

**Управління
міжнародним
бізнесом: методичні
рекомендації до
семінарських занять**

**Н.Г. Ушакова
К. Ю. Величко
О. І. Печенка**



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

Кафедра міжнародної економіки

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ:

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

для студентів економічних спеціальностей

Харків 2016

Методичні рекомендації до семінарських занять студентів денної та заочної форм навчання напряму підготовки 056 «Міжнародні економічні відносини з курсу «Управління міжнародним бізнесом» / укладачі: Ушакова Н.Г., Величко К.Ю., Печенка О.І. – Х. : Видавництво «Форт», 2016. – 45 с.

Укладачі: Ушакова Н.Г., Величко К.Ю., Печенка О.І.

Рецензент: д-р. екон. наук, проф. Давидова І.О.

Кафедра міжнародної економіки

Схвалено методичною комісією економічного факультету ХДУХТ

Протокол від «29» червня 2016 року № 11

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «7» липня 2016 року № 12

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «6» червня 2016 року № 4

© Ушакова Н.Г., Величко К.Ю.,
Печенка О.І., 2016

© Харківський державний
університет харчування
та торгівлі, 2016

ВСТУП

Семінарські заняття є однією з організаційних форм навчання, які покликані забезпечити розвиток творчого професійного мислення, пізнавальної мотивації і професійного виконання завдань у навчальних умовах, сприяти глибокому засвоєнню лекційного матеріалу, уміння висловлювати й аргументувати власні думки.

Семінарське заняття - форма навчального заняття, за якої викладач організує дискусію навколо попередньо визначених тем, до котрих студенти готують тези виступів на підставі індивідуально виконаних завдань (рефератів, доповідей, есе).

Дисципліна «Управління міжнародним бізнесом» дає можливість сформуванню у студентів систему знань щодо найбільш значущих аспектів організаційних основ управління у міжнародному бізнесі, аналізу міжнародного економічного середовища, специфіці нормативного та законодавчого регулювання міжнародних торговельних та комерційних відносин, маркетинговій стратегії, фінансовій складовій міжнародного бізнесу, що є необхідним для подальшої практичної роботи у зовнішньоекономічній сфері.

Основними завданнями викладання курсу «Управління міжнародним бізнесом» виступають:

- знати базові категорії, види та функціональні взаємозв'язки міжнародного бізнесу;
- дослідити тенденції, умови та фактори розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації ;
- проаналізувати маркетинговий комплекс міжнародного бізнесу;
- дослідити фінансову функцію міжнародного бізнесу;
- знати специфіку корпоративної культури та етики міжнародного бізнесу;
- дослідити аспекти стратегічного менеджменту у міжнародному бізнесі.

Метою семінарських занять є перевірка, поглиблення та закріплення теоретичних знань, одержаних студентами на лекціях та під час виконання самостійної роботи та індивідуальної роботи.

План семінарських занять з дисципліни «Управління міжнародним бізнесом» поділено відповідно до навчального плану та робочої програми на два розділи та 10 тем.

На кожному семінарському занятті викладач оцінює підготовлені студентами реферати, їх виступи, активність у дискусії, уміння формулювати і відстоювати свою позицію, тощо

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ЗА ТЕМАМИ ДИСЦИПЛІНИ

Розділ I. Міжнародний бізнес в епоху глобалізації

Тема 1. Загальна характеристика міжнародного бізнесу



План семінарського заняття:

1. Міжнародний бізнес: визначення та характеристика
2. Основні етапи розвитку міжнародного бізнесу
3. Різновиди та суб'єкти міжнародного бізнесу

Студент повинен знати поняття: міжнародний бізнес; комерційна ера; експансійна ера; концесійна ера; ера незалежних держав; ера глобалізації; експорт; ліцензування; франчайзинг; контракти на управління; проекти «під ключ»; прямі зарубіжні інвестиції; міжнародні стратегічні альянси; спільне підприємство; командитне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю; одноосібне володіння; акціонерне товариство (АТ).



Основні питання

1. Що таке міжнародний бізнес? Які існують трактування терміну «міжнародний бізнес»?
2. Охарактеризуйте причини формування міжнародного бізнесу.
3. Види міжнародного бізнесу та їх стисла характеристика.
4. Назвіть основні причини значного розширення масштабів міжнародного бізнесу в останні роки.
5. Виділіть основні проблеми та недоліки міжнародного бізнесу в Україні.
6. Дайте оцінку міжнародному бізнесу як сфері людської діяльності та науковій галузі.
7. Охарактеризуйте особливості сучасного міжнародного бізнесу.
8. Дайте характеристику впливу процесу глобалізації на розвиток міжнародного бізнесу.

9. Міжнародні стратегічні альянси та їх роль у формуванні сучасної моделі міжнародного бізнесу.

10. Суб'єкти міжнародного бізнесу та їх характеристика.



Практична частина

Завдання 1.

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

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

Примітка: Відповідно до методології UNCTAD, економічна діяльність корпорації в цілому та її закордонна складова у тому числі, обчислюється за такими показниками: FA – закордонні активи ТНК; TA – активи ТНК; FS – обсяг закордонних продажів ТНК; TS – обсяг продажів ТНК; FE – чисельність закордонних співробітників у ТНК; TE – чисельність співробітників ТНК; FAF – кількість закордонних філій ТНК; TAF – загальна кількість філій ТНК у світі.

На основі цих показників розраховується індекс транснаціоналізації компанії, що характеризує її закордонну експансію (TNI – transnationality index):

$$TNI = (FA/TA + FS/TS + FE/TE) / 3 \cdot 100 \%$$

Індекс транснаціоналізації характеризує наскільки значимою є закордонна діяльність фірми та наскільки важливими є закордонні філії на іноземних ринках для тієї чи іншої ТНК. Чим вище значення індексу транснаціоналізації, тим більше значення для компанії мають її закордонні філії.

Також для оцінки економічної експансії ТНК розраховують:

- індекс інтернаціоналізації (II – internationality index), який обчислюється за формулою: $II = (FAF/TAF) \cdot 100 \%$;

- індекс широти філіальної мережі (NSI – network spread index):

$NSI = N/(N^*-1) \cdot 100 \%$, где N^* – кількість країн світу, що приймають будь-які ПЗІ, а N – кількість країн, де є філії ТНК.

Завдання 2.

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



Тестові завдання за темою

1. Скільки ер у еволюції міжнародного бізнесу виявив Р. Робінсон?

- а) три;
- б) п'ять ;
- в) сім;
- г) чотири.

2. Для ери концесій у розвитку міжнародного бізнесу притаманні такі риси:

- а) зародження торгівлі колоніальними товарами в Європі; пошук власної вигоди для підприємців (купців) у торгівлі з закордонними країнами;
- б) остаточне оформлення і структуризація колоніальних імперій на фоні бурхливого індустріального розвитку європейських держав;
- в) більшість потужних компаній –концесіонерів перетворюються на автономні економічні держави, де здійснюється виробничі, торгівельні, освітні, медичні, транспортні функції для своїх працівників;
- г) стрімке створення нових держав, їх розвиток, а також важке фінансове становище більшості з них.

3. Основна організаційна і правова форма великої фірми (підприємства). Корпоративна власність у формі акціонерного товариства є провідною формою міжнародного бізнесу – це:

- а) одноосібне володіння;
- б) командитне товариство;
- в) акціонерне товариство.

Заслуховування доповідей та есе за темами:

1. Еволюція форм міжнародного бізнесу.
2. Роль ТНК у міжнародному бізнесі.

Тема 2. Теорії міжнародної торгівлі та міжнародного інвестування



План семінарського заняття:

1. Класичні теорії міжнародної торгівлі
2. Сучасні теорії торгівлі, що базуються на характеристиках компанії
3. Міжнародна інвестиційна діяльність. Теорії міжнародного інвестування. Фактори, що впливають на прями іноземні інвестиції

Студент повинен знати поняття: меркантилізм (mercantilism); теорія абсолютної переваги (theory of absolute advantage); теорія порівняльної переваги (theory of comparative advantage); альтернативні витрати; теорія співвідношення факторів виробництва (theory of relative factor endowments); парадокс Леонтьєва (Leontief paradox); теорія подібності країн; теорія глобальної стратегічної конкуренції; теорія життєвого циклу продукту; теорія конкурентних переваг країн (theory of national competitive advantage); портфельні інвестиції (portfolio investments); прями іноземні інвестиції (foreign direct investment, FDI); теорія інтерналізації; концепції транзакційних витрат; еkleктична теорія Даннінга.



Основні питання:

1. Охарактеризуйте основні теорії міжнародної торгівлі.
2. Охарактеризуйте теорію міжнародного життєвого циклу товару.
3. Охарактеризуйте теорію прямих закордонних інвестицій.
4. Дайте оцінку теорії міжнародного виробництва.
5. Охарактеризуйте теорії інтерналізації на підставі концепції транзакційних витрат.

