробничий комплекс.

*5. Що передбачає пигібекінг як форма експорту?*

- а) реалізацію продукції за допомогою іншої компанії;
- б) реалізацію продукції через торгову мережу іншого виробника;
- в) безпосередньо реалізацію продукції компанією-виробником;
- г) повернення товару в країну виробника.

*6. Що таке принципал?*

- а) виконавець «контракту під ключ»;
- б) компанія, що керує іншою згідно з «управлінським контрактом»;
- в) замовник продукції згідно з виробництвом за контрактом;
- г) той, хто надає свою торгову мережу для реалізації продукції іншого виробника.

*7. Що можна віднести до найпоширеніших видів міжнародного співробітництва?*

- а) сумісне підприємство;
- б) контрактне сумісне підприємство;
- в) франчайзінг;
- г) стратегічний альянс.

*8. Що можна віднести до факторів міжнародного макроекономічного середовища, що впливають на діяльність фірми?*

- а) манери та звичаї населення країни, яка приймає ТНК;



- б) соціальні інститути;
- в) рівень доходу на душу населення;
- г) процеси регіональної економічної інтеграції;
- д) державне регулювання економіки.

*9. Що можна віднести до основних тенденцій сучасного бізнесу?*

- а) дерегулювання економічної діяльності;
- б) розвиток інформаційних технологій;
- в) збільшення експорту видобувної промисловості країнами, що розвиваються;
- г) орієнтацію на міжнародні ринки за рахунок послаблення внутрішніх національних ринків;
- д) об'єднання крупних банків і бірж;
- е) збільшення кількості дрібних та середніх фінансово-кредитних закладів в розвинутих країнах світу.

*10. Яким фірмам найбільш притаманне створення відділень та представництв за кордоном?*

- а) національним;
- б) новим міжнародним;
- в) досвідченим міжнародним;
- г) інтернаціональним;
- д) глобальним.

**Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

**Лекторіум**

**ЯКІ ВИДИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ Є НАЙПОШИРЕНІШИМИ?**

До таких видів міжнародного бізнесу відносять:

- експортні операції;
- ліцензування;
- відносини франчайзингу;
- укладання контрактів на управління;
- здійснення проектів «під ключ»;
- пряме іноземне інвестування.

Експорт товарів є одним із шляхів проникнення компанії на зарубіжний ринок, причому цей шлях є найпростішим. Фірма може займатись міжнародною торгівлею, а для інституціонального супроводу цієї діяльності створити, наприклад, експортний відділ, що укладатиме зовнішньоторговельні угоди з покупцями – резидентами інших країн.

Ліцензування — це надання іншим підприємствам, організаціям, фірмам дозволів на використання продуктів, захищених авторськими правами за певну плату. Це можуть бути патенти, авторські програми, процедури, торговельні марки, ноу-хау тощо.

Фактично, мова йде про метод організації виробництва за межами країни, який дозволяє мінімізувати капітальні витрати, і в той же час забезпечує отримання в обмін на ліцензію активів інших фірм або доходів із закордонних ринків, що в той же час недоступні для здійснення торгових або інвестиційних операцій. Ліцензування також застосовується підприємством, якщо виникає можливість отримання прибутків від діяльності, що не є стратегічним пріоритетом.

Франчайзинг — діяльність, в основі якої лежать відносини передачі франчайзером (продавцем) франчайзі (покупцеві) право на використання своєї торговельної марки, яка представляє особливу цінність для бізнесу покупця. Договір франчайзингу передбачає надання продавцем постійної допомоги покупцеві в здійсненні його бізнесу.

Укладання контрактів на управління виникає у випадку, коли в країні існує проблема з кваліфікованими управлінськими кадрами. Проблема низької кваліфікації кадрів важко вирішити капіталовкладеннями, до того ж це зумовлює проблеми з використанням прогресивних технологій та продуктивністю праці. Така ситуація характерна для багатьох державних підприємств, особливо в країнах, що розвиваються. Передача управлінських технологій між країнами тісно пов'язана з вільним рухом прямих іноземних інвестицій, які й сприяють рухові іншого чинника виробництва – робочої сили, зокрема, кваліфікованих менеджерів та фахівців.

Проекти «під ключ» — це вид міжнародного бізнесу, пов'язаний з укладанням контракту на будівництво фірм та організацій за умови доведення їх до повної готовності до експлуатації. Найчастіше, на проектах «під ключ», спеціалізуються будівельні компанії, виробники промислового устаткування тощо.

Перелічені види міжнародного бізнесу можуть суттєво розширити можливості підприємства, дозволяють отримати доступ та можливості використання іноземних передових технологій виробництва або управління, що забезпечить додаткові конкурентні переваги як на національному ринку, так і на міжнародному. В глобальній економіці основним чинником конкурентоспроможності компанії або цілої країни виступає саме можливість застосування інноваційних технологій.

Компанії, обираючи ті чи інші види міжнародного бізнесу, окрім економічного, враховують низку мотивів, що складають макроекономічне середовище: політичні, правові та соціальні мотиви. Розглянуті види бізнесу, виходячи з особливостей макро- та мікро- середовища, можуть бути взаємозамінними: митні та немитні торгові обмеження можуть сприяти здійсненню прямих іноземних інвестицій; обмеження на придбання іноземцями власності в країні сприятиме вирішенню проблем через ліцензування, франшизи тощо.

#### ***Тема 4. СТРУКТУРИ В СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.***

##### ***План***

1. Суб'єкти міжнародного бізнесу.
2. Типологізація міжнародних компаній.

#### ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

##### ***Запитання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте суб'єкти міжнародного бізнесу.
2. Розкрийте види міжнародних компаній. Глобальні конкуренти. Глобальні виробники. Глобальні корпорації.
3. Опишіть багатонаціональні корпорації.
4. Що таке транснаціональні корпорації?
5. Здійсніть порівняльну базу типологій міжнародних компаній.

6. Дослідіть типологію міжнародних компаній за М. Бруку: директивний тип, товарний тип, матричний тип, проектний тип, змішаний тип.

7. Охарактеризуйте типологію міжнародних компаній О. Вільямсона. Його концепція життєвого циклу міжнародної організації: унітарна компанія, холдингова компанія, мультидивізійна компанія, перехідна компанія, змішана компанія.

8. В чому полягають відмінності між типологіями міжнародних компаній М. Брука й О. Вільямсона?

### Практичні завдання

#### Практичне завдання № 1

Мета завдання: Вивчення організаційно-правових форм суб'єктів міжнародного бізнесу, визначення основних груп суб'єктів, набуття навичок обґрунтування вибору організаційно-правових форм суб'єктів.

Завдання:

1. Визначити основні види суб'єктів бізнесу за наведеними в таблиці 1 ознаками

Таблиця 1

№ п/п	Ознака класифікації	Група суб'єктів
1	Форма власності	
2	Вид діяльності	
3	Розмір та чисельність працівників	
4	Форми організації бізнесу	

2. Скласти узагальнюючу блок-схему класифікації суб'єктів міжнародного бізнесу за організаційно-правовими формами.

3. Вибрати для означених суб'єктів бізнесу найбільш прийнятну організаційно-правову форму, обґрунтувавши свій вибір у формі таблиці 2.

Таблиця 2.

№ п/п	Вид суб'єкта бізнесу	Організаційно-правова форма	Ознаки	Основні мотиви вибору
1	Магазин з одним продавцем			
2	Універмаг з чисельністю працюючих - 60 чоловік			
3	Оптове підприємство з чисельністю працюючих – 15 чоловік			
4	5 магазинів, розташованих в сільській місцевості			
5	Фірма - комівояжер (2 торгових агенти)			

4. Розробити проект заяви (заявки) (додатки 1 і 2), вказавши перелік документів, що додаються до неї, на отримання ліцензії та торговельного патенту за варіантом (табл. 3.).

Таблиця 3.

Варіант	Вид діяльності
1	Роздрібна торгівля алкогольними напоями в магазині
2	Відкриття відділу з торгівлі харчовими добавками в аптеці
3	Роздрібна торгівля тютюновими виробами громадянином-підприємцем
4	Роздрібна торгівля пресою
5	Торгівля нафтопродуктами на АЗС

6	Торговельна діяльність у сфері громадського харчування
7	Дрібно-роздрібна (яткова) торгівля громадянином-підприємцем
8	Відкриття продовольчого магазину громадянином-підприємцем
9	Роздрібна торгівля лікарськими засобами приватним підприємством
10	Роздрібна торгівля товарами народних промислів

Методичні вказівки:

Під час розв'язання завдання необхідно використовувати Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" від 01.06.2000 №1775-11, Закон України "Про патентування деяких видів підприємницької діяльності" від 23.03.1996 №98/96.

### **Практичне завдання № 2**

Заповніть таблицю «Порівняльний аналіз форм інтеграції сфер господарської діяльності при різних формах об'єднання компаній»

<i>Сфери діяльності</i>	<i>Концерн</i>	<i>Конгломерат</i>	<i>Консорціум</i>	<i>Синдикат</i>	<i>Асоціація</i>	<i>Трест</i>
<i>Виробництво</i>						
<i>Маркетинг, збут</i>						
<i>Фінанси</i>						
<i>Облік</i>						
<i>Бізнес-планування</i>						

Умовні позначки:

(+) — централізація даної сфери діяльності в рамках організаційної форми інтеграції компаній;

(-) — децентралізація даної сфери діяльності в рамках організаційної форми інтеграції компаній.

### **Практичне завдання № 3**

Голова "Ройал Датч / Шелл" Марк Муді-Стюарт розробив для своєї компанії новий кодекс ділової етики, який визначає, що корпорація не братиме участі у діяльності, так чи інакше пов'язаної з корупцією.

Визначте, яким чином така політика компанії впливає на країни, що приймає дочірні підприємства цієї компанії? Подумайте, чи могла б ця компанія щось змінити в Україні?

### **Тестові запитання**

#### **1. Що таке міжнародне виробництво?**

- виробництво, яке організують або контролюють національні корпорації;
- частина виробництва товарів та послуг країн, що контролюється та управляється материнськими компаніями;
- все виробництво світу;
- виробництво найбільших національних економік світу.

#### **2. Яку характеристику мають транснаціональні компанії?**

- міжнародний капітал та контроль, але сфера операцій носить національний характер;
- не мають зарубіжні активи, що виникли як прямі іноземні інвестиції;

- в) мають мережу філій в усьому світі, при цьому материнська компанія належить капіталу однієї країни;
- г) трансфер технологій мережею ТНК не відбувається.

3. Яким є критерій, що відрізняє національні фірми із зовнішньоекономічною діяльністю від транснаціональних компаній?

- а) виведення капіталу і створення дочірніх підприємств у різних країнах світу;
- б) участь у міжнародній торгівлі товарами та послугами;
- в) обмежена участь у міжнародному русі робочої сили, технологій;
- г) наявність міжнародних маркетингових стратегій.

4. Яким шляхом неможливо одержати статус ТНК?

- а) наявність великої кількості філій закордоном;
- б) господарська діяльність у великій кількості країн світу;
- в) частка прибутку або інших доходів, отриманих за рубежем, висока щодо всіх доходів;
- г) працівники, акціонери й менеджери з багатьох різних країн.

5. Які два види міжнародних корпорацій виділяють?

- а) національні та мультинаціональні корпорації;
- б) транснаціональні та мультинаціональні корпорації;
- в) транснаціональні та національні корпорації;
- г) транснаціональні та меганаціональні корпорації.

6. Яка характеристика притаманна транснаціональним корпораціям?

- а) міжнародні й по капіталу, і по сфері своєї діяльності (головна компанія належить капіталу декількох країн, інвестиції також здійснюються по усьому світі);
- б) компанія, що має багато філій закордоном та діє у великій кількості країн світу;
- в) національні по капіталу (тобто головна компанія належить одній країні) і міжнародні по сфері своєї діяльності (інвестиції здійснюються в багато країн світу);
- г) частина виробництва здійснюється за кордоном, а споживання в середині країни.

7. Що таке мультинаціональні корпорації?

- а) міжнародні й по капіталу, і по сфері своєї діяльності (головна компанія належить капіталу декількох країн, інвестиції також здійснюються по усьому світі);
- б) компанія, що має багато філій закордоном та діє у великій кількості країн світу;
- в) національні за капіталом і міжнародні за сферою діяльності;
- г) акціонерами є представники різних національностей.

8. Яку тенденцію наразі мають відмінності між міжнародними корпораціями?

- а) поступово збільшуються;
- б) поступово стираються;
- в) стрімко збільшуються;
- г) не змінюються.

9. Яку характеристику мають етноцентричні ТНК:

- а) більша частина продукції виробляється закордонними філіями;
- б) створюють закордонні філії для забезпечення поставок сировини або ринків збуту, але ці ринки є продовженням внутрішнього ринку;
- в) орієнтуються переважно на регіональні ринки, хоча закордонні філії розміщуються в окремих країнах;
- г) характерний для тих ТНК, які є незалежними регіональними філіями.

#### 10. Яку характеристику мають геоцентричні ТНК?

- а) більша частина продукції виробляється закордонними філіями;
- б) створюють закордонні філії для забезпечення поставок сировини або ринків збуту, але ці ринки є продовженням внутрішнього ринку;
- в) орієнтуються переважно на регіональні ринки, хоча закордонні філії розміщуються в окремих країнах;
- г) характерний для тих ТНК, які є незалежними регіональними філіями.

#### Список рекомендованої літератури

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

#### Лекторіум

#### ХТО Є СУБ'ЄКТАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ?

В теорії та практиці міжнародного бізнесу виділяють таких суб'єктів, як: міжнародні економічні організації, інтеграційні об'єднання, держава, фірми. Найбільша питома вага зовнішньоекономічних операцій припадає на фірму (підприємство, організацію, бізнесмен з правами юридичної особи) будь-якої організаційно – правової форми та виду господарської діяльності.

Існують різні класифікації фірм, що здійснюються за ознаками форм власності, правового статусу, видів діяльності, належності капіталу та контролю.

Виходячи з різноманіття видів діяльності, фірми класифікують:

1. Фірми, що надають різного роду послуги (туристичні, транспортні, фінансові, біржові, посередницькі, інформаційні послуги та ін.)
2. Торговельні компанії (здійснюють реалізацію товарів широкого кола виробників)
3. Виробничі підприємства (здійснюють переробку сировини та матеріалів з метою виробництва товарів та їх подальшого продажу).

Через різноманіття форм власності та правового становища виникають фірми з індивідуальною власністю на виробничий капітал; з корпоративною власністю; державною власністю.

Компанії можуть бути одноосібними та спільної власності. Одноосібне виробництво передбачає його приналежність та керування однією особою. Спільна ж власність означає володіння, управління та контроль кількома особами, пов'язаними правовими відносинами. На основі спільної власності можуть виникати різні організаційно – правові форми: товариства; товариства з обмеженою відповідальністю; акціонерні товариства (корпорації).

Під товариством розуміється така форма співпраці в бізнесі, де має місце об'єднання зусиль двох чи більше співвласників з метою отримання прибутку. В основі такого об'єднання лежить угода, що має назву «договір про партнерство».

Для товариств з обмеженою відповідальністю найчастіше характерний тісний зв'язок між їх учасниками (компаньйонами), що робить таку форму взаємодії найбільш підходящою для сімейних підприємств. Це обумовлено тим, що кожен учасник такого

товариства несе майнову відповідальність за результати його діяльності лише в межах частки в основному капіталі, а товариство в цілому – всім своїм капіталом.

Акціонерне товариство є основною організаційно - правовою формою сучасної компанії великого масштабу діяльності. В міжнародній бізнес – діяльності переважно беруть участь акціонерні товариства з корпоративною формою власності. Такий масштаб діяльності дозволяє показувати міжнародним корпораціям акціонерної організаційно – правової форми найбільші економічні результати щодо обсягів вироблених товарів та послуг, технологій, прибутків, кількості зайнятих, в тому числі, управлінських кадрів тощо. Всі основні положення щодо діяльності товариства фіксуються в його статуті.

Якщо класифікувати компанії за належністю капіталу і за контролем, то слід розрізняти національні, іноземні та змішані (спільні підприємства).

Спільне підприємство передбачає бізнес-діяльність на основі пайових внесків учасників, що є резидентами різних країн. Зазвичай це невелика кількість крупних співвласників, серед яких може бути не тільки приватна особа чи підприємство, а й держава.

## ***Тема 5. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ОБ'ЄКТИВНА ОСНОВА РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.***

### ***План***

1. Глобалізація: суть, значення, передумови, наслідки.
2. Глобалізація ринків та виробництва.
3. Міжнародна кооперація і спеціалізація.

## ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Що таке глобалізація?
2. Як зміни в технології вплинули на глобалізацію ринків та виробництва? Чи була б можливою глобалізація ринків та виробництва за відсутності загальних технологічних змін?
3. Як Інтернет впливає на діяльність міжнародних фірм та глобалізацію економіки?
4. Як ви розумієте «Глобалізацію ринків»?
5. Що є глобалізацією виробництва?
6. Природа, причини та особливості сучасного міжнародного інтеграційного процесу.
7. Концептуальні засади міжнародної економічної інтеграції. Форми, стадії та механізми міжнародної економічної інтеграції.
8. Економічні наслідки міжнародної інтеграції, їх вплив на міжнародний бізнес.
9. Інтеграційні альянси сучасного світового господарства.

### ***Тема есе:***

Офшорні підприємства в міжнародному бізнесі.

### ***Практичні завдання***

#### ***Практичне завдання № 1***

Український виробник планує здійснити продаж товару на суму 10 тис. дол. через посередника в особі зовнішньоекономічного об'єднання, який розміщає експортований товар на своїх складах з подальшою їх реалізацією іноземному покупцеві. Транспортні

витрати з доставки товарів від порту в Одесі до порту призначення становитимуть 100 дол. Комісійна винагорода становитиме 10% від суми укладеної угоди. Її половина (50%) разом з валютним виторгом, що надійшов на транзитний рахунок, мають бути реалізовані як обов'язкові платежі НБУ, а половина експортного виторгу, що лишилася, зараховується на поточний валютний рахунок ЗЕО з метою подальшої реалізації на торгах міжбанківської валютної біржі за ринковим курсом. 50% з суми виручки-нетто також мають бути продані на міжбанківській валютній біржі за ринковим курсом; інші 50% суми виручки-нетто переказуються з поточного валютного рахунка ЗЕО на поточний рахунок експортера-постачальника.

