

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

Методичні рекомендації
до самостійної роботи для студентів
заочної форми навчання спеціальності 073
«Менеджмент» освітньо-професійних
програм «Менеджмент організацій
і адміністрування», «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»,
«Логістика»

Київ 2018

УДК339.97(076.5)

ББК 7298р

М581

Укладачі: О. О. Розинка, Л. В. Морозова

Рецензент: Н. П. Прищепа –канд.екон.наук

Затверджено методично-редакційною радою Національного авіаційного університету (протокол № 2/18 від 19.06.2018р.)

Міжнародний бізнес: методичні рекомендації до самостійної / уклад.: О. О. Розинка, Л. В. Морозова. – К.: НАУ, 2018 – 28 с.

1. ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність дисципліни. Світова економічна інтеграція, активізація участі України у європейських та євроатлантичних процесах, зміцнення співробітництва із зарубіжними стратегічними партнерами, залучення іноземних інвестицій у економіку нашої держави потребує створення оптимальних умов для формування професійних здібностей фахівців з міжнародної економіки на рівні міжнародних вимог, забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці, набуття студентами знань і вмінь з міжнародного бізнесу та реалізації їх у майбутній професійній діяльності.

Метою вивчення курсу є: формування у студентів системи знань про найбільш важливі аспекти організаційних основ міжнародного бізнесу, аналізу міжнародного економічного середовища, формування в студентів знань у галузі нормативного та законодавчого регулювання міжнародних торгових і комерційних відносин, необхідних для подальшої успішної практичної роботи в сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також розкрити сутність і завдання маркетингових стратегій та транспортної складової у міжнародному бізнесі.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- засвоєння студентами основних понять і умов здійснення сучасного міжнародного бізнесу з акцентом на їх специфіку і відмінності від вітчизняного бізнесу;
- отримання інформації про ділові операції, здійснювані багатонаціональними (або транснаціональними) корпораціями, котрі базуються у найбільш розвинених індустріальних країнах, що мають зрілу ринкову економіку;
- сканування зовнішнього середовища – важливої особливості міжнародного бізнесу;
- знайомство з найважливішими точками дотику держави і компаній, що вступають у сферу міжнародного бізнесу;
- вивчити фінансові критерії та інститути, які сприяють оцінці та здійсненню торгівельних угод;

- дізнатися функціональні проблеми управління міжнародною діяльністю;
- оцінити стратегічні можливості діяльності фірми на світовому ринку;
- отримання студентами знань про те, як і які події впливають на динаміку міжнародної ситуації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент **повинен знати:**

- сутність, види, напрями розвитку міжнародного бізнесу;
- стратегію і структуру міжнародного бізнесу;
- основні теоретичні і практичні підходи до управління персоналом, а також маркетингової, фінансової, науково-дослідницької діяльності у сфері міжнародного бізнесу;
- соціально-економічну сутність категорії «бізнес», механізм його функціонування в світовій економіці;
- суб'єктів міжнародного бізнесу; стратегію й тактику бізнесу, його рушійні сили та інфраструктуру;
- методика розрахунків показників діяльності підприємницьких структур;
- порядок складання бізнес-плану;
- особливості діяльності міжнародних спільних підприємств та тенденції їх розвитку;
- державне регулювання підприємницьких структур;
- організаційно-правовий механізм забезпечення міжнародної торгівлі, міжнародне регулювання зовнішньої торгівлі, міжнародні банківські стандарти;
- міжнародні правила і норми конкуренції та врахування їх у діловій практиці українських господарюючих суб'єктів;
- систему міжнародної технічної допомоги й світові екологічні стандарти;
- теоретичні й практичні основи аналізу міжнародного економічного середовища, інтернаціоналізації бізнесу;
- досвід прибуткового ведення господарства в умовах економіки ринкового типу;

повинен уміти самостійно:

- відрізнити поняття «ТНК» та «Міжнародна компанія», «ТНБ», «МНК»;
- шляхом розрахунку та порівняння відповідних показників визначити рейтинг міжнародних компаній;
- обґрунтувати напрямки співпраці суб'єктів підприємницької діяльності;
- визначати наслідки діяльності міжнародних корпорацій для економіки приймаючих країн;
- розробляти методику розрахунків показників діяльності підприємницьких структур;
- скласти бізнес-план;
- визначати сукупність заходів, які забезпечували б використання фінансів як одного з дійових важелів у реалізації економічної та соціальної політики країни;
- використовувати міжнародні стратегічні альянси, типи організацій у міжнародному бізнесі;
- визначати позитивні та негативні наслідки експорту, імпорту, зустрічної торгівлі у міжнародному бізнесі;
- застосовувати спеціальні методи дослідження для аналізу соціально-економічних процесів у сфері міжнародного бізнесу;
- самостійно оцінювати та прогнозувати можливості розвитку міжнародного бізнесу в національній економіці України.

2. ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Глобалізація економіки і управління міжнародним бізнесом

План

1. Місце дисципліни в системі підготовки фахівців з менеджменту.
2. Інтернаціоналізація та глобалізація світової економіки.
3. Фактори глобалізації міжнародного бізнесу.
4. Роль міжнародних компаній у глобалізації бізнесу.

Головні теоретичні відомості

Розвиток міжнародного бізнесу в умовах глобалізації та формування глобальної економіки зумовлюється еволюцією інтернаціоналізації, трансформацією продуктивних сил, впливом зміни середовища міжнародного бізнесу та поглиблення взаємозв'язків між національними економіками на рівні виробництва, обміну, споживання та розподілу факторів і результатів виробництва. У цілому ж тенденції змін середовища функціонування міжнародного бізнесу на різних рівнях та етапах інтернаціоналізації стають передумовою виникнення або трансформації форм міжнародного підприємництва. На сучасному глобальному рівні інтернаціоналізації розвиток форм міжнародного бізнесу як сукупності ділових операцій, здійснюваних компаніями, зумовлений прагненням посилити інтеграцію національних економік у глобальний виробничий процес. Інтеграція економічних агентів виходить за межі міжнародної торгівлі та міжнародного інвестування як форм міжнародних економічних відносин в умовах глобалізації.

Створюючи умови для транснаціональних компаній, міжнародний бізнес, водночас, зазнає впливу змін зовнішнього (глобального) середовища. Процеси глобалізації і формування нових, глобальних, господарських зв'язків в економічних системах на мезо-, макро- і мікрорівнях, у межах яких функціонує міжнародний бізнес, впливають на рівень розвитку всіх сфер та компонентів зовнішнього середовища. Посилення глобальних трансформацій у технологічній та інноваційній сферах міжнародного бізнесу стали об'єктивними передумовами трансформації форм міжнародного бізнесу. Глобалізація та інтернаціоналізація зумовили інтеграцію суб'єктів міжнародної економіки на всіх її рівнях і формах, визначили капітал, інформацію та технологію як фактори посилення такої інтеграції для виробництва глобального продукту на глобальному ринку.

Основні поняття: *глобалізація, інтернаціоналізація, міжнародний бізнес, транснаціональна компанія, прямі іноземні інвестиції, інформація, технологія, інновація.*

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

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

Тема 2. Міжнародне середовище бізнесу

План

1. Міжнародна корпорація і зовнішнє середовище. Основні елементи зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.
2. Особливості аналізу зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.
3. Економічний сектор міжнародного середовища. Постачальники ресурсів. Конкуренти.
4. Технологічний сектор зовнішнього середовища.
5. Вплив національних культур.
6. Політичний сектор зовнішнього середовища.

Головні теоретичні відомості

Середовище діяльності міжнародних корпорацій – це сукупність різноманітних відносин і інтересів різних груп і організацій, які складаються у всіх країнах, де корпорація здійснює свої ділові операції. Основні, необхідні для розуміння

міжнародного бізнес-середовища, фактори можуть бути згруповані у три великі групи.

Економічне середовище – це сукупність економічних умов у країні, в якій організація здійснює свої операції. Воно включає в себе такі фактори, як: загальний рівень економічного розвитку, рівень заробітної плати і доходів населення, транспортне сполучення, курси валют, рівень інфляції і ставки банківських відсотків, ставки оподаткування, особливості конкурентної боротьби, кількість і якість природних ресурсів тощо. Так, наприклад, перебої з постачанням електроенергії в Україні спричиняють труднощі з комунікаціями, порушують ритм роботи підприємств, можуть стати причиною значних збитків через порушення технології виготовлення продукції. Тому іноземні компанії намагаються працювати у таких регіонах, де від'єднання від енергозабезпечення є в окремих випадках або ж вимушені встановлювати автономні енергоустановки, що призводить до збільшення загальних витрат на ведення бізнесу. Погані транспортні комунікації також ускладнюють просування капіталу країні.

