



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-  
КОНСАЛТИНГ»**

Харків  
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

*Електронне видання*

**ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-  
КОНСАЛТИНГ»**

для студентів  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»  
денної форми навчання

Харків  
2019

**Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Міжнародний бізнес-консалтинг» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» денної форми навчання / уклад. Т. М. Камінська. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 78 с.**

У к л а д а ч Т. М. Камінська

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою  
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого  
(протокол № 5 від 14. 05. 2019 р.)*

© Національний юридичний університет  
імені Ярослава Мудрого, 2019

# 1. ЗАГАЛЬНІ ПОРАДИ

Міжнародний бізнес-консалтинг – це наука, опанування якої спрямоване на формування системи теоретичних знань і практичних навичок з надання консультантами-міжнародниками незалежних порад і допомоги клієнтським бізнес-організаціям з питань зовнішньоекономічної діяльності на ринках товарів, послуг, капіталу, а також управління транснаціональними корпораціями з метою підвищення конкурентних переваг компаній.

Предметом вивчення навчальної дисципліни «Міжнародний бізнес-консалтинг» є економічні відносини між суб'єк-

тами глобального ринку послуг консультування, закономірності розвитку міжнародного бізнес-консалтингу та система чинників, що впливають на зростання його ефективності.

У процесі оволодіння матеріалом курсу студенти з'ясовують сутність, історичне походження та еволюцію міжнародного бізнес-консалтингу, його функції, методи та роль у розвитку підприємництва, принципи надання міжнародних консалтингових послуг, їх види, тенденції розвитку світового ринку консалтингу, стадії інтернаціоналізації й глобалізації бізнес-індустрії консалтингу, а також бізнес-консалтинг зовнішньоторговельної, інвестиційної, інноваційної діяльності фірми, зміст і напрями консультування економічної діяльності ТНК.

Завданнями курсу є: формування системи теоретичних знань щодо змісту, потенціалу, технологій та інструментарію міжнародного консалтингу в умовах глобалізації; засвоєння механізму та основних тенденцій функціонування ринку міжнародних консалтингових послуг у світі та Україні; розуміння між-

народного консультування як професійної діяльності і сучасної бізнес-індустрії; здобуття знань щодо основних етапів міжнародного бізнес-консалтингу, алгоритму створення компанії з міжнародного бізнес-консалтингу, моделей взаємовідносин

суб'єктів міжнародного консультування, сучасних методик міжнародного бізнес-консультування; оволодіння науковими підходами до бізнес-консалтингу та його практичними методами щодо зовнішньоторговельної діяльності фірм, використання переваг і розуміння її ризиків в умовах відкритого та прихованого протекціонізму й вільної торгівлі, а також обрання видів зовнішньоторговельних операцій фірм і диверсифікації експорту/імпорту; розуміння чинників і оцінювання стратегій підвищення конкурентних переваг бізнесу на світовому та регіональних ринках консалтингових послуг з урахуванням світових тенденцій розвитку міжнародного бізнес-консалтингу; набуття умінь із надання консалтингових послуг з обрання типу поведінки фірми на міжнародному ринку капіталу, пошуку іноземних інвестицій або їх залучення для розширеного виробництва, зіставлення переваг та ризиків кредитування, запобігання корпоративному дефолту; усвідомлення сутності офшорного бізнесу та його соціально-економічних наслідків для національної економіки, переваг і ризиків для компаній; опанування практичних методів консалтингу організації інноваційного бізнесу на глобальному ринку, участі у науково-технічних програмах, обрання комерційних та некомерційних форм трансферу технологій від іноземних компаній до національних, ефективного розвитку малого венчурного бізнесу; поглиблення теоретичних знань з питань інтелектуальної власності та формування практичних навичок із надання або отримання інтелектуальних послуг міжнародного рівня, захисту від кіберзлочинності; осягнення суті транснаціоналізації бізнесу, феномену ТНК, їх організаційної структури, конкурентних переваг та ризиків діяльності для національних економік та компаній; оволодіння практичними методами консультування планування, організації та контролю діяльності ТНК, вибору стратегії просування на міжнародному ринку, моделей інтеграції та управління конкурентоспроможністю ТНК; вироблення умінь із надання консалтингових послуг з питань кадрової політики, керівництва

інтернаціональними командами, крос-культурної поведінки в ТНК.

Курс міжнародного бізнес-консалтингу складається з двох розділів: теоретичні основи міжнародного бізнес-консалтингу; міжнародний бізнес-консалтинг на світових товарних та інвестиційних ринках. На практичні заняття виносяться 7 тем, які узагальнюють основні питання курсу. Наприкінці надані питання до іспиту.

Кращій підготовці до занять і більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу сприяє виконання завдань для самостійної роботи: формулювання відповідей на питання теоретичні і тестові для самоконтролю, розв'язання практичних завдань, підготовка рефератів, опрацювання рекомендованої літератури.

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

**Тема 1. Міжнародний бізнес-консалтинг як наука**  
(4 год)

### ***План***

1. Предмет і завдання міжнародного бізнес-консалтингу як науки.
2. Еволюція теорії міжнародного бізнес-консалтингу.
3. Чинники розвитку міжнародного бізнес-консалтингу.
4. Роль теорії міжнародного бізнес-консалтингу в інноваційному розвитку бізнесу.

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

#### ***Запитання для самоконтролю***

1. Розкрийте сутність поняття «міжнародний консалтинг».
2. Охарактеризуйте предмет та назвіть об'єкти міжнародного бізнес-консалтингу.
3. Який взаємозв'язок існує між науками «Міжнародна економіка», «Міжнародний бізнес», «Міжнародний бізнес-консалтинг», «Глобальний менеджмент»?
4. У чому полягає основне завдання міжнародного бізнес-консалтингу?
5. Визначте основних суб'єктів міжнародного бізнес-консалтингу.
6. Окресліть чинники розвитку міжнародного бізнес-

консалтингу.

7. Особливості сучасного міжнародного бізнес-консалтингу.

8. Які науковці та практики бізнесу найсильніше вплинули на розвиток міжнародного бізнес-консалтингу?

9. Який вид зовнішніх професійних послуг був історично першим?

10. Яким чином трансформація передових економік світу до нових технологічних укладів й економіки знань сприяла розвитку міжнародного бізнес-консалтингу?

### ***Практичні завдання***

1. Визначте основні параметри, що характеризують названі науки, та заповніть таблицю 1.

*Таблиця 1*

**Основні параметри економічних наук**

Суб'єкти корпоративних відносин	Предмет науки	Суб'єкти	Об'єкти	Взаємозв'язок із теорією міжнародного бізнес-консалтингу
Міжнародна економіка				
Міжнародний бізнес				
Глобальний менеджмент				
Консалтинг				
Міжнародний бізнес-консалтинг				X
Інша наука (за вибором студента)				

2. Міжнародний бізнес-консалтинг є самостійним



сегментом загальної теорії та практики консалтингової діяльності. Оберіть особливі риси міжнародного бізнес-консалтингу:

1) розвивається під впливом глобалізації та транснаціоналізації економіки;

2) надає професійні послуги суб'єктам господарювання для досягнення певних соціально-економічних результатів та отримання прибутку;

3) мобілізує світові ресурси для зростання ефективності компаній;

4) є складовою інфраструктурного забезпечення господарської діяльності;

5) охоплює питання руху іноземних інвестицій, створення компаніями дочірніх і внучатих структур в інших країнах;

6) охоплює аудит, юридичні послуги, бухгалтерське обслуговування, рекламу й відносини з громадськістю;

7) передбачає надання професійної допомоги підприємцям і менеджерам у розв'язанні проблем ведення бізнесу;

8) на практиці концентрується у розвинених регіонах світу;

9) підпадає під вплив наднаціонального регулювання бізнесу;

10) є видом інформаційних та інноваційних технологій;

11) створює суспільний канал упровадження економічних, управлінських, правових знань у господарську практику;

12) враховує крос-культурні відмінності розвитку компаній.

3. Є інформація щодо показників виробництва компаній В'єтнаму та інших країн (таблиця 2).

*Таблиця 2*

### **Дані щодо показників виробництва**

Країни базування бізнесу	Випуск тканини на одиницю витрат	Виробництво рису на одиницю витрат
--------------------------	----------------------------------	------------------------------------

В'єтнам	75	100
Інші країни	150	150

Зверніться до теорії абсолютних переваг (А. Сміт) та порівняльних переваг (Д. Рікардо). Чи мають компанії В'єтнаму абсолютні конкурентні переваги у виробництві якогось товару? Чи мають компанії В'єтнаму відносні (порівняльні) переваги у виробництві якогось товару? Чи є підстави у консультанта-міжнародника, за рівних інших умов, пропонувати підприємцям В'єтнаму мати зовнішньоторговельні стосунки з іншими країнами? Це вигідно чи ні? Чому? Обґрунтуйте відповідь.

### ***Тестові питання***

#### ***1. Міжнародний бізнес-консалтинг вивчає:***

- а) міжнародні економічні відносини;
- б) консалтинг з широкого кола питань, пов'язаних із функціонуванням компаній на глобальному ринку;
- в) найповніше задоволення потреб фірм-клієнтів в умовах обмежених ресурсів;
- г) організацію консалтингової діяльності певної компанії;
- д) товарну, цінову, збутову, комунікаційну політику компанії на глобальному рівні.

#### ***2. Суб'єкти міжнародного консалтингу – це:***

- а) домашні господарства певної країни, які прагнуть до оптимізації витрат;
- б) некомерційні організації певної країни, які задовольняють потреби уразливих верств населення;
- в) природні монополії;
- г) компанії й банки, які замовляють або надають послуги міжнародного консалтингу;
- д) кадрові агентства, які рекрутують мігрантів.

#### ***3. Основним завданням міжнародного бізнес-консалтингу є:***

- а) аналіз перспектив розвитку та організаційно-економічних рішень іноземних клієнтських організацій та надання

порад з їх поліпшення;

б) побудова головної стратегії ведення бізнесу та бізнес-моделі клієнтської компанії;

в) організація кадрового діловодства клієнтської компанії;

г) допомога клієнту у виборі способу залучення урядового фінансування;

д) консультування з питань отримання ліцензії на медичну діяльність.

**4. Властивістю міжнародного бізнес-консалтингу є:**

а) відсутність значного впливу економічних процесів, що відбуваються у світовій економіці, на умови для прийняття рішень з бізнес-консалтингу;

б) розширення сфери діяльності консалтингової компанії на інші регіони країни;

в) мобілізація національних ресурсів для зростання ефективності консалтингових рішень;

г) вирішальне значення національного регулювання бізнес-консалтингу;

д) обов'язкове узгодження інтересів окремих консалтингових компаній зі світовими інтересами та інтересами іноземних клієнтів,

**5. Оберіть, хто з практиків бізнесу водночас надає комплекс пропозицій, що зумовили розвиток теорії міжнародного бізнес-консалтингу:**

а) Дж. Маккінзі;

б) А. Смітт;

в) Д. Белл;

г) Дж. Гелбрейт;

д) Д. Рікардо.

**6. Теорію «незалежного експерта» запропонував:**

а) Пітер Ф. Друкер;

б) Гаррінгтон Емерсон;

- в) Едвін Буз;
- г) Дж. Маккінзі;
- д) Ф. Тейлор.

**7.** *Спорідненою для міжнародного консалтингу є наука:*

- а) економічна теорія;
- б) міжнародна економіка;
- в) національна економіка;
- г) інтелектуальна економіка;
- д) правова економіка.

**8.** *Динамічного ритму розвитку міжнародного бізнес-консалтингу задають такі провідні компанії:*

- а) PricewaterhouseCoopers;
- б) Deloitte;
- в) Ernst&Young;
- г) KPMG;
- д) усі надані відповіді правильні.

**9.** *Чинником розвитку міжнародного бізнес-консалтингу є:*

- а) зменшення частки соціальних послуг у світі порівняно з виробничими;
- б) випереджальні темпи зростання світової торгівлі порівняно з промисловістю;
- в) розвиток інформаційних технологій;
- г) розвиток ринку юридичних послуг;
- д) зменшення темпів зростання консультативних послуг на національному рівні.

### Список рекомендованої літератури

Нематеріальна економіка та управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Екон. теорія та право. 2013. № 3. С. 228–234. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/11014?mode=full>

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Міжнародний менеджмент: підручник / за ред. С. О. Гуткевич. Київ: Кафедра, 2015. 535 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20901/3/IM.pdf> (дата звернення: 07.04.2019).

Міжнародний консалтинг: навч.-метод. матеріали для підготовки магістрів за напрямом «Міжнародна економіка». Київ: ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», 2016. 48 с. URL: [https://kneu.edu.ua/ua/depts6/k\\_mizhnarodnogo\\_menedzhmentu/mizn\\_consalt/](https://kneu.edu.ua/ua/depts6/k_mizhnarodnogo_menedzhmentu/mizn_consalt/) (дата звернення: 07.04.2019).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 07.04.2019).

### *Методичні поради*

Розглядаючи перше питання, слід усвідомити, що міжнародний бізнес-консалтинг як наука є продуктом розвитку теорії міжнародної економіки, глобального менеджменту та міжнародного бізнесу. Зрозумійте взаємозв'язок та відмінності цих наук, їх предмета, а також, що міжнародний бізнес-консалтинг як наука є складовою загальної науки консалтингу, предмет якої поширюється на міжнародні економічні відносини. Зверніть увагу на загальні закономірності розвитку світового ринку та форм міжнародних економічних відносин, бо вони є сигналами для обрання вектора консалтингового бізнесу на глобальному рівні.

Прагнучи засвоїти сутність міжнародного бізнес-консалтингу, скористуйтеся двоїстим підходом та визначте його предмет, чим він відрізняється від предмета національного бізнес-консалтингу (в країні базування фірми), хто є суб'єктами та об'єктами міжнародного бізнес-консалтингу. Обміркуйте також його основні завдання та місію. Моделі взаємовідносин суб'єктів міжнародного консалтингу теж мають відмінності на

міжнародному та національному ринках. Проаналізуйте, які моделі використовують консультанти на етапі діагностики іноземної клієнтської організації, розробки консультаційних рекомендацій, яка з них поєднує зусилля клієнта та міжнародного консультанта на усіх етапах процесу консультування.