Розрахувати розмір комісійної винагороди, суми експортної виручки-нетто і бруто, розмір виручки, призначеної експортерів-постачальнику.

### ***Тестові запитання***

#### *1. Що належить до основних механізмів економічної глобалізації?*

- а) зростання конкуренції на світових товарних ринках;
- б) набуття виробництвом багатонаціонального характеру внаслідок делокалізації виробничих потужностей;
- в) посилення міжнародної інтеграції фінансових ринків;
- г) усі відповіді є правильними.

#### *2. Що відноситься до закономірностей функціонування глобальної економіки?*

- а) гальмування загальноцивілізаційного процесу через обмеженість доступу до ресурсів і технологічно-управлінських інновацій;
- б) зменшення масштабів безпосередньо міжнародного виробництва;
- в) активізація інтеграції мікро- та макроструктур завдяки міжнародній стандартизації та ринковій уніфікації;
- г) рівномірний розподіл витрат і доходів на глобальних ринках.

#### *3. Для чого в структурі глобальної економіки повинні бути перерозподільні механізми?*

- а) для зростання обсягів виробництва, посилення стимулюючої конкуренції;
- б) за їх допомогою нації-держави могли б регулювати економічний розвиток і розподіляти вироблені матеріальні цінності у суспільних інтересах;
- в) зростання обсягів виробництва, зниження цін, підвищення продуктивності праці;
- г) для посилення стимулюючої дії конкуренції.

#### *4. Що є особливістю глобальної економіки?*

- а) фінансовий капітал став неймовірно рухливим;
- б) робоча сила рухається переважно з Європи до Азії;
- в) більшість економік світу стають дедалі більш закритими;
- г) у світі назріває черговий виток «холодної війни».

#### *5. Що слід віднести до основних факторів глобального розвитку?*

- а) структура, практика й логіка сучасної глобальної економіки, що не заснована на новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологіях;
- б) економічний спад у нових індустріальних країнах.
- в) нова глобальна інформаційно-орієнтована економіка віддає перевагу здійсненню технологічних ривків у розвитку за рахунок впровадження ноу-хау;
- г) зростання частки країн з переважно закритою економікою.

#### *6. Що є важливим компонентом процесу глобалізації економіки?*



- а) кардинальна трансформація системи економічного регулювання та становлення національної регулюючої системи;
- б) якісне піднесення ефективності економічної діяльності на основі звуження міжнародної кооперації;
- в) наявність значного синергічного ефекту;
- г) поглиблення монополізації виробництва.

*7. Що є головним фактором становлення глобальної регулюючої системи?*

- а) стрімке розповсюдження інформаційних технологій і стрибок у галузі міжнародних комунікацій;
- б) суттєве зниження ролі гуманітарного капіталу;
- в) занепад міжнародної взаємодії у сферах освіти, науки, охорони здоров'я людини і довкілля;
- г) національні культури перетворюються по суті на глобальні сфери людської активності.

*8. Що є фактором переходу до глобального управління?*

- а) найбільш повне використання переваг вільного руху основних факторів виробництва;
- б) необхідність обмежень на шляху переміщення капіталу та інших факторів виробництва;
- в) переважання національних інтересів над наднаціональними;
- г) зниження ролі гуманітарного капіталу.

*9. В яких моментах проявляються тенденції економічної глобалізації?*

- а) має місце дисонанс між різними рівнями глобального регулювання;
- б) існує певна суперечність між різними сферами регулювання;
- в) регулюючі підсистеми, що забезпечують функції контролю в глобальній системі регулювання є слабкими;
- г) недостатньою є узгодженість між різними структурами глобального регулювання.

*10. Які організації призначені для розв'язання комплексних політичних, економічних, соціальних і екологічних проблем?*

- а) організації системи ООН, ОЕСР, Ради Європи;
- б) МВФ, група Світового банку;
- в) СОТ, ОПЕК, НАФТА;
- г) НАФТА, ЄС, АТЕС.

**Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

**Лекторіум**

**ЯК ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ВПЛИВАЄ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС?**

Глобалізація (від фр. global – планетарний, всеосяжний) – процес, що охоплює все світове господарство та полягає у формуванні єдиного економічного, політичного та

соціального простору з відкритою системою зв'язків з обміну інформацією, технологіями, вільного пересування всіх факторів виробництва. Економічна глобалізація робить економіки взаємопов'язаними та взаємозалежними на різних рівнях: на рівні окремих компаній, на рівні галузей та на рівні національних економік.

Ступінь глобалізації окремої компанії визначається тим, наскільки активно вона займається міжнародним бізнесом, і як наслідок – має надходження доходів з різних країн світу та різних континентів. До того ж значення має не тільки географія, а й пропорції розподілу активів серед різних країн, а також ступінь участі в світовому обігу капіталу, товарів та технологій через дочірні структури.

Ступінь глобалізації окремої фірми можна розрахувати за низкою показників:

- ступінь розосередження надходжень від продажів та основних активів серед країн світу;

- внутрішньофірмова торгівля комплектуючими, напівфабрикатами та готовою продукцією;

- рух технологій через мережу дочірніх підприємств.

Наступний рівень глобалізації визначається на рівні окремої галузі та проявляється в тому, наскільки конкурентоспроможність компанії всередині галузі в даній країні взаємопов'язана з її конкурентоспроможністю в іншій країні. Переваги компанії від технологій, виробничого процесу, фабричної марки, тощо напряму залежать від ступеню глобалізації галузі.

Головними показниками, за якими оцінюється ступінь глобалізації галузі є:

- пропорції обсягів світового виробництва із обсягами зустрічної торгівлі усередині галузі;

- пропорції інвестованого капіталу в галузь із зустрічними інвестиціями;

- співвідношення прибутків, що отримали компанії – конкуренти в галузі головних регіонів світу;

- стратегічна концентрація капіталу, якій сприяє активізація й укрупнення бізнесу.

Глобалізація на рівні національної економіки країни визначається ступенем її взаємозв'язку зі світовим господарством в цілому. Ступінь участі кожної країни в процесах економічної глобалізації є різною, але в цілому глобалізація світового господарства має загальну тенденцію до зростання.

Показники, за якими визначається інтенсивність участі країни в глобальних економічних процесах такі:

- ступінь участі країни у світовій торгівлі та пропорції зовнішньоторгового обороту (суми експортних та імпортних операцій) і внутрішнього валового продукту;

- ступінь участі країни в обміні капіталом та обсяги прямих та портфельних іноземні інвестиції, які спрямовуються в країну і з країни;

- ступінь участі в технологічному обміні, обсяги передачі ноу-хау, технологій, та, відповідно, потік платежів роялті в країну та з країни.

### **ЯКИЙ ПРОЯВ МАЄ ЕКОНОМІЧНА ГЛОБАЛІЗАЦІЯ?**

Економічна глобалізація в планетарному масштабі має тенденцію до зростання, що підтверджується збільшенням зустрічних потоків товарів та послуг, капіталу та технологій. На світовому рівні глобалізація визначається економічним взаємозв'язком між країнами, хоча не всі країни в змозі використати в повному обсязі переваги глобалізації. Важливим чинником прискорення глобалізації є транснаціональні корпорації, які, в свою чергу, самі є її породженням.

Економічна глобалізація має свої прояви на товарних та сировинних ринках, ринку капіталів, технологій та ринку робочої сили.

Глобалізація створює для країн, галузей та окремих компаній безліч нових економічних можливостей, але й створює глобальну конкуренцію, яка суттєво підвищує вимоги до конкурентоздатності.

## **Тема 6. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ФОРМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЇХ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.**

### **План**

1. Місце ТНК в міжнародному бізнесі.
2. Класифікації ТНК.
3. Моделі ТНК.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### **Запитання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте роль і значення транснаціональних корпорацій в розвитку міжнародного бізнесу.
2. Які основні види транснаціональних корпорацій на сьогоднішній день є розповсюдженими у світі? Коротко опишіть їх основні відмінності.
3. Проаналізуйте відмінності основних типів транснаціональних корпорацій.
4. Які причини зумовили виникнення транснаціональних корпорацій?
5. Поясніть, чому ТНК вважають визначальною особливістю ери глобалізації.
6. У яких напрямках розвивається транснаціоналізація і як-вони пов'язані між собою?
7. У чому відмінність між етноцентричними і геоцентричними компаніями? Наведіть приклади.
8. У чому переваги корпорації як організаційної форми підприємництва перед одноосібними підприємствами і товариствами? Чому саме корпорації розвиваються як геоцентричні компанії?
9. Охарактеризуйте, як відбувалося формування внутрішньої структури корпорації у процесі становлення міжнародної корпорації.
10. З'ясуйте, що таке "зовнішня структура" компанії і як її еволюція пов'язана зі становленням і розвитком міжнародної корпорації.

#### **Практичні завдання**

##### **Практичне завдання № 1**

Розрахуйте індекс транснаціоналізації (TNI) міжнародної діяльності компанії «Siemens» та порівняйте його з аналогічним показником концерну «Indesit» за такими показниками: обсяг закордонних активів – 27,4 млрд дол., загальний обсяг активів – 56,3 млрд дол., обсяг закордонних продажів – 35,1 млрд дол., загальний обсяг продажів – 60,8 млрд дол., чисельність зайнятих за кордоном – 170 тис. осіб, загальна чисельність зайнятих – 305 тис. осіб.

Індекс транснаціоналізації діяльності компанії концерну «Indesit» – 61%.

##### **Практичне завдання № 2**

Розрахуйте індекс транснаціоналізації та індекс інтернаціоналізації міжнародної діяльності компанії «BMW» за такими показниками: обсяг закордонних активів – 17,4 млрд дол., загальний обсяг активів – 78,3 млрд дол., обсяг закордонних продажів – 29,7 млрд дол., загальний обсяг продажів – 73,8 млрд дол., чисельність зайнятих за кордоном – 275 тис. осіб, загальна чисельність зайнятих – 457 тис. осіб; кількість закордонних філій – 45; загальна кількість філій – 68.

### Практичне завдання № 3

Існують 8 характерних рис виробництва, яке досягло транснаціонального рівня. Розташуйте їх у порядку значення для виробництва світового рівня:

1. Управління якості торгового процесу.
2. Виробничий контроль.
3. Стандарти системи вимірювань.
4. Акцент на тотальну якість.
5. Безвідхідні технології.
6. Профілактичне технічне обслуговування.
7. Залучення співробітників у діла компанії.
8. Інформаційні потоки.

#### Тестові запитання

*1. Який факт щодо існування ТНК є хибним?*

- а) за останні 50—60 років ТНК зайняли домінуючі позиції у світовій економіці;
- б) ТНК послабили взаємозалежність національних економік та збільшили поглиблення міжнародної спеціалізації та кооперації;
- в) кількість ТНК стрімко зростає, підвищується їхня питома вага та роль у світовій торгівлі;
- г) мережі ТНК є головним суб'єктом руху міжнародних інвестицій, технологій та функціонування міжнародного виробництва.

*2. Що таке міжнародне виробництво?*

- а) виробництво, яке організують та /або контролюють національні корпорації;
- б) охоплює ту частину виробництва товарів та послуг країн, що контролюється та управляється фірмами, які мають штаб-квартири в інших країнах;
- в) все виробництво світу;
- г) виробництво найбільших національних економік світу.

*3. Які фактори стали головною рушійною силою стрімкого зростання міжнародного виробництва?*

- а) швидкі технологічні зміни;
- б) послаблення конкуренції;
- в) скорочення світової економічної лібералізації;
- г) кліматичні зміни.

*4. Яку характеристику мають транснаціональні компанії?*

- а) національні за капіталом та контролем, але міжнародні за сферою операцій;
- б) не мають зарубіжних активів;
- в) мають всесвітню мережу філій, їхня материнська компанія належить капіталові кількох країн;
- г) технології та інновації не рухаються мережею ТНК.

*5. Які факти щодо ТНК притаманні сучасному стану глобальної економіки?*

- а) на транснаціональні компанії припадає як мінімум 70 % світових корпораційних науково-дослідних робіт;
- б) не більше, ніж 10 % руху технологій між США, Німеччиною та Японією набуває форми внутрікорпораційних технологічних трансферів;
- в) 10 % кількості транснаціональних фірм базується у розвинутій країнах з ринковою економікою;
- г) рух робочої сили в мережі ТНК не відбувається.

6. Як називається країна, в якій розташовується штаб-квартира ТНК?

- а) країною базування транснаціональної фірми;
- б) приймаючою країною;
- в) материнською компанією;
- г) філією.

7. Як називається країна, в якій розташовуються підконтрольні підприємства ТНК?

- а) країною базування (home country);
- б) приймаючою країною (host country);
- в) материнською або батьківською (parent company) компанією;
- г) країна - експортер.

8. Як називається головна голдінг-компанія?

- а) країною базування транснаціональної фірми;
- б) приймаючою країною;
- в) материнською компанією;
- г) філією.

9. Який зі шляхів одержання компанією статусу ТНК є найпоширенішим?

- а) компанія має багато філій закордоном;
- б) компанія діє лише в одній країні світу;
- в) частка прибутку або інших доходів, отриманих за рубежем, незначна;
- г) її працівники, акціонери й менеджери з однієї країни.

10. Які два види міжнародних корпорацій виділяють?

- а) національні та мультинаціональні корпорації;
- б) транснаціональні та мультинаціональні корпорації;
- в) транснаціональні та національні корпорації;
- г) транснаціональні та меганаціональні корпорації.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

### **Лекторіум**

#### **ЯКЕ МІСЦЕ ЗАЙМАЮТЬ ТНК В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ?**

Останні півстоліття, особливо у XXI столітті, транснаціональні корпорації впевнено домінують у світовій економіці. Через діяльність ТНК зазнали суттєвого посилення процеси світової глобалізації, що проявляється в посиленні взаємозв'язку і взаємозалежності національних економік. Крім того, своєю діяльністю вони інтенсифікували поглиблення міжнародного поділу праці, спеціалізацію та кооперацію в світовій економіці. Стрімко зростає не тільки кількість таких компаній, обсяги їх

прибутків та питома вага у світовій торгівлі. Мережею ТНК активно рухаються міжнародні інвестиції, технології, ноу-хау, інноваційні методи виробництва та управління персоналом.

В основі діяльності ТНК є зарубіжна інвестиційна діяльність, яка і стала причиною їх появи та активного розвитку. Найбільша питома вага міжнародного підприємницького капіталу здійснює рух саме в сформованій всесвітній системі материнських та дочірніх підприємств ТНК.

Транснаціональні корпорації представляють собою компанії, що є національними за капіталом та контролем, але міжнародними за сферою діяльності. На базі прямих іноземних інвестицій, що здійснюють ТНК, формуються їх зарубіжні активи. Термін «транснаціональний» означає зв'язок корпорації з капіталом тих національних економік, в яких вони здійснюють свою діяльність.

В теорії міжнародного бізнесу використовується термін «багатонаціональні компанії», які означають компанії, що оперують капіталом двох або більше країн. Як і транснаціональні корпорації, багатонаціональні також мають світову мережу філій, а акціонерний капітал характеризується міжнародним розосередженням.

В практиці міжнародного бізнесу відзначають відносно невелику кількість багатонаціональних корпорацій через те, що об'єднання капіталів різних країн для здійснення глобальної економічної діяльності організації глобально функціонуючої корпорації має низку складнощів. Вони пов'язані як з юридичними, політичними, так і економічними чинниками макроекономічного середовища.

Транснаціональні компанії відрізняються національних компаній, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність за низкою основних критеріїв. Якщо ТНК займаються організацією зарубіжного виробництва, що пов'язано також і з мобільністю капіталу, то національні компанії займаються веденням зовнішньоекономічної експортно-імпоротної діяльності. Специфічними у ТНК є і організаційні моделі, стратегії виходу на зарубіжні ринки, переміщення факторів виробництва. Крім того, має значення і кількість філій за кордоном, що має підприємство.

Організаційна побудова транснаціональних компаній може суттєво відрізнитися, в залежності від особливостей конкретних галузей, в якій вони працюють. Різнитися може і розмір ТНК, і питома вага закордонних операцій в загальному обсязі господарських операцій, особливості стратегій захоплення зарубіжних ринків тощо. Але існує узагальнена модель, яка характерна для всіх ТНК, за якої можна виявити ієрархію відносин між материнською компанією та дочірніми.

Структура транснаціональної корпорації представлена головною голдінг-компанією та підконтрольними їй зарубіжними (дочірніми) фірмами. Виходячи з їх розташування, виділяють *країну базування*, тобто країну, в якій розміщується материнська компанія, та *країни, що приймають ТНК*, тобто країни, в яких розміщуються дочірні підприємства. Материнська компанія, або голдінг – компанія, контролює активи дочірніх фірм у зарубіжних країнах, що приймають ТНК.

Дочірні ж підприємства здійснюють виробництво товарів та послуг, організовують торгівлю діяльність та займаються науковими розробками.

### **ЯКІ ТИПИ ТНК ІСНУЮТЬ?**

За специфікою здійснення діяльності можна виділити три типи ТНК:

- етноцентричні компанії розглядають зарубіжні ринки як продовження національного внутрішнього ринку, а метою створення філії за кордоном є, насамперед, забезпечення поставок сировини або ринків збуту;
- поліцентричні компанії концентрують більшу частину виробництва на закордонних підприємствах, а діяльності на зовнішньому ринку приділяється навіть більше уваги, ніж на внутрішньому;

- регіоцентричні компанії мають особливе розповсюдження в регіональних інтеграційних утвореннях, наприклад, на ринку Європейського союзу, хоча в третіх країнах також можуть розташовуватись філії;

- геоцентричні – це найбільш розвинутий тип ТНК та характеризується як децентралізованою федерацією регіональних філій.

Роль транснаціональних компаній у розвитку глобалізації важко переоцінити. Мережами ТНК здійснюються найбільші обсяги науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок та розповсюджуються світовою економікою. ТНК займаються не тільки виробничою діяльністю, а й наданням різного роду послуг – телекомунікаційних, страхових, банківських, аудиторських, інвестиційних тощо.