Законодавчо-політичне середовище. Воно зумовлює більшу або меншу міру ризику, який супроводжує ведення бізнесу в іншій країні. В різних країнах діють різні закони і обмеження, що може робити торгівлю досить проблематичною або не вигідною. Різні країни можуть захищати своїх виробників митними тарифами, квотами, системою податків. Тероризм, політична нестабільність також збільшують ризик ведення бізнесу.

Соціокультурне середовище. Культура – це пануюча в суспільстві система цінностей, вірувань та життєвих установок, яка поділяється всіма членами цього суспільства. Вона впливає на стиль повсякденного життя і преференції споживачів, ділову поведінку партнерів тощо. Відмінності в культурі особливо помітні при переході зі східних до західних регіонів, із країн, де провідною релігією є мусульманство до країн із протестантською етикою. Домінуючі в суспільстві цінності багато в чому визначають функціонування організації і панівний у ній стиль управління. Проникнення іноземних компаній на ринок України відбувалося із значними труднощами, оскільки доводилось багато уваги приділяти навчанню місцевих працівників новим методам

роботи, які ґрунтуються на індивідуальних результатах та високій відповідальності, вмінні самостійно приймати рішення, не консультуючись постійно із безпосереднім керівником. Незважаючи на досить високий загальний рівень освіченості українських працівників, ринкова психологія у більшості із них була відсутня, що вимагало від іноземних фірм вкладення коштів у різні тренінги.

Ефективне управління на міжнародному рівні передбачає, що менеджер добре орієнтується у власних культурних цінностях. І тільки після цього він отримує можливість правильно інтерпретувати культуру країни, в якій йому доведеться працювати, поважаючи її релігію, традиції, мову.

Отже, якщо бізнес має перспективи для розвитку в інших країнах, слід до цього готуватися заздалегідь, розробляючи стратегію проникнення на нові ринки з урахуванням ключових факторів відповідного ринкового середовища. З надходженням нової інформації і зміною обставин необхідно своєчасно внести поправки у розроблену стратегію, контролюючи рівень ризику і використовуючи засоби його мінімізації.

Основні поняття: *зовнішнє середовище, економічні фактори, політичні фактори, соціокультурні фактори, національна культура.*

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що таке зовнішнє середовище організації і на які дві групи воно поділяється?
2. Опишіть стан зовнішнього середовища організації за його характеристиками.
3. Вкажіть, які елементи зовнішнього середовища безпосередньо впливають на діяльність комерційного підприємства. Чи однакові вони за силою дії для комерційних підприємств та бюджетних установ?
4. Що таке контактні аудиторії і яким чином вони можуть впливати на діяльність, зокрема, виробничого підприємства? Освітнього закладу (школи, вузу)?
5. Які чинники зовнішнього середовища можуть опосередковано впливати на діяльність організації? Чи однаковою мірою вони

впливають на діяльність фірм, що належать до однієї галузі? Різних галузей?

6. Яким чином впливають науково-технологічні фактори на діяльність підприємств виробничої та невиробничої сфери?

7. На які чинники зовнішнього середовища слід звертати особливу увагу при виході на міжнародні ринки?

Тема 3. Організаційно-правові форми міжнародного бізнесу

План

1. Системи організаційно-правових форм бізнесу в Україні.
2. Система наднаціональних органів управління міжнародним бізнесом.
3. Прямі іноземні інвестиції у світовій економіці.

Головні теоретичні відомості

З розвитком процесів інтернаціоналізації форми міжнародного бізнесу змінюються від простих (міжнародна торгівля) до складних (міжнародні корпорації з прямими іноземними інвестиціями).

До основних форм міжнародного бізнесу можна віднести:

- експорт (імпорт);
- ліцензування;
- управлінські контракти;
- спільні підприємства;
- міжнародні корпорації.

Необхідно підкреслити, що експорт є найпростішою формою міжнародного бізнесу і становить собою продаж товарів (послуг) в інші країни. Це історично перша і найпоширеніша форма міжнародного бізнесу. В сучасних умовах зовнішньоторговельні операції становлять понад 80% обсягів міжнародного бізнесу. Крім того експорт є найменш ризикованою, але й найменш прибутковою формою міжнародного бізнесу.