Завжди треба пам'ятати, що предмет науки є результатом еволюції знань певного профілю. Це стосується також міжнародного бізнес-консалтингу, проте існує специфіка. Дослідження теорії міжнародного бізнес-консалтингу є результатом еволюції міжнародної економіки, міжнародного бізнесу і глобального менеджменту. Вона розглядається у другому питанні теми. Обміркуйте, чому перші паростки розвитку цієї науки зазвичай пов'язують із бурхливим розвитком зовнішньої торгівлі європейських країн у XVI—XVII ст., хто виступав першими експертами-консультантами бізнесу, що вони пропонували. Важливим є розуміння теорій «абсолютних переваг» А. Сміта і «порівняльних (відносних) переваг» Д. Рікардо про абсолютні та порівняльні переваги країн і бізнесу, що виникають при експорті та імпорті товарів. Далі треба з'ясувати роль промислової революції в Англії (XVIII ст.) у розвитку міжнародного бізнес-консалтингу, виникненні великих індустріальних компаній, які зазвичай становляться монополіями. Суттєвим чинником міжнародного розвитку стає концентрація капіталу та його вивезення за кордон. Чому у XIX ст. формується теорія менеджменту, яка потім переростає у глобальний менеджмент і надає поштовх для розвитку міжнародного консалтингу? Обдумайте, яку роль відіграє Ф. Тейлор у розвитку цієї науки, бо визначально він був практиком менеджменту. Важливим є також внесок таких вчених і практиків, як Артур Літл, Гаррінгтон Емерсон, Едвін Буз. Проаналізуйте зміст і важливість їх напрацювань у галузі міжнародного бізнес-консалтингу. Особливу увагу зверніть на ідеї Джеймса Маккінзі (James O. McKinsey), який 1925 р. створив компанію «McKinsey & Company», при цьому багато його пропозицій зумовили розвиток теорії міжнародного консалтингу.

Після Другої світової війни відзначається своїми ідеями з менеджменту і консалтингу американський економіст Пітер Ф. Друкер. Проаналізуйте їх. Подумайте, чому післявоєнний період називають «Золотим віком» консультування і яким чином цьому факту сприяє інтернаціоналізація промислового виробництва, торгівлі і фінансів, злиття великих аудиторських компаній, які набувають світової значущості. Важливим є також знання результатів Всесвітньої конференції консультантів з управління (Париж, 1987 р.) за участю 231 консалтингової фірми з різних країн. Зверніть увагу на великий внесок у розвиток міжнародного консалтингу, який зробили компанії так званої «Великої вісімки», які потім у результаті злиття трансформувалися у «Велику четвірку». Які це компанії? Обміркуйте також, чому зараз стрімко зростає кількість спеціалістів із віртуального міжнародного консалтингу, консалтингу інтернет-бізнесу та послуг з public relations.

Третє питання теми присвячене чинникам розвитку послуг міжнародного бізнес-консалтингу. Майбутні консультанти-міжнародники мають звертати на них увагу, щоб розуміти міжнародну пропозицію на них відповідно до зростання міжнародного попиту на консультації. Обґрунтуйте їх. Зверніть особливу увагу на головні – трансформацію передових економік світу до нових технологічних укладів й економіки знань; розвиток інформаційних технологій та усіх форм міжнародних економічних відносин та міжнародного поділу праці; глобалізацію економіки, формування глобального ринку послуг. Проаналізуйте, як саме вони змінюють практику і теорію сучасного міжнародного бізнес-консалтингу, формують його властивості та відмінності від бізнес-консалтингу на національному рівні. Особливо відокремте та поясніть ті риси міжнародного бізнес-консалтингу, що отримали найбільший розвиток останнім часом.

Четверте питання теми відводиться ролі теорії міжнародного бізнес-консалтингу для практики бізнесу. Зверніть увагу на те, що знання та інформація є невичерпними неречовими факторами виробництва, нагромаджуються безмежно, за їх рахунок відбувається поширення обсягу

суспільних та приватних ресурсів національних компаній. Існує можливість розповсюдження знань про надання консалтингових послуг у світі у зростаючих масштабах. Ці чинники сприяють зростанню частки кваліфікованих працівників у компаніях. Спробуйте зрозуміти, яким чином теорія міжнародного бізнес-консалтингу сприяє: структурній перебудові міжнародного і національного виробництва, розвитку міжнародної транспортної інфраструктури, оптимальній діяльності фірм на світовому ринку, підвищенню їх глобальної конкурентоспроможності, вирішенню національних проблем зайнятості, демонополізації бізнесу і конкурентного розвитку, залученню іноземних інвестицій, скороченню тіньової економіки та залежності бізнесу від національної державної бюрократії.

## **Тема 2. Міжнародне консультування як професійна діяльність** (4 год)

### *План*

1. Зміст, функції та принципи міжнародного консультування.
2. Види послуг міжнародного консультування.
3. Світовий ринок консультування, тенденції його розвитку.
4. Професійні міжнародні консалтингові асоціації, їх роль та завдання на ринку консалтингових послуг.

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

#### *Запитання для самоконтролю*

1. Зміст міжнародного консультування як професійної діяльності.
2. Які принципи міжнародного консультування?
3. Назвіть переваги та недоліки міжнародних



консультантів для підприємців України.

4. Чому послуги із віртуального міжнародного консалтингу та консалтингу інтернет-бізнесу зростають випереджальними темпами?

5. Які Ви знаєте види консалтингових послуг з точки зору форм міжнародних економічних відносин?

6. Назвіть особливості міжнародних консалтингових послуг.

7. У яких сегментах ринку України діє найбільша кількість міжнародних консультантів?

8. Чому в готельному бізнесі України, за опитуванням туристичних менеджерів, попит на міжнародних консультантів навіть більше, ніж на випускників відповідних вишів?

9. Які тенденції притаманні розвитку світового ринку консалтингових послуг?

10. Яку роль відіграють професійні консалтингові асоціації у регулюванні світового ринку консалтингових послуг?

### ***Практичні завдання***

1. Доберіть до кожного напрямку міжнародного консалтингу відповідний вид послуги. Заповніть таблицю 3.

*Таблиця 3*

### **Напрями та види міжнародного бізнес-консультування**

Напрямок консалтингу	Види послуг консультування
Консалтинг міжнародної торгівлі товарами і послугами	1. 2. 3. ...
Міжнародний інвестиційний консалтинг	
Міжнародний інноваційний консалтинг	
Консалтинг з питань євроінтеграції	

1. Допомога у створенні технополісів, інноваційних центрів, інкубаторів.
2. Дослідження можливостей та ризиків виходу вітчизняних інвесторів на зовнішні ринки.
3. Роз'яснення складних правил міжнародної торгівлі, ролі СОТ.
4. Економічний і юридичний супровід зовнішньоторговельних операцій фірми, тарифної політики, ціноутворення.
5. Супровід інноваційних проєктів.
6. Реєстрація торгової марки та інших прав інтелектуальної власності.
7. Експертне оцінювання інноваційних проєктів.
8. Юридичний супровід та підготовка інвестицій.
9. Дослідження зовнішніх ринків товарів і послуг, надання аналітичної інформації про їх стан.
10. Супровід економічної інтеграції бізнесу, підприємницької участі у зонах вільної торгівлі.
11. Мінімізація витрат, пов'язаних з імпортом / експортом продукції, митного оформлення імпорту / експорту.
12. Надання інфраструктурних послуг (транспортні, автомобільні та ін.) бізнесом України іноземним компаніям.
13. Розвиток партнерських відносин з іноземними фондами приватного акціонерного капіталу та інвестиційними банками.
14. Розробка рекомендацій з експортних стратегій бізнесу.

3. ЄБРР з 2010 р. дотепер відшкодовує основну частину витрат компаній малого і середнього бізнесу України (84 %) на міжнародних консультантів. З 2010 р. кількість консалтингових проєктів, що супроводжує цей банк, досягла 1 тис. переважно у харчовій промисловості та торгівлі. ЄБРР відкрив в Україні 15 регіональних центрів інформаційної підтримки бізнесу. Чому ЄБРР здійснює не лише софінансування малого і середнього бізнесу, а підтримує його саме через консалтинг? Як

міжнародний консалтинг впливає на ринок консультування в Україні?

### ***Тестові питання***

**1.** *Функцією міжнародного (на додаток до внутрішнього) консультування є:*

- а) допомога у питаннях відбудови після дефолту;
- б) допомога фірмі у підвищенні рентабельності виробництва;
- в) прискорення та збільшення експортно-імпортних операцій компаній;
- г) супровід внутрішньої документації;
- д) аудит департаменту маркетингу.

**2.** *На відміну від консультантів на внутрішньому ринку діяльність консультантів-міжнародників передбачає:*

- а) володіння навичками аналізу ринку;
- б) незалежність, неупередженість;
- в) об'єктивність, конфіденційність;
- г) розуміння тенденцій розвитку міжнародного бізнесу та шляхів отримання глобальних конкурентних переваг;
- д) ерудиція, компетентність.

**3.** *Етичний принцип міжнародного консультування – це:*

- а) дотримання світових стандартів якості послуг;
- б) довготривалі відносини з клієнтами;
- в) об'єктивність, конфіденційність;
- г) індивідуальність розробки рекомендацій;
- д) неприпустимість одночасного обслуговування конкурентів з різних країн.

**4.** *Риса професійних послуг міжнародного консультування, яка відрізняє їх від інших професійних послуг:*

- а) немобільність послуг;
- б) орієнтація на високу професійність закордонних замовників послуг;
- в) верховенство національного права над наднаціональним;

- г) менша диференціація послуг, ніж на національному ринку;
- д) необов'язковість знання іншої мови.

**5. Реєстрація компаній та ФОП в офшорних юрисдикціях – це:**

- а) консалтинг міжнародної торгівлі товарами;
- б) міжнародний інвестиційний консалтинг;
- в) міжнародний інноваційний консалтинг;
- г) консалтинг міграційних процесів;
- д) консалтинг економічної інтеграції бізнесу.

**6. Не є суб'єктом світового ринку консалтингу:**

- а) консалтингова ТНК;
- б) мале підприємство, що здійснює внутрішні перевезення;
- в) ЄБРР;
- г) незалежний експерт з певних проблем розвитку іноземної компанії;
- д) навчальний центр, який проводить тренінги для іноземних клієнтів.

**7. Експертне оцінювання закордонних інноваційних проектів – це:**

- а) консалтинг міжнародної торгівлі товарами;
- б) міжнародний інвестиційний консалтинг;
- в) міжнародний інноваційний консалтинг;
- г) консалтинг міграційних процесів;
- д) консалтинг економічної інтеграції бізнесу.

**8. Надання аналітичної інформації про стан зовнішніх ринків товарів – це:**

- а) консалтинг міжнародної торгівлі товарами;
- б) міжнародний інвестиційний консалтинг;
- в) міжнародний інноваційний консалтинг;
- г) консалтинг міграційних процесів;
- д) консалтинг економічної інтеграції бізнесу.

**9.** Ціновим чинником міжнародного попиту на послуги консультування є:

- а) собівартість надання послуги;
- б) відповідність послуги міжнародним стандартам якості;
- в) компетентність і репутація надавача послуг, довіра до нього;
- г) доступність послуг за часом надання;
- д) ефективний маркетинг.

**10.** До сучасної тенденції розвитку світового ринку консалтингу відносять:

- а) зменшення непрямого маркетингу консалтингових компаній;
- б) зменшення консультацій з передачі технологій у межах ТНК;
- в) збереження та розвиток кваліфікованого персоналу, інтелектуальну капіталізацію;
- г) скорочення участі клієнтів у співпраці з міжнародними консультантами, наростання вертикальних відносин;
- д) трансформацію бізнес-орієнтованих організацій у професійні асоціації.

**11.** Роль міжнародних професійних консалтингових організацій:

- а) збільшують монополізм на світовому ринку консалтингових послуг;
- б) створюють методологічну базу консалтингу, яка відповідає міжнародним стандартам;
- в) забезпечують відтік кваліфікованих кадрів від периферії до розвинених країн;
- г) обмежують діяльність національних консалтингових асоціацій;
- д) забезпечують збільшення прибутку міжнародних консалтингових асоціацій.

## Список рекомендованої літератури

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Міжнародний менеджмент: підручник / за ред. С. О. Гуткевич. Київ: Кафедра, 2015. 535 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20901/3/IM.pdf> (дата звернення: 07.04.2019).

Міжнародний консалтинг: навч.-метод. матеріали для підготовки магістрів за напрямом «Міжнародна економіка». Київ: ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», 2016. 48 с. URL: [https://kneu.edu.ua/ua/depts6/k\\_mizhnarodnogo\\_menedzhmentu/mizn\\_consalt/](https://kneu.edu.ua/ua/depts6/k_mizhnarodnogo_menedzhmentu/mizn_consalt/) (дата звернення: 07.04.2019).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 07.04.2019).

### ***Методичні поради***

У першому питанні треба відмежувати у міжнародному бізнес-консалтингу професійну діяльність від комерційної, підприємницької. З'ясуйте зміст професійної діяльності, чим вона відрізняється від інших видів ділової діяльності. Потім треба порівняти послуги національного і міжнародного консультування та виокремити особливості другого. Зокрема, зверніть увагу на мобільність і глобальний характер послуг консультування та іншу специфіку. Далі треба розглянути функції міжнародного консультування. Обміркуйте їх. Зокрема, дуже важливою для підприємців України, які постійно стикаються із тіньовою економікою, є допомога у захисті від незаконних дій бюрократії та правоохоронних органів.

Необхідним є розуміння принципів міжнародного консультування. Подумайте, чому поряд з професіоналізмом, дотриманням світових стандартів послуг значущими є також незалежність та об'єктивність наданої допомоги, довготривалі

відносини з клієнтами, побудовані на взаємній довірі; індивідуальність розробок, зорієнтована на особливості бізнесу клієнта. Не забувайте про етичні принципи міжнародного бізнес-консалтингу, з'ясуйте їх. Поясніть, для чого вони потрібні.

Якість міжнародного бізнес-консалтингу повинна відповідати меті компанії, яка звертається за допомогою до консультантів. Задумайтесь, які поради насамперед цікавлять компанію, що працює на міжнародному ринку. Важливим є процес обрання міжнародних консультантів. Які вони мають переваги, наприклад, для підприємців України порівняно з національними консалтинговими компаніями? Треба ретельно дослідити це питання, бо воно пояснює попит на консультаційні послуги з-за кордону. Зверніть увагу на їх більшу неупередженість і незалежність консультантів від компанії, уряду та гравців вітчизняної тіньової економіки; як правило, високий рівень кваліфікації, можливість: поєднання консультування і фінансування малого бізнесу, навчання і підвищення кваліфікації фахівців вітчизняних компаній. Водночас не слід ігнорувати недоліки міжнародних консультантів; визначте їх, бо вони збільшують витрати клієнтської компанії.

При вивченні другого питання треба розібратися у класифікації послуг міжнародного консультування. Зверніть увагу, що існує загальна класифікація, яка подібна структурі послуг на внутрішньому ринку. Це – управлінський, стратегічний, операційний, фінансовий консалтинг та аудит, ІТ-консалтинг і консалтинг управління персоналом. Ця класифікація не втрачає актуальності, коли послуги набувають міжнародного характеру. Обміркуйте, які з них найбільш поширені на міжнародному ринку. Знайдіть приклади. Крім того, вирішіть, чому стрімко зростають послуги із віртуального міжнародного консалтингу та консалтингу інтернет-бізнесу, а також послуги з public relations.