Якщо зазвичай найбагатші ТНК світу відносились до галузей електроніки та електротехнічного обладнання, автомобілебудування, видобутку та дистрибуції нафти, виробництва харчових продуктів та напоїв, то в останні роки на перші місця вийшли компанії з ІТ-технологій та комунікацій.

## **Тема 7. ПРИЧИНИ, МОДЕЛІ Й МОТИВАЦІЯ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ.**

### **План**

1. Причини інтернаціоналізації бізнесу.
2. Мотивація міжнародного бізнесу.
3. Класифікація компаній за ступенем інтернаціоналізації.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### **Запитання для самоконтролю**

1. Поясніть причини інтернаціоналізації бізнесу.
2. Систематизуйте причини інтернаціоналізації бізнесу.
3. Охарактеризуйте моделі інтернаціоналізації бізнесу. Модель Йохансона (1975р.).
4. В чому полягає мотивація міжнародного бізнесу?
5. Опишіть особливості сучасного розвитку світосподарських зв'язків, що сприяють інтернаціоналізації діяльності фірми.
6. Класифікуйте компанії за ступенем інтернаціоналізації.
7. Здійсніть порівняльну характеристику етапів інтернаціоналізації.
8. Опишіть початок процесу інтернаціоналізації компанії.

#### **Практичні завдання**

##### **Практичне завдання № 1**

Громадяни України Степаненко В.Г., Сидорчук М.М., Іванченко П.О. вирішили заснувати власний бізнес у спільно з італійською торговельно-посередницькою фірмою «Пранко» (м. Монреаль). В якості організаційно-правової форми підприємства було обрано товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності майбутнього підприємства та сума грошових коштів, якими володіють засновники, подано нижче у таблиці.

№ варіанта	Вид діяльності	Сума грошових коштів, якими володіють засновники, тис.грн.
1	Виробництво швейних виробів	22,0

2	Надання послуг у сфері громадського харчування	18,5
3	Виробництво безалкогольних напоїв	23,5
4	Роздрібна торгівля продуктами харчування	29,0
5	Надання побутових послуг (перукарські послуги)	19,0
6	Виробництво хліба і хлібобулочних виробів	25,0
7	Роздрібна торгівля непродовольчими товарами	18,6
8	Надання транспортних послуг щодо перевезення вантажів	32,0
9	Виробництво ковбасних виробів	16,0
10	Надання туристичних послуг	20,0

Завдання:

1. Із запропонованих варіантів визначити найбільш перспективний і обґрунтувати рішення.
2. Розробити алгоритм створення підприємства.
3. Скласти перелік документів, необхідних для державної реєстрації товариства з обмеженою відповідальністю.
4. Розробити проект установчого договору між засновниками.

### *Тестові запитання*

1. Який з чинників розвитку міжнародного поділу праці є визначальним у сучасних умовах:

- а) географічні та природно-кліматичні умови;
- б) вихід до моря та наявність транспортної інфраструктури;
- в) науково - технічний та технологічний прогрес;
- г) соціально-економічні умови?

2. Яка форма міжнародної спеціалізації виробництва є основною:

- а) міжгалузева спеціалізація між комплексними галузями;
- б) міжгалузева спеціалізація на рівні первинних галузей;
- в) внутрішньогалузева спеціалізація;
- г) міжгалузева та внутрішньогалузева спеціалізація?

3. Яким підприємствам найбільш притаманне створення філій, відділень та представництв за кордоном?

- а) національним компаніям;
- б) новоствореним міжнародним підприємствам;
- в) досвідченим міжнародним компаніям;
- г) інтернаціональним корпораціям.

4. Яка з теорій інтеграції компаній намагається враховувати критерії невизначеності результатів, частоти здійснення угод для прийняття рішення щодо інтернаціоналізації діяльності?

- а) мережові моделі;
- б) теорія трансакційних витрат;
- в) еkleктична парадигма Даннінга;
- г) теорема Гекшера - Оліна.



5. Для яких компаній є характерним змішаний холдинг?

- а) конгломерат;
- б) синдикат;
- в) трест;
- г) консорціум.

6. Яке з поданих визначень найбільш точно характеризує інтернаціональну компанію?

- а) компанія, що об'єднує економічну діяльність, що здійснюється в різних країнах;
- б) міжнародна компанія, що об'єднує національні компанії кількох країн на виробничій та науково-технічній основах;
- в) національна монополія із закордонними активами, в якій господарська діяльність виходить за межі однієї країни;
- г) це компанія, що складається з кількох національних компаній.

7. Як слід розташувати перелічені компанії за ступенем поглиблення інтернаціоналізації?

- а) досвідчена міжнародна фірма, нова міжнародна фірма, глобальна компанія, національна компанія;
- б) національна компанія, нова міжнародна фірма, глобальна компанія, досвідчена міжнародна фірма;
- в) національна компанія, нова міжнародна фірма, досвідчена міжнародна фірма, глобальна компанія;
- г) нова міжнародна фірма, національна компанія, глобальна компанія, досвідчена міжнародна фірма.

8. Які моделі інтернаціоналізації компаній, орієнтованих на дію, можна виділити?

- а) ті, що визначають умови і дії, котрі компанія має здійснити у випадку виконання умов;
- б) ті, що розглядають інтернаціоналізацію як послідовний процес;
- в) ті, що акцентують увагу власно на процесі взаємодії між економічними суб'єктами;
- г) ті, що розглядають інтернаціоналізацію як процес, який планується і безпосередньо залежить від дій менеджерів.

9. Які логічні зв'язки є вірними?

- а) інтернаціональна ТНК - поліцентричний тип взаємовідносин материнської компанії і філіалів;
- б) глобальна ТНК - геоцентричний тип взаємовідносин материнської компанії і філіалів;
- в) інтернаціональна ТНК - етноцентричний тип взаємовідносин материнської компанії і філіалів;
- г) мультинаціональна ТНК - геоцентричний тип взаємовідносин материнської компанії і філіалів;
- д) мультинаціональна ТНК - поліцентричний тип взаємовідносин материнської компанії і філіалів.

10. За якою схемою можна уявити розширення діяльності компанії?

- а) національна компанія → експорт → ліцензійні угоди → асоційована компанія → дочірня компанія → відділення → міжнародна фірма;
- б) національна компанія → ліцензійні угоди → експорт → асоційована компанія → дочірня компанія → відділення → міжнародна фірма;
- в) національна компанія → експорт → ліцензійні угоди → відділення → асоційована компанія → дочірня компанія → міжнародна фірма;

г) національна компанія → експорт → ліцензійні угоди → відділення → асоційована компанія → дочірня компанія → міжнародна фірма.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

### **Лекторіум**

#### **ЩО СПРИЯЄ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ?**

Інтернаціоналізація міжнародного бізнесу – це безперервний процес розвитку економічних відносин між країнами, що базується на міжнародному поділі праці та передбачає вільний обмін факторами виробництва. Саме міжнародний поділ праці є головною передумовою та рушійною силою інтернаціоналізації виробництва та наразі проявляється подальшим поглибленням та деталізацією.

Процесу інтернаціоналізації міжнародного бізнесу сприяє інтернаціоналізація виробництва, яка полягає у встановленні організаційно - виробничих відносин між підприємствами – резидентами різних країн. Це дозволяє підприємству приєднатись до міжнародної спеціалізації та кооперації та стати ланцюжком складного виробництва світового масштабу. Даний процес фактично є формуванням виробництва не в межах національної економіки, а в міжнаціональних рамках, у світовому господарстві. Описаний процес є об'єктивними реаліями сучасного стану розвитку бізнесу в усьому світі, провідна роль в якому належить інтернаціоналізації капіталу.

Інтернаціоналізація бізнесу дозволяє розв'язати цілу низку проблем, що обумовлені відносною вузькістю внутрішніх ринків, зокрема, нестача платоспроможного попиту, сировинних та паливних ресурсів, засобів виробництва. Використовуючи можливості інтернаціоналізації виробництва, міжнародні бізнес – установи, фактично, посилюють єдність світового господарства, взаємозалежність та взаємопов'язаність національних економік.

В міжнародному бізнесі розрізняють такі рівні інтернаціоналізації, як мікрорівень та макрорівень. На мікрорівні інтернаціоналізація проявляється через залучення компанії до міжнародних бізнес-операцій. На макрорівні можна простежити інтернаціоналізацію через пришвидшення та розширення мобільності факторів та результатів виробництва, в результаті чого суттєво розширюються і світогосподарські зв'язки загалом.

#### **ЯКИМИ Є НАСЛІДКИ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ?**

В результаті включення підприємств у міжнародний бізнес наслідки відчуває вся національна економіка. Спостерігається і зростання ефективності виробництва, і прискорений розвиток науки і техніки, а також підвищення загального добробуту населення.

Інтернаціоналізація сприяє активному розповсюдженню в окремих країнах світу наукових та технологічних інновацій. Вони, в свою чергу, відіграють ключову роль в глобальній конкурентній боротьбі та для деяких країн є особливо гострим питанням. Інтернаціоналізація прискорює всі форми міжнародних економічних відносин, в результаті призводить до формування тісних зв'язків між національними економіками,

формує єдиний світовий виробничий організм, який є основою життєдіяльності світового господарства.

Не зважаючи на те, що інтернаціоналізація господарського життя має тенденцію до вирівнювання умов виробництва в різних країнах, це не означає, що національне господарство розчиняється в світовому. Все одно між країнами зберігаються суттєві відмінності, пов'язані з політичними, правовими, соціально-економічними та культурними відмінностями.

Ступінь інтенсивності інтернаціоналізації бізнесу може відрізнитись ступенем інтенсивності та особливостями наслідків для економіки в різних регіонах світового господарства. Рекорди інтенсивності показують нові індустріальні країни Східної та Південно-Східної Азії, що здійснили своє «економічне диво» та обігнавши за темпами економічного розвитку ряд високорозвинутих країн. Для максимального використання ефектів інтернаціоналізації виробництва, економіка повинна створити сприятливі для цього умови, що передбачають розвинуту транспортну інфраструктуру, розгалужену мережу інформаційних комунікацій, якісні зміни у кредитно-валютній сфері, сприятливе законодавство, стабільність у сфері національних, соціальних, політичних відносин тощо.

### **ЩО ЛЕЖИТЬ В ОСНОВІ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ?**

В нинішніх умовах головною передумовою інтернаціоналізації та інших процесів світової економіки є науково-технічний прогрес. Його розвиток спричиняє вплив на все світове господарство, незалежно від ступеню участі країни в глобалізації, оскільки:

- сучасний розвиток науки, техніки і технології є глобальною задачею, для здійснення якої потрібно поєднання зусиль кількох країн, оскільки масштаби цього процесу не в змозі охопити навіть велика країна світу;

- економічні закони глобального суспільства свідчать, що робота на кількох національних економіках є доцільним, оскільки суттєво підвищує можливості та конкурентоздатність підприємства;

- через суттєве прискорення мобільності факторів виробництва, поширення науково – технічних досягнень також зазнало прискорення.

Ступінь інтернаціоналізації виробництва в країні можна оцінити рядом кількісних показників: експортна квота, імпортна квота, зовнішньоторговельна квота, вартісний обсяг експорту на душу населення, обсяг нагромаджених зарубіжних капіталовкладень у країні щодо її ВВП, частка іноземного капіталу в щорічних інвестиціях країн та ін.

Сучасний стан інтернаціоналізації бізнесу сприяв формуванню двоїстої структури світового господарства, що полягає у переплетінні національних економік в єдиному глобальному просторі, що пронизаний мережею ТНК.

## **Модуль 2. КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

### **Тема 8. МАРКЕТИНГОВИЙ КОМПЛЕКС МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.**

#### **План**

1. Організація міжнародного маркетингового комплексу.
2. Маркетингове середовище міжнародного бізнесу.
3. Міжнародні маркетингові стратегії.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### **Запитання для самоконтролю**

1. Як здійснюється організація міжнародного маркетингового комплексу?
2. Опишіть маркетинг-мікс. Концепція 4 Р.
3. Охарактеризуйте брендинг-маркетинг. Комунікативний міжнародний маркетинг.

4. Дослідіть маркетингове середовище міжнародного бізнесу.
5. Що таке скринінг-аналіз економічного перерізу маркетингового середовища закордонних ринків?
6. Дайте визначення міжнародних маркетингових стратегій.
7. Розгляньте етапи розробки міжнародної маркетингової діяльності й маркетингових стратегій компаній.
8. Дослідіть стратегії географічної товарно-ринкової детермінованості. Swot-Аналіз у маркетинговій діяльності.
9. Охарактеризуйте сильні й слабкі сторони компанії, можливості та загрози міжнародному бізнесу.
10. Опишіть конфронтаційні стратегії.
11. Розгляньте коопераційні стратегії. Інноваційні стратегії. Імітаційні стратегії.
12. Дослідіть глобальні маркетингові стратегії й глобальне забезпечення бізнесу.
13. Визначте ринок як умова та об'єктивна основа маркетингу, класифікація ринків.
14. Опишіть маркетинг як система економічної діяльності.
10. В чому полягає методологія та концепція маркетингу. Зміст і цілі маркетингової діяльності.
11. Розкрийте форми маркетингу та їх еволюція. Принципи сучасного маркетингу
12. Охарактеризуйте систему маркетингових досліджень, їх мета, об'єкти та методи. Маркетингова діяльність в Україні.

**Тема есе:**

Товарний знак і фірмовий стиль.

**Практичні завдання**

**Практичне завдання № 1**

Японська фірма, яка виробляє цифрові відеокамери, прийняла рішення про вихід на український ринок. Однак керівництво фірми не має чітко розробленої програми, а головне – не визначилося з вибором цільового сегменту. Необхідно провести сегментацію українського ринку на підставі економіко-географічних, культурно-історичних (язикових особливостей) факторів, а також фактора віддання переваги (у відповідності до ступеня інтенсивності споживання цифрових відеокамер). Запропонуйте сітку сегментації для українського ринку, яка здається вам апріорно підходящою.

**Практичне завдання № 2**

Наведіть приклади кумедних ситуацій при виході підприємств на зарубіжні ринки через розбіжності, пов'язані з мовою, національним законодавством, особливостями менталітету і психології місцевого населення.

**Практичне завдання № 3**

Скласти план маркетингу фірми, яка планує вихід на міжнародний ринок, у відповідності до наступної структури:

- 1 Опис компанії.
- 2 Вибір товару.
- 3 Формулювання цілей фірми.
- 4 Визначення потреби в ресурсах.
- 5 Формулювання цілей маркетингу.
- 6 Аналіз конкурентного середовища і оцінка конкурентоздатності фірми.
- 7 Сегментація ринку, вибір цільового ринку та засобу виходу на зарубіжних ринок.
- 8 Розробка рішень з позиціонування товару.

- 9 Вибір стратегії розподілу товару.
- 10 Розробка комплексу заходів по стимулюванню збуту.
- 11 Проект рекламної кампанії

### *Тестові запитання*

*1. Якій стратегії притаманні централізація ключових компетенцій і, водночас, децентралізація збуту і маркетингу?*

- а) багатокраїновій;
- б) інтернаціональній;
- в) глобальній;
- д) транснаціональній.

*2. До якого типу проникнення на закордонні ринки належить виробництво продукції за контрактом?*

- а) експортні моделі;
- б) моделі імпортування;
- в) моделі міжнародного співробітництва;
- г) моделі, пов'язані зі здійсненням інвестицій.

*3. До якого критерію класифікації світосприйняття і світорозуміння різних культур відноситься ступінь нерівності між людьми?*

- а) відхилення від невизначеності;
- б) власна дистанція;
- в) індивідуалізм;
- г) мужність.

*4. Що відноситься до головних відмінностей міжнародного маркетингу від внутрішнього?*

- а) складність та обов'язковість обліку всіх елементів середовища;
- б) інструменти маркетингу;
- в) базові елементи (наприклад, задоволення потреб споживачів);
- г) складові маркетингу-міксу.

*5. Що є суб'єктами міжнародного маркетингу?*

- а) товари, споживачі, виробники;
- б) ТНК; експортери, імпортери, глобальні компанії;
- в) міжнародна торгівля, зовнішньоторгова політика, платіжний баланс;
- г) товари, споживачі, ТНК.

*6. Яким факторам слід більше приділяти уваги в міжнародному маркетингу в порівнянні з внутрішніми?*

- а) соціально-культурному середовищу;
- б) демографічній ситуації;
- в) географічному положенню;
- г) економічній ситуації.

*7. Які форми маркетингу існують в залежності від меж діяльності?*

- а) зовнішньоекономічний, імпортний, експортний;
- б) внутрішній та міжнародний;
- в) стратегічний та оперативний;
- г) внутрішній та зовнішній.

8. За якими ознаками розподілу здійснюється сегментація закордонного ринку?
- а) однакових рис характеристик клієнтів;
  - б) схожості товарів;
  - в) наявності конкурентів;
  - г) мережі розподілу.

9. Для застосування якої програми синхромаркетингу характерна наступна ситуація з попитом?
- а) негативний попит;
  - б) відсутність попиту;
  - в) попит коливається;
  - г) попит знижується.

10. Що повинно визначити підприємство, приймаючи рішення про доцільність виходу на зовнішній ринок?
- а) частку об'єму продаж своїх товарів на зовнішньому ринку;
  - б) ринки однієї або кількох країн для забезпечення отримання прибутку;
  - в) у країнах якого типу воно буде працювати;
  - г) доцільність освоєння зарубіжних ринків.

#### **Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

#### **Лекторіум ЩО ТАКЕ МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ?**

Міжнародний маркетинг - це створення комплексу маркетингових комунікацій з просування товару чи послуги на території інших держав. При проникненні на нові ринки в інші країни, фірмам доводиться мати справу з іншими політичними, культурними та законодавчими системами, а також з новими для них економічними умовами, засобами і каналами розподілу.

Міжнародне управління маркетингом включає в себе зусилля фірми, що спрямовані на забезпечення відповідності її міжнародній маркетинговій діяльності до корпоративної стратегії, бізнес-стратегії з іншими функціональними стратегіям. Головна складність для менеджерів з маркетингу полягає в застосуванні такої міжнародної маркетингової стратегії, яка б відповідала загальній стратегії бізнесу фірми.