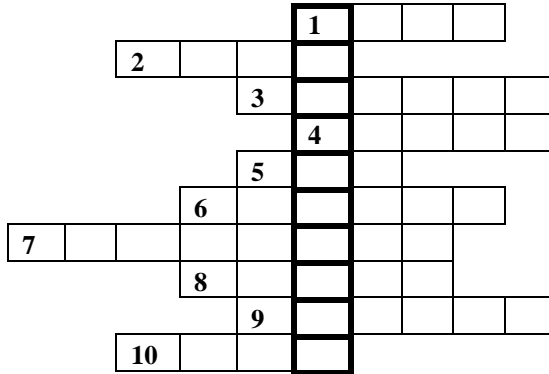
6. Еклектична парадигма Даннінга: переваги володіння, переваги місця розташування, переваги інтерналізації.
7. Дайте оцінку вкладу Пола Кругмана (Paul Krugman) і Келвіна Ланкастера (Kelvin Lancaster) у розвиток теоретичного обґрунтування розвитку міжнародної торгівлі.
8. Теорія конкретної переваги Майкла Портера: сутність та значення для сучасної теорії міжнародної торгівлі.
9. Сутність теорії подібності країн. Чи можна цю теорію застосовувати для України?
10. Визначте основні мотиви прямого іноземного інвестування.



Практична частина:

Завдання 1.

Розв'язати економічний кросворд. Правильно відгадавши слова по горизонталі, по вертикалі у виділених клітинках Ви прочитаєте зашифроване слово (прізвище відомого економіста-математика).



1. Автор теорії абсолютних переваг.
2. Грошовий вираз вартості товару.
3. Випускання в обіг грошей як у готівковій, так і в безготівковій формі.
4. Одиниця ваги коштовних металів, насамперед золота.
5. Політика "Лесе-...".
6. Спосіб групування цифрових показників, що характеризують певне

явище, шляхом зіставлення або протиставлення окремих його сторін.

7. Відомий американський економіст-математик.

8. Прізвище одного з авторів відомого навчального посібника «Міжнародна торгівля», Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 272 с. (підказка - Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, Н. В. Пригула та інші.)

9. Прізвище автора теорії конкурентних переваг.

10. Один з авторів теорії співвідношення факторів виробництва.

Джерело: Ю.Г. Козак, К.І. Ржепішевський, В.В. Ковалевський та ін. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях: Навчальний посібник - Київ: "Центр навчальної літератури", 2004. - 676 с.

Завдання 2.

З наведених економічних операцій визначити такі, що належать до міжнародного поділу праці, міжнародного поділу факторів виробництва, міжнародною кооперацією:

- а) Україна продає до Росії транспортні засоби, Росія експортує в Україну газ;
- б) Швейцарія експортує до Німеччини годинники;
- 3) Австрія і Німеччина створили спільне підприємство з виробництва побутової техніки;
- в) Саудівська Аравія експортує нафту до Канади, Канада експортує в Саудівську Аравію деревину.



Ситуаційні завдання за темою

1. Визначити доцільність міжнародного кооперування у використанні таких факторів виробництва як праця, земля, технологія і капітал. Обґрунтувати відповідь.

2. У міжнародній економіці під факторами виробництва розуміються ресурси, які використовуються у виробництві товарів. Обґрунтувати можливість трансформації факторів виробництва у товар. Наведіть приклади.

Заслуховування доповідей та есе за темами:

1. Теорія технологічного розриву Майкла Познера.
2. Торгівля в умовах монополістичної конкуренції.

Тема 3. Процеси глобалізації та їх вплив на розвиток міжнародного бізнесу



План семінарського заняття:

1. Глобалізація: сутність, значення, передумови та наслідки
2. Характеристика основних причин, що дають імпульс глобалізації, а саме зміна середовища міжнародного бізнесу та стратегічні потреби компанії
3. Вплив процесів глобалізації на міжнародний бізнес (зміна умов ведення бізнесу).

Студент повинен знати поняття: глобалізація; ключові компетенції; політичне середовище міжнародного бізнесу; технологічне середовище міжнародного бізнесу



Основні питання:

1. Що являє собою глобалізація?
2. Яким чином зміни технологічного середовища вплинули на глобалізацію ринків та виробництва? Чи була б можливою глобалізація ринків та виробництва за відсутності загальних технологічних змін?
3. Політичне середовище та міжнародний бізнес.
4. Мотивація міжнародного бізнесу: розширення збуту, придбання ресурсів і диверсифікація джерел постачання і збуту.
5. Теорія подібності країн. Відмінності країн у торговельних відносинах.
6. Ключові компетенції. Розширення ключових компетенцій за рахунок міжнародного бізнесу.
7. Вплив Інтернету на діяльність міжнародних фірм та глобалізацію економіки.
8. Дайте порівняльну характеристику економічної глобалізації та економічної інтеграції.
9. Сучасні проблеми та внутрішні протиріччя глобалізації.
10. Інтеграційні альянси сучасного світового господарства.



Практична частина:

Завдання 1.

Глобалізація – це _____

Перелічите в таблиці позитивні та негативні наслідки процесу глобалізації для міжнародного бізнесу

№	Позитивні наслідки глобалізації для міжнародного бізнесу	Негативні наслідки глобалізації для міжнародного бізнесу

Завдання 2.

Визначити сучасні форми інтернаціоналізації світової економіки та обґрунтувати їх вплив на динаміку міжнародного економічного співробітництва України.



Тестові завдання за темою

1. Це поняття визначає відмінну сильну сторону або перевагу, що має першочергове значення для успішної роботи компанії:

- а) ключова компетенція компанії;
- б) імідж компанії;
- в) трудовий потенціал компанії.

2. Вперше термін «глобальний ринок» було запроваджено:

- а) Дж. Шольте;
- б) Е. Херманом;
- в) Т. Левиттом;
- г) М. Портером.

3. У сучасній економічній науці виокремлюють:

- а) п'ять рівнів глобалізації;
- б) три рівні глобалізації;
- в) сім рівнів глобалізації;
- г) десять рівнів глобалізації.

Заслуховування доповідей та есе за темами:

1. Глобалізація: загроза чи нові можливості для бізнесу.
2. Глобалізація як джерело конкуренції у міжнародному бізнесі.

Тема 4. Світові ринки та центри ділової активності



План семінарського заняття:

1. Характеристика ринку Північної Америки: США, Канада, Мексика, Гренландія, країни Центральної Америки та Карибського басейну
2. Характеристика ринку країн Західної Європи. Ринки країн Східної та Центральної Європи
3. Характеристика ринку країн Азії
4. Характеристика ринку країн Африки та Близького Сходу
5. Характеристика ринку країн Південної Америки

❖ В процесі заняття використовуються політичні карти світу.
(Джерело інтернет: <http://karta-online.com>)

Студент повинен знати поняття: ринки країн Північної Америки; ринки країн Західної Європи; ринки країн Східної і Центральної Європи; ринки країн Азії; «кейрецу»; «чеболя»; ринки країн Африки та Близького Сходу; ринки країн Південної Америки.



Основні питання:

1. Наскільки важливим при побудові міжнародного бізнесу є врахування особливостей різних світових ринків?
2. Чи є можливим перенесення тенденцій роботи на західноєвропейському ринку на ринок Азії?

3. Охарактеризуйте ринок Центральної Європи. Які ризики, на Ваш погляд, є на цьому ринку?
4. Який з світових ринків та центрів ділової активності є найбільш стабільнішим?
5. Що спільного між ринками Західної Європи та Північної Америки?
6. Які країни для міжнародного бізнесу є найбільш привабливими на азіатському ринку? Чому?
7. На Вашу думку, чи є привабливим для міжнародного бізнесу ринок України?
8. Дайте оцінку ринку країн Близького Сходу. Чому цей регіон є важливим для міжнародних економічних відносин?
9. Специфіка ринку країн Африки. Охарактеризуйте ступень впливу колоніального періоду на розвиток країн та ступень включення їх у міжнародні економічні відносини.
10. Які основні загрози для міжнародного бізнесу Ви можете виділити?



Практична частина:

Завдання 1.

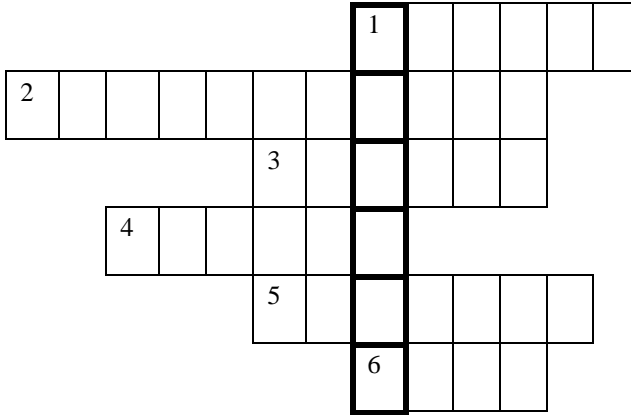
Велика корпорація вирішує проблему розширення ринків збуту своєї продукції. Хоча основні зусилля корпорації націлені на внутрішній ринок, обсяг прямих експортних продажів корпорації у країну А також значний, і корпорація впевнена у своїй здатності ефективно діяти і далі на ринку країни А з високою конкуренцією.