Однак на часі є класифікація консалтингових послуг з точки зору форм міжнародних економічних відносин. З'ясуйте її та деталізуйте. Йдеться про консалтинг міжнародної торгівлі

товарами і послугами, міжнародний інвестиційний консалтинг, міжнародний інноваційний консалтинг, консалтинг міграційних процесів. Наприклад, для українських компаній, які втрачають кваліфіковані кадри, консалтинг протидії еміграції та мотиваційні інструменти для збереження людського потенціалу компанії стають пріоритетними. Становлять інтерес напрями використання послуг міжнародного консалтингу в Україні, проаналізуйте їх. Особливу увагу зосередьте на консалтингових проєктах, які підтримує ЄБРР. Обміркуйте, у чому їх особливості та яка мета такої підтримки бізнесу України.

Третє питання теми спрямоване на вивчення сутності та тенденцій розвитку світового ринку консультування. Дослідіть визначення цього явища, тому що воно відображає новий рівень ринку консультування. Зверніть увагу на трактування СОТ випадків міжнародної торгівлі послугами. Подумайте над тими з них, що характеризують рух консалтингових послуг. Проаналізуйте основні показники світової торгівлі послугами консультування – це номінальний і реальний обсяг цих послуг. Знайдіть статистичну інформацію про них за останні роки. Порівняйте із динамікою послуг взагалі і дайте відповідь на запитання, чому міжнародні консалтингові послуги розвиваються швидше, ніж, наприклад, міжнародні послуги матеріального характеру (транспорт, зв'язок).

Визначте суб'єктів міжнародної пропозиції консалтингових послуг та суб'єктів міжнародного попиту на них. Зверніть увагу на велику четвірку (п'ятірку) консалтингових корпорацій, що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних спільною корпоративною стратегією, і надають найбільший обсяг послуг. Обміркуйте цінові та нецінові чинники міжнародного попиту на послуги консультування та причини збільшення ролі нецінових чинників, особливо маркетингу. Те саме стосується чинників міжнародної пропозиції послуг консультування. Проте найбільше часу слід приділити тенденціям розвитку світового ринку консалтингу, бо вони дають орієнтири консалтинговому бізнесу. Подумайте над процесами глобалізації та



транснаціоналізації ринку консалтингових послуг, його монополізації невеликою групою корпорацій, інституціоналізації, диверсифікації та універсальності міжнародних консалтингових послуг, збереження та розвитку інтелектуального капіталу консалтингових компаній та ін. Порівняйте ці тенденції із розвитком консалтингу в Україні.

Четверте питання теми передбачає оволодіння знаннями про зміст, роль та завдання міжнародних професійних консалтингових асоціацій. По-перше, зверніться до головних асоціацій, деякі з яких виникли ще у ХХ ст., проаналізуйте їх діяльність. Треба також підкреслити, що, крім професійних асоціацій, існують також організації, де консультанти діють поряд з іншими фахівцями, наприклад, у сфері менеджменту. По-друге, з'ясуйте відмінності професійних консалтингових асоціацій від комерційних компаній та їх роль на ринку світових консалтингових послуг. Обміркуйте, чому вони виступають суб'єктами регулювання міжнародного та національних ринків консалтингових послуг і які додаткові функції виконують. По-третє, проаналізуйте головні завдання міжнародних професійних асоціацій та інститутів консультантів. І насамкінець зверніть увагу на міжнародні професійні об'єднання консалтингових фірм, які діють на ринку консалтингових послуг України. Обдумайте, чому він суттєво залежить від капіталу міжнародних фінансових організацій.

**Тема 3. Інтернаціоналізація та глобалізація  
консалтингу як бізнес-індустрії**  
(4 год)

***План***

1. Стадії та форми інтернаціоналізації й глобалізації бізнес-консалтингу.
2. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії на світовому ринку. Стратегії конкурентних переваг.
3. Міжнародна диверсифікація та аутсорсинг на світовому ринку консалтингу.

4. Виклики ведення консалтингового бізнесу за кордоном.

### **ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ**

#### ***Запитання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте стадії інтернаціоналізації бізнес-консалтингу.
2. Чим відрізняється прямий та непрямий експорт консалтингових послуг?
3. Які індикатори глобалізації окремої консалтингової компанії є важливими?
4. Назвіть основні бізнес-процеси консалтингової компанії на міжнародному ринку.
5. Чим відрізняються порівняльні та диференціальні переваги консалтингових компаній на глобальному ринку?
6. Для чого потрібна диверсифікація активів та інвестицій міжнародної консалтингової компанії?
7. Яка тенденція останні роки характерна для аутсорсингової діяльності консалтингових компаній США та Канади?
8. Які особливі виклики очікують індустрію бізнес-консалтингу у процесі завоювання іноземних ринків?
9. Які перешкоди очікують консалтингові компанії, керівники яких вирішили просунути свій бізнес на іноземні ринки, де панує місцева олігополія консалтингових компаній?
10. Чому орієнтація на євроінтеграційні стандарти є обов'язковою умовою виходу консалтингу України на глобальний ринок?

#### ***Практичні завдання***

1. П'ять компаній світу (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst&Young, KPMG, McKinsey) мають домінуючу частку продажів міжнародних консалтингових послуг у загальному обсязі. Як це впливає на міжнародну конкуренцію, аси-

метрію інформації про якість послуг, поведінку замовників/споживачів і ціноутворення? Чи можна вважати цей тип

ринку олігополією? Якщо компанія певної країни прагне знайти свою нішу на ньому та зміцнити свої позиції у майбутньому, які бізнес-стратегії вона повинна упровадити?

2. Консалтингова компанія планує вийти на зовнішній ринок. Для цього слід відвідати країни позиціонування бізнесу і скласти уявлення про те, як бізнес буде там працювати. Виникає альтернатива: або це відвідування здійснює керівник компанії особисто (він проводить маркетинг, знайомиться з культурою, традиціями, соціальними засадами потенційних покупців), або керівник нікуди не їде, а спирається на експертний висновок (краще – на два–три висновки з різних джерел). Особисте відвідування можливе пізніше як підтвердження або спростування тих висновків, що зробили експерти. Обміркуйте, яка альтернатива ефективніша. Чому, на Вашу думку, керівники зарубіжних компаній самостійно нечасто їдуть до України шукати контакти, а в основному надсилають своїх юристів з довіреними особами (партнерами або родичами)?

### ***Тестові питання***

**1.** *До першої стадії інтернаціоналізації бізнес-консалтингу належить:*

- а) експорт послуг;
- б) інвестування у створення закордонних підрозділів;
- в) міжнародна диверсифікація власних активів;
- г) створення міжнародного виробництва/надання консалтингових послуг;
- д) міжнародний аутсорсинг.

**2.** *Формою інтернаціоналізації міжнародного бізнес-консалтингу є:*

- а) співробітництво різних консалтингових компаній;
- б) обмін досвідом;

- в) портфельний трансфер ресурсів консалтингової компанії;
- г) проведення науково-технічних конференцій;
- д) координація науково-технологічних дій на міжнародному ринку.

**3. Виокремте перевагу глобалізації бізнес-консалтингу:**

- а) економія на витратах виробництва консалтингових компаній завдяки позитивному ефекту масштабу;
- б) посилення світової взаємозалежності бізнесу (інтегроване виробництво) і його уразливості;
- в) прискорене отримання консультацій за кордоном представниками малого бізнесу;
- г) монополізація світового ринку бізнес-консалтингу;
- д) координація науково-технологічних дій на національному ринку.

**4. Ризики аутсорсингу консалтингових послуг полягають у:**

- а) отриманні неповної інформації про аутсорсера та невизначеності зовнішнього середовища;
- б) тому, що інша сторона має доступ до конфіденційної інформації компанії;
- в) високих трансакційних витратах на ведення переговорів, оформлення контракту, дотримання його умов;
- г) втраті зв'язку між компанією і аутсорсинговим виконавцем;
- д) усі надані відповіді правильні.

**5. Оберіть з наданих нижче конкурентних структур ту, яка зазвичай притаманна міжнародному ринку консультаційних послуг:**

- а) монополістична конкуренція;
- б) моносонія;
- в) чиста конкуренція;
- г) олігопсонія;
- д) білатеральна монополія.

**6.** Головним чинником, який забезпечує порівняльні конкурентні переваги консалтингової компанії на міжнародному ринку, є:

- а) бренд компанії;
- б) ефективна реклама;
- в) ефективні комунікації із замовниками – споживачами послуг;
- г) низька ціна праці робітників компанії;
- д) використання передових технологій.

**7.** Ризиком глобалізації бізнес-консалтингу є:

- а) випереджальне зростання послуг інфраструктури консалтингу;
- б) розвиток міжнародної конкуренції у сфері консалтингу;
- в) інтенсивна передача технологій у сфері консалтингу;
- г) диференціація за рівнем доходів споживачів консалтингових послуг – великих підприємств і малого бізнесу;
- д) прискорений розвиток сектору міжнародного управлінського консалтингу.

**8.** Міжнародна диверсифікація діяльності консалтингової компанії – це:

- а) передача непрофільних бізнес-функцій зовнішній організації за кордоном;
- б) розосередження активів, іноземних інвестицій, створення нових сегментів на глобальному ринку;
- в) вивезення капіталу за кордон;
- г) наукове співробітництво з декількома іноземними компаніями;
- д) завоювання монопольної позиції на ринку.

**9.** Індикатором глобалізації окремої консалтингової компанії є:

- а) масштаби обміну науковим досвідом з іноземними компаніями;

- б) обсяг реалізації послуг за рік;
- в) масштаби розподілу активів на іноземних ринках;
- г) рівень рентабельності надання послуг;
- д) абсолютна величина отриманого прибутку.

**10.** *Обов'язкові для консалтингової компанії дії на світовому ринку:*

- а) визначення базових іноземних клієнтів;
- б) здійснення глобальної технологічної стратегії відповідно до життєвого циклу послуг;
- в) визначення діапазону послуг іноземних клієнтських компаній та їх надання;
- г) визначення темпів зростання та частки компанії на світовому ринку;
- д) усі надані відповіді правильні.

#### Список рекомендованої літератури

Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Ліра-К, 2015. 408 с.

Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин: кол. монографія / за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакової. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2018. 472 с.

Білорус О. Г., Гаврилюк О. В. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 349 с.

Давидова І. О., Величко К. Ю., Печенка О. І. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. Харків: Форт, 2018. С. 5–15. URL:

<http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2672/1/%D0%A2%D0%9D%D0%9A%202-%D0%B3%D0%B5%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НГУУ «КПП», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухару>

### *Методичні поради*

При вивченні першого питання теми треба усвідомити, що на певному етапі розвитку кожна компанія стикається з альтернативою: обмежувати діяльність фірми рамками національної економіки або виходити за її межі на міжнародний ринок. Проаналізуйте стадії інтернаціоналізації бізнес-консалтингу, їх якісні відмінності. Ці три стадії мають відповідні форми міжнародного бізнес-консалтингу. Обміркуйте, у чому полягає зміст прямого та непрямого експорту консалтингових послуг, портфельного трансферу ресурсів (ліцензування, франчайзингу, інжинірингу та ін.), локальної експансії інвестицій у різних видах, транснаціоналізації бізнесу, формування мережевої структури. Треба зрозуміти, що глобалізація є тенденцією розвитку консалтингового бізнесу від національних ринків до інших ринків на всій земній кулі.

Подумайте над показниками глобалізації консалтингових компаній та визначте їх переваги. Зверніть увагу на економію на витратах виробництва завдяки позитивному ефекту масштабу, зниженню цін, консолідації фінансових ресурсів. Обдумайте інші переваги глобалізації консалтингових компаній. Водночас не забувайте про ризики глобалізації, проаналізуйте, як вони можуть позначитися на бізнес-консалтингу в Україні та яким чином треба їм протидіяти.

Розглядаючи друге питання, слід розуміти, що ефективність консалтингової діяльності за кордоном передбачає створення правильного алгоритму бізнес-процесів. Ретельно обміркуйте основні бізнес-процеси, а саме визначення базових іноземних клієнтських компаній, їх виду і діапазону послуг, розміру та темпів зростання компанії, взаємодії з конкурентним середовищем. Особливу увагу треба приділити визначенню технологічної стратегії компанії відповідно до життєвого циклу

послуг. Крім того, Ви маєте усвідомити, що консалтингові компанії суттєво залежать від правильної стратегії підтримки людського капіталу.

Навіщо консалтинговій компанії правильно організувати бізнес-процеси? Метою є отримання конкурентних переваг. Дайте визначення цього терміна і порівняйте два типи конкурентних переваг – порівняльні і диференціальні. Поміркуйте, які чинники на них впливають, які з них впливають на міжнародну діяльність консультантів України. Зверніть увагу, що конкурентні переваги ведуть до міжнародної конкурентоспроможності консалтингового бізнесу та випередження лідерів глобального ринку. Покажіть відмінності між низовим, середнім та вищим рівнем міжнародної конкурентоспроможності бізнесу. З'ясуйте, який рівень відображає ініціативне підвищення конкурентних переваг на світовому ринку і / або використання інноваційних технологій консалтингу, прогнозування й передбачення ринкової кон'юнктури.

Вивчення третього питання треба починати з розуміння, що потужними чинниками збільшення конкурентоспроможності консалтингових компаній є міжнародна диверсифікація та аутсорсинг. Водночас вони відображають певну стадію інтернаціоналізації консалтингового бізнесу. Насамперед треба розібратися у сутності цих термінів. Обміркуйте, у чому полягають сенс, привабливі та слабкі риси міжнародної диверсифікації консалтингової компанії, чому вона отримує синергетичний ефект і у чому він полягає. З'ясуйте також сутність аутсорсингу, до якого консалтингові компанії часто теж звертаються. Доберіть приклади, коли іноземні компанії використовують роботу інших спеціалістів (зокрема юристів) інших юрисдикцій зі спеціальними знаннями щодо бізнес-угод іноземного права. Зверніть увагу на різницю між офшорним та оншорним, повним та частковим, зовнішнім та внутрішнім аутсорсингом. Визначте головні цілі аутсорсинг-стратегії консалтингових компаній, її переваги та ризики.

У четвертому питанні теми треба усвідомити, що



експансія на зарубіжні ринки консалтингу – це правильна бізнес-мета, але бажано підготуватися заздалегідь до низки труднощів. Обміркуйте, на які виклики очікує консалтингова компанія, яка вирішила поширити свою діяльність за кордон. Це стосується викликів споживчих настроїв щодо іноземних консультантів і довіри до них, а також викликів місцевої конкуренції, контролю імпорту та ліцензування послуг, цінової політики. Дайте відповіді на питання, на який ринок зайти важче – ринок чистої монополії, олігополії або на висококонкурентний ринок і як перемогти на кожному з цих типів ринку. Неочікуваними для керівників консалтингової компанії можуть стати виклики, пов'язані із відмінностями мови та культури, менталітету громадян різних країн, інституціонального середовища, у якому майбутній бізнес розвиватиметься. Розберіться в них і запропонуйте методи пристосування компанії до нового бізнес-середовища.