Бізнес-стратегія може приймати одну з трьох форм: диференціювання, лідерство у витратах або фокусування. Стратегія диференціювання вимагає від менеджерів з маркетингу розроблення продукції, а також тактики ціноутворення, просування і дистрибуції, що відрізняють товари або послуги фірми від товарів або послуг її конкурентів в очах покупців.

Фірма може скористатися також стратегією фокусування. У цьому випадку менеджери з маркетингу зосереджують зусилля на певних сегментах споживчого ринку

або на певних географічних областях або регіонах ринку. Міжнародні менеджери з маркетингу повинні думати про те, щоб обрані цільові ринки отримали належне інформування щодо товарів або послуг фірми.

### **ЩО ВКЛЮЧАЄ В СЕБЕ КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГУ?**

Комплекс просування включає в себе рекламу, персональний продаж, стимулювання збуту і паблік рилейшнз. Кожен з цих елементів зазвичай ретельно підлаштовується під особливості конкретного ринку і здійснюється відповідним чином.

Маркетинг-мікс. Після того як міжнародна фірма вирішила проникнути на певний за рубіжний ринок, настає черга інших маркетингових рішень. Зокрема, міжнародним менеджерам по маркетингу належить визначитися з чотирма питаннями:

- 1) як розробляти товари фірми;
- 2) як встановлювати ціну на ці товари;
- 3) як реалізовувати ці товари;
- 4) як розподіляти ці товари, щоб вони потрапляли до покупців.

У сукупності ці елементи утворюють так званий маркетинг-мікс і часто іменуються чотирма «Р» маркетингу - від перших літер англійських слів product (товар), pricing (ціноутворення), promotion (просування) і place (місце або дистрибуція).

Стандартизація та адаптація. Приймаючи рішення щодо стандартизації або адаптації, маркетингологи фірми зазвичай вибирають один з трьох основних підходів:

- етноцентричний підхід, тобто просто просувати свої товари закордоном так само, як і на внутрішньому ринку.

- поліцентричний підхід, тобто адаптувати маркетинг-мікс відповідно до специфічних потреб кожного ринку.

- геоцентричний підхід, тобто проаналізувати потреби покупців по всьому світу, а потім розробити організаціями зі стандартизації ний маркетинг-мікс для всіх обслуговуваних ринків.

Застосувати етноцентричний підхід нескладно. Фірма просто просуває свої товари на міжнародних ринках, використовуючи той же маркетинг-мікс, що і вдома, тим самим уникаючи витрат на розробку нових маркетингових прийомів, пов'язаних з обслуговуванням іноземних покупців. Поліцентричний підхід обходиться підприємству набагато дорожче, так як в цьому випадку робиться спроба адаптувати маркетинг-мікс до кожного ринку, де починає працювати фірма, щоб задовольнити унікальні потреби місцевих споживачів. Геоцентричний підхід передбачає стандартизацію маркетинг-міксу, завдяки чому фірма пропонує на різних ринках по суті один і той же товар або послугу і використовує в глобальному масштабі один і той же підхід до їх продажу.

Фірмові найменування товарів (бренди) - один з елементів, найбільш часто піддаються стандартизації. У цьому випадку фірма може знизити свої витрати на упаковку, дизайн і рекламу. Вона може також користуватися ефектом переміщення своїх рекламних повідомлень з одних ринків на інші.

Закони та норми приймаючих країн також можуть впливати на продуктову політику, що застосовується міжнародними фірмами.

Культура може надавати і інший вплив на товарну політику. Стимулювання збуту включає в себе спеціалізовані маркетингові зусилля, такі як поширення купонів, внутрішньо магазинні акції, роздача зразків продукції, прямі поштові кампанії, спільна реклама та участь в спеціалізованих виставках. Заходи стимулювання збуту, спрямовані на оптових і роздрібних торговців, покликані збільшувати число таких посередників у фірми і їх зацікавленість в роботі з нею.

Паблік рилейшнз (зв'язки з громадськістю) включають в себе зусилля щодо покращення репутації та іміджу фірми, не роблячи акценту на конкретних перевагах окремих товарів або послуг. Результатом такої роботи є формування позитивного іміджу фірми та довірливе сприйняття потенційними клієнтами.

Дистрибуція - це процес переміщення товарів і послуг від фірми безпосередньо до покупців. Для цього фірма повинна вирішити два основних питання

- 1) фізичне транспортування товарів і послуг від місця їх створення до різних ринків, де вони можуть продаватися;
- 2) вибір каналів розподілу товарів на обраних ринках.

## ***Тема 9. МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ.***

### ***План***

1. Сутність і види міжнародних стратегічних альянсів.
2. Міжнародні альянси й глобальна конкуренція.
3. Проектування міжнародних стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі.

## ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте сутність і види міжнародних стратегічних альянсів.
2. Обґрунтуйте мотиви створення міжнародних стратегічних альянсів.
3. Дайте визначення міжнародних альянсів і глобальної конкуренції.
4. Яким чином здійснюється проектування міжнародних стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі?
5. Проаналізуйте гібридну стратегію в діяльності учасників міжнародних стратегічних альянсів.

### ***Тема есе:***

Діяльність транснаціональних банків на світовому фінансовому ринку.

### ***Практичні завдання***

#### ***Практичне завдання № 1***

Розгляньте етапи розвитку альянсу «Рено-Ніссан», яке являє собою стратегічне франко-японське партнерство в галузі розвитку машинобудування між компаніями (французькою Renault і японською Nissan), яке було засновано у 1999 році.

У жовтні 2016 року Mitsubishi Motors Corporation (ММС) оголосило про те, що Nissan Motor Co., Ltd. (Nissan) завершив операцію з придбання 34% акцій ММС за 237 мільярдів японських ієн і стає найбільшим акціонером компанії ММС. За підсумками роботи за перше півріччя 2017 року альянс вперше в історії став лідером на світовому ринку автовиробників за кількістю проданих машин. Таким успіхом Renault і Nissan, які володіють великими пакетами акцій один одного, багато в чому зобов'язані приєднанням до альянсу Mitsubishi Motors в 2016 році. Альянс Renault-Nissan у першому півріччі 2017 року обігнав за продажами Volkswagen і Toyota і став найбільшим автовиробником у світі, продавши 5 268 079 автомобілів. Таким чином, у процесі функціонування стратегічних альянсів можуть змінюватися учасники, цілі, форми і методи співпраці, однак головний критерій залишається незмінним – підвищення конкурентоспроможності продукції, альянсу загалом.

Дайте відповіді на питання:

1. Чи можна пояснити успіх «Рено-Ніссан» у 2017 році саме вдалою стратегією альянсу?
2. Яку роль відіграло приєднання до альянсу Mitsubishi Motors?



Здійсніть класифікацію міжнародних стратегічних альянсів за наданими класифікаційними ознаками. Заповніть таблицю.

### Практичне завдання № 2

№	Класифікаційна ознака	Види альянсів
1	За функціями	
2	За терміном дії	
3	За галузями	
4	За кількістю учасників	
5	За характером конкурентної поведінки партнерів	

### Тестові запитання

1. Яке твердження характеризує стратегічний альянс?

- а) тимчасовий характер об'єднання;
- б) це найбільш перспективна форма інтеграції компаній;
- в) основна мета створення - отримання синергетичного ефекту від інтеграції зусиль;
- г) не передбачає об'єднання конкурентів;
- д) можуть розглядатися як форма картельної угоди;
- е) одна фірма може бути учасником декількох стратегічних альянсів.

2. Між якими підприємствами утворюються міжнародні стратегічні альянси горизонтального типу?

- а) організаціями, що здійснюють діяльність на одній стадії виробничого циклу;
- б) постачальниками комплектуючих виробів;
- в) організаціями, що виробляють товари – замінники;
- г) організаціями, які функціонують у не пов'язаних між собою галузях.

3. Яке підприємство об'єднує юридичні особи будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності у двох і більше країнах та проводить координуючу політику?

- а) корпорація;
- б) міжнародний концерн;
- в) транснаціональна корпорація;
- г) національне виробництво.

4. Що є конкретними діями стратегії зі створення альянсів між різними організаційними формуваннями і між компаніями без зміни прав власності?

- а) глибокого входження на ринок;
- б) горизонтальної інтеграції;
- в) пов'язаної диверсифікації;
- г) квазіінтеграції.

5. Для якої стратегії притаманно об'єднання підприємств, що конкурують в одній галузі?

- а) глобалізації;
- б) розвитку ринку;
- в) горизонтальної інтеграції;
- г) диференціації.

6. Які фактори обумовлюють доцільність вибору стратегії дезінтеграції?

- а) досягнення підприємством нових конкурентних переваг;

- б) економічна ефективність роботи постачальника;
- в) наявність на підприємстві технологічних інновацій;
- г) прив'язаність покупця до постачальника.

*7. Якого ефекту не можна досягти шляхом реалізації стратегії дезінтеграції?*

- а) скорочення виробничого циклу продукції;
- б) забезпечення організаційної гнучкості підприємства;
- в) синергізм від спільного використання ресурсів;
- г) мінімізацію ризиків, спричинених нестабільністю партнерів.

*8. Яким є розвиток підприємства, що здійснюється шляхом придбання іншого або шляхом об'єднання підприємств?*

- а) горизонтальним;
- б) інтегрованим;
- в) вертикальним;
- г) діагональним.

*9. Який варіант зовнішнього розвитку підприємства в міжнародно-просторовому аспекті розглядається вихід підприємства на зовнішні ринки (за межі національного ринку)?*

- а) інтернаціоналізація;
- б) глобалізація;
- в) диверсифікація;
- г) регіоналізація.

*10. Які види стратегічних альянсів виділяють за сферою діяльності?*

- а) для здійснення сумісного виробництва;
- б) для реалізації інвестиційних проектів;
- в) з сумісного освоєння нових ринків;
- г) з сумісного залучення фінансових коштів;
- д) з реалізації НДДКР.

#### **Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

#### **Лекторіум ЩО ТАКЕ СТРАТЕГІЧНИЙ АЛЬЯНС?**

Стратегічний альянс (strategic alliance) - це різновид ділової угоди, що укладається в міжнародному бізнесі з метою налагодження взаємовигідного співробітництва між двома або більше компаніями. Стратегічний альянс дозволяє партнерам – учасникам домовитись з низки важливих питань, пов'язаних з розробкою та виведення на ринок нових продуктів, обміном досвіду та інноваційними технологіями маркетингу, управління

тощо. Спільне підприємство (joint venture) також можна розглядати як особливий тип стратегічного альянсу, який передбачає створення юридично незалежного підприємства за стратегічною угодою корпорацій.

Стратегічний альянс - є одним із дієвих способів розширення міжнародної діяльності підприємства та його виходу на зарубіжні ринки. Інші варіанти проникнення пов'язані із різноманіттям видів та форм здійснення міжнародної економічної діяльності. Кожен з цих способів припускає, що компанія діє самостійно або наймає іншу компанію, яка функціонує від імені першої фірми. А стратегічний альянс же, в свою чергу, передбачає співпрацю між кількома компаніями. Кожен учасник такого альянсу зацікавлений в захисті інтересів свого бізнесу, але використовує співпрацю з іншими компаніями як найдієвіший засіб досягнення своєї мети. Будь-яка угода про співпрацю передбачає певний спосіб менеджменту. Спільне підприємство, будучи юридичною особою, має функціонувати під керуванням колективу менеджерів і ради директорів.

### **ЯКІ ПЕРЕВАГИ МАЮТЬ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ?**

1. Стратегічні альянси мають більше можливостей для виходу на нові цільові ринки та закріплення на них. Це пов'язано і з відносно вищою конкурентоспроможністю, використання ефектів економії на масштабах, можливістю враховувати політичне середовище та мінімізувати його ризики тощо.

2. Стратегічні альянси, діючи у жорсткому конкурентному середовищі, можуть розподіляти між собою ризики здійснення діяльності. Крупні розміри підприємства та обсягів виробництва дозволяють успішно контролювати чи навіть суттєво скорочувати такі ризики.

3. Стратегічні альянси можуть компенсувати прогалини в інноваційному технологічному розвитку, знаннях, навичках, досвіді за рахунок налагодженню комунікацій з метою обміну ними. Така практика дозволяє своєчасно реагувати на вихід товарів – новинок у конкурентів, залучати дефіцитні ресурси, обмінюватись аналітичною інформацією щодо макросередовища бізнесу на зарубіжних цільових ринках.

4. Отримання синергетичного ефекту від поєднання зусиль в спільній діяльності. Поєднання виробничих, технологічних, управлінських, маркетингових потенціалів двох компаній дозволить отримати результат вищий, ніж проста сума потенціалів, якщо вони працюють окремо. Така синергія суттєво підвищує конкурентоздатність на ринку, що освоюється.

Характер співробітництва між підприємствами – учасниками стратегічного альянсу, може набувати різних форм: функціональний; виробничий; маркетинговий; фінансовий; науково-технічний альянс тощо.

Очевидним є той факт, що стратегічний альянс має більше шансів на успіх, якщо його учасники сумлінно виконують взяті на себе зобов'язання з обміну своїм досвідом і ресурсами: кожен з партнерів повинен забезпечити альянс тією перевагою, яка відсутня у інших учасників альянсу.

Вибір організаційної структури, на базі якої повинен функціонувати стратегічний альянс, також має велике значення для його успішності. Практика міжнародного бізнесу свідчить, що досить успішно зарекомендувало себе державно-приватне підприємство, що передбачає співробітництво між державною і приватною компаніями. Вагому роль в успішності стратегічного альянсу відіграють також управлінські технології.

Партнери зі стратегічного альянсу повинні знати про існування низки проблем, які можуть загрожувати успіху їхньої співпраці в рамках альянсу. Серед таких проблем зазначають несумлінне виконання зобов'язань з обміну інформацією, відсутність взаєморозуміння партнерів з виробничих, управлінських, технологічних, маркетингових питань, конфлікти навколо розподілу доходів тощо.

## **Тема 10. ПЛАНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.**

### **План**

1. Функції управління організацією міжнародного бізнесу, їх аналіз.
2. Проектування організаційної роботи в сфері міжнародного бізнесу.
3. Розширення масштабу й ротація організаційної роботи в сфері міжнародного бізнесу.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### **Запитання для самоконтролю**

1. Назвіть функції управління організацією міжнародного бізнесу, їх аналіз.
2. Охарактеризуйте проектування організаційної роботи в сфері міжнародного бізнесу.
3. Опишіть концепції проектування з організаційної роботи.
4. Здійсніть аналіз і параметри роботи.
5. Дослідіть моделі проектування організаційної роботи. Розширення масштабу й ротація організаційної роботи в сфері міжнародного бізнесу.
6. Визначте модель соціотехнічної роботи.

#### **Практичні завдання**

##### **Практичне завдання № 1**

Компанія «Філіпс-електронікс» (Нідерланди) з розміром прибутків 33 517 млн дол. постачає на зовнішні ринки Європи, Америки, Африки й Азії електронне й електротехнічне устаткування. Загальний обсяг продажу становить 30 218 млн дол., за винятком 9% обсягу реалізації на внутрішньому ринку. Протягом наступних двох років компанія припускає освоїти український ринок з метою реалізації своєї продукції.

Завдання.

1. На основі даних преси та відкритої інформації в мережі інтернет сформууйте банк даних на компанію «Філіпс-електронікс» у динаміці за останні три роки.
2. Визначте характер ризиків, пов'язаних з освоєнням українського ринку.

##### **Практичне завдання № 2**

Відомо, що фірми намагаються поширювати корпоративну культуру, забезпечуючи тісніші контакти між керівниками філій з різних країн. Часті переміщення менеджерів з однієї країни в інші розширюють уявлення цих людей і підвищують їх відданість системі цінностей та цілей корпорації, а в результаті спрощуються процедурні питання, зменшується потреба в комунікаціях усередині управлінської піраміди і необхідність контролю за діяльністю філій.

Розгляньте та порівняйте два варіанти дій компаній.

Компанія «ЗМ» не тільки влаштовує курси підвищення кваліфікації для менеджерів своїх філій, а й утворює групи навчання з представників різних країн, щоб кожна група була конгломератом поглядів людей багатьох національностей.

Другий у Європі виробник вантажних автомобілів, – компанія «Івеко», яка утворилася в результаті злиття італійських, німецьких і французьких фірм, дійшла висновку, що єдину культуру важко сформуувати за допомогою менеджерів похилого віку. Тому організація постійно займається пошуком кращих випускників університетів з всієї Європи і направляє їх на роботу в кожен з трьох країн перед тим, як вони одержать призначення в штаб-квартиру корпорації.

Чи досягають своїх цілей обидві компанії? Зробіть висновки.

### **Практичне завдання № 3**

У крамниці, яка є власністю двох партнерів, один може приймати рішення щодо постачання, виконуючи тим самим керівну функцію протягом тижня, а другий – протягом другого тижня. Обидва вони координують свої робочі графіки. Але обидва вони виконують і некерівні функції, обслуговуючи покупців, розкладаючи товари на полицях. Ні один із партнерів не вважає другого господарем чи керівником. Хоча керівні функції не визначені чітко, основна функція – координування виконується.

Який поділ праці має місце в цій організації? Чи є він, на Вашу думку, ефективним для такого підприємства?

### **Тестові запитання**

*1. Яким чином обґрунтовується внутрішньофірмове планування міжнародних зв'язків за інтенсивної зовнішньоекономічної діяльності підприємства?*

- а) шляхом формування окремого плану зовнішньоекономічної діяльності;
- б) в кожному розділі бізнес-плану діяльності підприємства відображається характеристика зовнішньоекономічної діяльності;
- в) в бізнес-плані виділяється спеціальний розділ, присвячений зовнішньоекономічній діяльності;
- г) це ніяк не відображається в бізнес-плануванні.

*2. Які особливості функцій організації виділяють у міжнародному бізнесі?*

- а) враховує природу закордонного бізнесу;
- б) здійснюється створення закордонних відділень;
- в) є необхідність у керівництві закордонними відділеннями;
- г) існує взаємодія локальних ринків та компаній.