Зазначені особливості примушують учасників міжнародного бізнесу модернізувати експорт. Найпоширенішими формами такої модернізації є локальне складування і продаж, а також локальне складання і продаж.

При розгляді форм міжнародного бізнесу слід особливо наголосити, що ліцензування означає передачу прав інтелектуальної власності партнеру з іншої країни на умовах отримання певних доходів. Як інтелектуальну власність вважають винаходи, «ноу-хау», торгову марку тощо. Ця форма часто поєднується із франчайзинговими угодами.

Спільним підприємством називають такі міжнародні фірми, які мають двох або більше засновників — юридичних осіб з різних країн.

Ця форма міжнародного бізнесу широко використовувалась новими незалежними країнами для виходу на іноземні ринки. Поширені були двосторонні спільні підприємства (СП) з рівними частками капіталу — 50/50. Іноземний учасник робив свій внесок найчастіше капіталом, технологією та «ноу-хау». Місцеві засновники вносили, головним чином, приміщення, устаткування та інші матеріальні активи. Міжнародні корпорації становлять собою підприємства з прямими іноземними інвестиціями, коли зарубіжні філії є власністю компанії.

Для розуміння етапів інтерналізації корисно використовувати відому модель EPRG (етноцентризм — поліцентризм — регіоцентризм — геоцентризм), яку розробив Говард Перлмуттер.

Етноцентризм (E) означає підпорядкування зарубіжних операцій внутрішнім операціям.

Поліцентризм (P) — врахування особливостей бізнесового середовища кожної приймаючої країни.

Регіоцентризм (R) — зосередження повноважень і комунікацій на регіональному рівні, який включає групу приймаючих країн — сусідів.

Геоцентризм (глобалізм) (G) — означає діяльність компанії по всьому світу шляхом розвитку співробітництва штаб-квартири з філіями для розробки стандартів і процедур, що відповідають загальним і локальним завданням фірми.

Основні поняття: *організаційно-правові форми підприємництва, структура капіталу, корпоративна інтеграція, спільні підприємства, прями іноземні інвестиції.*

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Назвіть основні організаційно-правові форми підприємств.
2. Які форми об'єднань існують в національному та міжнародному бізнесі?
3. Дайте класифікацію організаційно-правових форм бізнесу.
4. Як впливають податкові відмінності різних країн на ведення міжнародного бізнесу?
5. Наведіть приклади міжнародних компаній, які функціонують на умовах франчайзингу. У чому вони полягають?

Тема 4. Інтернаціоналізація малого та середнього бізнесу

План

1. Малі та середні підприємства (МСП) в умовах глобалізації. Перепони виходу МСП на міжнародний ринок.
2. Моделі виходу малих та середніх підприємств на міжнародний ринок. Кооперація, мережі, кластери, міжнародні стратегічні альянси.
3. Корпорація і конкурентні переваги. Об'єднання в кластери як один із засобів міжнародного розвитку МСП.
4. Міжнародний стратегічний альянс (МСА) як модель інтернаціоналізації малих та середніх підприємств. Розвиток МСА по галузям економіки.

Головні теоретичні відомості

Мале та середнє підприємництво виступає локомотивом національних економік провідних країн світу. МСП мають потенціал для гнучкої адаптації до економічної ситуації в країні і зміни кон'юнктури ринку. Важливим позитивним фактором малого бізнесу є те, що він заповнює ті ніші в економіці, що нецікаві великим корпораціям, де вони не можуть використовувати свої

переваги, організувавши великомасштабне виробництво. Насамперед – сфери попиту на персоніфіковані некапіталомісткі товари і послуги, орієнтовані на індивідуального споживача.

Прийнято виділяти три групи мотивів інтернаціоналізації бізнесу малих та середніх підприємств. Перша група факторів пов'язана із мотивами до зростання компанії. Друга пов'язана із мотивами, обумовленими інтелектуальними активами, наявністю яких, з однієї сторони, «штовхає» фірми на міжнародний ринок, тоді як їх пошук, з іншої сторони, — «втягує» компанії в нього. На міжнародні ринки фірму «виштовхують» такі чинники, як попередній досвід керівництва в міжнародному бізнесі та інші здібності менеджменту. Третя група мотивів інтернаціоналізації пов'язана із виробничими (ланцюги поставок) та соціальними мережевими мотивами.