**Тема 4. Бізнес-консалтинг зовнішньоторговельної діяльності фірми**  
(4 год)

***План***

1. Аналіз змісту та сучасних тенденцій розвитку міжнародної торгівлі.
2. Протекціонізм й вільна торгівля: поради підприємцям.
3. Консультування бізнесу із зовнішньоторговельних операцій.
4. Консультування євроінтеграції бізнесу України.

***ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ***

***Запитання для самоконтролю***

1. У чому полягає сутність міжнародної торгівлі?
2. Проаналізуйте основні тенденції сучасної міжнародної торгівлі.

3. Де більше обсяги торгівлі: у межах ТНК чи у країнах світу? Чому?
4. Які чинники неухильного зростання торгівлі послугами у сучасному світі?
5. Чим відкритий протекціонізм відрізняється від прихованого?
6. Розмежуйте поняття «торгова війна», «ембарго», «економічна блокада».
7. Які головні поради має дати консультант підприємцям, що працюють в умовах: 1) вільної торгівлі; 2) протекціонізму?
8. У чому полягає головний зміст консалтингу бізнесу з організації зовнішньоторговельних операцій?
9. Які переваги євроінтеграції мають донести консультанти підприємцям України?
10. Назвіть головні напрями консультування євроінтеграції бізнесу України.

### ***Практичні завдання***

1. Обсяг вітчизняного експорту країни X складає 20 млрд грн, обсяг імпорту – 25,0 млрд грн. Обсяг експорту всіх зарубіжних країн складає 5550 млрд грн, обсяг імпорту – 5650 млрд грн. Розрахуйте світовий торговельний оборот, частку у ньому країни X, а також сальдо торговельного балансу країни X.
2. Торгова війна між Україною і Росією, яка розпочалася ще 2013 р., передбачала обмежувальні санкції обома країнами відносно продукції чи виробників певних галузей. Наслідком було скорочення національного виробництва та експорту. Водночас падіння обсягів реалізації консалтингових послуг не спостерігалось. Проаналізуйте, чому.
3. За даними видання «Agro.guide», литовські компанії купують українських равликів за 1–1,2 долара США/кг, потім обробляють і продають до Італії, Франції, Угорщини за ціною вже 5–6 доларів США/кг. У роздрібній торгівлі вартість готових равликів і страв із них в Європі може досягати 20 доларів США за 1 кг. Порахуйте, скільки валового доходу втрачають компанії

України через сировинний експорт равликів, якщо він дорівнює приблизно 380 т на рік? Які пропозиції як консультант Ви запропонуєте компаніям України, щоб значно збільшити зростання валового доходу?

4. Walt Disney Company динамічно продає за кордон свою торговельну марку, поширюючи диснейвських персонажів (зазвичай мультиплікаційних) на різних продуктах. Натепер їх має величезна кількість одягу, іграшок, харчових продуктів, книг, компакт-дисків, ювелірних виробів і годинників, фільмів. Яку мету має диверсифікація продажу торговельної марки? Які конкурентні переваги – абсолютні чи диференціальні – отримує компанія від цієї технології?

### ***Тестові питання***

**1. Зовнішньоторговельний оборот – це:**

- а) сума експорту і реекспорту, імпорту та реімпорту;
- б) сума експорту і реекспорту;
- в) сума імпорту і реімпорту;
- г) різниця між експортом та імпортом;
- д) відношення експорту до імпорту.

**2. Вивезення за митний кордон держави товарів, раніше імпортованих і не перероблених у країні, називається:**

- а) експортом;
- б) імпортом;
- в) реекспортом;
- г) реімпортом;
- д) конфіскацією.

**3. До сучасної тенденції розвитку міжнародної торгівлі належить:**

- а) глобалізація і транснаціоналізація ринків товарів і послуг;
- б) посилення протекціонізму, зменшення обсягів вільної торгівлі;
- в) дерегіоналізація міжнародної торгівлі;

- г) переважання темпів зростання сировини у структурі експорту;
- д) зростання імпортних та експортних квот.

**4. Нетарифні засоби державного регулювання зовнішньої торгівлі охоплюють:**

- а) встановлення митного збору;
- б) встановлення експортного мита;
- в) квотування та ліцензування експорту-імпорту;
- г) додавання до ціни товарів різних елементів при перетині митних кордонів;
- д) встановлення транзитного мита.

**5. Методи прихованого протекціонізму – це:**

- а) державні закупівлі товарів вітчизняного виробництва, внутрішні податки і збори, технічні бар'єри;
- б) пільгові кредити експортерам;
- в) квотування та ліцензування експорту-імпорту;
- г) демпінг;
- д) антидемпінгові квоти.

**6. Клієнти звертаються за допомогою до консультантів-міжнародників у випадку, коли бажають:**

- а) збільшити валовий дохід підприємства та сегмент на національному ринку;
- б) отримати пільгові кредити від уряду;
- в) отримати доступ до ринку закупівель в ЄС;
- г) укласти торговельні контракти з іншими підприємцями країни;
- д) провести структурну перебудову виробництва та обігу.

**7. Напрямами консультування євроінтеграції бізнесу України є:**

- а) підвищення рентабельності виробництва;
- б) аналіз ринку конкурентів;
- в) порядок отримання сертифіката форми EUR.1 для експортних операцій;

- г) юридичний супровід взаємовідносин із урядом;
- д) аналіз споживчої поведінки.

**8.** *Міжнародні структури заінтересовані у консалтингу українських підприємств, тому що:*

- а) диверсифікують бізнес і отримують додаткові прибутки;
- б) сприяють збільшенню простору для руху товарів, послуг, капіталу, праці;
- в) розповсюджують світові правила і стандарти, яких потребують інвестори;
- г) демонополізують світовий консалтинговий ринок;
- д) усі наведені відповіді правильні.

**9.** *Нові можливості консалтингового бізнесу України після підписання угоди про поглиблену і всеосяжну зону вільної торгівлі з ЄС – це:*

- а) використання «єдиного вікна» на митниці;
- б) збільшення конкурентних переваг на глобальному товарному ринку;
- в) отримання нових, більш якісних стандартів послуг;
- г) спрощення процедур проходження митниці та зниження корупції;
- д) розповсюдження європейських правил економічної поведінки підприємців на бізнес України.

**10.** *Бізнес-консалтинг зовнішньоторговельної діяльності підприємства охоплює:*

- а) структурну перебудову виробництва;
- б) управління кадровою політикою;
- в) кредитування МВФ;
- г) зустрічну торгівлю товарами;
- д) рух прямих інвестицій.

Список рекомендованої літератури

Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях: підручник. Київ: ЦУЛ, 2017. С. 10–14. URL:

<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5440/1/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%85%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8F%D1%85.pdf> (дата звернення: 07.04.2019).

Міжнародна економіка: навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Макухи. Харків: Право, 2012. 192 с. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2012/Posib\\_Mignar\\_ekonomika\\_2012.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Posib_Mignar_ekonomika_2012.pdf) (дата звернення: 20.03.2019).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 07.04.2019).

Павленко І. І., Варяниченко О. В., Навроцька Н. А. Міжнародна торгівля та інвестиції: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. С. 7–62. URL: [http://cul.com.ua/preview/mign\\_torg\\_ta\\_invest\\_Pavlenko.pdf](http://cul.com.ua/preview/mign_torg_ta_invest_Pavlenko.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Тернопіль: НТУ 2017. С. 19–32, 43–46. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22432/5/Navch\\_Posibnyk-ZED\\_2017.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22432/5/Navch_Posibnyk-ZED_2017.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

### ***Методичні поради***

При підготовці до першого питання треба звернути увагу на сутність міжнародної економіки та форм міжнародних економічних відносин, тому що побудова консалтингу відповідно до них дозволяє збільшити обсяг ринку консультацій, диверсифікувати бізнес, залучити найбільшу кількість клієнтських компаній, створити основу для подальшої спеціалізації. Обміркуйте, у якому випадку торгівля вважається міжнародною, чи завжди це пов'язано з перетином митного

кордону держави, чи є обов'язково зміна власника у міжнародній торгівлі.

З'ясуйте відмінності у різниці між поняттями «міжнародна торгівля» і «зовнішня торгівля». Вони не тотожні. Консультування підприємців пов'язане саме із зовнішньою торгівлею, яка відображає форму участі країни/компанії у міжнародній торгівлі. Уточніть, які інститути регулюють зовнішню торгівлю, а які міжнародну. Проаналізуйте головні тренди сучасної міжнародної торгівлі. Зверніть увагу на роль ТНК у розвитку міжнародної торгівлі та її особливості. Дуже важливо зрозуміти, як змінюється структура міжнародної торгівлі, чому торгівля послугами (зокрема консалтинговими) випереджає торгівлю товарами і яку роль відіграє інтернет у розвитку міжнародної торгівлі. Доцільним є усвідомлення регіоналізації міжнародної торгівлі та відповідної сегментації єдиного світового ринку, що обумовлена інтеграційними процесами та прагненням країн і бізнесу до підвищення глобальної конкурентоспроможності.

При вивченні другого питання необхідно розглянути методи зовнішньої торгівлі, які існують у сучасному світі. Їх розуміння дозволяє консалтинговим компаніям надавати поради з ефективного зовнішньоторговельного бізнесу. Проаналізуйте, які види протекціонізму спрямовано проти окремих товарів, окремих галузей і що означає колективний протекціонізм. Необхідно окреслити переваги та вади протекціонізму для розвитку національної економіки та бізнесу і функції консультантів, що сприяють ефективному розвитку компаній з урахуванням методу зовнішньої торгівлі. Зверніть увагу на несподіваний спалах протекціонізму у політиці США і Китаю 2018 р. Обміркуйте, чому науковці та представники міжнародних організацій називають торговельні війни викликом для майбутнього розвитку міжнародного бізнесу і які ризики у цьому зв'язку існують для компаній України.

Дуже важливе значення мають питання практичної діяльності консультантів-міжнародників щодо допомоги бізнесу в організації зовнішньоторговельних операцій. З'ясовуючи третє питання, треба спочатку згадати різницю між

експортом, реекспортом, імпортом і реімпортом, як формується торговельний баланс країни та товарообіг країн і компаній. Потім зверніть увагу на зміст зустрічної торгівлі товарами – найдавнішу форму зовнішньоторговельних операцій – та її види: бартерні угоди, торговельні і промислові компенсаційні угоди. У сучасному світі роль консультантів є значною щодо участі компаній у міжнародному товарному аукціоні (англійському та голандському), торгівлі через товарну біржу. Становить інтерес для бізнесу також франчайзинг як режим використання торговельної марки за кордоном. Розберіться у перевагах та вадах кожної з цих зовнішньоторговельних операцій для надання ефективних консультацій. Бізнес потребує також економічного та юридичного консалтингу для укладення зовнішньоекономічних контрактів. Менеджерам компаній потрібна допомога у виявленні не тільки виробничих, а й трансакційних витрат, які супроводжують контракти і можуть потім знижувати конкурентні переваги. Обміркуйте усі трансакційні витрати до укладання угоди і після, чому вони виникають і як їх мінімізувати.

Актуальним є консультування євроінтеграції бізнесу України, яке представлено у четвертому питанні теми. Варто звернути увагу, що явище інтеграції економіки – це відносно молода форма міжнародних економічних відносин в умовах запеклої світової конкуренції. Вона є результатом розвитку міжнародної торгівлі та інтернаціоналізації виробництва. Її поява також завдячує пошуку оптимального використання ресурсів різних держав і компаній, підвищення їх конкурентоспроможності. Подумайте, чому регіональні ринки розвиваються скоріше, ніж окремі національні економіки. Продумайте переваги євроінтеграції бізнесу України. Це не тільки зниження витрат виробництва і обігу (за рахунок економії на масштабах), а й підтримання виробництва за рахунок виникнення більш ємного ринку, спільне використання технологій, а також транскордонні потоки інвестицій; можливості проведення структурної перебудови виробництва у компаніях за рахунок зовнішньої підтримки; отримання пільгових кредитів та допомоги у форс-мажорних ситуаціях.



Неучасть в інтеграційних процесах призводить до негативних наслідків ефекту доміно, що означає наростання труднощів для бізнесу (скорочення торговельного обороту, наявність додаткових обмежень для входу на ринок). Це має розуміти менеджмент компаній.

Зауважимо, що інтеграція починається з економічного регіоналізму і розвивається далі, тому консультанти мають виробити алгоритм інтеграції для компанії. Для цього треба мати чітке уявлення про її етапи і послідовне набуття нових форм – зони вільної торгівлі, митного союзу, спільного ринку, економічного і валютного союзу. Консультант має донести до клієнтських компаній нові можливості, що надає євроінтеграція. Обміркуйте їх, а також напрями консультування євроінтеграції бізнесу, особливо порядок отримання експортними компаніями (у рамках режиму вільної торгівлі – нульові/зменшені мита) сертифіката форми EUR.1, який з 1 січня 2016 р. видається митними органами України, відповідність промислової та харчової продукції вимогам ЄС, дотримання показників їх безпечності, впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР.

## **Тема 5. Міжнародний інвестиційний бізнес-консалтинг** (4 год)

### ***План***

1. Аналіз сутності, форм та особливостей сучасного міжнародного руху капіталу.
2. Сутність, мета та види послуг міжнародного інвестиційного консалтингу.
3. Консалтинг зовнішнього кредитування та управління корпоративним боргом.
4. Консультування бізнесу України з офшорного інвестування.

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

### *Запитання для самоконтролю*

1. Сутність та мета міжнародного бізнес-консалтингу.
2. Які особливості притаманні міжнародному руху капіталу сьогодні?
3. Назвіть основні форми міжнародного руху капіталу.
4. Чим відрізняються прямі та портфельні іноземні інвестиції?
5. Чим відрізняються реальні та фінансові іноземні інвестиції?
6. Що таке офшорні зони? Який їх вплив на інвестиційні процеси?
7. Які завдання стоять перед консультантами-міжнародниками?
8. Які послуги міжнародного інвестиційного консалтингу Ви знаєте?
9. Які головні інструменти протидії корпоративному дефолту пропонують консультанти?
10. Назвіть консалтингові послуги офшорному бізнесу.

### *Практичні завдання*

1. Інвестиційна компанія «Horizon Capital», яка управляє в Україні чотирма інвестиційними фондами обсягом понад 850 млн доларів США, на початку 2019 р. оголосила про створення ще одного фонду у 200 млн доларів США. Інвестиційна стратегія фонду буде спрямована на інвестування швидко зростаючих, орієнтованих на бізнес підприємств України у таких сегментах, як електронна комерція, охорона здоров'я і фармацевтика, споживчі товари та послуги. Які це інвестиції – прямі чи портфельні, реальні чи фінансові? Які з них консультант-міжнародник порадив би з точки зору ділової присутності у чужій країні?