Обґрунтувати ситуацію і пояснити, який засіб розширення ринку збуту своєї продукції у країні А повинна вибрати корпорація, якщо:

- 1) країна А має привабливий інвестиційний клімат, але її уряд має намір ввести державні обмеження на імпорт продукції, яку виробляє корпорація;
- 2) уряд країни А має великий негативний баланс в торгівлі з країною;
- 3) збільшення експорту корпорації у країну А можливе тільки за рахунок освоєння віддалених регіонів країни А і потребує значних транспортних витрат

Завдання 2.

Розв'язати економічний кросворд. Зашифроване слово означає спосіб групування цифрових показників, що характеризують певне явище шляхом зіставлення або протиставлення окремих його сторін.



1. Прямий безгрошовий обмін товарами чи послугами.
2. Повернення на батьківщину емігрантів на постійне місце проживання.
3. Різниця міграції з країни та Імміграції в країну.
4. Місцезнаходження Міжнародної організації праці (МОП).
5. Азіатська країна — один з основних центрів припливу Іммігрантів
6. Столиця Південної Кореї

Джерело: Ю.Г. Козак, К.І. Ржепішевський, В.В. Ковалевський та ін. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях: Навчальний посібник - Київ: "Центр навчальної літератури", 2004. - 676 с.



Тестові завдання за темою 4

1. Члени такої групи компаній в багатьох випадках виконують функції постачальників по відношенню один до одного, що становить складнощі при проникненні іноземних компаній на ринок:
 - а) кейрецу;
 - б) чеболі;
 - в) корпорації;
 - г) мафія.

2. Ця країна сьогодні процвітає в сфері реекспорту, або вивезенні раніше імпортованих товарів. Компанії цієї країни вміло користуються перевагами відмінних портових споруд і

використовують їх для ввезення іноземних товарів з подальшим вивезенням цих товарів в інші країни та ін. – це:

- а) Малайзія;
- б) Сінгапур.;
- в) Китай;
- г) Росія.

3. Ця країна довгий час приваблює міжнародних інвесторів через свою близькість до величезного ринку США, а також завдяки стабільності політичної і законодавчої системи. Проте загрозою для політичної стабільності цієї країни (і її здатності залучати іноземні інвестиції) є тривалий конфлікт між франкомовною частиною країни та англомовним населенням – це:

- а) Нова Зеландія;
- б) Мексика;
- в) Канада;
- г) Гренландія.

Заслуховування доповідей та есе за темами:

1. Китай та його роль у сучасному міжнародному бізнесі.
2. Країна Африки та можливості щодо їх включення у міжнародний бізнес

Тема 5. Регулювання міжнародного бізнесу



План семінарського заняття:

1. Основні правові системи, їх характеристика.
2. Внутрішньокраїнові закони, що впливають на стан міжнародного бізнесу.
3. Способи розв'язування конфліктів у міжнародному бізнесі.
4. Специфіка ринку інтелектуальної власності.

Студент повинен знати поняття: правові системи; загальне право; релігійне право; теократія; бюрократичне право;

закони орієнтовані на внутрішній ринок; санкції; ембарго; обмеження експорту; екстериторіальність; закон Хелмса-Бертон; експропріація; конфіскація; приватизація; репатріація; «маневри з вибором судового форуму» («forum shop ping»); принцип ввічливості (principle of comity); арбітраж (arbitration); передача технологій (technology transfer).



Основні питання:

1. Як Ви вважаєте, чи є застосування релігійного права перепорою для міжнародного бізнесу? Відповідь обґрунтуйте.
2. В чому специфіка регулювання трансферу технологій?
3. Чи є обмеження на частку іноземної власності суттєвим при виході на ринок країни? Які загрози можуть бути для компаній?
4. Наведіть приклади застосування ембарго для найбільш жорсткої форми санкцій?
5. Процес приватизації – світовий досвід та національна специфіка? Хто виграв від процесу приватизації ?
6. В якому випадку застосовується принцип «маневри з вибором судового форуму» («forum shop ping») ?
7. Охарактеризуйте вплив ТНК на країни перебування та можливість обходити регулюючі заходи.
8. Дайте оцінку закону Хелмса-Бертон (Helms-Burton Act) як найбільш яскравому прикладу політики екстериторіальності.
9. На Вашу думку, чи вірним є тезис, що врегулювання конфліктів за допомогою судових процесів – це коштовний процес, що не гарантує однозначних результатів?
10. В чому полягає сутність принципу ввічливості (principle of comity)?



Практична частина:

Завдання 1.

Значна частина інвесторів з розвинутих країн прагнуть вкладати капітал в країни з перехідною економікою та вимагають урядових гарантій для своїх інвестицій. Нерідко під цим розуміють лист від міністерства фінансів або центрального банку про гарантію збереження іноземних активів та відсутність загрози їх націоналізації. Проте, платежі за такими гарантіями не здійснюються через дефіцит державного бюджету та їх неврахування у витратній частині бюджету.

9. Мито, що встановлюється з метою вирівнювання цін на імпортовані та вітчизняні товари для виключення між ними цінової конкуренції.
10. Мито, що справляється за пільговими ставками з метою стимулювання розвитку міжнародної торгівлі.
11. Мито на експортовані товари, яке вводять тоді, коли ціна цих товарів нижча за середні світові ціни і значно нижча за внутрішні ціни аналогічних товарів у країні-імпортері.



Тестові завдання за темою

1. Основним показником рівня відкритості економіки країни є:
- а) обсяги зовнішньої торгівлі товарами та послугами;
 - б) експортна квота;
 - в) імпортна квота;
 - г) рівень зовнішньої заборгованості.
2. Це - форма правової системи, що ґрунтується на кодифікації, або детальному перерахуванні дій, які дозволяється і не дозволяється здійснювати:
- а) громадське право;
 - б) релігійне право;
 - в) бюрократичне право.
3. Повна заборона всіх торгових операцій з тією чи іншою країною, що вводиться країною або групою країн, які проводять спільну політику- це:
- а) блокада;
 - б) ембарго;
 - в) консигнація;
 - г) бойкот.

Заслуховування доповідей та есе за темами:

1. Специфіка мусульманської системи права.
2. Інтелектуальна власність: досвід міжнародного регулювання.

Розділ II. Специфіка управління міжнародним бізнесом

Тема 6. Стратегічний менеджмент в міжнародному бізнесі



План семінарського заняття:

1. Стратегічний менеджмент у міжнародному бізнесі. Стратегічні альтернативи.
2. Міжнародні стратегії: елементи (виключна компетенція, сфера діяльності компанії, використання ресурсів, синергія, розробка міжнародних стратегій), процеси, рівні.

Студент повинен знати поняття: міжнародний стратегічний менеджмент; стратегічне планування; ефективність за рахунок глобалізації; економія від масштабу; економія від диверсифікації діяльності; багатонаціональна гнучкість; глобальна ефективність; багатонаціональна гнучкість; стратегія дублювання моделі ведення бізнесу (home replication strategy); мультилокальна стратегія (multidomestic strategy); глобальна стратегія (global strategy); транснаціональна стратегія (transnational strategy); виняткова компетенція компанії (distinctive competence); сфера діяльності (scope of operations); синергія (synergy); місія (mission statement); SWOT-аналіз загальної схеми управління її діяльністю (control framework); корпоративна стратегія; бізнес-стратегія; функціональна стратегія.



Основні питання:

1. Чи є спільні риси на рівні концепції між розробкою стратегії конкурентної боротьби в одній країні і стратегії конкурентної боротьби в багатьох країнах?
2. Конкурентні переваги міжнародних компаній та можливості їх використання.
3. Яким чином, на Ваш погляд, такий фактор, як диференціація умов в яких працюють ТНК, впливає на накопичення досвіду?
4. Наскільки важливим є виникнення синергії при реалізації стратегії?

5. Охарактеризуйте корпоративну стратегію.
6. Охарактеризуйте функціональну стратегію.
7. Чи пов'язаний, на Вашу думку, етап визначення місії при розробці міжнародної стратегії з глобальними поглядами компанії?
8. Економія від диверсифікації діяльності: наведіть приклади використання цього принципу у міжнародному бізнесі.
9. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи у міжнародному бізнесі.
10. Що являє собою «виняткова компетенція компанії» (distinctive competence)?



Практична частина:

Завдання 1.