Чинники, які сприяють інтенсифікації процесів виходу малого і середнього підприємництва на міжнародний ринок можна поділити на об'єктивні передумови, що склалися на місцевому або світовому ринку, та суб'єктивні мотиви, якими керуються підприємства малих форм власності виходячи із умов, що склалися. У свою чергу об'єктивні передумови можна поділити на ті, що зумовлені активізацією процесів глобалізації та інші.

Для МСП вихід на міжнародний ринок передбачає зовсім інший формат та підхід, оскільки потребує тривалої та дорогої перебудови підприємства, а згодом і великих трансакційних витрат на підтримку міжнародної діяльності. Так, більше, ніж 50 % малих і середніх підприємств ЄС вказують, що найбільш значущою перешкодою на шляху до інтернаціоналізації їх бізнесу труднощі полягають у тому, щоб знайти надійного закордонного партнера. Тут дається взнаки обмеженість ресурсів малого або середнього підприємства.

Основні поняття: *малі і середні підприємства (МСП), інтернаціоналізація діяльності, зростання компанії, інтелектуальні активи, мережі, фактори підвищення конкурентоспроможності, інтернаціоналізація МСП, інтелектуальна власність МСП, джерела фінансування МСП.*

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. З якими труднощами стикаються малі та середні підприємства які виходять на міжнародний ринок?
2. Які існують моделі виходу МСП у глобальне економічне середовище?
3. Яким чином різні види об'єднань допомагають включенню МСП у міжнародний бізнес?
4. У чому полягає роль бізнес-інкубаторів у розвитку міжнародного малого бізнесу?
5. Які основні проблеми малого та середнього бізнесу існують на сьогоднішній день? Які шляхи їх вирішення застосовують в розвинених країнах світу?

Тема 5. Стратегічне планування в міжнародних фірмах

План

1. Стратегія та координація у міжнародному бізнесі. Передумови формування стратегії міжнародних фірм.
2. Стратегічні рішення відносно міжнародної діяльності. Організація стратегічного планування в міжнародній фірмі, передумови формування стратегії міжнародних фірм.
3. Види міжнародних стратегій. Алгоритми стратегічного планування.
4. Корпоративні стратегії розвитку. Корпоративні стратегії здійснення закордонних операцій. Практика розробки і реалізації стратегічних планів багатонаціональних компаній (БНК).

Головні теоретичні відомості

Міжнародна стратегія фірми – це узагальнений опис скоординованих дій щодо визначення основного напрямку діяльності міжнародної організації, її місця в МПП та шляхів реалізації всього комплексу її міжнародних цілей. Необхідність стратегії в міжнародному менеджменті полягає в наступному:

1. Визначення і утримання основного напрямку розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій.

2. Потреба координації та інтеграції різноманітних операцій в масштабах корпорації.

3. Посилення позицій у конкурентній боротьбі.

Переваги стратегічного планування:

1. Координація і моніторинг довготривалих міжнародних операцій.

2. Детальне комплексне опрацювання проблем, пов'язаних з політичними ризиками, конкурентами, стабільністю валютних курсів і т. п.

Найскладнішою проблемою в розробці стратегії для МНК є наступне: як поєднати необхідність глибокого і детального знання великої кількості особливостей, необхідних для успішного ведення бізнесу на певній національній території, з вимогами спільності та одноманітності, властивими глобальній корпоративній стратегії, що задає загальні рамки і напрямки міжнародних операцій компанії. Відповідь на це питання в кожному конкретному випадку значною мірою залежить від стратегічної орієнтації фірми.

Механізм розробки планів міжнародного менеджменту має певну структуру, яка складається з шести блоків.

I. Вибір для планування конкретних довгострокових цілей, які знаходяться в стратегії (одні головні цілі, а інші необхідно виконати пізніше, ПП – якість).

II. Аналіз внутрішніх можливостей фірми:

– фінансові ресурси;

– трудові;

– виробничі;

– вплив сфери на ЗЕД суб'єкта ЗЕД.

III. Конкретні цілі фірми на міжнародних ринках:

– зі збуту експортної продукції;

– з витрат експортного виробництва (зниження прямих витрат);

– зі зниження рівня ризику суб'єкта МЕН (придбання дефіцитних продуктів, диверсифікація виробництва).

IV. Аналіз місцевих умов у країнах-рецепієнтах, де вже освоєно або починається освоєння експортного виробництва:

– оцінка виробничих ресурсів;

– оцінка трудових ресурсів;

– фінансові фактори розвитку експортного виробництва (врахувати методи оцінки, звітність, їх співпадання і різниця, оподаткування);

– маркетингові фактори розвитку експортного виробництва (вартість інформації про ринки збуту).