2. Реконструкція Бортницької станції аерації розпочинається у 2019 р. (одна із найбільших комплексів очисних споруд у Східній Європі та єдина у м. Київ). Планується кредитування проекту Японією на 108,193 млрд

японських єн (близько 970 млн доларів США). Кредит надається на 40 років під 0,1% річних із пільговим періодом 10 років. За умовами кредиту 30% від загальної вартості будівництва має бути спрямовано на товари та послуги, що постачаються з Японії. Чому консультанти порадили керівництву м. Київ розпочати цей масштабний інфраструктурний проект? Які переваги мають кредитор і отримувач цього кредиту?

3. Клієнтська організація, середня за масштабами діяльності металургійна корпорація N, яка експортує сталепрокатну продукцію до двох країн ЄС, звернулася до консалтингової компанії з таким питанням. Для реалізації інвестиційного проекту їй потрібна імпортна сировина. Менеджмент корпорації розглядає пропозиції, що надійшли від двох потенційних постачальників:

1) компанії X, що зареєстрована у Белізі, ціна сировини – 100 доларів США за тонну;

2) німецької компанії Y – виробника сировини, ціна сировини – 120 доларів США за тонну.

Щодо таких параметрів, як якість сировини, термін поставок, форми оплати, умови обох ofert є приблизно однаковими.

Клієнтська організація прагне визначитися: чи пристати на перший варіант поставок як такий, що є більш вигідним за ціною? На які ризики угоди з Белізом має вказати консультант? Чим пояснюється суттєва відмінність у цінах компаній X та Y за однакової якості сировини?

### ***Тестові питання***

1. *Причина, що змушує компанію країни А здійснювати портфельні інвестиції у країну В:*

- а) високий рівень оплати праці у країні В;
- б) висока ставка процента у країні В;
- в) висока ставка процента у країні А;
- г) економічний спад у країні В;
- д) економічний спад у країні А.

**2.** *Послуга, яка належить до міжнародного інвестиційного консалтингу:*

- а) супровід упровадження міжнародних інвестиційних проектів;
- б) пошук і залучення національних інвесторів для замовників;
- в) рекомендації щодо здійснення компаніями експортно-торгових операцій;
- г) надання інформації для національних інвесторів про стан ринку потенційного інвестування;
- д) рекомендації щодо укладення зовнішньоторговельного контракту.

**3.** *До мотивів спрямування бізнесу в офшорні зони не належать:*

- а) мінімізація оподаткування;
- б) захист активів від націоналізації, реприватизації та рейдерства;
- в) спрощення доступу до кредитів;
- г) приховування та «відмивання» злочинних коштів;
- д) сприяння зростанню дохідної частини держбюджету.

**4.** *Міжнародний рух капіталу – це:*

- а) рух капіталу з однієї галузі до іншої;
- б) випуск облігацій державної позики;
- в) грошові перекази до країни від «заробітчан»;
- г) купівля банком цінних паперів іншого банку;
- д) зустрічне переміщення капіталу між країнами для його самозростання й максимізації прибутку.

**5.** *Випадки, у яких компанія здійснює прями іноземні інвестиції:*

- а) «Приватбанк» отримує позику в розмірі 200000 доларів США від уряду;
- б) український підприємець купує будинок для проживання в Італії;
- в) український імпортер бере короткострокову позичку в

одному з німецьких банків для сплати за поставки обладнання;

г) швейцарська фірма «Нестле» купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики «Світоч»;

д) малий бізнес з України отримує кредит від ЄБРР.

**6. Факторинг – це:**

а) сукупний обсяг кредитних ресурсів, наданих внутрішнім суб'єктам господарювання міжнародними фінансовими організаціями;

б) угода, за якою підприємець може придбати товар без оплати готівкою;

в) комплексна операція, що має три складові: оренда, кредит, інвестування;

г) міжнародні фінансові послуги з повернення експортеру більшої частини заборгованості за допомогою спеціалізованої фінансової компанії;

д) купівля банком чи спеціалізованою компанією у експортера боргового зобов'язання іноземного покупця без права регресу.

**7. Дефолт виникає внаслідок:**

а) викупу власних боргів на відкритому ринку;

б) емісії облігацій, які безпосередньо обмінюються на борг;

в) переносу термінів платежів за кредитом;

г) невиконання договору позики та несплати процентів (або основного боргу) у встановлені терміни;

д) списання боргу.

**8. Міжнародне регулювання фінансових потоків різних компаній здійснює:**

а) МВФ;

б) МОТ;

в) НАФТА;

г) ЄС;

д) ОЕСР.

**9. Неможливість виконання компанією своїх зобов'язань перед зовнішнім кредитором називається:**

- а) форфейтинг;
- б) факторинг;
- в) лізинг;
- г) дефолт;
- д) офшор.

**10. Офшорне інвестування – це:**

- а) портфельне іноземне інвестування;
- б) купівля облігацій іноземної фірми;
- в) купівля контрольного пакета акцій закордонного підприємства;
- г) складова прямого іноземного інвестування компанії, яке здійснюється за межами юрисдикції країни, в якій вона зареєстрована;
- д) міжнародна допомога бідним країнам.

#### Список рекомендованої літератури

Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях: підручник. Київ: ЦУЛ, 2017. С. 10–14. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5440/1/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%85%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8F%D1%85.pdf> (дата звернення: 07.04.2019).

Міжнародна економіка: навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Макухи. Харків: Право, 2012. 192 с. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2012/Posib\\_Mignar\\_ekonomika\\_2012.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Posib_Mignar_ekonomika_2012.pdf) (дата звернення: 20.03.2019).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL:

<https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухару+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 07.04.2019).

Павленко І. І., Варяниченко О. В., Навроцька Н. А. Міжнародна торгівля та інвестиції: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. С. 7–62. URL: [http://cul.com.ua/preview/mign\\_torg\\_ta\\_invest\\_Pavlenko.pdf](http://cul.com.ua/preview/mign_torg_ta_invest_Pavlenko.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Світова економіка: підручник / за ред. А. П. Голікова, О. А. Довгаль. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. 268 с. URL: [file:///D:/OneDrive/Documents/%D0%9A%D0%B0%D0%BC%D0%A2%D0%9C%20%D0%91%D0%9A/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4.%D0%90%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%8F/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D0%9D%D0%94%D0%A0%202017-2020/golikov\\_%20\(1\).pdf](file:///D:/OneDrive/Documents/%D0%9A%D0%B0%D0%BC%D0%A2%D0%9C%20%D0%91%D0%9A/%D0%AE%D1%80%D0%B8%D0%B4.%D0%90%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%8F/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8%20%D0%9D%D0%94%D0%A0%202017-2020/golikov_%20(1).pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Тернопіль: НТУ, 2017. С. 19–32, 43–46. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22432/5/Navch\\_Posibnyk-ZED\\_2017.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22432/5/Navch_Posibnyk-ZED_2017.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

### ***Методичні поради***

Аналізуючи сутність міжнародного руху капіталів, слід усвідомити його головну мету (самозростання й максимізація прибутку) та умови. Доцільно розглянути сучасні причини міжнародного руху капіталу: географічну диверсифікацію інвестицій для зниження ризиків, лібералізацію процесів експорту та імпорту капіталу, стабільну політичну ситуацію та сприятливий інвестиційний клімат у інших країнах, поглиблення міжнародної спеціалізації та кооперації виробництва, низькі ціни на сировину та робочу силу в інших країнах, невисокі екологічні стандарти, структурні зрушення у світовій економіці, зміну форм власності у країнах з перехідною економікою, наявність пільгових інвестиційних режимів. Варто звернути увагу на зміну вектора міжнародного

руху капіталу в сучасних умовах, а саме: концентрацію інвестиційних потоків у межах самого постіндустріального світу; у провідних та наукомістких галузях; активне надходження капіталу до сфери послуг; зростання ролі країн, що розвиваються, як експортерів капіталу (наприклад КНР, Сінгапуру); прискорення обміну капіталами завдяки сучасним інформаційним технологіям та діям великих ТНК. Важливим є розуміння форм іноземних інвестицій – прямих і портфельних, реальних і фінансових інвестицій, їх ролі в ефективному розвитку компаній та диверсифікації активів. Зверніть увагу на міжнародний кредит як форму вивезення капіталу та посилення його певної автономії від прямих інвестицій. Обґрунтуйте мотиви надавачів міжнародної позики бізнесу.

Далі треба проаналізувати сутність, мету та види послуг міжнародного інвестиційного консалтингу. Для цього передусім визначте сутність цього процесу і обміркуйте, чому уміле розпорядження вільними грошима компанії на глобальному рівні є запорукою підвищення ефективності бізнесу. З'ясуйте, хто є суб'єктами ринку міжнародного інвестиційного консалтингу, яку роль відіграють консультанти-міжнародники й консалтингові компанії, які працюють на міжнародному ринку консалтингу, на які питання з інвестування насамперед вони мають відповідати. Подумайте над завданнями, що стоять перед консультантами-міжнародниками, і послугами, які вони надають. Дайте відповіді на запитання, яку користь для замовника мають: передінвестиційна підготовка, оцінка альтернативних напрямів інвестицій, розробка міжнародних інвестиційних проєктів, формування бізнес-планів; супровід упровадження міжнародних інвестиційних проєктів, юридичний консалтинг; рекомендації з оптимального використання бюджету іноземної фірми, оцінка ефективності напрямів (галузі) інвестування, пошук і залучення іноземних інвесторів для замовників, надання їм інформації про стан ринку потенційного інвестування, його ключові переваги; поради з питань управління зовнішнім боргом компанії.

Розглядаючи третє питання, треба дуже ретельно



розібратися у структурі загального зовнішнього державного боргу, не ототожнювати корпоративний (тобто запозичений бізнесом під гарантії держави) борг із державним прямим (тобто запозиченим безпосередньо державою), з одного боку, та приватним корпоративним боргом, з іншого боку. Зовнішній корпоративний борг формується у результаті накопичення банківських та товарних кредитів, тому треба проаналізувати їх сутність і відмінності. Зверніть також увагу на специфічні типи інвестиційного кредиту – лізинг, факторинг, форфейтинг. Визначте ризики кредитування для бізнесу. Обміркуйте, чому консультанти зазвичай вважають найкращим способом погашення зовнішнього боргу для компанії грамотний стратегічний менеджмент, спрямований на отримання конкурентних переваг, підвищення рентабельності виробництва, його розширення та інноваційний розвиток. Важливо порівняти основні шляхи зменшення зовнішнього корпоративного боргу – списання, реструктуризацію, викуп чи сек'ютеризацію боргу. Особливу увагу необхідно приділити визначенню сутності та причин корпоративного дефолту, його соціально-економічним наслідкам для компанії та засобам запобігання.

Іншим дуже актуальним питанням для бізнесу України є його консультування з офшорного інвестування. При вивченні цього питання важливо визначити поняття і види офшорних зон, основні критерії офшорної юрисдикції, переваги і ризики офшорного бізнесу, його цілі, а також з'ясувати механізми офшорних операцій. Далі слід проаналізувати консалтингові послуги офшорному бізнесу. Вони пов'язані з типовими офшорними схемами інвестування, алгоритмом структурування бізнесу у міжнародний холдинг, особливостями відкриття офшорної компанії – власника патентів і ліцензій або сейфу. Важливим є усвідомлення змісту консультацій з міжнародного податкового планування, з методів антиофшорного національного і міжнародного регулювання. Треба розуміти, що при зменшенні тіньової економіки України потреба у консалтингу офшорного інвестування буде знижуватися, а податкового планування бізнесу без офшорів – збільшуватися.

## Тема 6. Міжнародний інноваційний бізнес-консалтинг (4 год)

### *План*

1. Сучасне наукомістке міжнародне виробництво.
2. Сутність, суб'єкти та об'єкти міжнародного інноваційного бізнес-консалтингу.
3. Консалтинг трансферу технологій на глобальному ринку.
4. Консультування розвитку венчурного бізнесу та інноваційних структур у міжнародній економіці.

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

#### *Запитання для самоконтролю*

1. Дайте визначення сучасного наукомісткого міжнародного виробництва.
2. У чому полягає специфіка міжнародного інноваційного консалтингу та його суб'єктів?
3. Чому визначення високих міжнародних технологій як таких, що не мають аналогів, має сенс лише на певний момент часу?
4. Чому для бізнес-організації, яка діє на міжнародному ринку, неминучим є перехід на інноваційну бізнес-модель?
5. Які країни у сучасному світі є нетто-імпортерами ліцензій?
6. Чим міжнародні патентні угоди відрізняються від ліцензійних угод?
7. Чи будете Ви як консультант пропонувати малим вузькоспеціалізованим фірмам, які працюють на ринках менш розвинених країн, продавати патенти великим корпораціям? Чому?
8. Які переваги франчайзингу має продемонструвати

консультант клієнтській компанії порівняно зі створенням власної торговельної мережі за кордоном чи спільних підприємств?

9. У які галузі України переважно інвестують іноземні венчурні фонди?

10. Чому на інноваційному ринку значну роль відіграють неформальні, безпосередні контакти консультантів і замовників?

### *Практичні завдання*

1. Високотехнологічна компанія України має потужний портфель патентів, інноваційно активна, на ринку 10 років. Продукція – фільтри для очищення води – є новим різновидом для ринку, технологія виробництва розроблена компанією та захищена патентом на винахід. Експортує продукцію до Білорусі, Угорщини, Польщі, Румунії, Болгарії з урахуванням місцевої специфіки постачання води населенню. Прагне освоїти ринки: 1) Китаю; 2) Канади; 3) Німеччини. Передбачає також надання послуг інжинірингу та перевірки якісної структури місцевої води.

Проаналізуйте переваги та ризики різних форм освоєння закордонного ринку для кожної країни, результати занесіть у таблицю 4. Обґрунтуйте рекомендації: яку форму освоєння закордонного ринку доцільно обрати щодо кожної з цих країн?

*Таблиця 4*

#### **Режими виходу міжнародної компанії на закордонні ринки**

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<b>Експорт</b>	
<b>Ліцензування</b>	
<b>Прямі іноземні інвестиції</b> (дочірня компанія або філія)	

<b>Спільні підприємства з місцевими компаніями</b>	

2. Walt Disney Company надає німецькій швейній компанії дозвіл на випуск дитячих піжам із зображенням Міккі Мауса на умовах ліцензійної угоди, яка передбачає плату за користування марочним капіталом компанії. Про яку форму (комерційну чи некомерційну) передачі технології йдеться? Чому, на Ваш погляд, обрано саме таку форму? Чому компанія віддає право на випуск дитячих піжам іншим фірмам, а не створює спільні з ними підприємства? Чи має місце у цій угоді передача неявного знання?

### ***Тестові питання***

**1.** Головною ознакою сучасного наукомісткого міжнародного виробництва є:

- а) висока ефективність виробництва;
- б) надання ІТ-послуг;
- в) мета виробництва – отримання надприбутку;
- г) використання високих технологій, де набувають завершені комерційної форми результати НДДКР;
- д) функціонування на глобальному ринку.