У місті К автомобільний завод випускає легкові автомобілі марки Viga із об'ємом двигуна 2,0 л. Одночасно завод випускає причепа для легкових автомобілів, які складають 10% від загального обсягу виробництва. У зв'язку із тим, що на автомобільному ринку країни з'явилася велика кількість імпортованих автомобілів аналогічного класу із більш високими споживчими характеристиками, попит на автомобіль Viga знизився на 50% та продовжує падати. Завод втратив своє монополіне становище на внутрішньому ринку автомобілів. Виникає затоварювання складів готовою продукцією. Керівництво підприємства прийняло рішення провести дослідження з метою розробки стратегії і тактики виходу зі складного становища. Було організовано службу маркетингу, яка підпорядковується віце-президенту зі збуту та маркетингу. У результаті маркетингових досліджень визначені такі позиції:

Для подальшого випуску автомобілів марки Viga й забезпечення стабільного ринку збуту необхідно підвищити конкурентоспроможність продукції та знизити ціну на виробі. Ці завдання можуть бути виконані:

- а) зниженням собівартості виробництва і, як наслідок, зниженням ціни реалізації за рахунок використання більш дешевих матеріалів, стандартизації та уніфікації вузлів і деталей;
- б) реалізацією актуальної конкурентної переваги зниженням витрат палива в процесі експлуатації за рахунок модернізації конструкції двигуна та заміни гальмівної системи.

За попередніми оцінками дані заходи можуть бути здійснені за 1,5 – 2 роки при додаткових інвестиціях у розмірі 40 млн грн. Після проведення цих заходів об'єм завантаження виробництва при стабільному попиті може скласти 50 % від загальної потужності заводу.

На основі вихідних даних необхідно окреслити стратегію виходу заводу з кризової ситуації. Виконати такі дії:

1. Провести ситуаційний аналіз зовнішнього середовища. Визначити фактори прямого та опосередкованого впливу на підприємство.
2. Конкретизувати формулювання постановки проблеми та сформулювати її письмово.
3. Визначити, чи достатньо інформації для вирішення поставленого завдання.
4. Провести аналіз внутрішнього потенціалу заводу. Уточнити асортимент продукції, що випускається, та продукції, що планується до випуску.
5. Визначити цілі та завдання підприємства щодо організації умов для випуску нової продукції.
6. Визначити стратегію (зростання, швидкого зростання, скорочення) за кожним видом запланованої до випуску продукції



Тестові завдання за темою

1. Корпорація, що дотримується цієї стратегії, сприймає світ як єдиний ринок і в якості основної своєї мети ставить створення стандартизованих товарів і послуг, які відповідали б вимогам споживачів у всьому світі – це:

- а) стратегія дублювання моделі ведення бізнесу;
- б) глобальна стратегія;
- в) транснаціональна;
- г) мультилокальна стратегія.

2. Ефект, коли відбувається збільшення сукупного результату за рахунок тісної взаємодії різних складових бізнесу компанії. Мета цього процесу – створити ситуацію, коли ціле перевищує суму складових частин:

- а) місія;
- б) синергія;
- в) виняткова компетенція.

3. Існують такі основних типи стратегії ведення бізнесу:

- а) стратегія диференціації; стратегія загального лідерства на витратах; стратегія фокусування;
- б) стратегія орієнтації на один вид діяльності; мультинаціональна стратегія;
- в) пов'язана диверсифікація; стратегія фокусування; стратегія лідерства в галузі; глобальна стратегія.

Заслуховування доповідей та есе за темами:

- 1. Ключові проблеми міжнародного менеджменту: технологічна політика, міжнародний фінансовий менеджмент, торговельні інвестиційні операції, етика та соціальна відповідальність.
- 2. Національні стереотипи в діяльності міжнародного менеджера.

Тема 7. Міжнародні стратегічні альянси



План семінарського заняття:

- 1. Стратегічні альянси: визначення, переваги, ризики, синергія.
- 2. Типи стратегічних союзів.
- 3. Організація діяльності стратегічних альянсів.

Студент повинен знати поняття: стратегічний альянс (strategic alliance; спільне підприємство (joint venture); комплексний альянс (comprehensive alliance); функціональний альянс; виробничий альянс (production alliance); маркетинговий альянс (marketing alliance); фінансовий альянс (financial alliance); науково-технічний альянс.



Основні питання:

- 1. Охарактеризуйте стратегічні альянси як спосіб проникнення на ринок.
- 2. Дайте визначення міжнародному стратегічному альянсу? Назвіть основні переваги від створення.

3. Комплексний альянс як форма реалізації стратегічного альянсу.

4. Які, на Ваш погляд, перспективи створення науково-технічних альянсів?

5. Охарактеризуйте фінансові альянси як функціональні альянси компаній, які прагнуть скоротити фінансові ризики.

6. Дайте оцінку основним факторам, врахування яких є важливим при створенні альянсу.

7. Спільне підприємство як особлива форма стратегічного альянсу.

8. Охарактеризуйте питання безпеки створення стратегічного альянсу. Як внутрішні загрози можуть виникнути?

9. Міжнародні альянси й глобальна конкуренція.

10. Процес створення міжнародних стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі.



Практична частина

Завдання 1.

Міжнародна експансія «Wal-Mart»

Заснований Семом Волтон ще у 60-х рр.. магазин «Wal-Mart» перетворився на найбільшу дисконтну роздрібну торгову мережу в США з щорічним рівнем продажів в 32,6 млрд дол до початку 90-х рр.. Вражаюче зростання «Wal-Mart», що перетворилася з невеликого магазину в Арканзасі в національну лідера, ґрунтувався на роботі команди першокласних менеджерів, які ввели інноваційні стратегії, засновані на зобов'язанні компанії надати споживачам великий вибір високоякісних товарів за низькою ціною. Фірма стала першою, хто зайнявся розвитком розподільчої системи, при якій центральні склади займали стратегічну позицію і обслуговували кластери магазинів. Це допомогло знизити витрати по матеріально-виробничих запасів і логістиці. Фірма також однією їх перших стала використовувати комп'ютерні інформаційні системи, щоб стежити за внутрішніми продажами і передавати цю інформацію постачальникам. Інформація, що поставляється цими системами, використовувалася для визначення стратегії цін і запасу товарів на складі. Сьогодні «Wal-Mart» як і раніше є лідером в інформаційних системах. Всі магазини, розподільні центри і постачальники «Wal-Mart» з'єднані один з одним за допомогою складної інформаційної системи і супутникової комунікації, які дозволяють щодня робити коригування замовлень,

запасів і цін. Компанія також знаменита динамічною і егалітарною культурою, яка делегує прийняття основних рішень на рівень менеджерів магазинів, менеджерів відділів та індивідуальних працівників (до яких «Wal-Mart» звертається як до «колегам»). Відомо, що «Wal-Mart» дуже добре поводить себе зі своїми працівниками, але в той же час вимагає від них участі та ідеального виконання своїх обов'язків. Ця культура підтримується щедрим планом розділу прибутку і планом власності працівників. Таким чином, «Wal-Mart» створила культуру і систему контролю, які надають стимули для працівників і менеджерів до того, щоб вони робили все можливе для своєї компанії. Незважаючи на успішний розвиток, до 1991 р. «Wal-Mart» стала відчувати серйозні проблеми. Маючи 1568 магазинів по всій країні, перспективи розвитку в США були дуже обмеженими. «Wal-Mart» вирішила спробувати розширити свою діяльність за межами Америки і створити «міжнародну фабричну марку». У компанії обговорювалися варіанти експансії, включаючи одержання ліцензії на свою фабричну марку для франшизи, але потім вирішили, що найкраще розвиватися за рахунок дочірніх компаній, повністю є власністю «Wal-Mart», в іноземних державах, які б дозволили таке інвестування. Компанія прийшла до висновку, що її конкурентна перевага було засновано на поєднанні культури і підтримуючих систем інформації та логістики і що таку культуру та системи було б важко перенести під франчайзингові підприємства. У 1992 р. «Wal-Mart» почала свої пригоди, відкривши 6 магазинів у Мексиці. До кінця 1997 р. у «Wal-Mart» було вже 402 магазини в цій країні, крім цього 144 - у Канаді, 13 - в Пуерто Ріко, 9 - в Аргентині, 8 - у Бразилії, 3 - у Китаї та 3 - в Індонезії. «Wal-Mart» також заявила про своє рішення придбати 21 супермаркет «Wertkauf» у Німеччині, що було першим спільним підприємством в Європі. Слідуючи одній з стратегій, «Wal-Mart» після відкриття магазину в іншій країні перекладала туди декількох американських працівників на 2-3 роки, щоб допомогти встановити систему компанії і передати корпоративну культуру «Wal-Mart» новим працівникам. Здається, що ця стратегія досі працює. Міжнародні магазини «Wal-Mart» принесли прибуток більше до 120 млрд доходів компанії і зараз приносять прибуток.