V. Вибір альтернатив складання плану виходячи з аналізу факторів, приведених у 3 і 4 блоках:

– розміщення виробничих потужностей;

– розподіл збуту;

– можливості і перспективи переміщення факторів виробництва (капітал, праця);

– плани придбання інших компаній, підрозділів, філіалів;

– розміщення альтернатив у порядку пріоритетів фірми.

VI. Реалізація виробленої продукції чи послуг.

Основні поняття: *стратегія, міжнародна стратегія фірми, стратегічний профіль, стадії планування, матриця БКГ, елементи стратегії, варіанти вибору стратегії, місія корпорації, цілі корпорації, SWOT-аналіз, модель п'яти сил конкуренції по М. Портеру, модель "Мак-Кінсі 7С", метод портфельного аналізу.*

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Дайте визначення міжнародній стратегії фірми.
2. Які чинники формують стратегічний профіль підприємства.
3. Назвіть джерела отримання конкурентних переваг, які недоступні для компаній, що діють тільки в своїй країні.
4. У чому полягає необхідність стратегічного планування в сучасних міжнародних компаніях?
5. Які існують види стратегічних орієнтацій міжнародних компаній?
6. Перелічить джерела інформації, якими користуються менеджери для планування і розробки стратегії.

Тема 6. Організація міжнародного бізнесу

План

1. Вертикальна диференціація. Аргументи на користь централізації чи децентралізації.

2. Горизонтальна диференціація. Міжнародний поділ. Структури товарного підрозділу в світовому масштабі.
3. Механізм інтеграції. Перешкоди на шляху координації. Формальні і неформальні механізми інтеграції.
4. Система контролю і стратегія в міжнародному бізнесі.
5. Синтез: стратегія та структура. Мультиринкові фірми. Міжнародні фірми. Глобальні фірми. Середовище, стратегія, структура та результативність.

Головні теоретичні відомості

На початку самостійного опанування теми насамперед необхідно усвідомити сутність організаційного фактора в міжнародному бізнесі. Організаційний фактор включає: структури управління, взаємозв'язки між різними їх ланками і працівниками, розподіл функцій і влади, встановлення повноважень і відповідальності кожного співробітника.

Особливості організаційного фактора в міжнародному менеджменті:

- природа зарубіжного бізнесу;
- утворення закордонних відділень;
- керівництво зарубіжними відділеннями;
- взаємодія локальних ринків і компаній;
- часові і географічні особливості;
- взаємозалежність структур і персоналу.

Основне місце під час вивчення першого питання теми належить організаційним структурам управління міжнародних корпорацій.

Коли підрозділи фірми всередині країни і за кордоном діють відокремлено, підприємець позбавлений можливості надати глобальну орієнтацію своїй діловій активності. Тому виникає необхідність у глобальній структурі, що дозволяє приймати глобальні рішення.

Після розгляду різних типів організаційних структур управління міжнародними корпораціями важливо зрозуміти сутність і механізми координації та інтеграції діяльності

підрозділів цих компаній. При цьому базовими категоріями виступають вертикальна і горизонтальна диференціації. Вертикальна диференціація означає розподіл повноважень щодо прийняття рішень у межах ієрархії між різними рівнями управління міжнародною компанією від найвишого (президент і виконавчі директори) до найнижчого (бригадири і майстри в багатьох країнах). Ця диференціація є об'єктивною і породжує проблему співвідношення між централізацією і децентралізацією у прийнятті управлінських рішень.

Горизонтальна диференціація означає поділ організації на підрозділи (філії, департаменти, відділи та ін.) за функціональним, продуктовим, географічним чи змішаним принципами і тягне за собою відносно відокремлення в корпорації бізнес-процесів, ресурсів, персоналу і т. ін. Звичайно, вертикальна і горизонтальна диференціації пов'язані між собою. Якщо, наприклад, корпорація як головний підрозділ має зарубіжні продуктові філії (стратегічні одиниці бізнесу), то і розподіл повноважень має бути на користь керівництва цих одиниць.