**2.** Міжнародний інноваційний консалтинг – це:

- а) упровадження у практику бізнесу сучасних методів маркетингу;
- б) професійна діяльність, яка спрямована на передання у практику бізнесу передових методів, досвіду, технологій;
- в) участь бізнесу у сучасних формах міжнародних економічних відносин;
- г) діяльність бізнесу відповідно до закономірностей розвитку сучасної глобальної економіки;
- д) форма діяльності консалтингових компаній на

монополістичному ринку.

**3. Технології, які науковці вважають не уречевленими:**

- а) машини, устаткування;
- б) знання, досвід, ноу-хау;
- в) матеріали;
- г) технологічні лінії;
- д) підприємства «під ключ».

**4. Інформаційно-комунікативні технології – це:**

- а) сукупність програмно-технічних засобів, інтегрованих для збирання, обробки, розповсюдження та використання даних;
- б) сукупність методів удосконалення матеріального виробництва;
- в) сукупність засобів збільшення конкуренції у нематеріальній економіці;
- г) сукупність суспільних науково-технічних послуг;
- д) сукупність методів удосконалення державного регулювання економіки.

**5. Країна, за даними СОР, у якій темпи зростання послуг, пов'язаних з інтелектуальною власністю, були у 2017–2018 р. найвищими:**

- а) Німеччина;
- б) Італія;
- в) Росія;
- г) Сінгапур;
- д) Бразилія.

**6. Переваги ТНК на ринку інноваційних послуг такі:**

- а) забезпечують рівний доступ до суспільних благ;
- б) протистоять монополізму;
- в) підтримують соціальні стандарти;
- г) підсилюють конкуренцію;
- д) сприяють передачі технологій від розвинених ринків до периферії.

**7. Ноу-хау – це:**

а) сукупність технічних, економічних та інших незапатентованих знань, які необхідні для організації виробництва;

б) торговельні угоди, за якими власник патенту поступається своїми правами на нього іноземному покупцеві;

в) передача компанії іншої країни дозволу на використання об'єктів інтелектуальної власності в обмін на виплату роялті;

г) контракти «під ключ»;

д) інженерно-консультаційні послуги фірм.

**8. Договір про патентну кооперацію (РСТ) передбачає:**

а) отримання правового захисту на винахід у промисловості іншої країни;

б) отримання правового захисту на винахід у будівництві іншої країни;

в) передачу компанії іншої країни дозволу на використання об'єктів інтелектуальної власності в обмін на виплату роялті;

г) отримання правового захисту на винахід у великій кількості країн одночасно;

д) отримання правового захисту на винахід у певній країні.

**9. Форма освоєння міжнародною компанією іноземних ринків, головним недоліком якої є високі ризики втрати інтелектуальної власності:**

а) створення дочірньої компанії;

б) створення філії;

в) експорт продукції;

г) ліцензійна угода;

д) придбання іноземного підприємства.

**10. Оберіть вигоду франчайзингу:**

а) дозволяє створювати дочірні компанії;

б) франчайзі мають більшу мотивацію, ніж прямі співпрацівники головної компанії;

- в) дозволяє будівництво мережі магазинів для розповсюдження товарів за рахунок прибутку франчайзера;
- г) зберігає відповідальність франчайзера за функціонування ланцюга торгівлі;
- д) сприяє зростанню прямих інвестицій продавця торгової марки.

### Список рекомендованої літератури

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/MONOGRAFIJ\\_2009/MARCHENKO\\_2008.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf) (дата звернення: 20.03.2019).

Міжнародна економіка: навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Макухи. Харків: Право, 2012. 192 с. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2012/Posib\\_Mignar\\_ekonomika\\_2012.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Posib_Mignar_ekonomika_2012.pdf) (дата звернення: 20.03.2019).

Нематеріальна економіка та управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Екон. теорія та право. 2013. № 3. С. 217–349. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/11014?mode=full> (дата звернення: 07.04.2019).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 07.04.2019).

Семикіна М. В., Петіна О. М. Інтелектуальний бізнес: навч. посіб. / за ред. М. В. Семикіної. Кіровоград: КНТУ, 2015. 141 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3605/1/IB%20met.pdf> (дата звернення: 07.04.2019).

### *Методичні поради*

Розгляд першого питання теми слід починати з поняття сучасного наукомісткого міжнародного виробництва. На відміну від національного виробництва, яке теж може використовувати інновації, метою міжнародного виробництва є досягнення глобальної конкурентоспроможності на ринку. Для цього застосовуються високі технології. Проаналізуйте їх сутність та відмінності від традиційних технологій чи їх носіїв і таку їх специфіку, як створення високої доданої вартості. Обміркуйте, у якому випадку застосування високих технологій приводить до монопольного становища на глобальному ринку. Зверніть увагу на правові інструменти захищеності високих технологій. Далі зверніться до понять «високотехнологічна продукція та «високотехнологічне підприємство», з'ясуйте спільні риси і показники ідентифікації високотехнологічних компаній у світі та Україні.

Вивчення власне міжнародного інноваційного консалтингу починається з другого питання теми. Розберіться у сутності цього поняття, чим воно відрізняється від інших понять міжнародного консалтингу та національного інноваційного консалтингу. Обґрунтуйте актуальність міжнародного інвестиційного консалтингу для діючої бізнес-організації та зверніть увагу на специфіку його суб'єктів та предмета, проаналізуйте напрями міжнародного інноваційного консалтингу. Зауважимо, що на відміну від національного інноваційного консалтингу міжнародний консалтинг починається з дослідження світового ринку інновацій та пріоритетів міжнародної передачі технологій.

У третьому питанні треба розуміти, що за умов заострення міжнародної конкуренції компанії потребують консультантів, які орієнтуються на потреби інноваційного розвитку і адаптують кращі світові технічні досягнення до умов та попиту локальних фірм. Для початку проаналізуйте поняття міжнародного трансферу технологій, його комерційні та некомерційні форми. Подумайте, з приводу яких форм клієнтські фірми частіше звертаються до консалтингових фірм. Проаналізуйте роль консультанта в ефективному здійсненні міжнародних патентних угод, ліцензійних угод (патентних та



безпатентних), науково-виробничої кооперації, інжинірингу, франчайзингу та інших форм трансферу технологій. Обміркуйте, які вигоди цих форм має демонструвати клієнтській компанії консультант. Важливим є знання змісту Договору про патентну кооперацію (РСТ), укладеного у м. Вашингтон 1970 р. (країнами – членами Договору є 148 країн), та Договору Всесвітньої організації інтелектуальної власності про виконання і фонограми, укладеного у Женеві 1996 р. країнами – членами Всесвітньої організації інтелектуальної власності (зараз 192 країни). Поміркуйте, яку роль вони відіграють у правовому захисті прав інтелектуальної власності, а також розберіться, чи користуються ними бізнесмени з України. Виділіть особливості поведінки консультанта на міжнародному інноваційному бізнесу.

Четверте питання теми присвячене консалтингу венчурного бізнесу та інноваційних структур у міжнародній економіці. Розгляньте особливості венчурного бізнесу, зокрема інноваційну поведінку персоналу. Пам'ятайте, що венчурна фірма – це суб'єкт економіки знань, вона не має географічних меж. Особливо це стосується віртуальної фірми, яка має розпоршення між багатьма країнами. Визначте також пропозиції консультанта щодо розвитку венчурного бізнесу. Проаналізуйте роль венчурних фондів в інноваційному розвитку взагалі та зверніть увагу на види економічної діяльності, які є їх об'єктом в Україні. Дуже важливими є також знання про консультування таких структур, як інноваційний бізнес-інкубатор, технологічний парк, кластер. Обміркуйте мету їх діяльності на міжнародному інноваційному ринку. Наведіть приклади високотехнологічних кластерів у світі. Треба звернутися також до розвитку мережевих партнерств, бо натеper це світовий тренд. Проаналізуйте зміст та мету їх діяльності та роль консультантів у формуванні моделі «відкритих» інновацій.

## **Тема 7. ТНК як об'єкт міжнародного бізнес-консалтингу**

(4 год)

### ***План***

1. Міжнародне виробництво і транснаціоналізація бізнесу. Феномен ТНК.
2. Мета, завдання і види консалтингових послуг економічної діяльності ТНК.
3. Консультування ТНК з питань транскордонних проектів злиття та поглинання.
4. Крос-культурна складова консалтингу економічної діяльності ТНК.

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

#### ***Запитання для самоконтролю***

1. Для якого історичного періоду характерне становлення та розвиток ТНК? Назвіть чинники швидкого зростання міжнародного виробництва.
2. Дайте визначення ТНК і розкрийте її організаційну структуру.
3. Чим відрізняється національна компанія, що здійснює експортно-імпортну діяльність, від ТНК?
4. Поясніть еkleктичну модель прямих інвестицій Джона Даннінга.
5. Перелічіть види консалтингових послуг для ТНК.
6. Чому ТНК у своїй стратегічній політиці зазвичай зорієнтовані на поглинання місцевих компаній інших країн?
7. Що таке креативні корпорації, які особливості консалтингу відносно них можна виокремити?
8. Які особливості має консалтинг з питання обрання компаніями засобів злиття та поглинання?
9. Чому зростає попит на крос-культурний бізнес-консалтинг?
10. Охарактеризуйте різні виміри культури на національному рівні відповідно до теорії Г. Хофстеде. Для яких

країн  
кожний з них характерний?

### *Практичні завдання*

1. Доберіть до кожного терміна визначення. Заповніть таблицю 5.

*Таблиця 5*

### **Економічний зміст процесів на ринку ТНК**

Термін	№
«Дочірнє» та «внучате» підприємство (subsidiary company)	
Горизонтальна інтеграція	
Синергетичний ефект	
Материнська, або батьківська, компанія (parent company)	
Вертикальна інтеграція	
Злиття та поглинання (M&A)	
Міжнародне виробництво	

1. Частина світового виробництва товарів та послуг, яка функціонує на основі прямих інвестицій і контролюється й управляється ТНК.

2. Фінансові операції, за яких дві або кілька корпорацій об'єднують свої активи для створення нової корпорації.

3. Зарубіжні підприємства ТНК, які мають статус самостійної юридичної особи у приймаючій країні.

4. Злиття компаній, які виробляють однорідні товари у різних країнах для їх сумісного розподілу і реалізації.

5. Злиття компаній, які функціонують на різних циклах виробництва окремого продукту, пов'язаних між собою.

6. Здатність створювати вартість (за допомогою злиття та поглинання), яка перевищує індивідуальні вартості обох компаній за рахунок використання активів цих компаній.

7. Головна холдинг-компанія ТНК, яка контролює активи підприємств у зарубіжних країнах та є центром у прийнятті стратегічних рішень.

2. У 2018 р. було закрито угоду транскордонного злиття глобальних компаній Bayer (фармацевтика, агротехнології) і Monsanto (біотехнології рослин): перша придбала другу за 66 млрд доларів США. Ринків перетинів бізнес-напрямів ці корпорації майже не мали. Новостворена ТНК контролюватиме майже третину світового ринку насіння та засобів захисту рослин. Назва Monsanto зникає, натомість залишаються назви низки брендів компанії. Очікуваний синергетичний ефект від злиття – 1,2 млрд доларів США вже до 2022 р.

Які Ви вбачаєте джерела синергетичного ефекту такого злиття? Йдеться про горизонтальне чи вертикальне злиття?

Якими, на Ваш погляд, були цілі учасників угоди? Чи можна було їх досягти шляхом створення міжнародного стратегічного альянсу, уникнувши злиття? Чому, на Вашу думку, на відміну від поширеної практики поєднання назв ТНК-учасниць у подібних угодах не було збережено назву однієї з корпорацій? Обґрунтуйте відповідь.

### ***Тестові питання***

**1. Ознакою міжнародного виробництва є:**

- а) зовнішньоторговельна діяльність національних компаній;
- б) експорт та імпорт товарів;
- в) експорт та імпорт товарів;
- г) здійснення компанією наукових розробок;
- д) функціонування компанії на основі прямих інвестицій, контроль та управління виробництвом транснаціональними корпораціями.

**2. Не є складовими глобального ланцюга вартості:**

- а) дослідження і розробки, дизайн/проекування;
- б) дистрибуція, маркетинг;

- в) виробництво, логістика;
- г) сервіс/ післяпродажне обслуговування;
- д) нормативно-правове регулювання діяльності ТНК.

**3. Відмінності ТНК від національної компанії, що здійснює експортно-імпорتنу діяльність, – це:**

- а) локальний характер бізнесу;
- б) трансфертне ціноутворення на внутрішню продукцію компанії;
- в) створення підрозділу нематеріального виробництва;
- г) здійснення експортних операцій;
- д) працівники, акціонери й менеджери компанії є мешканцями однієї країни.

**4. Джерелом формування конкурентних переваг ТНК над національним виробництвом є:**

- а) розвиток соціально відповідального бізнесу;
- б) незначна роль торгової марки для просування своїх товарів на іноземні ринки;
- в) орієнтація на ринки з високою вартістю робочої сили;
- г) позитивний ефект масштабу;
- д) перевищення бюджетів багатьох країн над бюджетами ТНК.

**5. За концепцією Даннінга, передумовами перетворення міжнародної компанії на транснаціональну є наявність у неї конкурентних переваг:**

- а) арбітражу, левериджу, координації;
- б) власності, інтерналізації, розміщення;
- в) інтеграції, інноваційності, левериджу;
- г) арбітражу, інтерналізації, локалізації;
- д) інноваційності, оподаткування, масштабу.

**6. Відмінністю горизонтальної інтеграції, що супроводжує діяльність ТНК, від вертикальної є:**

- а) злиття фірм, які функціонують на різних циклах виробництва окремого продукту, пов'язаних між собою;
- б) зростання диверсифікації виробництва;
- в) партнерство з компаніями інших країн;

- г) створення трестів;
- д) злиття фірм, які виробляють однорідні товари у різних країнах.

**7.** *За Г. Хофстеде, домінуюча модель мотивації у міжнародній компанії залежить від таких культурних вимірів:*

- а) дистанція влади та індивідуалізм/колективізм;
- б) маскулінізм/фемінізм та уникнення невизначеності;
- в) ставлення до часу та дистанція влади;
- г) специфічні/дифузійні відносини та емоційна орієнтація культур;
- д) уникнення невизначеності та ставлення до часу.

**8.** *Інвесторами, які потребують найбільшої допомоги консультантів при обміні акціями між компаніями, що об'єднуються, є:*

- а) власники контрольного пакета акцій приватних компаній;
- б) одержувачі «золотої акції»;
- в) дрібні інвестори, що мають невелику кількість акцій;
- г) власники контрольного пакета акцій приватних компаній;
- д) менеджери приватних компаній.