*3. Які аспекти при розробці організаційної структури управління ТНК є найважливішими?*

- а) рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях;
- б) рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК;
- в) обсяги прибутків компанії;
- г) інтенсивність технологічного обміну.

*4. Що передбачає функціональна структура компанії?*

- а) виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності;
- б) завоювання національного ринку;
- в) розподіл, групування і координацію робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення цілей компанії;
- г) збільшення прибутків компанії.

*5. Що таке дивізіональні структури в міжнародному бізнесі?*

- а) структури, засновані на виділенні крупних автономних підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління;
- б) організаційна товарно-ринкова одиниця, що має всередині необхідні власні функціональні підрозділи;
- в) структури, що виробляють широкий асортимент товарів;
- г) дочірні підприємства ТНК.

6. Які є основні типи дивізіональних структур?

- а) дивізіонально-продуктові структури;
- б) організаційні структури, орієнтовані на споживача;
- в) дивізіонально-регіональні структури;
- д) продуктові структури.

7. Який вид плану формується в залежності від розподілу коштів, залучених до зовнішньоекономічних зв'язків?

- а) стратегічний;
- б) тактичний;
- в) оперативний;
- г) фінансовий.

8. Що є головним принципом в матричному підході до побудови організаційних структур управління?

- а) удосконалення організаційних структур управління;
- б) удосконалення діяльності окремих структурних підрозділів;
- в) покращення взаємодії структурних підрозділів з метою реалізації того чи іншого проекту або ефективного вирішення певної проблеми;
- г) підвищення прибутковості компанії.

9. Який вид плану формується в залежності від концепції розподілу коштів, залучених до зовнішньоекономічних зв'язків?

- а) стратегічний;
- б) тактичний;
- в) оперативний;
- г) фінансовий.

10. Яку ділову концепцію визначає підприємство, яка може призвести його до створення реальної міжнародної конкурентної переваги?

- а) місію;
- б) стратегію;
- в) оперативну ціль;
- г) тактичну ціль.

#### **Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

## **Лекторіум**

### **ЯКІ ІСНУЮТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ**

### **МІЖНАРОДНОЮ КОРПОРАЦІЄЮ?**

Функціональна структура управління має такі переваги, як: досягнення тісного зв'язку між завданнями, які припадають на кожний її підрозділ, і загальною стратегією компанії; ґрунтуючись на чіткому розподілі виробничих та інших функцій між підрозділами та можливості чітко оцінити професійний внесок кожного підрозділу; у межах одногалузевої компанії можливість ефективного виконання функції контролю з боку управлінської структури компанії. Але функціональна структура не позбавлена і недоліків, серед яких: проблема обміну інформацією між підрозділами, різниця у цілях та критеріях ефективності, які мають суперечливе трактування; міжнародні компанії переважно є багатогалузевими диверсифікованими компаніями, тому функціональна структура управління обмежує ефективність управління і має обмежені можливості використання при широкій диверсифікації виробництва.

Географічна структура управління має такі переваги, як: можливість досліджувати, аналізувати та враховувати на практиці регіональні особливості бізнес - середовища; у межах регіонального підрозділу існує можливість визначати прибутковість впровадження діяльності на конкретних цільових ринках. Недоліки: виникає рівень управління, що може бути надлишковим; додатковий управлінський персонал на регіональному рівні, що може гальмувати швидкість впровадження стратегічних рішень; виникає проблема підтримки єдиних корпоративних стандартів управління.

Наступною структурою у міжнародному бізнесі є дивізійна структура управління. Її перевагами є те, що компанія може оперативніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; існує орієнтація на досягнення кінцевих результатів; відбуваються проблеми з узгодженням рішень, що виникають на оперативному рівні управління зі стратегічним рівнем; здійснюється децентралізація прийняття оперативних управлінських рішень. Недоліками такої структури є зростання ієрархічності; невідповідність цілей відділень цілям стратегічного розвитку компанії в цілому; виникнення конфліктів між підрозділами; збільшення витрат через дублювання функцій; ускладнення контролю.

Міжнародними дивізійними структурами є:

- глобально орієнтована продуктова структура (Worldwide Product Structure);
- глобально орієнтована регіональна структура (Worldwide Regional Structure);
- змішана (гібридна) структура (Mixed Structure).

Матрична структура управління в міжнародному бізнесу також має свої переваги, серед яких: чітке бачення та визначення стратегічних напрямів діяльності та подальшого розвитку міжнародної компанії; формування чіткого співвідношення між стратегією компанії та окремих проектів. Недоліки: невиправдана ускладненість структури та виникнення подвійного контролю фахівців з боку менеджерів різних рівнів; надлишкові витрати часу та ресурсів для процедур узгодження рішень.

Відносно новим для міжнародного бізнесу є такий тип організації, як віртуальна організація, що базується на принципах: відмова від територіальної цілісності підприємства; партнерські відносини зі створення спільного продукту існують до тих пір, поки вони відповідають стандартам якості і рівню технологічності; у глобальній економіці пошук партнерів має відбуватися по всьому світу; гнучка структура виробництва та управління, раціонально використовуючи ресурси; скорочення транзакційних витрат, а також витрат з управління.

### **ЩО ТАКЕ ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК?**

Організаційний розвиток передбачає упорядкування складових господарської діяльності економічного агента і перетворення різних частин системи для підтримки довгострокової життєздатності та адаптації в навколишньому середовищі через процес всебічного організаційного вдосконалення системи.

Розширення підприємства пов'язане зі змінами кількісних показників, в той час як розвиток обумовлений якісними змінами.

Чинники організаційного розвитку міжнародних компаній поділяють на формальні (бізнес-процеси; показники управління й рівні ієрархії; місія, мета; політика і розвиток людського потенціалу) та неформальні (стан влади; суб'єктивні погляди на організацію і повноваження; характер міжособистісних і міжгрупових відносин; групові настрої і норми; стан організаційної культури та поведінки; взаємовідносини з колективом).

## ***Тема 11. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.***

### ***План***

1. Комунікації в управлінні міжнародним бізнесом.
2. Прийняття рішень у сфері міжнародного бізнесу.
3. Управління конфліктами на міжнародному рівні.

## ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте комунікації в управлінні міжнародним бізнесом.
2. Дослідіть комунікаційні мережі й комунікаційні стилі в управлінні.
3. Яке місце займає вербальна, невербальна й інформаційна комунікація в міжнародному бізнесі?
4. Дослідіть прийняття рішень у сфері міжнародного бізнесу.
5. Опишіть моделі й процес прийняття рішень.
6. Охарактеризуйте управління конфліктами в сфері міжнародного бізнесу.
7. Визначте типи і рівні конфліктів.
8. Проаналізуйте структурні методи управління конфліктами на міжнародному рівні.

### ***Практичні завдання***

#### ***Практичне завдання № 1***

Проаналізуйте поширення зарубіжних фільмів, романів, інші прояви масової культури як різновид міжнародних комунікацій. Дослідіть такі факти:

1. Пісні Мадонни з погляду українського слухача – теж елемент міжнародних комунікацій.

2. Тиск подібних способів комунікації був однією з причин розпаду Радянського Союзу. Радянські лідери не відчували своєї легітимності, що призвело до їхнього відходу від влади. Вони не відчували легітимності саме через появу нових прозахідних норм демократичного суспільства.

Зробіть висновки.

#### ***Практичне завдання № 2***

Порівняйте способи комунікацій американців та японців. Порівняйте такі ознаки.

Характерною рисою американців є манера використання у повсякденному спілкуванні запитань, що не потребують обов'язкової відповіді: "Як справи?", "Який чудовий ранок, чи не так?" тощо.

Носії колективістських культур (Схід, Азія), спілкуючись між собою, звертають увагу на контекст повідомлення, особливого значення надають не лише тому, про що



йдеться, а й тому, як це висловлюється. З цієї причини спілкування між представниками східних культур здається дещо розпливчастим, неконкретним, перенасиченим непрямими формами висловлень.

Чи є ці дві манери спілкування є дуже різними? Чи перешкоджає це їх бізнес-відносинам?

### *Тестові запитання*

*1. Які способи передачі інформації належать до комерційних?*

- а) консалтинг;
- б) промислове (комерційне) шпигунство;
- в) виставки;
- г) переговори.

*2. Які способи передачі технологій належать до некомерційних?*

- а) виступи на міжнародних симпозиумах, конференціях, нарадах;
- б) будівництво за кордоном об'єктів «під ключ»;
- в) утворення спільних підприємств;
- г) експортно – імпорتنі відносини.

*3. Які функції можуть виконувати переговори в міжнародному бізнесі?*

- а) прийняття рішень за допомогою обговорення проблем, що виникли;
- б) інформаційну;
- в) комунікативну;
- г) деструктивну;
- д) регулюючу.

*4. Яка характеристика притаманна відкритому способу ведення переговорів?*

- а) характеризується дискусіями, що не мають кінця і уводять від основної лінії переговорів;
- б) висловлювання власної точки зору без порівняння з точкою зору партнера;
- в) спосіб, при якому сторони намагаються якнайскоріше дійти згоди;
- г) застосовується при бажанні зірвати переговори.

*5. Яка риса японського менталітету є домінуючою?*

- а) патерналізм;
- б) колективізм;
- в) прагматизм;
- г) скептицизм;
- д) індивідуалізм.

*6. Які функції культури виділяють?*

- а) інформаційну;
- б) нормативну;
- в) колективну;
- г) вимірювальну.

*7. Що означає «високий контекст» у міжнародних бізнес – комунікаціях?*

- а) в міжособових відносинах вагому роль відіграють інтуїція і ситуація;
- б) помітне місце відводиться традиціям;
- в) міжособові контакти є формалізованими;
- г) передбачається обов'язкове оформлення деталізованих контрактів.

8. Яким буває індивідуалізм?

- а) нейронний;
- б) атомістичний;
- в) чистий;
- г) анархічний;
- д) гнучкий.

9. Що є типовим прикладом культури, який формується «атомістичним індивідуалізмом» та «гнучким колективізмом»?

- а) Сполучені Штати;
- б) Японія;
- в) Західна Європа;
- д) країни колишнього СРСР.

10. Що є домінуючою рисою американського менталітету?

- а) патерналізм;
- б) колективізм;
- в) прагматизм;
- г) практицизм;
- д) індивідуалізм.

**Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

**Лекторіум  
В ЧОМУ ПОЛЯГАЮТЬ ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ  
КОМУНІКАЦІЙ?**

Міжнародні комунікації мають низку особливостей, врахування яких в практиці міжнародного бізнесу дозволяє підвищити їх ефективність і уникнути багатьох помилок, які здатні звести нанівець бізнес-зусилля. Розглянемо деякі з них.

1. Міжнародні комунікації представляють собою комунікативний ланцюжок, що важко піддається свідомому впливу їх учасників.

2. Учасник міжнародних бізнес - відносин має справу з комунікацією між принципово різними структурами. Нову інформацією містить в собі таке повідомлення, що не збігається з вихідним і не може бути з нього автоматично отримане.

3. Міжнародні комунікації відбуваються під значно жорсткішим і всебічним контролем ніж внутрішньодержавні й особистісні. Тому характер міжнародних комунікацій характеризується високим рівнем формалізованості.

4. Міжнародні комунікації досить часто проходять в агресивному середовищі, що потребує створення систем захисту й контрпропаганди.

У міжнародних ділових стосунках суттєве значення має ставлення до фактора часу. Тому і бізнес-культури поділяють в залежності від цього чинника:

а) монохронні, що характеризуються принциповим ставленням до зберігання часу і свого, і бізнес - партнера. Пунктуальність та вимогливість до змістовності та регламенту комунікацій відрізняє представників цієї бізнес-культури;

б) поліхронні (гнучкі), для представників яких тайм-менеджмент не має особливого значення, для них не характерна пунктуальність, можливі порушення термінів виконання домовленостей. Особливою рисою комунікацій є прагнення вирішувати кілька справ одночасно, обговорювати одразу кілька питань тощо.

Різняться також погляди на припустимість прояву емоційності в міжнародних ділових комунікаціях. З цієї точки зору вирізняють експресивну культуру ділових стосунків, яка визнає прояви емоційності (регіон Середземномор'я, Південна Америка), частково експресивну, що передбачає помірну емоційність ділових стосунків (США, Канада, Австралія, Нова Зеландія, Східна Європа, Африка) і стриману культуру ділових стосунків, в якій переважають раціональні, а не емоціональні мотиви комунікацій (країни Східної та Південної Азії, Північна Європа, Німеччина, Велика Британія, Японія).

По різному формується і ставлення до особистого простору людини. Якщо представники контактних експресивних культур нехтують особистісним простором партнера з комунікацій, то представники стриманих культур не тільки тримають дистанцію, а ще й створюють бар'єри із співрозмовником.

В комунікаціях західноєвропейських бізнесменів простежується вплив індивідуалістичних культур і головний акцент робиться на самій суті інформації, а не на методах її донесення.

Таким чином практика міжнародних бізнес комунікацій має враховувати їх національні складові та особливості, пов'язані з відмінністю культурного середовища.

### **ЯКІ МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ІСНУЮТЬ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ?**

Якщо згрупувати моделі комунікативної культури за основними регіонами світу, то можна виокремити арабську, азійську та американську моделі комунікативної поведінки. Ці моделі можуть відрізнятися як вербальними елементами, так і невербальними. Але, ж не зважаючи на ці національні відмінності, міжнародні бізнес-комунікації будуються на загально визнаних людських цінностях: гідності людини, чесності, взаємній повазі.

## **Модуль 2. ІНФРАСТРУКТУРА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

### **Тема 12. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ТРАНСПОРТНОЇ СКЛАДОВОЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.**

#### **План**

1. Глобальні логістичні системи та принципи їх побудови.
2. Характеристика транспортних інфраструктур.
3. Змішані перевезення й розвиток міжнародних транспортних коридорів.

#### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

##### **Запитання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте глобальні логістичні системи та принципи їх побудови.
2. Дослідіть моделі глобальних логістичних систем.
3. Опишіть основні елементи логістики.
4. Визначте роль запасів і матеріально-технічного постачання в міжнародному бізнесі.
5. Розкрийте міжнародне складське постачання в міжнародному бізнесі.

6. Охарактеризуйте транспорт у логістиці міжнародного бізнесу.
7. Опишіть інтегровані логістичні ланцюжки.
8. Розкрийте інформаційну складову міжнародних логістичних операцій.
9. Дайте характеристику транспортних інфраструктур.
10. Визначте функції транспорту. Класифікація окремих видів транспорту, їх особливості й роль у міжнародному русі товарів.
11. Розкрийте роль експедиторських компаній у вирішенні проблем транспортування.
12. Дослідіть змішані перевезення й розвиток міжнародних транспортних коридорів.

### *Тема есе:*

Логістика та ефективність комерційних операцій.

### *Практичні завдання*

#### **Практичне завдання № 1**

Світові авіаційні альянси існують на ринку більше 10 років. У 1997 р п'ять авіакомпаній - Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways International і United Airlines - створили Star Alliance. У 1999 р з'явився Oneworld (в який в той момент увійшли American Airlines, British Airways, Canadian Airlines, Cathay Pacific і Qantas Airways), а в 2000 р - SkyTeam в складі Aeromexico, Air France, Delta і Korean Air. В таблиці представлені основні показники глобальних авіаальянсів.

**Основні показники глобальних альянсів авіакомпаній**

Основні показники	Star Alliance	SkyTeam	Oneworld
Компанії-учасники	Adria Airways, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Blue1, British Midland Airways Limited, Brussels Airlines, Continental Airlines, Croatia Airlines, Egyptair, LOT Polish Airlines, Lufthansa, SAS, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, Swiss, TAM Airlines, TAP Portugal, Thai, Turkish Airlines, United, US Airways	Aeromexico, Аерофлот, Air Europa, Air France, Alitalia, China Southern, Czech Airlines, Delta, Kenya Airways, KLM, Korean Air, TA ROM, Vietnam Airlines	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, JAL, LAN, Malev, Mexicana, Qantas, S7 Airlines ("Сибір"), Royal Jordanian
Кількість учасників	27	13	12
Кількість повітряних судів	4023	2225 + (902)	2473
Кількість співробітників	402 208	323 759	311 830
Кількість перевезених пасажирів на рік	603,8 млн	385,0 млн	335,7 млн
Виручка від продажів	150,7 млрд дол.	-	71,5 млрд дол.
Кількість рейсів на добу	21 000	12 597	9380
Кількість обслуговуваних аеропортів	1160	898	901
Кількість обслуговуваних країн	181	169	145
Дата останнього оновлення	жовтень 2010	червень 2010	січень 2011

## Практичне завдання № 2

За наведеними даними зробіть висновок про стійкість такого роду партнерства, а також спрогнозуйте його подальший розвиток.

Спробуйте пояснити: чому авіаперельоти між Північною Америкою і Європою для пасажирів нерідко дешевше, ніж польоти всередині європейського континенту? І чому проїзд в поїзді між Україною і Німеччиною дорожче польоту на літаку на таку ж відстань, в той час як ранній ранковий потяг з Києва до Відня дешевше квитка на літак але тим самим маршрутом?

## Практичне завдання № 3

Існуючі види транспорту можна ранжувати за низкою ознак. Проаналізуйте відносну привабливість різних видів транспорту по п'яти логістичним характеристикам та заповніть таблицю. Найвищий бал – 5, найнижчий – 1.

### Види транспорту: відносні показники

Вид транспорту / Характеристики	залізничний	автомобільний	водний (морський)	трубопровідний	повітряний
швидкість					
доступність					
надійність					
вантажопідйомність					
частота					
Сумарна оцінка					

### Тестові запитання

#### 1. Що таке глобальна логістика?

- а) стратегія й тактика створення макрологістичних систем, що охоплюють різні країни світу;
- б) об'єднання в єдине ціле різних видів логістики (закупівельної, транспортної, виробничої тощо);
- в) поєднання різноманітних мікрологістичних систем;
- г) засіб організації крупномасштабного виробництва.

#### 2. Як називаються міжнародні комерційні правила, що є умовами постачання товарів і послуг?

- а) ІНКОТЕРМС;
- б) ДАФ;
- в) НАФТА;
- г) ЕТС.