Надайте аргументовані відповіді на питання:

1. З чим пов'язаний вибір компанії одного з зазначених способів просування на зарубіжні ринки і відмовою від інших можливих.
2. Знаючи етапи розвитку «Wal-Mart», охарактеризуйте взаємозв'язок її функціонування на зовнішніх і зарубіжних ринках. Яку

роль тут відіграє менеджмент самої компанії? Чи надає вплив на проникнення на зарубіжні ринки відповідна стратегія в країні основного базування?

Джерело: <http://biblio.royalwebhosting.net/keys-mejdunarodnaya>



Тестові завдання за темою:

1. Цей стратегічний альянс, де дві або більше компанії займаються виробництвом продукції або наданням послуг на спільно використовуваному або спільному підприємстві. Такий альянс може використовувати підприємство, яке є власністю одного з учасників союзу:

- а) виробничий альянс;
- б) фінансовий альянс;
- в) маркетинговий альянс.

2. Можливість спрощеного проникнення на новий ринок; обмін знаннями та досвідом; розподіл ризиків – це:

- а) переваги стратегічних альянсів;
- б) перспективи альянсів;
- в) недоліки від співпраці альянсу.

3. Основним показником рівня відкритості економіки країни є:

- а) обсяги зовнішньої торгівлі товарами та послугами;
- б) експортна квота;
- в) імпортна квота;
- г) рівень зовнішньої заборгованості.

Заслуховування доповідей та есе за темами:

- 1. Переваги створення стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі.
- 2. Синергія та конкурентні переваги

Тема 8. Особливості трудових відносин у міжнародному бізнесі



План семінарського заняття:

1. Міжнародне управління трудовими ресурсами. Формування трудових ресурсів у міжнародній діяльності.
2. Мотивація у міжнародних компаніях. Моделі мотивації.
3. Лідерство у міжнародних компаніях.

Студент повинен знати поняття: управління людськими ресурсами, УЛР (human resources management, HRM), персонал-мікс; мотивація; потреби; цінності; моделі мотивації, засновані на потребах; процесуальні моделі мотивації; «підкріплююча» (reinforcement) модель мотивації; теорія Хофстеде; ієрархія потреб по Маслоу (Abraham Maslow); структура набутих потреб Девіда Маклелланда (David McClelland); теорія Герцберга; лідерство (leadership).



Основні питання:

1. Дайте визначення терміну «управління людськими ресурсами». яка роль менеджера з УЛР?
2. Чиє оптимальною, на Ваш погляд, концепція «персонал-мікс» для міжнародного бізнесу?
3. Проаналізуйте з якими основними проблемами стикаються менеджери з УЛР? Наведіть приклади.
4. Як мотивація впливає на результативність праці у міжнародних компаніях?
5. Потреби та цінності: вплив на побудову моделі мотивації.
6. Що являє собою «підкріплююча» (reinforcement) модель мотивації?
7. Охарактеризуйте моделі мотивації, які засновані на потребах, в різних культурах (теорія Хофстеде).
8. Наскільки важливою при побудові мотиваційних моделей є ієрархія потреб по Маслоу (Abraham Maslow)?

9. Побудуйте власну ієрархію потреб. Чи є відмінності у моделі, що побудована Вами та моделі, що була побудована Вашим батьком 20 років потому?

10. Охарактеризуйте процес застосування лідерства у міжнародних компаніях. Чи є актуальним ця концепція для українського бізнесу?



Практична частина

Завдання 1.

Компанія «Procter & Gamble» вийшла на японський ринок у 1972 р. й була першою, що запропонувала тут одноразові серветки. Невдовзі частка «Procter & Gamble» на цьому ринку становила 80 %. Здавалося б, існували всі передумови для розгортання подальшої успішної роботи компанії в цій країні. Однак все склалося зовсім інакше. До 1985 р. ринкова частка «P&G» зменшилася до 8 %; компанії ніяк не вдавалося захопити міцні позиції на японських ринках засобів для прання й догляду за тілом. Як повідомлялося, втрати японської філії «P&G» становили близько 40 млн дол. на рік. Основною проблемою було те, що «P&G» просто перенесла свої маркетингові стратегії та систему оптового продажу в Японію, не адаптуючи їх до культурних особливостей цієї країни. Американські менеджери, які очолювали японську філію «P&G», не врахували, що ідеї, котрі спрацьовують в Америці, можуть мати негативні наслідки в Японії.

Пропонуючи до продажу піну для ванн, «P&G» випустила в телевізійний ефір рекламний ролик, сюжет якого полягав у тому, що жінка лежала в повній піні ванні, а її чоловік заходив до ванної кімнати й питав про цей засіб. Така реклама була ефективною в США та Європі, однак у Японії, де культурні традиції забороняють особам чоловічої статі заходити до ванної кімнати, коли там купається жінка, навіть якщо це дружина, такий рекламний сюжет зазнав цілковитого фіаско.

Японські конкуренти швидко скористалися з такої недалекоглядності менеджерів «P&G». Наприклад, на ринку одноразових серветок фірма «Као» розробила лінію елегантних виробів, які більше відповідали смакам японських споживачів, і невдовзі захопила 30 % ринку, витіснивши при цьому саме «P&G».

Усвідомивши, що нерозуміння особливостей міжнародного бізнесу багатьма американськими менеджерами, котрі працювали в

японській філії, спричинило невдалу роботу компанії на ринку цієї країни, «P&G» почала призначати на керівні посади в багатьох іноземних філіях представників місцевого населення.

Надайте відповідь на запитання:

1. Які дії менеджерів «P&G» були невірними?

2. Чи можна було вирішити проблему іншим способом? Дайте пояснення.

Джерело: Perestroika in Soapland // The Economist. — 1989. — June 10. — PP. 69—71; C. Bartlett and Ghoshal, Managing Across Borders: The Transnational Solution. — Boston: Harvard Business School Press, 1989.

Завдання 2.

Робочі-іммігранти, як правило, отримують менший дохід, ніж інші робітники країни, тому в результаті імміграції знижується рівень середнього доходу в країні. Це вступає в протиріччя з висновком про те, що країна імміграції в цілому виграє від міграції робочої сили. Дати пояснення цього парадоксу.

Завдання 3.

Керівництво міжнародної корпорації планує розширити власне виробництво за двома напрямками: шляхом створення додаткового виробництва аналогічної продукції в країні, що розвивається, з дешевою робочою силою за рахунок власних прямих інвестицій або шляхом будівництва власного нового цеху за рахунок залучення зовнішніх інвестицій. Вибрати оптимальне рішення даної проблеми з урахуванням ставлення профспілок до її розв'язання. Обґрунтувати відповідь.



Тестові завдання з теми

1. Вкажіть особливості японської системи управління персоналом:
 - а) усередині колективу, що сформувався на засадах прихильності до однієї загальної справи, почуття єдності забезпечується емоційною участю усіх членів, яка посилює групову солідарність;
 - б) при груповому прийнятті рішень усі члени колективу повинні вносити вклад у досягнення мети в повну міру своїх можливостей;
 - в) менеджер повинен організувати свою працю та вплинути на людей таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організації відповідно до її місії та цілей;

г) менеджер не повинен зосереджуватися на цілях, а має зосереджуватися на проблемах.

2. Сукупність факторів, які спонукають людей вибирати ту чи іншу модель поведінки з сукупності доступних моделей – це:

- а) потреби;
- б) мотивація;
- в) місія.

3. Один з найважливіших поведінкових і міжособистісних аспектів діяльності міжнародних компаній, якій являє собою процес застосування ненасильницького впливу, що спрямований на формування цілей групи людей або організації, на мотивацію поведінки членів групи або працівників організації щодо досягнення цих цілей і на сприяння формування групової або корпоративної культури:

- а) лідерство;
- б) ієрархія потреб за Маслоу;
- в) колективізм.

Заслуховування доповідей та есе за темами:

- 1. Мотивація в міжнародних компаніях.
- 2. Значимість лідерства в управлінській діяльності.

Тема 9. Міжнародний маркетинг



План семінарського заняття:

- 1. Природа маркетингу у міжнародному бізнесі. Основні типи продуктової політики.
- 2. Просування продуктів у міжнародному бізнесі. Стандартизація та адаптація товарів. Бренди.
- 3. Правове регулювання. Стимулювання збуту.
- 4. Міжнародна дистрибуція. Канали розподілу.

Студент повинен знати поняття: міжнародний маркетинг; стратегія диференціювання; лідерство у витратах; стратегія фокусування; паблік рілейшнз; маркетинг-мікс; стандартизація;

адаптація; етноцентричний підхід; поліцентричний підхід; геоцентричний підхід; бренд.