**9.** *Не є консалтинговою послугою для ТНК:*

- а) поставка товарів від материнської компанії до дочірніх та внучатих підрозділів;
- б) правовий супровід технологічної політики ТНК;
- в) поради з питань обрання профілю (стратегічної орієнтації) діяльності компанії;
- г) рекомендації щодо ведення ефективних переговорів з іноземними партнерами;
- д) діагностика проектів злиття та поглинання компаній.

**10.** *Синергетичний ефект від корпоративного злиття і поглинання виникає тоді, коли:*

- а) здійснюється централізація виробництва;
- б) здійснюється концентрація виробництва;
- в) створюється монополія на ринку;

г) цінність об'єднаної компанії перевищує суму цінностей компанії-покупця і компанії-цілі, що діють незалежно одна від одної;

д) капітал з дочірніх підприємств реінвестується у материнську компанію.

### Список рекомендованої літератури

Вергун В. А. Економічна дипломатія: навч. посіб. Київ: Київ. ун-т, 2010. 303 с.

Давидова І. О., Величко К. Ю., Печенка О. І. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. Харків: Форт, 2018. С. 5–15. URL:

<http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2672/1/%D0%A2%D0%9D%D0%9A%202-%D0%B3%D0%B5%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>

Куриляк В. Є. Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи: монографія. Київ: Кондор, 2010. 480 с.

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 07.04.2019).

### *Методичні поради*

Розглядаючи перше питання теми, треба розібратися у сутності міжнародного виробництва, його відмінностях від національного виробництва, чинників швидкого зростання. Важливо розуміти, що міжнародне виробництво передбачає поділ процесу створення і збуту продукції на окремі бізнес-функції та їх поширення між компаніями різних країн світу. Зверніть увагу на таку особливість – створення у світових масштабах глобальних ланцюгів вартості і пояснить, що це означає. Далі треба сконцентрувати увагу власне на ТНК, які зараз посіли домінуючі позиції у світовій економіці, стали головним суб'єктом руху товарів, міжнародних інвестицій, технологій і мають бюджет, який часто перевищує державні

бюджети деяких країн. Проаналізуйте еkleктичну модель прямих інвестицій Джона Даннінга, її сутність. Важливим є розуміння організаційної структури ТНК і мети головної холдинг-компанії (материнської). Обміркуйте роль зарубіжних дочірніх й внучатих підприємств, який статус вони мають, хто визначає їх розташування та зміст економічної діяльності.

Дуже важливим з теоретичної і практичної точки зору є аналіз горизонтальної та вертикальної інтеграції, що супроводжує діяльність ТНК. Дайте визначення цих понять. Обміркуйте, чим відрізняються мета і результат цих обох процесів, яка інтеграція збільшує масштаб, диверсифікацію виробництва і зміцнення конкурентної позиції на світовому ринку. Зверніть увагу на відмінності ТНК від національної компанії, що здійснює експортно-імпорتنу діяльність, і насамперед на глобальний характер бізнесу, формування всесвітньої системи філій та міжнародного виробництва. Поясніть джерела формування конкурентних переваг ТНК над національним виробництвом. Обміркуйте, чому майже усі ТНК належать США, Японії, Західній Європі, які наслідки має їх монополізм для розробки стратегії інших компаній.

Друге питання теми пов'язане саме із консалтингом економічної діяльності ТНК. Подумайте над його метою та головними завданнями. Потім треба докладно розібратися з видами консалтингових послуг. Найбільшим попитом користуються послуги з таких питань: обрання профілю (стратегічної орієнтації) діяльності ТНК (етноцентризм, регіоцентризм, поліцентризм, геоцентризм); вибір типу міжнародної стратегії ТНК (за динамікою зростання, формою здійснення закордонних операцій, напрямом зусиль ТНК); формування технологічної політики ТНК; транскордонні проекти корпоративного злиття та поглинання (M&A). Два останніх види консультування ТНК заслуговують на особливу увагу. Так, консалтинг з питань технологічної політики ТНК зорієнтований на утримання лідерських позицій в інноваційних нішах глобального ринку. Проаналізуйте його основні напрями. Водночас зверніть увагу на особливість останніх 5–10 років: консультування ТНК з питань зворотного переведення



технологічних процесів у країні базування материнських компаній з одночасною юридичною реєстрацією прав інтелектуальної власності. Дайте відповідь на питання, чому це відбувається.

Вивчаючи третє питання, обґрунтуйте актуальність консультування ТНК з питань М&А. Розберіться у термінах «злиття» і «поглинання», їх відмінностях між собою. Дуже важливим є відмежування синергетичного ефекту від корпоративного злиття і поглинання. Розгляньте його джерела – комбінування, компліментарність, економію, усунення дублюючих підрозділів. Докладно проаналізуйте засоби злиття та поглинання – обмін акціями між компаніями, що об'єднуються; створення спільних компаній, які виконують функції оперативних холдингів; формування пакета угод про спільне використання виробничих потужностей філій компаній; нарощування корпоративних портфелів патентів та зміцнення конкурентних позицій ТНК на світовому ринку об'єктів інтелектуальної власності. Обміркуйте завдання консультантів з питань М&А.

Четверте питання слід починати з виокремлення особливостей використання людського капіталу в ТНК. Потім треба сформулювати уявлення про крос-культурний бізнес-консалтинг, його сутність, мету і завдання для розвитку іноземної компанії, переважно у ТНК, для отримання конкурентних переваг на глобальному ринку. Сформулюйте завдання крос-культурної поведінки у ТНК. Подумайте, чому зростає попит на консультування крос-культурної поведінки у ТНК і знання менталітету протилежної сторони. Знайдіть у літературі приклади руйнівного впливу різниці культур на діяльність компаній, що не врахували особливості мультикультурного середовища.

Важливо приділити увагу теоріям Г. Хофстеде та Г. Перлмуттера. Зверніть увагу на класифікацію параметрів культури за Г. Хофстеде: індивідуалізм/колективізм, дистанція до влади, уникнення невизначеності, маскулінізм/фемінізм, ставлення до часу. Необхідно розуміти зміст цих характеристик, щоб визначати крос-культурні відмінності

країн. Обміркуйте також етноцентричні, поліцентричні та геоцентричні орієнтації міжнародних компаній на глобальній арені, їх переваги та недоліки, а також необхідність пристосування менеджменту компаній до специфіки національних культур.

З точки зору крос-культурного консалтингу важливим є розуміння особливостей кадрової політики ТНК. Замисліться, яких проблем стосується консультування процесів експатріації у ТНК. Слід звернути увагу, що пріоритети мотивації персоналу залежать від країни і не можуть не враховувати крос-культурної специфіки. Обміркуйте, які стимули характерні для поведінки працівників у США, Південній Америці, Азії, інших країнах, зокрема в Україні, і як це впливає на винагороду за працю. Доцільно також приділити час ознайомленню з національними діловими стереотипами основних країн/регіонів світу, стилями ведення переговорів їх представниками. Це необхідно для розуміння правил крос-культурної поведінки при здійсненні ділових комунікацій, укладенні контрактів. Слід звернути увагу на основні комунікаційні бар'єри крос-культурного спілкування – мову, сприйняття бізнесу, культурні цінності, невербальні комунікації. Проаналізуйте також роль, технології формування та розвитку корпоративної культури. Важливо розуміти принципи класифікації різних видів (бюрократична, кланова, адаптивна, орієнтована на досягнення) та моделей корпоративних культур (інкубатор, Ейфелева вежа, керована ракета, родина), умови їх ефективного застосування.

### **3. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ**

#### *основна література*

Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин: кол. монографія / за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакової. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2018. 472 с.

Давидова І. О., Величко К. Ю., Печенка О. І. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. Харків: Форт, 2018. С. 5–15. URL:

<http://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2672/1/%D0%A2%D0%9D%D0%9A%202-%D0%B3%D0%B5%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>

Зозак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях: підручник. Київ: ЦУЛ, 2017. С. 10–14. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5440/1/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%85%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8F%D1%85.pdf> (дата звернення: 07.04.2019).

Міжнародна економіка: навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Макухи. Харків: Право, 2012. 192 с. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/POSIBNIKI\\_2012/Posib\\_Mi\\_gnar\\_ekonomika\\_2012.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2012/Posib_Mi_gnar_ekonomika_2012.pdf) (дата звернення: 20.03.2019).

Міжнародний менеджмент: підручник / за ред. С. О. Гуткевич. Київ: Кафедра, 2015. 535 с. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20901/3/IM.pdf> (дата звернення: 07.04.2019).

Нематеріальна економіка та управління формуванням і використанням інтелектуального капіталу: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Екон. теорія та право. 2013. № 3. С. 217–349. URL: <http://dspace.nlu.edu.ua/handle/123456789/11014?mode=full> (дата звернення: 07.04.2019).

Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с. URL: <https://www.google.com/search?q=Охріменко+О.+О.%2C+Кухарук+А.+Д.+Міжнародний+консалтинг%3A+навч.+посіб.+Київ+%3A+НТУУ+«КПІ»> (дата звернення: 07.04.2019).

#### *додаткова література*

Бауманн Е. Стандарти Європейського Союзу у сфері

державних фінансів. *Фінанси України*. 2013. № 12. С. 21–32.

Біла Д. В. Регулювання діяльності страхових компаній в Європейському Союзі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 33–39. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-4\\_0-pages-33\\_39.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-4_0-pages-33_39.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Білорус О. Г., Гаврилюк О. В. Глобальний конкурентний аутсорсинг: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 349 с.

Валіулліна З. В. Діяльність корпорацій у контексті розвитку регіональних інтеграційних об'єднань. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 44–50. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-8\\_0-pages-44\\_50.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-8_0-pages-44_50.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Вергун В. А. Економічна дипломатія: навч. посіб. Київ: Київ. ун-т, 2010. 303 с.

Вергуненко Н. В. Особливості сучасної видової структури європейського ринку консалтингових послуг. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 5–14. URL: [www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?) (дата звернення: 07.04.2019).

Гринько П. О. Діагностика факторів зовнішнього середовища, які впливають на розвиток експортно-імпорتنної діяльності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 51–56. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-8\\_0-pages-51\\_56.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-8_0-pages-51_56.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Губін К. Г., Набатова О. О. Теоретичні основи інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу в умовах глобалізації. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3 (26). С. 69–82. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/теоретичні-основи-інтернаціоналізац/> (дата звернення: 07.04.2019).

Довгаль О. А., Панкова Ю. М. Особливості змісту й форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6. С. 25–30. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-2\\_0-pages-52\\_58.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-2_0-pages-52_58.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Думікян М. М. Вплив ТНК на розвиток ринку телекомунікаційних послуг України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 6.

С. 31–35. URL: ([http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-6\\_0-pages-31\\_35.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-6_0-pages-31_35.pdf))  
дата звернення: 07.04.2019).

Калошин І. Памятка бизнес-ангела: как заработать на инвестициях в стартапы. 2018. 26 лют. URL: [www.forbes.ru/nansy-i-investicii](http://www.forbes.ru/nansy-i-investicii) (дата звернення: 07.04.2019).

Камінська Т. М. Місце України у міжнародній торгівлі послугами. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1 (36). С. 27–41.

Квітка А. В., Балаклеєць К. Ю. Європейські тренди в інноваційному підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 105–113. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-1\\_0-pages-105\\_113.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-1_0-pages-105_113.pdf) (дата звернення: 07.06.2019).

Кораблін С. Офшорне виснаження. *Дзеркало тижня*. 2016. 13 трав. № 17. URL: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/ofshorne-visnazhennya.html> (дата звернення: 07.04.2019).

Коротко про М&А в Україні: тут панує ринок покупця. *Економічна правда*. 2019. 15 лип. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2019/07/15/649622/>

Кристенсен К. М., Рейнор М. Е. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Москва: Альпина Паблишер, 2018. 292 с.

Кузнєцов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика*. 2016. Т. 15. № 1. С. 9–22. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/9436> (дата звернення: 07.04.2019).

Кузьмін О. Є., Годощук А. В., Мельник О. Г. Митне регулювання експортно-імпорتنих операцій в умовах Поглибленої та всеохоплюючої Зони вільної торгівлі між Україною та ЄС. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 40–44. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-5\\_0-pages-40\\_44.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-5_0-pages-40_44.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Куриляк В. Є. Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи: монографія. Київ: Кондор, 2010. 480 с.

Левковець О. М. Юридичні послуги у сфері інтелектуальної власності: економічна та соціальна ефективність. *Економічна теорія та право*. 2016. № 3 (26). С.

124–137.

Любохинець Л. С., Дашевська А. А. Роль міжнародного консалтингу в розвитку національного ринку консалтингових послуг. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 234–239. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/39.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/39.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с. URL: [http://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/MONOGRAFIJ\\_2009/MARCHENKO\\_2008.pdf](http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2009/MARCHENKO_2008.pdf) (дата звернення: 20.03.2019).

Марченко О. С. Консалтингові чинники комерціалізації інновацій. *Актуальные вопросы инновационного развития. НИИ правового обеспечения инновационного развития Национальной академии правовых наук Украины*. 2011. № 1. С. 55–62 (дата звернення: 07.04.2019).

Мельник Т. М. Зовнішня торгівля послугами у контексті постіндустріального розвитку України. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 26–36 (дата звернення: 07.04.2019).

Олефір А. Правове регулювання інтелектуальної власності й інноваційних відносин в Угоді про асоціацію України та ЄС. *Теорія та практика інтелектуальної власності*. 2014. № 5. Ч. 1. С. 79–92.

Олефір А. Правове регулювання інтелектуальної власності й інноваційних відносин в Угоді про асоціацію України та ЄС. *Теорія та практика інтелектуальної власності*. 2014. № 6. Ч. 2. С. 94–108.

Павленко І. І., Варяниченко О. В., Навроцька Н. А. Міжнародна торгівля та інвестиції: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. С. 7–62. URL: [http://cul.com.ua/preview/mign\\_torg\\_ta\\_invest\\_Pavlenko.pdf](http://cul.com.ua/preview/mign_torg_ta_invest_Pavlenko.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Ракітіна Н. Крос-культурні особливості управління конкурентоспроможністю ТНК. *Ринок цінних паперів України*. 2015. № 8. С. 63–68. URL: [file:///C:/Users/it031115/AppData/Local/Temp/rcpu\\_2015\\_8\\_8.pdf](file:///C:/Users/it031115/AppData/Local/Temp/rcpu_2015_8_8.pdf) (дата звернення: 107.04.2019).

Рахман М. С., Залогіна Т. О. Структурний аналіз

імпортних операцій України. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 25–34. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-9\\_0-pages-25\\_34.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-25_34.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Руденко В. В. Інвестиційна діяльність в офшорних зонах: особливості реалізації та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Екон. науки. 2015. № 1. С. 133–138. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu\\_ekon\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2015_1_26.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Рудь О.О. Оцінка синергії в корпоративних злиттях і поглинаннях. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 21. С. 97–100. URL: [file:///C:/Users/it031115/AppData/Local/Temp/Nvmgu\\_eim\\_2016\\_21.pdf](file:///C:/Users/it031115/AppData/Local/Temp/Nvmgu_eim_2016_21.pdf) (дата звернення: 27.04.2019).