#### 3. Яка наука досліджує процеси оптимізації товаропотоків в міжнародному бізнесі?

- а) макрологістика;
- б) мікрологістика;
- в) зовнішня логістика;
- г) міжнародна логістика.

#### 4. За яких умов не можуть формуватися міжнародні логістичні системи?

- а) фірма експортує частину виготовленого товару;
- б) фірма імпортує сировину та напівфабрикати;
- в) фірма здійснює часткове комплектування виробів в одній країні, а відвантажуються вони в іншу, де здійснюється їхнє складування і подальша обробка;

г) фірма працює на внутрішньому ринку.

5. До якого типу постачання відноситься процес придбання сировини, матеріалів, комплектуючих та напівфабрикатів за межами країни?

- а) національного;
- б) регіонального;
- в) міжнародного;
- г) зовнішнього.

6. Який транспорт забезпечує найбільшу швидкість доставки міжнародних вантажів?

- а) автомобільний;
- б) залізничний;
- в) повітряний;
- г) трубопровідний.

7. Що є вагомим недоліком повітряного транспорту?

- а) недостатня швидкість доставки;
- б) висока собівартість перевезень;
- в) низьке збереження вантажів;
- г) низька надійність доставки.

8. Яка умова відповідає перевагам повітряного транспорту?

- а) можливість перевезень великих партій міжнародних вантажів у різні регіони світу;
- б) оперативність перевезень практично в будь-який регіон світу, можливості експедирування;
- в) висока швидкість, незамінності в екстрених умовах;
- г) широке використання в міжнародній торгівлі.

9. В чому полягає перевага водного транспорту?

- а) можливості перевезень великих партій міжнародних вантажів у різні регіони світу;
- б) оперативності перевезень практично в будь-який регіон світу;
- в) високій швидкості, незамінності в екстрених умовах;
- г) низьких вантажних тарифах.

10. Чим зумовлене обмеження сфери застосування трубопровідного транспорту?

- а) відстанню;
- б) видами транспортованих вантажів;
- в) погодними умовами;
- г) не обмежена нічим.

#### **Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.

5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

## **Лекторіум ЩО ТАКЕ МІЖНАРОДНА ЛОГІСТИКА?**

Логістика міжнародного бізнесу поєднує в собі принципи та методологію загальної логістики та міжнародної торгівлі. Скорочуючи свої логістичні витрати, міжнародні фірми отримують додаткове джерело конкурентної переваги.

Міжнародні перевезення обслуговуються транспортними системами різних рівнів: національною та світовою. Національна транспортна система складається з транспортної інфраструктури та одиниць транспорту однієї національної економіки. Світова транспортна система є сукупністю національних транспортних систем, що вступають у взаємодію. Практика міжнародного бізнесу сприяла створенню правового поля, яке обумовлює особливості здійснення міжнародних перевезень.

Ключовим елементом транспортної системи є процес транспортування (перевезення) вантажу. Транспортна система характеризується чотирма основними компонентами:

- шляхи;
- термінали;
- рухомий склад;
- тягові засоби.

Для характеристики транспортної системи використовуються такі параметри:

- протяжність шляхів сполучення (загальна і за видами транспорту);
- вантажообіг і пасажирообіг (загальний і за видами транспорту).

### **ЯКІ ВИДИ ТРАНСПОРТУ ОБСЛУГОВУЮТЬ МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС?**

Зазвичай міжнародний бізнес обслуговують залізничний, водний (морський і внутрішній водний), автомобільний, трубопровідний і повітряний транспорт. Додатково використовується класифікація, що поділяє транспорт на водний, наземний і повітряний. Ступінь використання видів транспорту як в практиці міжнародного бізнесу, так і в національній економіці є різною.

*Морський транспорт* має давні традиції використання в міжнародному бізнесі та добрі перспективи в майбутньому. Основні перевезення складають навалочні, сировинні та паливні товари. Внутрішні водні перевезення поступово поступаються автомобільному транспортуванню. Морське перевезення вважається міжнародним, якщо пункти навантаження і вивантаження вантажу, що прямує на судні, знаходяться в межах двох або більше держав.

*Залізничний транспорт* використовується в міжнародних перевезеннях, хоча визнання самого перевезення міжнародним залежить від типу оформленої документації та факту передачі вантажу іноземній залізниці. Через надмірність транспортних потужностей залізничні перевезення останнього часу поступаються автомобільним, яким притаманна відносна логістична економічність.

*Автомобільні міжнародні перевезення* останнім часом найактивніше розвиваються, розширюються обсяги перевезень та автопарку, особливо це стосується перевезення вантажів на відносно незначні відстані. Що ж стосується великих та надвеликих (між континентами) відстаней, то доцільність використання залізничного та морського транспорту є очевидною.

*Повітряний транспорт* зарекомендував себе в світовій економіці як одна з найбільш високодохідних галузей. Через укладання міжнародних угод про відкрите небо, авіаперевезення пасажирів та вантажів є важливим фактором розвитку міжнародного бізнесу, оскільки авіакомпанії всіх країн та континентів отримали змогу об'єднати свої мережі.

Актуальність трубопровідного транспорту пов'язана з міжнародною торгівлею природним газом, нафтою та нафтопродуктами через віддаленість місць видобутку від місць споживання. Тенденціями останніх років для цього транспорту є ускладнення структури нафтогазотранспортних систем. В даний час використовують три основні конструктивні схеми прокладки трубопроводів: підземна, наземна і надземна. Для міжнародного транспортування використовуються магістральні трубопроводи.

Критерієм віднесення перевезень до міжнародних є, по-перше, участь в угоді національних і іноземних контрагентів, по-друге, щоб проводилася на території двох або кількох країн. Для міжнародних перевезень, в залежності від типу використаного транспорту, ключовими є ознаки, зазначені в міжнародних угодах, що регулюють різні типи міжнародних перевезень.

### ***Тема 13. ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАХУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.***

#### ***План***

1. Об'єкти міжнародних страхових відносин.
2. Методи страхування міжнародного бізнесу.
3. Система перестрахування в міжнародному бізнесі.

### ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

#### ***Запитання для самоконтролю***

1. Які особливості слід виділяти при організації міжнародного страхового ринку?
2. Які системи страхування існують у світовій практиці?
3. Охарактеризуйте основні тенденції розвитку страхування;
4. Перелічіть та охарактеризуйте принципи страхування у міжнародній практиці.
5. Визначте сутність і види страхових послуг.
6. Дослідіть об'єкти міжнародних страхових відносин.
7. Охарактеризуйте методи страхування міжнародного бізнесу.
8. Опишіть страхування зовнішньоторговельних операцій.
9. Визначте страхування експортних кредитів.
10. Розкрийте сутність страхування іноземних інвестицій.
11. Охарактеризуйте систему перестрахування в міжнародному бізнесі.

#### ***Практичні завдання***

##### ***Практичне завдання № 1***

Відповідно до умов контракту вартість постачання становить 10 млн дол., страхова сума 2,5 млн дол., збиток страхувальника в разі пошкодження вантажу 5,0 млн дол.

Розрахувати суму страхового відшкодування за системою пропорційної відповідальності.

##### ***Практичне завдання № 2***

Устаткування, що постачається, застраховано за системою першого ризику на суму 5,0 млн дол. загальною вартістю 7,0 млн дол. Збиток страхувальника в зв'язку з пошкодженням устаткування оцінюється в 3,6 млн дол.

Розрахувати суму страхового відшкодування за системою першого ризику.



### Практичне завдання № 3

Предметом майбутньої зовнішньоторговельної операції виступає постачання пшениці, застрахованої за системою граничної відповідальності на умовах виплати страхового відшкодування в розмірі 70% заподіяного збитку в результаті неврожаю. Середня врожайність в останні 5 років коливалася в межах 16 ц з 1 га на площі посіву в 400 га. Фактична врожайність пшениці склала 14,8 ц з 1 га, закупівельна ціна 7 тис. грн. за 1 ц.

Розрахувати збиток страхувальника і суму страхового відшкодування за системою граничної відповідальності.

### Тестові запитання

#### 1. Що таке товариства взаємного страхування?

- а) це компанії, створені з метою здійснення страхових операцій, статутний капітал яких формується в результаті випуску і продажу акцій;
- б) це самостійні, юридично відокремлені страхові організації, капітал яких частково або повністю формується за рахунок державних коштів;
- в) створюються за участю іноземного капіталу;
- г) це своєрідна система договірних відносин між страхувальниками, при якій вони об'єднують свої кошти з метою відшкодування можливих в їх діяльності збитку.

#### 2. Що таке цедент?

- а) перестраховальник, страхова компанія, яка передає ризики в перестраховання;
- б) перестраховальник, страхове товариство, що приймають певний ризик в перестраховання;
- в) юридичний термін, який означає передачу визначених прав (наприклад, процес передачі ризиків в перестраховання);
- г) страхова компанія, яка обслуговує корпоративні страхові інтереси засновників.

#### 3. Що становить собою екстраполяція?

- а) метод розрахунку перестраховальної премії за договорами ексцедента збитку;
- б) сума ризику, що підлягає перестрахованню понад суми власного утримання страховою компанією;
- в) договір перестраховання, за яким перестраховальник захищає за певним видом страхування загальні результати проходження справи на випадок, якщо збитковість перевищить обумовлений в договорі відсоток;
- г) акціонерна страхова компанія, яка обслуговує цілком або переважно корпоративні страхові інтереси засновників.

#### 4. Що є об'єктом страхування каско?

- а) вантаж;
- б) транспорт;
- в) життя;
- г) нерухоме майно.

#### 5. Що таке бруто-премія?

- а) повна тарифна ставка страхового внеску;
- б) сума страхових внесків;
- в) частина тарифної ставки, що забезпечує виплати при страхових випадках;
- г) відмова у страхових виплатах.

#### 6. З якою метою створюються об'єднання страховиків?

- а) страхування великих ризиків декількома страховиками по одним договором;
- б) допомоги в погашенні заборгованості одного з страховиків об'єднання;
- в) консультативної допомоги, організації підвищення кваліфікації, захисту інтересів його членів;
- г) видачі «Зеленої карти» страхувальникам.

*7. Що таке правила страхування?*

- а) письмовий документ, який розробляється для кожного виду страхування окремо і підлягає реєстрації при отриманні ліцензії;
- б) письмовий документ, який розробляє кожен страхувальник для заняття страховою діяльністю і реєструє при створення страхової компанії;
- в) загальнодержавний набір правил і умов страхової діяльності, обов'язковий на всій території України;
- г) загальнодержавний набір правил і умов страхової діяльності для кожного виду страхування, обов'язковий на всій території України.

*8. Що може бути підставою для відмови у виплаті страхового відшкодування?*

- а) навмисні дії страхувальника, спрямовані на настання страхового події;
- б) вчинення страхувальником злочину, що призвів до настання страхової події;
- в) негативний фінансовий звіт про становище страховика;
- г) несвоєчасне повідомлення страхувальником про настання страхової події.

*9. Які функції в міжнародному бізнесі виконує перестраховування?*

- а) збільшує страховий ризик окремого страхувальника;
- б) дозволяє вирівняти коливання в результатах діяльності страхової компанії протягом ряду років;
- в) дозволяє страховику зменшити перелік і розмір прийнятих в страхування ризиків;
- г) надає фінансову підтримку страхової компанії.

*10. Які компанії в основному працюють на страховому ринку США?*

- а) державні страхові компанії;
- б) акціонерні страхові товариства;
- в) товариства взаємного страхування;
- г) зарубіжні страхові компанії.

***Список рекомендованої літератури***

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

## Лекторіум

### ЩО ЯВЛЯЄ СОБОЮ СТРАХУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ?

Важливим фактором розвитку глобальної економіки є міжнародне страхування бізнесу, що представляє собою надання послуг страхування при угодах між учасниками з різною національною реєстрацією.

По організаційному і правовому ознаками розрізняють чотири групи міжнародного страхування:

1) Прямі міжнародні договірні операції. У цьому випадку власник поліса з однієї держави оформляє страховий договір зі страховою компанією з іншої країни. Укладення таких договорів може здійснюватися як з головним офісом страхової компанії, так і з брокерами.

2) Прямі страхування передбачають укладення страхових договорів безпосередньо за кордоном. Ці випадки мають місце при відсутності національного ринку страхування, при явних фінансових перевагах (вищі обсяги покриття, кращі тарифи і т.д.), а також в ситуаціях юридичного примусу (на підставі контрактів за умовами СІФ), або обов'язкового страхування експортера в зарубіжній страхової компанії, визначеної імпортером.

3) Посередницькі страхування включають оформлення договорів дочірніми підприємствами страхових компаній, які є самостійними юридичними особами за кордоном.

4) Перестраховання. У цю групу входять договору страхування одного страховика всіх зобов'язань або їх частини в іншій страховій компанії, яка є перестраховальником.

#### ЯКІ РОЗРІЗНЯЮТЬ СФЕРИ МІЖНАРОДНОГО СТРАХУВАННЯ?

1) Транспортне страхування. Міжнародна практика транспортного страхування відіграє важливу роль не одну сотню років. Родоначальником страхових угод в цій сфері стали морські страхування.

2) Морське страхування - включає угоди зі страхування вантажу, фрахту, кораблів, а також відповідальності власників суден перед третіми особами.

Страхування фрахту (freight в перекладі з англійської - вантаж) - оформлення страхових договорів на оплату за перевезення вантажів. У таких договорах страхувальником можуть бути власники вантажу, власники суден або обидві сторони разом. Подібні страхові умови зазвичай є складовою частиною страхування вантажів.

Міжнародна транспортування вантажів морським шляхом здійснюється на стандартних умовах, які описують правила страхування вантажів. Умови морських перевезень визначені міжнародними правилами Інкотермс-2020\*. Мета таких правил полягає у встановленні єдиних міжнародних норм по трактуванні основної термінології, використовуваної в міжнародних контрактах купівлі-продажу. У список найбільш вживаних термінів входять:

- CIF - вартість, страхування і фрахт (cost, freight) - включає обов'язок продавця з транспортування (навантаження) вантажу в порт відвантаження, його оплаті, фрахту і страхування морських ризиків;

- FOB - франко-борт (free on board) - включає обов'язки продавця по навантаженню товару на борт судна, обов'язки покупця по фрахту і страхування вантажу на час перевезення. Відповідальність за вантаж переходить до покупця з моменту перетину борту судна;

- FAS - франко вздовж борту судна (free along side) - включає обов'язки продавця і покупця на умовах FOB. Однак відповідальність за вантаж переходить до покупця після доставки вантажу на причал до борту судна;

- CAF - вартість і фрахт (cost and freight) - включає обов'язки продавця щодо укладення за свій рахунок договору морського перевезення і доставку вантажу на борт судна, обов'язки покупця по страхуванню вантажу.

3) Автотранспортне страхування. Страхування цивільної відповідальності власників автотранспортних засобів за «Зеленою картою», яке представляє собою договір

страхових операторів кількох держав про взаємодопомогу з відшкодування збитків. Назва «Зелена карта» походить від кольору першого поліса, який засвідчує такі правовідносини в галузі страхування.

4) Страхування фінансово-кредитної сфери. Суб'єкти міжнародної економічної діяльності схильні до різноманітних ризиків, які можуть бути пов'язані з такими факторами, як:

- коригування вартості продукції після оформлення договору;
- відмова імпортує підприємства приймати продукцію, при якому найбільші ризики виникають при угоді з документарного інкасо;
- фінансові махінації та зловживання, курсові коливання;
- втрата покупцем платоспроможності;
- інфляційні і дефляційні процеси.

У переліку ризиків зовнішньоекономічної діяльності особливе місце займають збитки, пов'язані з коливаннями співвідношення вартості валюти позики до платіжної валюти в період між отриманням кредиту та приходом коштів з міжнародного контракту.

### **ЯКІ ДОКУМЕНТИ ОФОРМЛЯЮТЬ В РАМКАХ МІЖНАРОДНОГО СТРАХУВАННЯ?**

Договір страхування - є основним документом, на якому базується весь комплекс взаємодій страхувальника і страхової компанії. У ньому визначені такі моменти, як страхові суми (премії), предмети (об'єкти) договору, форми відшкодування шкоди, зобов'язання (права) страховика / клієнта, а також інші важливі питання. Страхова угода може бути оформлена у вигляді звичайного або генерального договору. Останній варіант використовується для страхування стандартизованих ризиків.

Правила страхування - включають звичайні страхові умови за певним страховому продукту. У них містяться пункти, що не входять в основну страхову угоду, але є обов'язковими для вигодонабувача в тому випадку, коли в основному документі визначено дію таких правил, а самі вони прикладені до полісу страхування, або розміщені на його зворотному боці. Фірма страхувальник отримує можливість спиратися на страхові правила при відстоюванні своїх прав, якщо посилання на них присутня в страховому полісі.

Розробка страхових правил проводиться фірмою страховиком, після чого для нових видів страхового продукту вони передаються для ліцензування в відповідні інстанції, які здійснюють страхове регулювання, або здійснюється просте повідомлення такої інстанції для правил за видами страхування, на які ліцензія була доручена раніше. Надалі страхові поліси розробляються на базі страхових правил, тому не можуть суперечити останнім.

Страховий поліс - документ, що засвідчує наявність прийняття страхового ризику. Він включає терміни дії угоди, визначає його об'єкт (важливо для генерального страхового договору) конкретизує ризики, розміри виплат і премій. У полісі також представлені найважливіші положення страхового договору. Цей документ засвідчує сам факт укладення страхового договору і підлягає суворій звітності. Кожному страховому полісу присвоюється окремий номер, нанесений друкарською печаткою. Сторони отримують по одному примірнику того документа.

Страховий акт - описує факт і причини страхових випадків. У цьому документі відображаються обсяги та види шкоди, отриманого в страхових випадках, розрахунки сум відшкодування. На підставі страхового акта приймається рішення про виплату. До нього додається повний набір документації, яка є підставою для визнання певного факту страховим випадком, оціночні акти, заяви-претензії до винуватця (якщо такий встановлено) для переходу прав вимог компенсації. Крім того, до акта додаються повідомлення страхувальника.