Основні питання:

1. Охарактеризуйте значимість міжнародного маркетингу при організації та здійсненні міжнародного бізнесу. Чи існує відмінність між маркетинговими заходами на внутрішньому та зовнішньому ринках?

2. Дайте оцінку стратегії диференціювання.

3. Охарактеризуйте складові маркетинг-міксу.

4. Наскільки важливим, на Ваш погляд, є розвиток бренду для вдалого просування товару на міжнародному ринку?

5. Дайте оцінку зусиллям щодо покращення репутації та іміджу фірми. Наскільки публік рілейшнз важливий для американського ринку? Для національного?

6. Охарактеризуйте етноцентричний, поліцентричний та геоцентричний підходи при стратегії стандартизації та адаптації?

7. Яким чином закони приймаючих країн впливають на вибір маркетингової стратегії?

8. В чому, на Ваш погляд, полягає головна задача менеджера з маркетингу міжнародної компанії?

9. Охарактеризуйте глобальні маркетингові стратегії та глобальне забезпечення бізнесу міжнародними компаніями.

10. Маркетингове середовище міжнародного бізнесу.



Практична частина:

Завдання 1.

Компанія ІКЕА на новому ринку

Спеціалізована меблева фірма ІКЕА, що є ведучою на ринку меблів Швеції і володіє 28% цього ринку, знайшла в 1974 р. нові ринкові можливості на стагнующому ринку Західної Німеччини. Розповсюдження маркетингової концепції, яка застосовувалася на шведському ринку (весь асортимент орієнтований на широкі цільові групи) не проявило себе в Німеччині, особливо унаслідок повного захоплення цього ринку конкурентами. Тому керівництво фірми ІКЕА вирішило націлити свою діяльність на нові групи споживачів з використанням інноваційно-збутової і стратегії сегментації. Мета такої

стратегії — використання відповідної специфічної ринкової ситуації у ФРН до 1980 р. Десять магазинів фірми повинні були досягти річного обігу в 500 млн. німецьких марок щорічно.

Основні риси нової маркетингової концепції:

1. Орієнтація на новий цільовий сегмент, виділений за психологічним критерієм і критерієм поведінки: люди, які відчувають себе молодими і характеризуються рухливістю, високими вимогами до дизайну і до якості, господарською розсудливістю, інтелігентною купівельною поведінкою.
2. Нова єдина (і що відповідає цільовому сегменту) ідея товарів і послуг. ІКЕА працює за допомогою своїх замовників, які беруть частину послуг на себе (наприклад, самі транспортують і монтують продукцію): «неймовірно вірогідне: хороший дизайн і якість – за низьку ціну».
3. Комунікація, основні аргументи: «Замовник ІКЕА повинен відчувати певний статус. Це означає, що він виділяється інтелігентною купівельною поведінкою, комунікабельністю при оформленні покупки, високим естетичним смаком». Одночасно із задоволенням замовника повинні бути досягнуті високий ступінь популярності марки фірми, ефект мотивації покупки і високий ступінь ідентифікації.
4. Розподіл: розміщення 10 магазинів з вигодою в ціновому аспекті поблизу крупної міської агломерації.

Дайте аргументовану відповідь на питання:

1. Розробіть систему маркетингових цілей. Які зв'язки існують між маркетинговими цілями і цілями підприємства?
2. Які окремі частини маркетингової програми фірми ІКЕА ви знайшли в описаній ситуації?

Джерело: Крылова Г.Д. Маркетинг / Г.Д. Крылова, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2008. – 493 с.

Завдання 2.

Українські страуси

Чудовий зимовий день... Консультанти з вирощування екзотичних птахів заповідника Асканія-Нова та Київського зоопарку приїхали в селище Садове, що на Київщині, на запрошення голови правління місцевої птахофабрики. Микола Єпіфанович Жеребов, зустрівши гостей, відразу запросив їх подивитися на своїх вихованців. Пара австралійських страусів виглядала з накритого плівкою вольєра. Декілька хвилин вони оторопіло спостерігали за снігом, що кружляв і падав на землю. Ідея зайнятися вирощуванням страусів в Україні з'явилася у Миколи Єпіфановича 1996 року, коли він, перебуваючи на навчанні в Ізраїлі, відвідав процвітаючу ферму, де вирощували цих

найбільших у світі птахів. На той час ЗАТ «Березанське» переживало не найкращі часи: скорочувалося поголів'я птиці, знижувалася її продуктивність, з'явилося багато закордонних конкурентів, у результаті зменшилися обсяги збуту продукції. Щоб закріпити свої позиції, підприємство розширювало діяльність. Було створено додаткові цехи з виробництва ячного порошку, хлібобулочної та макаронної продукції, ковбасний цех. Але все це не вирішило проблеми, востаннє робота була рентабельною 1998 року. В умовах зростання цін на корм, енергоносії, паливно-мастильні матеріали ціни на продукцію птахівництва залишалися незмінно стабільними. Закрите акціонерне товариство "Агрофірма «Березанська птахофабрика» знаходиться за 65 км від м. Києва та за 3 км від станції Березань Південно-Західної залізниці. Чисельність працівників - 860 осіб. Загальна земельна площа - 1137 га. Має 34 виробничі цехи та підрозділи. Спеціалізується на виробництві м'яса птиці, дієтичних яєць, вирощуванні курячого молодняка. Також виробляє ячний порошок, хлібобулочні та макаронні вироби, трав'яне борошно, копчену ковбасу і консерви з курей. Крім того, підприємство має два кормоцехи, цех з виробництва комбінованих кормів для собак, розплідник для розведення службових собак (німецькі вівчарки), цех переробки молока, тваринницький комплекс, пасіку, теплиці. Для забезпечення власних потреб побудовано машинно-тракторний парк, автопарк, майстерню для ремонту машин і обладнання, створено зоолабораторію та ветеринарну службу.

І ось тоді Микола Єпіфанович і висунув на зборах правління свою екзотичну ідею. «Справа ця економічно вигідна, - розповідав він на зборах. - М'ясо страусів, що має дуже низький уміст холестерину, вважають делікатесом, і коштує воно \$12-15 за 1 кг. А виростає дорослий страус до 2 м і важить до 150 кг. Птахи швидко набирають вагу та невибагливі в харчуванні. Один страус з'їдає корму на \$75 на рік (вони їдять траву, капусту, моркву та звичайний курячий корм). Отже, якщо купити восьми-дев'ятимісячних племінних страусенят за \$600-900, виходить, що страус у 20 разів вигідніший, ніж корова. До того ж попит має не тільки м'ясо страусів, але також яйця, шкіра, пір'я, навіть кігті можна використовувати для виготовлення прикрас. Але це довгострокове вкладання капіталу, окупатися страуси почнуть не раніше, ніж через кілька років».

Продукція страусівництва

Вирощування страусів - безвідходний бізнес. Не тільки м'ясо, але й інші продукти страусівництва мають попит на ринку.

1. Пір'я. Страуси, єдині серед усіх птахів, мають пір'я з опухалом однакової довжини з усіх боків від стрижня. Високоякісне перо (ціною \$20-80) можна використовувати для створення одягу «*haute couture*», театральних костюмів та різних прикрас. З пір'я нижчої якості виготовляють щітки для чищення електронного обладнання, де потрібна абсолютна чистота, а також валики для попереднього фарбування кузова автомобілів.

2. Шкіра. Страусова шкіра на світовому ринку конкурує зі шкірою диких алігаторів. Її дуже цінують у швейній та взуттєвій промисловості за її шагреневу поверхню, красивий візерунок, м'якість та пластичність. Разом з тим вона дуже міцна. З неї можна робити чудові туфлі, сумки, куртки, гаманці.

3. Яйця. Їх використовують як у кулінарії, так і в декоративних цілях. Ресторатори в усьому світі замовляють їх для гігантських омлетів. Одне яйце страуса за обсягом відповідає 25 курячим. Кожна страусиха дає близько 70 яєць на рік.

4. Жир використовують для приготування фармацевтичних та косметичних препаратів (креми, бальзами для шкіри, гелі для волосся тощо).

Нарешті, ще однією можливістю для страусоводів є туристичний бізнес: екскурсії на ферми, прогулянки верхи (дорослий страус спокійно витримує людину, і сідла не треба, адже під вершником – «перина»).

– Але як же страуси виживуть у наших умовах? Чи бачив хто, щоб страуси бігали по снігу? А якщо вони будуть голови в сніг ховати? - сипалися запитання з усіх боків.

– Виявляється, птахи зовсім не бояться зими, - продовжував далі директор, - незважаючи на голі ноги, вони можуть витримувати температуру до мінус 25-30°. Їх успішно вирощують не тільки в теплих країнах (таких, як Ізраїль, Бельгія, Кіпр), але й у країнах з досить холодним кліматом (Фінляндія, Японія, Канада). У Росії також успішно розводять страусів. Як розповідав директор однієї російської ферми, страуси - дуже витривалі птахи, за два роки страуси жодного разу не хворіли, смертність серед пташенят найнижча. Їм не потрібні величезні пасовища з хорошою травою. Та й їдять вони небагато: дорослий страус з'їдає близько кілограма зерна на день.