Сазонець І. Л. Реалізація економічної політики ТНК методами прямого інвестування. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8. С. 15–24.

Семикіна М. В., Петіна О. М. Інтелектуальний бізнес: навч. посіб. / за ред. М. В. Семикіної. Кіровоград: КНТУ, 2015. 141 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/3605/1/IB%20met.pdf> (дата звернення: 07.04.2019).

Столярчук Я., Беленький О., Столярчук В. Глобальні форми та механізми транснаціоналізації ринку об'єктів інтелектуальної власності. *Міжнародна економічна політика*. 2015.

№ 1 (22). С. 54–73. URL: [http://iepjournals.com/journals/22/2015\\_3\\_Stolyarchuk\\_Belenkii\\_Stolyarchuk.pdf](http://iepjournals.com/journals/22/2015_3_Stolyarchuk_Belenkii_Stolyarchuk.pdf)

Стрілець В. Ю. Синхронізація української практики ведення та розвитку малого бізнесу з європейськими стандартами. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 105–111. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-9\\_0-pages-105\\_111.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-9_0-pages-105_111.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Тарануха О. М., Клименко І. С., Амеліна Н. К. Тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Науковий журнал*. 2017. № 4. С. 129–135. URL: <http://publications.ntu.edu.ua/eut/2017-04/129-135.pdf> (дата звернення: 07.04.2019).

Ткаченко Д. О. Сутність транснаціоналізації та особливості діяльності транснаціональних корпорацій в умовах

глобальної економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2015.

Вип. 13. С. 72–76. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/17.pdf> (дата звернення: 07.04.2019).

Філатова Л. С., Околіта Л. І. Крос-культурний менеджмент в міжнародному бізнесі. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2017. Вип. 2. С. 8–12. URL: <http://filatova.vk.vntu.edu.ua/file/2a0199ac78c7683003c7944036a0aa74.pdf> (дата звернення: 12.04.2019).

Фоміна Є. В. Асиметрія глобального розвитку світової економіки в контексті її інтелектуалізації. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 21–25. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2018-5\\_0-pages-21\\_25.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-21_25.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Фурсова О. В. Особливості розвитку ринку консалтингових послуг в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2013. № 8. С. 68–71. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2013/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2013/17.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Хрупович С. Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Тернопіль: НТУ, 2017. С. 19–32, 43–46. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22432/5/Navch\\_Posibnyk-ZED\\_2017.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22432/5/Navch_Posibnyk-ZED_2017.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Черленяк І. І. Міжнародний офшорний бізнес та глобальна фінансова система. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 24–29. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pekon\\_2014\\_2\\_3.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pekon_2014_2_3.pdf) (дата звернення: 07.04.2019).

Шевченко Л. С. Інноваційні моделі соціально-економічного розвитку: Україна на тлі світових процесів. *Економічна теорія та право*. 2015. № 2. С. 9–20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua\\_etp\\_2015\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2015_2_3) (дата звернення: 07.04.2019).

Шірінян Л. В., Роганова Г. О. Особливості функціонування криптовалюти «біткойн». *Бізнес Інформ*. 2018. № 8. С. 145–152. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/](http://www.business-inform.net/export_pdf/)



[business-inform-2018-8\\_0-pages-145\\_152.pdf](#) (дата звернення: 07.04.2019).

В Інтернеті краще: топ-5 on-line сервісів для ведення бізнесу. *Економічна правда*. 2019. 12 червня. URL: <https://www.epravda.com.ua/projects/regulation/2019/06/12/648617> (дата звернення: 13.06.2019).

11 найпопулярніших електронних держпослуг для бізнесу. *Економічна правда*. 2019. 26 черв. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/26/649088/> (дата звернення: 02.07.2019).

Andrew C. Gross, Jozsef Poor. The Global Management Consulting Sector. *Business Economics*. 2011. № 43. P. 59–68. URL: [https://econpapers.repec.org/article/palbuseco/v\\_3a43\\_3ay\\_3a2008\\_3ai\\_3a4\\_3ap\\_3a59-68.htm](https://econpapers.repec.org/article/palbuseco/v_3a43_3ay_3a2008_3ai_3a4_3ap_3a59-68.htm) (дата звернення: 07.04.2019).

Kaminska T. M. The competitiveness of medical and recreational services in Ukraine. *Економічна теорія та право*. 2016. № 2. С. 14–24.

#### *офіційні сайти*

➤ [portal.rada.gov.ua](http://portal.rada.gov.ua) Офіційний сайт Верховної Ради України. На сайті є Конституція України, законодавство, законопроекти. Тут можна отримати інформацію про пленарні засідання, депутатський корпус, є посилання до сайтів Парламентів закордонних країн, сторінки депутатських фракцій та груп.

➤ [www.president.gov.ua](http://www.president.gov.ua) Офіційна сторінка Президента України.

➤ <http://www.kmu.gov.ua/> Сайт Кабінету Міністрів України пропонує офіційну інформацію Уряду України, статистику.

➤ <http://www.me.gov.ua/> Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України.

➤ <http://www.minfin.gov.ua/> Сайт Міністерства фінансів України поряд з іншою офіційною інформацією пропонує відвідувачам Бюджет України, дослідження та огляди, публікації, закони, укази Президента, постанови

Кабінету Міністрів, скорочений зміст журналу «Фінанси України».

➤ <http://www.mon.gov.ua/> Міністерство освіти і науки України.

➤ <http://radakmu.org.ua> Сайт Ради підприємців України при КМУ. На сайті створені форуми для обговорення різноманітних тем. Сайт має каталог посилань до інших ресурсів інтернету, які включають: державні органи влади, громадські організації та компанії України, активно залучені до процесів розвитку підприємництва в країні.

➤ <http://www.bank.gov.ua/> Офіційний сайт Національного банку України. На сайті можна знайти інформацію про основні макроекономічні показники економічного та соціального стану України, статистичну інформацію, інформацію про Платіжний баланс України з коментарями та аналізом, про фінансові ринки тощо.

➤ <http://www.sta.gov.ua/> Сайт державної податкової адміністрації. Серед інших матеріалів на сайті публікується інформація про податкове законодавство, описана система оподаткування в Україні, представлена бізнес-інформація, у тому числі інформація за індексами інфляції, облікові ставки НБУ та інша офіційна інформація, подані посилання до сайтів органів законодавчої, виконавчої та судової влади, податкових інших держав.

➤ <http://www.ncee.net/> Сайт Council for Economic Education (США). На сайті багато інформації англійською мовою.

➤ [www.ek-ua.com/consulting-innovation.htm](http://www.ek-ua.com/consulting-innovation.htm) Офіційний сайт міжнародної консалтингової компанії «Євроконсалтинг».

#### *сайти асоціацій консультантів*

➤ <http://www.feaco.org> FEACO (Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління).

➤ <http://www.imcusa.org/> IMC USA (Інститут менеджмент-консультантів США).

➤ <http://www.consultancy.uk/> Консалтингова онлайн платформа Consultancy UK.

➤ <https://aecu.org.ua/> Асоціація інженерів-консультан-

тів України.

➤ <http://appc.org.ua/pres-reliz/> Асоціація професійних політичних консультантів України (АППК).

➤ <http://www.taxadvisers.org.ua/> Спілка податкових консультантів України.

*інформаційно-аналітичні сайти*

➤ <http://www.business.ua> Щотижневє видання – газета «Бізнес». На сайті подані аналітичні матеріали та сайти, що публікуються у газеті. Основні рубрики: Держава та економіка. Фінанси. Промисловість. Практика підприємництва, менеджмент, маркетинг та технології, торгівля, податки.

➤ <http://kontrakty.ua> Український діловий щотижневик «Галицькі контракти» подає ділові новини, статті та матеріали з фінансів, економічної теорії і практики тощо.

➤ <http://www.investgazeta.net> Українська інвестиційна газета «Інвестгазета» – всеукраїнський фінансово-економічний тижневик. Це професійне ділове видання, що висвітлює питання та проблеми вітчизняного бізнесу, світових ринків, перспективи залучення інвестицій. Подає новини фінансового та фондового ринків, інформацію про діяльність компаній, банків, аналітичні огляди, рейтинги, практичні рекомендації з менеджменту та маркетингу.

➤ <http://www.intellect.org.ua> Інтернет-портал аналітичних центрів України надає аналітичним центрам право публікувати свої матеріали (новини, аналітичні огляди, прогнози). За матеріалами сайту проводяться дискусії, відвідувачі його мають можливість залишити свої коментарі.

➤ <http://finance.ua> На сайті подається огляд валютного та аграрного ринків, фондового ринку України та зарубіжних країн, готівкових та офіційних курсів валют, фінансові результати діяльності банків, українські та світові індекси фондового ринку, динаміка, графіки та таблиці.

➤ <http://www.ier.com.ua/> Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій наводить місячний економічний моніторинг України, моніторинг інфраструктури України, наукові матеріали, книги.

➤ <http://library.nlu.edu.ua> Локальна комп'ютерна мережа Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого, де надається додаткова література для самостійної роботи студентів.

#### 4. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПІДГОТОВКИ СТУДЕНТІВ

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

Оцінка за шкалою ECTS	Визначення	Оцінка за 100-бальною шкалою, що використовується в НЮУ ім. Ярослава Мудрого
<b>A</b>	<b>Відмінно</b> – відмінне виконання, лише з незначною кількістю несуттєвих помилок	90–100
<b>B</b>	<b>Дуже добре</b> – вище середнього рівня з кількома помилками	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	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 перескласти	35–59
<b>F</b>	<b>Незадовільно</b> – необхідна серйозна подальша робота,	1–34

	обов'язковий повторний курс	
--	-----------------------------	--

## 5. ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ

1. Предмет і завдання міжнародного бізнес-консалтингу як науки.
2. Еволюція теорії міжнародного бізнес-консалтингу до середини ХХ ст.
3. Особливості сучасного розвитку теорії міжнародного бізнес-консалтингу.
4. Чинники розвитку міжнародного бізнес-консалтингу.
5. Особливості міжнародного консалтингу порівняно з національним.
6. Роль теорії міжнародного бізнес-консалтингу в інноваційному розвитку бізнесу.
7. Зміст і мета міжнародного консультування як професійної діяльності.
8. Принципи та функції міжнародного консультування.
9. Переваги та недоліки діяльності міжнародних консультантів для бізнесу України.
10. Види послуг міжнародного консультування.
11. Світовий ринок консалтингових послуг, його сутність та суб'єкти.
12. Роль та завдання професійних міжнародних консалтингових асоціацій на ринку консалтингових послуг.
13. Роль ЄБРР у підтримці консалтингових проєктів в Україні.
14. Тенденції розвитку світового ринку консалтингових послуг.
15. Стадії та форми інтернаціоналізації й глобалізації бізнес-консалтингу.
16. Переваги та ризики глобалізації бізнес-консалтингу.
17. Основні бізнес-процеси консалтингової компанії на світовому ринку.
18. Стратегії конкурентних переваг консалтингової компанії на міжнародному ринку.
19. Міжнародна диверсифікація на світовому ринку консалтингу: сутність, привабливі та слабкі сторони.

20. Аутсорсинг на світовому ринку консалтингу: сутність та види.
21. Головні цілі та ризики аутсорсингу на світовому ринку консалтингу.
22. Виклики ведення консалтингового бізнесу за кордоном.
23. Зміст та сучасні тенденції розвитку міжнародної торгівлі.
24. Консультування бізнесу в умовах протекціонізму й вільної торгівлі.
25. Зустрічні потоки міжнародної торгівлі. Торговельний баланс.
26. Консультування бізнесу із зовнішньоторговельних операцій.
27. Зовнішньоекономічні контракти: зміст і мета укладання.
28. Переваги економічної інтеграції для бізнесу України.
29. Напрями консультування євроінтеграції бізнесу України.
30. Сутність, умови і форми міжнародного руху капіталу.
31. Особливості сучасного міжнародного руху капіталу.
32. Іноземні інвестиції: сутність і види.
33. Сутність та роль міжнародного інвестиційного консалтингу.
34. Мета, завдання та умови міжнародного інвестиційного консалтингу.
35. Види послуг міжнародного інвестиційного консалтингу.
36. Консалтинг зовнішнього кредитування та управління корпоративним боргом.
37. Корпоративний дефолт: причини та методи запобігання.
38. Зміст та цілі офшорного бізнесу.
39. Консалтингові послуги офшорному бізнесу.
40. Сучасне наукомістке міжнародне виробництво. Високі технології та їх носії.
41. Спільні риси високотехнологічних компаній.

42. Сутність та значення міжнародного інноваційного консалтингу.
43. Суб'єкти ринку міжнародних інноваційних послуг. Предмет консультування.
44. Функціональні блоки та напрями міжнародного інвестиційного консалтингу.
45. Трансфер технологій і його форми.
46. Міжнародні патентні та ліцензійні угоди. Франчайзинг.
47. Роль консультантів-міжнародників у розробці інноваційної бізнес-моделі клієнтської компанії.
48. Консультування розвитку венчурного бізнесу та інноваційних структур у міжнародній економіці.
49. Міжнародне виробництво: сутність, сучасні особливості та чинники зростання.
50. ТНК як суб'єкт міжнародного бізнесу, її відмінності від національної компанії, що здійснює експортно-імпорту діяльність.
51. Джерела формування конкурентних переваг ТНК над національним виробництвом.
52. Горизонтальна та вертикальна інтеграція у міжнародному бізнесі. Еклектична модель прямих інвестицій Джона Даннінга.
53. Переваги та недоліки ТНК для міжнародного бізнесу.
54. Мета, завдання і види консалтингових послуг з економічної діяльності ТНК.
55. Консультування з питань обрання профілю та типу міжнародної стратегії ТНК.
56. Консультування ТНК з питань технологічної політики.
57. Консультування ТНК з питань транскордонних проєктів злиття та поглинання.
58. Синергетичний ефект від корпоративного злиття і поглинання: сутність і джерела.
59. Крос-культурний бізнес-консалтинг: сутність і завдання для розвитку ТНК.
60. Параметри національної культури за моделлю Г. Хофстеде.



## ЗМІСТ

1. Загальні поради.....	3
2. Плани практичних занять і завдання для самостійної роботи...6	
3. Список рекомендованих джерел.....	64
4. Критерії оцінювання рівня підготовки студентів.....	73
5. Питання до іспиту.....	74

Навчальне видання

*Електронне видання*

**ПЛАНИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ  
І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ  
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-  
КОНСАЛТИНГ»**

для студентів  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»  
спеціальності 051 «Економіка»  
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»  
денної форми навчання

У к л а д а ч **КАМІНСЬКА** Тетяна Михайлівна

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор *Л. М. Рибалко*

Комп'ютерна верстка *А. В. Старжинської*