Повідомлення про страховий випадок надається особою, яка уклала договір страхування в страховій фірмі в разі настання страхового випадку. Такий документ надсилається в письмовій формі у строки, визначені страховим договором (як правило, від

3 до 5 діб з дати настання страхового випадку). Страхове повідомлення повинно містити дані особи, яка уклала договір страхування, номер поліса, опис події, що призвів до страхового випадку, заявлену суму відшкодування. Страхова фірма, ґрунтуючись на отриманому повідомленні, фіксує збиток і визначає резерви збитків, які були заявлені, але не врегульовані. Після цього страховик розслідує обставини, що призвели до страхового випадку, і оцінює завдані в результаті цього збитки.

Заява про виплату страхового відшкодування - включає вимоги власника страхового поліса по страховому забезпеченню, засновані на пред'явленому документарному підтвердженні страхового випадку, його обставин і суми отриманого збитку. Таку заяву передається власнику страхового поліса після проведення експертизи по оцінці збитків, а також після того, як зібрана вся передбачена документація, яка потрібна для акту.

\* Incoterms® 2020. URL: <https://2go.iccwbo.org/incoterms-2020-introduction-free-document-pdf.html>

## ***Тема 14.1. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЕТИКА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.***

### ***План***

1. Типи культури корпорацій західних країн.
2. Етика та соціальна відповідальність в міжнародному бізнесі.
3. Формування етики поведінки в закордонних країнах.

## ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

### ***Запитання для самоконтролю***

1. Що таке культура?
2. Назвіть основні характеристики культури.
3. Що таке культурні групи (кластери) країн?
4. Що таке активне й пасивне цільове поведіння? Поясніть розходження між ними.
5. Що таке етика?
6. Назвіть розходження між етичним і неетичним поведінням.
7. Яку роль відіграє культура у формуванні етики поведіння?
8. Як у компаніях здійснюється керування етикою поведіння в закордонних країнах?

### ***Тема есе:***

Вплив національних умов на успіх в конкуренції.

### ***Практичні завдання***

#### ***Практичне завдання № 1***

Деякі методи управління, що успішно діють у багатьох американських компаніях, не спрацьовують в Європі. Наприклад, у суворих ієрархічних організаціях Франції підлеглі та їхні керівники відчують незручність при спільному обговоренні майбутніх цілей, як того вимагає практика американського менеджменту. А в Україні компаніям типу Procter & Gamble дуже складно впроваджувати деякі принципи і поняття американської корпоративної культури. І такі цінності, як свідомість, колективізм, загальна мета, відданість спільній справі тощо сприймаються скептично, якщо не

відкидаються категорично, зважаючи на історичні причини. Настільки ж негативне ставлення в українських менеджерів і до діловодства в американських компаніях: вони вважають, що в них невиправдано багато бюрократії. Поясніть цей феномен.

### **Практичне завдання № 2**

Як Ви вважаєте, чому японці відчувають серйозні проблеми з підбором кадрів для роботи на ринках країн Західної Європи та Америки і змушені активізувати залучення місцевого персоналу з числа іноземців для роботи на своїх філіях в цих регіонах і створювати спеціальну систему відбору та конкурсних іспитів для майбутніх своїх союзників? Обґрунтуйте свою відповідь та наведіть відомі Вам приклади.

### **Практичне завдання № 3**

В компанії General Motors прийом їжі був ритуалом: всі менеджери повинні були обідати в окремому приміщенні в один час і при цьому розмовляти на певні теми, як правило, не пов'язані з виробництвом. Саме через те, що теми розмови часто носили особистий характер, а часом і заборонене, цей ритуал набував особливого значення, оскільки супроводжувався добровільним складенням на жертву особистого часу, який можна було б провести з друзями або з сім'єю. Таким чином компанія поширювала свій вплив на особисте життя службовців, а вони, у свою чергу, виявляли готовність підкоритися вимогам компанії через страх не вписатися в її корпоративну культуру. Багато західних фірм кожної п'ятниці після роботи влаштовують «пивні дні», коли співробітники разом п'ють пиво і розмовляють. Так, Digtel Equipment Company (DEC) в Шотландії регулярно організовує барбекю або пікніки з безкоштовними напоями для всього штату компанії, створюючи тим самим умови для спілкування співробітників різних рівнів і з різних відділів.

Поясніть, який сенс мають ці дії керівництва компаній?

### **Практичне завдання № 4**

У ІВМ прийнято носити строгий костюм, білу сорочку і вузьку чорну або темно-синю краватку. Цей красивий вигляд співробітників ІВМ йде від переконання Тома Ватсона-старшого (засновника і глави корпорації), що бути агентом по збуту – це шановне, бажане покликання, дуже далеке від репутації лукавого та хитрого людини, якій наділявся комівояжер в першій половині ХХ ст. Як Ви оцінюєте такі напрямки корпоративної культури?

### **Практичне завдання № 5**

Створіть універсальний кодекс поведінки міжнародних корпорацій, заповнивши стовпчик таблиці.

Сфера застосування	Основні норми діяльності
Власності і контролю	
Валютно-фінансова	
Трансферного ціноутворення	
Оподаткування	
Захисту споживачів	
Політична	

### **Тестові запитання**

1. Від яких чинників залежить міжнародний імідж підприємства?

- цілі і наміри, задекларовані його керівництвом;
- реальна діяльність підприємства;
- очікування і прагнення конкретних контактних груп;

г) імідж країни базування.

2. *Що є ознаками сформованої корпоративної культури міжнародного підприємництва?*

- а) формулювання та виконання соціальних функцій та заходів, наявність на підприємстві мотивації та інтересу;
- б) інтеграція робочих цінностей в середовище підприємців, виконання соціальних функцій, наявність інноваційної активності;
- в) наявність діючого механізму виконання соціальних функцій, наявність соціальних інвестицій, наявність на підприємстві мотивації та стійкого інтересу до праці у персоналу;
- г) наявність структури управління.

3. *Що таке функція створення корпоративних норм та моніторинг дотримання цих норм працівниками?*

- а) креативна функція корпоративної культури;
- б) змістовна функція корпоративної культури;
- в) регламентуюча і регулююча функція корпоративної культури;
- г) оцінно-нормативна функція корпоративної культури.

4. *В яких діях проявляється соціальна відповідальність міжнародного підприємства?*

- а) внутрішніх соціальних інвестиціях в розвиток людського капіталу, підвищення кваліфікації працівників;
- б) участь власників і топ-менеджменту підприємства у добродійних заходах;
- в) участь у виборчих кампаніях, політичних партіях;
- г) екологічному ставленні.

5. *Які виділяються рівні документального забезпечення управління соціальною відповідальністю?*

- а) глобальний, міжнародний, національний, локальний;
- б) міжнародний, регіональний, галузевий, локальний;
- в) глобальний, галузевий, місцевий, локальний;
- г) національний, галузевий, міжнаціональний.

6. *Яким документом здійснюється забезпечення надійних умов захисту здоров'я персоналу відповідно до міжнародного стандарту?*

- а) iso 14000;
- б) ohsas 18000;
- в) sa 8000;
- г) Інкотермс 2000.

7. *З яких 6 груп зацікавлених сторін складається міжнародний стандарт iso 26000?*

- а) споживачі, держава, промисловість, працівники, неурядові організації, міжнародні організації;
- б) організації, що надають послуги і провідне дослідження у сфері соціальної відповідальності, держава, неурядові організації, споживачі, промисловість, працівники;
- в) організації, що надають послуги і провідне дослідження у сфері соціальної відповідальності, держава, споживачі, профспілки, акціонери, працівники;
- г) виконання соціальних функцій, наявність діючого механізму, наявність соціальних інвестицій, наявність на підприємстві мотивації та стійкого інтересу до праці у персоналу.

8. *Що є умовами реалізації проектів і програм з розвитку соціальної відповідальності міжнародних підприємств?*

- а) повне здійснення виробничих функцій працівниками підприємства за заробітну плату згідно штатного розкладу;
- б) вимога про наявність окремих проектів зі своїми бюджетами;
- в) вимога обов'язкового залучення зовнішніх спеціалістів (експертів, консультантів);
- г) наявність на підприємстві мотивації та стійкого інтересу до праці у персоналу.

9. *Що представляють собою соціальні нефінансові звіти, згідно з міжнародними стандартами?*

- а) специфічну форму розвитку зв'язків з громадськістю;
- б) демонстрацію добровільного взяття на себе підприємством додаткових соціальних зобов'язань;
- в) оформлення стандартних форм відповідальності бізнесу перед партнерами, споживачами, органами влади, громадськістю;
- г) наявність соціальних інвестицій.

10. *Кому потрібний вимір ефективності соціальної відповідальності міжнародного бізнесу?*

- а) фахівцям, виконавцям;
- б) замовникам, керівництву підприємства;
- в) експертам-аналітикам;
- г) працівникам підприємства.

#### **Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

#### **Лекторіум**

#### **ЩО ТАКЕ КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА?**

В міжнародному бізнесі організаційна (або корпоративна) культура – це правила поведінки і управління, що мають місце в певній організації та визнаються всіма її членами. До елементів правил поведінки можна віднести моральні норми та цінності; соціальні та комунікативні моделі поведінки; ритуали; особливий фірмовий стиль. До правил управління можна віднести структуру організації, тип налагодженої комунікації, кадрову політику. В тому випадку, коли ці правила мають формальний характер, то має місце офіційна корпоративна культура.

Корпоративна культура в міжнародному бізнесі є тією системою цінностей, норм та правил, яких дотримуються всі працівники компанії, незалежно від країни – базування підприємства що визначає їхню поведінку та характер самої організації, її стиль в міжнародних бізнес-відносинах.

Можна виділити основні функції корпоративної культури в міжнародному бізнесі, через виконання яких вона проявляється:



- відтворювальна;
- продукуюча;
- оціночно-нормативна;
- регламентуюча;
- регулююча;
- пізнавальна;
- сенсоутворююча;
- комунікативна;
- функція суспільної пам'яті;
- збереження й накопичення досвіду корпорації;
- рекреативна функція;
- інтегруюча тощо.

### **ЯКИМ Є МІСЦЕ ЕТИКИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ?**

Ведення етичного бізнесу накладає на міжнародний бізнес систему зобов'язань та обмежень, що становить собою сукупність морально-етичних правил і традицій, що ґрунтуються на загальнолюдських цінностях та склалися в практиці міжнародних економічних відносин. Етика бізнесу, не залежно від масштабів його здійснення (національний, міжнародний, транснаціональний, глобальний) базується на таких чеснотах, як вірність даному слову, сумлінне виконання контракту, відкритість, робота у чіткій відповідності законодавчому полю та встановленим правилам і традиціям бізнесу тощо.

Численні наукові публікації та досвід міжнародного бізнесу підтверджує важливість та вигідність ділової етики в успішній діяльності фірми.

Глобальний (міжнародний) рівень культури міжнародного бізнесу включає загальнолюдські цінності і норми, які формалізуються в етичних кодексах і посібниках, що активно розповсюджуються міжнародними організаціями, транснаціональними корпораціями і великими компаніями. Так, 10 принципів Глобального договору ООН\* включають цінності щодо прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Глобальний договір - одна з найбільших ініціатив в області соціальної відповідальності, його підтримали понад 5 тис. Представників бізнесу та 2 тис. Представників громадянського суспільства, академічних кіл, трудового та інших секторів. ОЕСР складений звіт рекомендацій для багатонаціональних корпорацій, підтриманий урядами понад чотири десятки країн всіх регіонів світу, на частку яких припадає 85% прямих іноземних інвестицій. Він включає прийняті на добровільній основі принципи і стандарти відповідальної поведінки корпорацій в таких сферах, як трудові відносини і відносини в галузі, права людини, навколишнє середовище, відкритість інформації, боротьба з корупцією, інтереси споживачів, наука і технологія, конкуренція і податки. ОЕСР публікує щорічний звіт моніторингу виконання корпораціями даних посібників з соціально відповідальної поведінки.

Офіційний сайт Глобального договору ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua>

## ***Тема 14.2. ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ***

### ***План***

1. Форми та особливості ділового спілкування у міжнародному бізнесі.
2. Функції ділового спілкування.

### ***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

#### ***Запитання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте значення ділового спілкування в міжнародному бізнесі.

2. Які основні функції ділового спілкування в міжнародному бізнесі?
3. Які питання включає загальна програма зустрічі делегації?
4. Що являють собою перший та другий інформаційні листи? В чому полягають суттєві відмінності між ними?
5. Охарактеризуйте роль візитної карти в діловому спілкуванні.
6. Визначте значення прийомів у розвитку ділових контактів.
7. Які основні складові ділових переговорів?
8. В чому полягають основні правила формування робочих відносин з партнером?
9. Охарактеризуйте тактичні прийоми в організації ділових переговорів.
10. Проаналізуйте національні особливості ділових партнерів з різних країн.
11. Які прийоми переконання в спілкуванні застосовуються в міжнародному бізнесі?

### ***Практичні завдання***

#### **Практичне завдання № 1**

Ваш міжнародний бізнес – партнер – крупна тютюнова компанія й до сих пір не були переконані в тому, що паління цигарок викликає рак. Нещодавно ви познайомились зі звітом про дослідження, в ході якого зі всією очевидністю встановлений зв'язок між палінням і раковими захворюваннями. Якими будуть Ваші подальші дії?

#### **Практичне завдання № 2**

Ваш науко-дослідний відділ удосконалив один із товарів, що випускає фірма для зарубіжного бізнес-партнера. Товар не став по-справжньому «удосконаленою новинкою», але ви знаєте, що поява подібних тверджень на упаковці і в рекламі підвищить його збут. Як ви вчините?

### ***Тестові запитання***

1. *Що представляє собою міжнародний діловий етикет?*
  - а) сукупність правил поведінки;
  - б) форма звертання;
  - в) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків;
  - г) сукупність правил поведінки, які регулюють взаємовідносини між представниками бізнесу різних країн.
2. *Що таке етика ділових відносин?*
  - а) моральні принципи ділового спілкування;
  - б) знання про моральні аспекти ділових стосунків;
  - в) рекомендації для успішного вирішення ділових проблем;
  - г) рекомендації з розв'язання конфліктів.
3. *Складовою якої науки є етика міжнародних ділових відносин?*
  - а) менеджменту організації;
  - б) психології управління;
  - в) етики ділового спілкування;
  - г) міжнародного бізнесу.
4. *Що таке міжнародний діловий протокол?*
  - а) правила, що регламентують порядок ділових зустрічей і переговорів та ділових стосунків в цілому;
  - б) правила оформлення документів;

- в) сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних стосунках;
- г) документ, який підписують бізнес-партнери.

5. Завданням якого відділу є встановлення дострокових, конструктивних взаємин?

- а) торговельного маркетингу;
- б) відділу стимулювання збуту;
- в) маркетингу стосунків;
- г) зовнішньоторговельного відділу.

6. До якої просторової зони організації простору при спілкуванні відноситься зона від 120 до 360 см?

- а) особиста;
- б) громадська;
- в) соціальна;
- г) комунікативна.

7. Який оратор справляє гарне враження на міжнародних бізнес – переговорах?

- а) почувається вільно і спокійно;
- б) нервово потирає руки;
- в) крутить в руках ручку чи окуляри;
- г) дивиться постійно в очі.

8. Що відноситься до рівнів взаєморозуміння на бізнес-переговорах?

- а) компроміс;
- б) співпереживання;
- в) дружба;
- г) конфлікт.

9. Які опції є елементом системи підготовки до міжнародних переговорів?

- а) підготовка різних варіантів договору;
- б) пошук зовнішніх стандартів, які ми можемо використовувати для переконання інших;
- в) необхідність брати на себе такі зобов'язання, які ми можемо виконати;
- г) підготовка механізмів тиску на партнера.

10. Який тип відносять до стратегічних підходів до ведення переговорів?

- а) компромісний;
- б) стандартний;
- в) жорсткий;
- г) ліберальний.

#### **Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

## Лекторіум ЩО ТАКЕ ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ?

Ділове спілкування в міжнародному бізнесі представляє собою складний комунікаційний процес обміну діловою інформацією, аналітичними висновками, досвідом роботи тощо, метою якого є взаємне досягнення певного результату в спільній роботі, вирішення конкретного завдання або реалізацію певної поставленої мети. Для ефективного ділового спілкування в міжнародному бізнесі важливим критерієм є встановлення певних регламентних обмежень, що зумовлені особливостями національних і культурних традицій, галузево - професійних етичних принципів тощо.

Надзвичайно важливою складовою успішності ведення міжнародного бізнесу є вміння правильно і адекватно вести себе під час ділового спілкування, володіння основними комунікативними техніками етичних переговорів. Важливим вмінням є навички безконфліктно, минаючи гострі моменти та можливі конфронтаційні питання, але в той же час продуктивно і результативно побудувати комунікативний процес з максимальною вигодою для себе. Це дозволить і зарекомендувати себе як етичний бізнесмен, з яким можна мати справу, і успішно максимізувати прибутки в міжнародній бізнес-діяльності.

Незважаючи на глобальний характер норм міжнародного ділового спілкування, сильними залишаються позиції національних комунікативних особливостей, що зумовлюють відмінність у стилях такого спілкування, вербальних та невербальних комунікаціях.

В глобальному світі ступінь відкритості всіх економік поступово зростає, все більше галузей та підприємств втягуються в зовнішньоекономічну діяльність, а тому все більше бізнесменів, менеджерів взаємодіють із зарубіжними компаніями та колегами. Передумовою успішного подальшого поширення українського бізнесу за межі національної економіки є перш за все, прийняття норм та правил етичного ведення бізнесу та поширення культури ділового спілкування. Українські бізнесмени поступово напрацьовують досвід ділового спілкування, виробляють характерний український стиль ведення переговорів. Дослідники відзначають, що для українських бізнесменів характерними є такі риси, як: твердість у відстоюванні позиції, толерантність до іншої точки зору, такт і витримка, розважлива манера ведення переговорів, але в той же час тактичне почуття гумору.