Зарубіжний досвід

Розведенням страусів займаються в багатьох країнах світу. Але якщо в Австралії, США або Канаді цей бізнес уже давно є популярним серед фермерів, у Європі він став поширюватись порівняно недавно і відразу ж завоював популярність. В Угорщині,

Польщі, Словаччині і навіть у таких північних країнах, як Норвегія або Фінляндія, страусові ферми ростуть як гриби. У сусідній Росії вже створено понад 30 ферм, на яких успішно розводять страусів загальним поголів'ям 1000 птахів. Причому ці ферми знаходяться як під Москвою, так і в Брянську, Челябінську, Курську, Сахалінській області, а також на Крайній Півночі (м. Сургут Тюменської області, 62° північної широти).

– Але хто знає, чи будуть наші українські споживачі купувати м'ясо страусів, адже вони зовсім не звикли до такого продукту? - цілком слушно запитав один із тваринників.

– М'ясо страусів нагадує за смаком яловичину, але містить набагато менше холестерину. Хоча, звичайно, є певна невизначеність щодо того, як сприйме цей екзотичний товар український споживач.

Цікаві факти

Страусове м'ясо - дуже високоякісне. Рівень холестерину в ньому в 20 разів менший, ніж у будь-якому іншому м'ясі домашніх тварин і птахів, але воно містить таку саму кількість протеїну, як і яловичина, свинина, баранина, куряче м'ясо. М'ясо страусів містить лише 1 % жиру. За своїм виглядом та смаком воно нагадує яловичину або телятину з присмаком дичини - соковите та ніжне. З такого м'яса готують біфштекси, ростбіфи, паштети. Його можна готувати, зажарюючи в лимонній олії з подрібненим мигдалем або маринуючи в оливковій олії з лимоном та чорним перцем, а потім посипати тертим сиром. У ресторанах популярні такі страви: котлети відбивні із страусового м'яса, м'ясо страуса тушковане або смажене з грибами та ростками бамбука, м'ясо страуса з йогуртом. У перспективі можна просувати цей товар для масового споживання до кінцевого споживача. Але для початку - пропонувати ресторанам та спеціалізованим магазинам. Велика проблема - ціна, адже для того, щоб просувати товар для широких мас, треба істотно знизити ціну. Досить висока ціна і недоступність широким верствам населення зумовлені нерозвиненістю галузі, і це слід розглядати як фактор часу.

Не можна не враховувати той факт, що на сьогодні в Європі склалися певні труднощі зі збутом яловичини у зв'язку з поширенням захворюваності великої рогатої худоби. Отже, є всі підстави вважати, що подальший розвиток забезпечить страусівництво в нашій країні гідне місце серед інших галузей тваринництва.

Дайте аргументовані відповіді на питання:

1. Проаналізуйте особливості маркетингового середовища щодо просування на український ринок нового продукту - страусового м'яса.

2. Визначте етапи охоплення українського ринку новим продуктом.

3. Запропонуйте можливі елементи комплексу просування на кожному з цих етапів з урахуванням визначених цільових аудиторій.

4. Проаналізуйте можливості позиціонування нового товару на етапі масового маркетингу.

Джерело: Канищенко О.Л. Міжнародний маркетинг: Теорія і господарські ситуації Навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. – К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2004. – 152 с.



Тестові завдання:

1. Product (товар), pricing (ціноутворення), promotion (просування) і place (місце або дистрибуція) – це:

- а) маркетинг-мікс, який іменується чотирма «Р» маркетингу;
- б) паблік рилейшнз;
- в) міжнародне управління маркетингом.

2. При етноцентричному підході мається на увазі виконання таких умов:

- а) просувати свої товари закордоном так само, як і на внутрішньому ринку;
- б) адаптувати маркетинг-мікс відповідно до специфічних потреб кожного ринку;
- в) проаналізувати потреби покупців по всьому світу, а потім розробити організаціями зі стандартизації ний маркетинг-мікс для всіх обслуговуваних ринків.

3. Зусилля щодо покращення репутації та іміджу фірми, не роблячи акценту на конкретних перевагах окремих товарів або послуг- це:

- а) дистрибуція;
- б) паблік рилейшнз;
- в) стратегією фокусування.

Заслуховування доповідей та есе за темами:

- 1. Вплив Інтернету на маркетингові комунікації.
- 2. Орієнтація результатів виробництва на потреби споживачів як головний принцип маркетингу.

Тема 10. Міжнародний фінансовий менеджмент



План семінарського заняття:

1. Фінансові аспекти міжнародної торгівлі. Управління валютними ризиками.
2. Оцінка зарубіжних капіталовкладень.
3. Різниця у фінансовій звітності. Фінансовий облік міжнародних ділових угод.

Студент повинен знати поняття: кредитоспроможність; способи платежу; форми розрахунків; факторинг (factoring); вексель або тратта (draft або bill of exchange); коносамент (bill of lading); акцепт (trade acceptance); кредитні картки; зустрічна торгівля (countert rade; бартер (barter); зворотній викуп (buy-back); офсетні угоди (offset purcha ses); транзакційний ризик; трансляційний ризик; економічний ризик; двосторонній неттінг (bilateral netting); багатосторонній неттінг (multilateral netting); чиста приведена вартість; внутрішня норма рентабельності; трансфертне ціноутворення.



Основні питання:

1. Охарактеризуйте додаткові аспекти міжнародних торговельних операцій.
2. Як здійснити перевірку кредитоспроможності покупця?
3. Охарактеризуйте способи платежу та форми розрахунків у міжнародному бізнесі.
4. Зустрічна торгівля та її місце у міжнародних транзакціях.
5. В чому сутність транзакційного ризику?
6. В чому сутність економічного ризику?
7. Охарактеризуйте процес управління оборотним капіталом в міжнародних компаніях. Яка роль фінансового менеджера?
8. Охарактеризуйте важливість оцінки капіталів.
9. Охарактеризуйте труднощі у фінансовому обліку, що викликані відмінностями між системами звітності різних країн.

10. Дайте оцінку використання кредитних карток у міжнародній торгівлі.



Практична частина:

Завдання 1.

5 облігацій АТ “Чернігівсортнасінняовоч” номіналом 10 тис. грн. і терміном 10 років куплені за курсом 94. Відсотки за облігаціями виплачуються в кінці терміну за складною ставкою 25% річних. Визначити загальний прибуток від фінансової операції та її прибутковість.

Приклад розв’язування:

Прибуток від купівлі довгострокових облігацій з виплатою відсотків буде складатися з суми отриманих відсотків і різниці між ціною їхнього погашення (номіналом) і ціною покупки. Якщо відсотки по облігації сплачуються в кінці терміну, то при їхньому нарахуванні за ставкою складних відсотків g сума процентних грошей при погашенні облігації через n років складе:

$$I = N (1 + g)^n - N$$

Якщо облігація була куплена за ціною P , загальний прибуток від неї буде дорівнювати:

$$W = I + N - P = N g (1 + g)^n - P = N g [(1 + g)^n - Pk/100]$$

Прибутковість покупки облігації у вигляді ефективної ставки складних відсотків буде рівна:

$$Ie = \sqrt[n]{1 + \frac{W}{P}} - 1 = \frac{1 + g}{\sqrt[n]{\frac{P}{100}}} - 1$$

Прибуток від однієї облігації

$$W_1 = 10000 \text{ г} [(1 + 0,25)^{10} - 94/100] = 83732 \text{ грн.}$$

Прибуток від 5 облігацій

$$W \sum = 5 \text{ г} 83 \text{ 732} = 418 \text{ 660 грн.}$$

Тоді прибутковість покупки облігацій:

$$Ie = \frac{1 + 0,25}{\sqrt[10]{\frac{P94}{100}}} - 1 = 0,26$$

Завдання 2

ЗАТ “Подільське борошно” на акції номіналом 10 тис. грн., курсова вартість яких на початку року була рівна 40 тис. грн., сплатила за рік дивіденди в розмірі 14% річних. Курс долара на початку року склав 5,6 грн./\$, а на кінець року 5,7 грн. /\$. Визначити реальну прибутковість за рівнем дивіденду акцій.