Важливою передумовою ефективності ділових переговорів, є наявність попереднього досвіду їх проведення. Коли, не маючи такого досвіду, один з переговорників від тиску іншої сторони перебуває в пригніченому стані та не може якісно відстоювати свої інтереси, проявляти гнучкість та певну твердість позиції, то він втрачатиме власну економічну вигоду. Навпаки, коли бізнесмен переоцінює свої таланти переговорника, тисне на іншу сторону, перебиває, поводить себе самовпевнено, чи навіть зухвало, не слухає аргументи партнера, то вірогідність укладання контракту є невисокою. Західні партнери ухиляються від співпраці з такими бізнесменами. Тому лише чітке слідування міжнародним нормам та дипломатичному протоколу ведення переговорів приносить бажаний економічний результат та взаємовигідне партнерство.

Норми міжнародного дипломатичного протоколу є стандартизованими і можуть мати лише незначні відмінності в різних національних інтерпретаціях.

Дипломатичний протокол — головний інструмент дипломатії. Дотримання правил дипломатичного протоколу і міжнародного етикету є обличчям не тільки політиків та дипломатів, а й бізнесмена, який, вступаючи в комунікативні процеси повинен усвідомлювати, що відступ від звичаєних правил може завдати шкоди міжнародним економічним зв'язкам, іміджу компанії, керівника.

## **Тема 15. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.**

### **План**

1. Міжнародний бізнес і міжнародний менеджмент.
2. Стратегічні альтернативи міжнародного бізнесу.
3. Розробка міжнародних стратегій.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### **Запитання для самоконтролю**

1. Що таке міжнародний стратегічний менеджмент?
2. Назвіть три джерела одержання конкурентних переваг, наявних у розпорядженні міжнародних компаній і не доступних компаніям, які ведуть бізнес винятково на внутрішньому ринку країни.
3. Чому в компаній виникають труднощі з паралельним використанням цих трьох конкурентних переваг?
4. Перелічіть етапи формування міжнародної стратегії. Чи відрізняються ці етапи при розробці стратегій діяльності різних компаній?
5. Назвіть чотири елементи міжнародної стратегії.
6. Перелічіть три рівні міжнародної стратегії. Чому важливо провести розходження між цими трьома рівнями?
7. Сформулюйте суть, структуру та функції міжнародного менеджменту.
8. Охарактеризуйте порівняльний менеджмент і його функції для національних і міжнародних компаній.
9. Опишіть методи міжнародного менеджменту: Кейс-метод, метод Чиказької школи бізнесу, Японський метод.

#### **Практичні завдання**

##### **Практичне завдання № 1**

ВАТ «Концерн «Укрросметал» і нідерландський концерн «Philips» уклали угоду про співпрацю в сфері виробництва кольорових телевізорів «Електрон» на основі виробничих потужностей українського виробника і з використанням технічного досвіду і комплектуючих іноземного партнера. Серед завдань співпраці передбачається вихід вітчизняного виробника з власною продукцією на зовнішній ринок.

Завдання:

1. Розробити ділову стратегію виходу ВАТ "Концерн "Укрросметал" на зовнішній ринок.
2. Обрати тип інноваційної стратегії і деталізувати її.
3. Рішення завдання оформити у формі таблиць.

Таблиця 1

№ з/п	Елементи ділової стратегії	Опис існуючого стану розвитку	Напрямки діяльності, які можна першочергово удосконалити	Механізм удосконалення (постановка завдань)
1				
2				
3				
4				
5				

Таблиця 2

Постановка завдань (з табл. 1 гр.5)	Мета удосконалення	Джерела та обсяги фінансування	Виконавці	Термін виконання	Примітки
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Таблиця 3

Тип стратегії	Мета стратегії	Перелік завдань для реалізації стратегії	Необхідне фінансування та його джерела	Термін виконання	Виконавці	Очікуваний економічний ефект	Реально отриманий результат
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

### Тестові запитання

1. Який стратегічний профіль міжнародних компаній розглядає світ як сукупність ринків з деякими загальними характеристиками?

- а) етноцентризм;
- б) поліцентризм;
- в) геоцентризм;
- г) регіоцентризм.

2. На якому етапі стратегічного планування формується його інформаційна база, досліджуються тенденції розвитку процесів і явищ у галузі, на ринках збуту, у цілому в економіці?

- а) реалізація і контроль за виконанням і коригування стратегічного плану;
- б) варіантна розробка стратегії;
- в) визначення мети і завдань міжнародного підприємства;
- г) стратегічний аналіз і прогнозування забезпечення.

3. За якого способу управління та розробки стратегії розвитку головною умовою є обмеженість бюджету?

- а) стратегічне планування;
- б) стратегічний контроль;
- в) фінансовий контроль;
- г) при керівній ролі холдингової компанії.

4. Яку назву має стратегічний профіль міжнародних компаній, за якого підприємство визначає важливість специфічних та економічну ефективність чинників, що впливають на його міжнародну діяльність?

- а) етноцентризм;
- б) поліцентризм;
- в) геоцентризм;
- г) регіоцентризм.

5. Як називається рівень розробки стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку планування щодо визначення конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту?

- а) глобальний;
- б) поточний;
- в) тактичний;
- г) стратегічний.

6. Якою є базова стратегія, що реалізується в нових галузях, які динамічно розвиваються?

- а) стратегія обмеженого зростання;
- б) стратегія скорочення;
- в) комбінована стратегія;
- г) стратегія останнього засобу.

7. Що є основою стратегічного менеджменту в міжнародному бізнесі?

- а) контроль реалізації планів та їх коригування;
- б) отримання прибутку;
- в) стратегічне планування;
- г) стратегічний контроль.

8. Який спосіб управління ЗЕД компанії, за якого планування здійснюється на рівні підрозділів, а розроблені зовнішньоекономічні стратегії розглядаються на рівні головного офісу?

- а) стратегічне планування;
- б) стратегічний контроль;
- в) фінансовий контроль;
- г) при керівній ролі холдингової компанії.

9. Яка базова стратегія характерна для диверсифікованих підприємств, що активно функціонують у декількох галузях із властивими їм розходженнями в ринковій кон'юнктурі:

- а) стратегія обмеженого зростання;
- б) стратегія скорочення;
- в) комбінована стратегія;
- г) стратегія останнього засобу.

10. Що є головним завданням етапу реалізації, контролю за виконанням і коригуванням стратегічного плану?

- а) забезпечення безперервного циклічного характеру стратегічного планування;
- б) мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей;
- в) вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.
- г) просування в напрямку стратегічних цілей при максимально можливому пристосуванні до реальних умов міжнародного підприємства.

### **Список рекомендованої літератури**

1. Ложачевська О. М., Кончин В. І., Новикова М. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Київ: НАУ, 2014. 400с.
2. Михайленко О. Г. Посібник до вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес». Дніпро: Видавництво «КИТ», 2017. 128 с.
3. Міжнародний бізнес: Підручник. за ред. проф. В. А. Вергуна. Київ: ВАДЕКС, 2014. 810 с.
4. Ушакова Н. Г., Величко К. Ю., Печенка О. І. Управління міжнародним бізнесом: конспект лекцій для студентів економічного спрямування, аспірантів, викладачів. Харків: Видавництво «Форт», 2016. 126с.
5. Файчук О. М., Сидоренко С. В. Міжнародний бізнес: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2016. 236 с.

### **Лекторіум ЯК РОЗРОБЛЯЄТЬСЯ СТРАТЕГІЯ ПОВЕДІНКИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ?**

Процес розробки стратегії поведінки підприємства в сфері міжнародного бізнесу включає в себе шість етапів:

Перший етап – комплексний аналіз поточного стану і подальшого розвитку міжнародної діяльності.

Другий етап – аналіз потенційних очікуваних змін і кон'юнктури елементів зовнішнього середовища.

Третій етап – аналіз можливостей на зовнішньому ринку зі створення прогнозів щодо змін у його кон'юктурі.

Четвертий етап – аналіз компонентів внутрішньої і зовнішньої державної бюджетно-податкової політики і стратегічний аналіз їх впливу в різній комбінації змін на міжнародну діяльність компанії.

П'ятий етап – дослідження тенденцій розвитку глобальної економіки, відстеження основних трендів.

Шостий етап – створення на основі даних, зібраних та спроектованих на попередніх етапах, довгострокової стратегії міжнародної бізнес-діяльності.

### **ЯК ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ?**

Для побудови ефективної поведінки в міжнародній бізнес-діяльності, підприємство має розробити стратегії поведінки на трьох рівнях: глобальному, тактичному та стратегічному, кожен з яких відповідає рівню здійснення діяльності.

*Глобальний* рівень планування відбувається на рівні вищого керівництва підприємства та передбачає формулювання довгострокових цілей та аспектів діяльності на основі визначення найважливіших параметрів діяльності із врахуванням поточної та прогнозованої кон'юнктури глобальної економіки. У разі здійснення *тактичного планування* міжнародного бізнесу, відбувається концентрація на формулюванні конкретних цілей, покрокове досягнення яких є умовою реалізації глобальних цілей, зазначених на глобальному рівні.

*Стратегічне* планування в практиці міжнародного бізнесу в компаніях відбувається, в свою чергу, також на трьох рівнях:

- на рівні головної компанії;
- на рівні структурних підрозділів;
- на рівні функціональних відділів.

Стратегічне планування, що здійснюється на корпоративному рівні має іншу назву - корпоративна стратегія та головним чином відповідає на питання, що стосуються зміни масштабів бізнесу, створення альянсів або спільних підприємств, зміни структури підприємства.



Стратегія, що створюється на рівні структурного підрозділу дозволяє детально визначити заходи з досягнення стійких конкурентних переваг на цільовому ринку та завдання підрозділу в досягненні цілей.

Для стратегій функціонального рівня характерним є розробка функцій, пов'язаних з маркетингом, фінансами, кадрами, постачанням, виробництвом та інноваційно – технічним розвитком тощо. Важливим моментом розробки функціональної стратегії є врахування стратегій вищого рівня з метою їх координації та уникання протиріч.

Відправним моментом у стратегічному плануванні міжнародного бізнесу є вибір базової стратегії, для чого активно використовується як дослідження зовнішнього середовища підприємства, скажімо, макроекономічні показники цільового ринку, так і внутрішнього середовища, тобто внутрішні можливості підприємства, що визначаються станом розвитку самої фірми. Головне завдання, що вирішується при виборі базової стратегії, полягає у забезпеченні узгодженості між цілями і ресурсами.

### **ЯКИМИ Є ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ?**

1) Стратегічний аналіз та прогнозне забезпечення: на основі зібраних аналітичних даних стану ринку та його тенденцій здійснюється формування інформаційної бази, на основі якої приймаються рішення в галузі стратегічного планування і управління конкретним підприємством.

2) Формулювання мети і завдань компанії: формулюються глобальні цілі компанії, що слугують відправною точкою для визначення пріоритетних напрямків діяльності; визначаються принципи, за якими здійснюється розподіл ресурсів і встановлюються та деталізуються завдання фірми, досягнення яких сприятиме досягнення поставлених цілей.

3) Розробка альтернативних варіантів стратегічних планів на випадок непередбачуваних змін зовнішнього середовища, узгодження стратегічних розробок підрозділів.

4) Впровадження в бізнес-практику підприємства, контроль за виконанням і можливе коригування стратегічного плану. На цьому етапі найважливішим моментом є активне просування стратегічних цілей за існуючих умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Своєчасно здійснене коригування планів надає можливість здійснення циклічного стратегічного планування, що дозволяє безперервно та оперативно реагувати на зміни середовища.

В залежності від конкретних економічних умов, підприємство може в якості базової обрати такі стратегії: стратегія обмеженого зростання; стратегія нового зростання; стратегія скорочення; комбінована стратегія.

### **3. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ**

Результати засвоєння навчальної дисципліни «Міжнародний бізнес» передбачають їх диференціацію на: відмінний (відповідає підсумковій оцінці А за шкалою ECTS), типовий (відповідає оцінкам С і В) і пороговий (відповідає оцінкам Е і D) рівні за вимогами до сформованих компетентностей.

Досягнення відмінного рівня сформованості предметних компетентностей означає відмінне оволодіння знаннями, уміннями і практичними навичками. Студент точно формулює думки і обґрунтовує їх послідовно, логічно, виявляє вміння ілюструвати теоретичні знання, аналізує, демонструє здатність застосовувати набуті навички на практиці.

Досягнення типового рівня сформованості предметних компетентностей означає добре або дуже добре оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками. Студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички як у простих, так і в складних ситуаціях. Наявний зв'язок між окремими

знаннями у студента, проте відчувається недостатність умінь, повноти аргументації і практичних навичок із системного оцінювання та аналізу відповідної інформації.

Досягнення порогового рівня сформованості предметних компетентностей означає задовільне або достатнє оволодіння знаннями, уміннями та практичними навичками, але не нижче вимог вищої школи. Для порогового рівня характерна не системність знань. У простих, типових, стандартних ситуаціях студент може застосувати отримані знання і демонструвати набуті уміння та практичні навички, але він не здатний цього зробити при підвищенні рівня складності ситуації. Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати його в мінімальну позитивну оцінку шкали, що використовується

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни «Міжнародний бізнес» виставляється в залікову книжку відповідно до такої шкали:

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ
<b>A</b>	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання, лише з незначною кількістю помилок	5	90 – 100
<b>B</b>	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	4	80 – 89
<b>C</b>	<b>Добре</b> – у цілому правильна робота з певною кількістю незначних помилок		75 – 79
<b>D</b>	<b>Задовільно</b> – непогано, але зі значною кількістю недоліків	3	70 – 74
<b>E</b>	<b>Достатньо</b> – виконання задовольняє мінімальні критерії		60 – 69
<b>FX</b>	<b>Незадовільно</b> – потрібно попрацювати перед тим, як перескладати	2	35 – 59
<b>F</b>	<b>Незадовільно</b> – необхідна серйозна подальша робота, обов'язковий повторний курс		0 – 34

#### 4. ЗАПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Сутність, основні види та етапи розвитку міжнародного бізнесу.
2. Міжнародний бізнес як сфера людської діяльності та наукова галузь.
3. Структура і зміст міжнародного економічного середовища.
4. Внутрішнє середовище міжнародного бізнесу.
5. Макро- і мікросередовище міжнародного бізнесу.
6. Модель середовища міжнародного бізнесу - макрорівень.
7. Модель середовища міжнародного бізнесу - мезорівень.
8. Модель середовища міжнародного бізнесу - мікрорівень.
9. Операційні та функціональні засоби досягнення цілей міжнародного бізнесу.
10. Сутність та зміст зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.
11. Тенденції розвитку конкурентного середовища міжнародного бізнесу.
12. Процес адаптації міжнародного бізнесу до іноземного середовища.
13. Класифікація рівнів економічного розвитку міжнародного бізнесу.
14. Характеристика процесу купівлі-продажу у зовнішній торгівлі.
15. Зустрічна торгівля в міжнародному бізнесі.

16. Види ліцензій. Ціна ліцензії та її чинники.
17. Оренда в зовнішньоекономічній діяльності.
18. Особливості міжнародного лізингу.
19. Міжнародна інвестиційна діяльність як форма бізнесу.
20. Суб'єкти міжнародного бізнесу.
21. Види міжнародних компаній. Глобальні конкуренти. Глобальні виробники. Глобальні корпорації.
22. Сутність та характеристика багатонаціональних корпорацій.
23. Сутність та характеристика транснаціональних корпорацій.
24. Сутність та характеристика глобалізації.
25. Зміни технології як рушійна сила глобалізації ринків та виробництва.
26. Сутність та характеристика глобалізації ринків та виробництва.
27. Природа, причини та особливості сучасного міжнародного інтеграційного процесу.
28. Концептуальні засади міжнародної економічної інтеграції.
29. Економічні наслідки міжнародної інтеграції, їх вплив на міжнародний бізнес.
30. Інтеграційні альянси сучасного світового господарства.
31. Роль і значення транснаціональних корпорацій в розвитку міжнародного бізнесу.
32. Характеристика основних типів транснаціональних корпорацій.
33. Напрями розвитку транснаціоналізації.
34. Причини та моделі інтернаціоналізації бізнесу.
35. Класифікація компаній за ступенем інтернаціоналізації.
36. Порівняльна характеристика етапів інтернаціоналізації.
37. Організація міжнародного маркетингового комплексу.
38. Комунікативний міжнародний маркетинг.
39. Характеристика маркетингового середовища міжнародного бізнесу.
40. Етапи розробки міжнародної маркетингової діяльності й маркетингових стратегій компаній.
41. Стратегії географічної товарно-ринкової детермінованості.
42. Сильні й слабкі сторони компанії, можливості та загрози в міжнародному бізнесі.
43. Глобальні маркетингові стратегії й глобальне забезпечення бізнесу.
44. Характеристика сутності і видів міжнародних стратегічних альянсів.
45. Мотиви створення міжнародних стратегічних альянсів.
46. Характеристика міжнародних альянсів і глобальної конкуренції.
47. Проектування міжнародних стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі.
48. Гібридна стратегія в діяльності учасників міжнародних стратегічних альянсів.
49. Функції управління організацією міжнародного бізнесу та їх аналіз.
50. Проектування організаційної роботи в сфері міжнародного бізнесу.
51. Комунікації в управлінні міжнародним бізнесом.
52. Комунікаційні мережі й комунікаційні стилі в управлінні міжнародним бізнесом.
53. Моделі й процес прийняття рішень в міжнародному бізнесі.
54. Структурні методи управління конфліктами на міжнародному рівні.
55. Глобальні логістичні системи, моделі та принципи їх побудови.
56. Роль запасів і матеріально-технічного постачання в міжнародному бізнесі.
57. Характеристика транспорту в логістиці міжнародного бізнесу.
58. Інтегровані логістичні ланцюжки.
59. Інформаційна складова міжнародних логістичних операцій.
60. Характеристика транспортних інфраструктур міжнародного бізнесу.
61. Методи страхування міжнародного бізнесу.
62. Принципи страхування зовнішньоторговельних операцій.
63. Система перестрахування в міжнародному бізнесі.
64. Керування етикою поведінки в міжнародному бізнесі.
65. Значення та функції ділового спілкування в міжнародному бізнесі.

66. Основні складові міжнародних ділових переговорів.
67. Прийоми переконання в спілкуванні застосовуються в міжнародному бізнесі.
68. Сутність, зміст та етапи міжнародного стратегічного менеджменту.
69. Рівні міжнародної стратегії.