Приклад розв’язування:

Дивіденд за акціями товариства за рік склав:

$$D = 0.14 \times 10 = 1,4 \text{ тис. грн.}$$

Дохідність операції з акціями за рівнем дивіденду можна визначити за формулою для ефективної ставки відсотків:

$$I_e = w/prn,$$

де w – дохід від фінансової операції;

p – початкова сума;

n – період.

$$I_e = \frac{40 * (1 + 1 \times 0.14) - 40}{40 \times 1} = 0.035$$

Вартість акцій у доларах на початку року була:

$$P\$ = 40/5.6 = 7,1 \text{ дол.}$$

Величина річного дивіденду за акціями в доларах склала:

$$D\$ = 40/5,7 = 7 \text{ дол.}$$

Реальна прибутковість акцій корпорації за рівнем дивіденду за рік у доларах, таким чином, дорівнювала:

$$I_e\$ = 7/7,1 = 0,98 \text{ або } 98\%.$$

Завдання 3

Підприємство станом на 19 листопада на поточному рахунку мало кошти в сумі 5 200 грн. Цього ж дня на поточний рахунок підприємства було зараховано кошти від замовника на суму 15 тис. грн. Підприємству необхідно виплатити заробітну плату 25 листопада у сумі 25 тис. грн.; розрахуватись із постачальником – не пізніше 22 листопада відповідно до договору поставки у сумі 20 тис. грн. Строк сплати податку на прибуток 20 листопада за звітний період у сумі 12 тис. грн.; 24 листопада будуть зараховані кошти на поточний рахунок за відвантаженою продукцією на суму 40 тис. грн. Пеня за кожний день несплати за договором поставки становить 0,5% від суми заборгованості. Підприємство має можливість використовувати кошти «овердрафт» сумою не більше 20 тис. грн. з відсотковою ставкою 35%. Яке рішення має прийняти фінансовий менеджер для оплати зазначених платежів ?

Приклад розв’язування:

Порівняємо витрати на «овердрафт», що коштує 35% річних, та пеню за кожний день несплати за договором поставки яка становить 0,5%. Для цього нам потрібно привести відсоток пені в день до річної ставки:

$$0,5\% * 360 = 180\% \text{ (річних)}$$

З розрахунків слідє, що використання коштів «овердрафт» є набагато більш вигіднішим (35% < 180%). Далі складемо план руху грошових коштів на кожен день:

<i>Дата</i>	<i>Показник</i>	Поточний рахунок, грн.	Вх. / Вих. Рух коштів
19.11		5 200	15 000
19.11	залишок	20 200	
20.11	оплата податку на прибуток	20 200	-12 000
20.11	залишок	8200	
22.11	оплата за договором поставки	-8200	-20000
22.11	борг «овердрафт»	-11800	
24.11	зарахування виручки та погашення боргу (овердрафт)	-11800	40000
24.11	відсотки за овердрафт		-35
24.11	залишок	28165	
25.11	виплата заробітної плати	28165	-25000
25.11	залишок	3165	

Характеризуючи даний план можемо сказати, що нам вистачить коштів «овердрафт» (ліміт 20 тис., а ми використовуємо 11,8 тис. грн.) і не потрібно планувати пеню за прострочення термінів сплати за договором поставки.



Тестові завдання:

1.Період, після якого фірма відшкодує, або «окупить», свої початкові грошові інвестиції за рахунок доходів від проекту – це:

- а) період окупності;
- б) payback period;

- в) період зворотного викупу (buy-back);
- г) відповіді а та б тотожні та вірні.

2. «Кеш-менеджер» - це:

- а) менеджер, який відповідає за централізовані грошові операції;
- б) співробітник корпоративного фінансового відділу ТНК, що координує грошові потоки фірми в усьому світі;
- в) менеджер з централізованого управління;
- г) відповіді а та б тотожні та вірні;
- д) відповіді а та в тотожні та вірні.

3. Дія, коли дві компанії зачитують один одному свої взаємні зобов'язання. – це:

- а) двосторонній неттінг (bilateral netting);
- б) багатосторонній неттінг (multilateral netting);
- в) трансляція іноземної валюти.

Заслуховування доповідей та есе за темами:

1. Особливості прийняття рішень у міжнародних корпораціях в сучасних умовах.
2. Причин виникнення міжнародних фінансових конфліктів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Методичне забезпечення

1. Ушакова Н.Г., Величко К.Ю., Печенка О.І. Управління міжнародним бізнесом: методичні рекомендації до семінарських занять з дисципліни / Н.Г. Ушакова, К.Ю., Величко, О.І. Печенка – Харків, Вид-во «Форт», 2016. – 55 с.
2. Ушакова Н.Г., Величко К.Ю., Печенка О.І. Управління міжнародним бізнесом: консп. лекц. / Н.Г. Ушакова, К.Ю., Величко, О.І. Печенка– Харків, Вид-во «Форт», 2015. – 145 с.

Базова література

1. Вергун В.А. Міжнародний бізнес : підруч. для студентів ВНЗ / В. А. Вергун, А. І. Кредісов, О. І. Ступницький, В. В. Якубовський, І. Є. Голубій; ред.: В. А. Вергун; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. - Київ : ВАДЕКС, 2014.
2. Вергун В.А. Міжнародне корпоративне управління : навч. посіб. / В. А. Вергун, О. І. Ступницький, В. В. Якубовський; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. - К., 2012. – 287 с.
3. Гріфін Р., Пастой М. Міжнародний бізнес/Р. Гріфін, М. Пастой.– Спб., Пітер, 2006.– 1080с.

Допоміжна

1. Білоус О.Г. Глобальна корпоративна система : монографія / О. Г. Білорус, О. В. Зернецька, В. А. Вергун, О. В. Гаврилюк, Ю. М. Мацейко; ред.: О. Г. Білорус; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана, НАН України, Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин, Міжнар. ін-т глобалістики. - К., 2011. - 408 с.
2. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір : монографія / Д.Г. Лук'яненко, А.М. Поручник, А.М. Колот [та ін.] ; заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д.Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А.М. Поручника. К. : КНЕУ, 2008. – 420 с.
3. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 741 с.
4. Демаффилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании/Д. Демаффилис; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 960 с.
5. Фостер Р., Рид А. Искусство слияний и поглощений. 2-е изд. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2006. – 575 с.

6. Хаустова В. Е. Слияния и поглощения компаний в экономиках стран мира/ Соціально-економічний розвиток України ті її регіонів: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК». – 2008. – С. 200 – 222.

7. Якубовський С.О., Козак Ю.Г., Логвінова Н.С. та ін. Транснаціональні корпорації: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2011 – 472с.

8. Casson M., Singh S. Corporate research and development strategies: Their influence of firm, industry and country factors on the decentralization of R&D // R&D management-Oxford. — 1993. — Vol.23 (№ 2). — PP. 48—56.

9. Dunning J. H. The globalization of business: The challenge of the 1990s. — L.; N. Y.: Routledge, 1993. — 518 p.

Інформаційні ресурси

1. Національний інститут проблем міжнародної безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.niisp.gov.ua>.

2. Інститут світової економіки і міжнародних відносин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.iweir.org.ua>.

3. Міжнародна торговельна палата (МТП) (The International Chamber of Commerce) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.iccwbo.org>.

4. Міжнародний валютний фонд (МВФ) (The International Monetary Fund) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.imf.org>

5. Організація об'єднаних націй (ООН) (United Nations Organization) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.un.org>.

6. Конференція ООН по торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) (United Nations Conference on Trade and Development) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.unctad.org>.

7. Конференція ООН по торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) (United Nations Conference on Trade and Development) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.unctad.org>.

8. Світова організація торгівлі (СОТ) (The World Trade Organization) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.wto.org>.

9. Конференція ООН по праву міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ) (United Nations Commission on International Trade Law) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.uncitral.org>.

10. Асоціація країн Південно-Східної Азії (АСЕАН) (The Association of South-East Asian Nations) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.aseansec.org>.

11. Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) (The Organization for Economic Cooperation and Development) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.oecd.org>.
12. Організація країн-експортерів нафти (ОПЕК) (The Organization of the Petroleum Exporting Countries) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.opec.org>.
13. Центр вивчення міграцій, Нью-Йорк (The Center for Migration Studies) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.cmsny.org>.
14. Сайт Історії європейської інтеграції (The History of European Integration Site) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <www.let.leidenuniv.nl/history>.

ЗМІСТ

Вступ	3
Методичні матеріали за темами дисципліни	4
Рекомендована література	41

Навчальне видання

**УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ
БІЗНЕСОМ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО
СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

для студентів економічних спеціальностей

Укладачі:

УШАКОВА Наталія Григорівна
ВЕЛИЧКО Катерина Юріївна
ПЕЧЕНКА Оксана Іванівна

Відповідальний за випуск зав. кафедри
міжнародної економіки Кот О.В.

План 2016 р., поз. _____

Подп. в печать 10.12.2016 г. Формат 60x84 1/16. Бум. офс. Печ. офс.

Усл. печ. стр. Тираж 50 экз.

Издатель ООО «Издательство «Форт»

61023, г. Харьков, а/я 10325

Свидетельство о внесении в Государственный реестр издателей

ДК №333 от 09.02.2001 г.