Основні поняття: *глобальна структура, міжнародна організаційна структура, мультинаціональна матрична структура, організаційне проектування, фінансово-промислова група.*

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягає значення організаційного фактора для ТНК?
2. Які переваги і недоліки притаманні дивізіональним структурам?
3. Що становлять собою структури на основі стратегічних одиниць бізнесу?
4. У чому відмінність традиційних і нетрадиційних форм організації міжнародних операцій?
5. Як відбувається злиття міжнародних компаній?
6. У чому сильні і слабкі сторони спільних підприємств?
7. Що становлять собою японські кейрецу?
8. Для чого проводиться порівняльний аналіз західних і східних організацій?
9. Що являють собою інтегровані структури міжнародного бізнесу?

10. Які особливості притаманні організації міжнародних операцій українських фірм?

Тема 7. Технологічна політика міжнародних корпорацій

План

1. Сутність і тип технологічної політики в міжнародному бізнесі. Особливості сучасного технологічного розвитку.
2. Інтернаціоналізація технологічної політики.
Характеристика міжнародного ринку технологій.
3. Форми технологічного трансферу.
4. Планування міжнародних НДДКР. Організація процесу реалізації НДДКР.

Головні теоретичні відомості

Пристаючи до вивчення теми, важливо звернути увагу на те, що утримання своїх позицій на міжнародних ринках транснаціональними корпораціями неможливе без впровадження нових технологій, спрямованих на розвиток їх конкурентних переваг як у напрямі зменшення витрат, так і в напрямі збільшення асортименту продукції, послуг. Лінійне керівництво компаніями не завжди забезпечує розроблення та ефективну реалізацію належної технологічної політики. Адже управління науково-технічним розвитком міжнародних корпорацій не існує окремо від менеджменту, а повинно «вбудовуватись» у всі його функції, починаючи зі стратегії і закінчуючи контролем. Це може виявитись нелегкою справою, якщо компанія орієнтована на отримання короткострокових результатів, а бухгалтерська звітність ведеться заради виявлення квартальних прибутків.

У результаті міжнародної передачі технологій виграють як продавці, так і покупці. Продавці отримують винагороду, а покупці отримують нову технологію, за рахунок якої можуть досягти певної економії засобів та часу порівняно із самостійною розробкою технології; ліквідувати технічну відсталість у певних

галузях діяльності; досягти підвищення конкурентоспроможності продукції, що виробляється за придбаною технологією, та збільшити її експорт.

Міжнародний ринок технологій – це обмін технологіями, науково-технічними знаннями між ринковими суб'єктами. Міжнародний науково-технічний обмін включає в себе, окрім купівлі-продажу готових товарів і устаткування для їхнього виробництва, отримання ліцензій на передові техніку і технології, наймання висококваліфікованих іноземних учених і фахівців тощо.

Технології як факторів виробництва притаманна висока міжнародна мобільність. Досвід свідчить, що витрати на передачу технологій всередині країни є меншими, ніж на передачу технологій іноземним фірмам. У зв'язку з цим потрібно було б очікувати, що обсяг внутрішнього технологічного обміну буде більше за міжнародний. Проте на практиці ми спостерігаємо прямо протилежне. Причинами такого явища є:

- менші бар'єри та обмеження на шляху передачі технологій порівняно з переміщенням товарів та капіталу;

- багатонаціональні корпорації віддають перевагу передачі технологічних знань своїм зарубіжним філіям та дочірнім компаніям, а не незалежним фірмам, в тому числі вітчизняним. Це пояснюється бажанням утримати монополне право на використання технологій;

- зазвичай зовнішні ринки є більш місткими, ніж внутрішні;

- передача технологій за кордон супроводжується додатковими поставками сировини, устаткування, напівфабрикатів і т. п., що дає можливість продавцеві технологій збільшити випуск товарів на експорт;

- часто лише шляхом передачі технологій за кордон компанія може отримати необхідну їй технологію, якою володіє партнер.

Основні поняття: міжнародний науково-технологічний обмін, технологія, імпорт технологій, нормативно-правова афункціонування міжнародного обміну технологій, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що таке інтернаціоналізація технологічної політики?
2. Які цілі технологічної політики ТНК?
3. Які складові міжнародного ринку технологій?
4. Які особливості притаманні розвитку сучасних технологій?
5. У який спосіб організовано сучасний міжнародний ринок технологій?
6. Які фактори впливають на форми співробітництва у сфері новітніх технологій?
7. Як саме фінансуються науково-технічні розробки?
8. Які типи міжнародних організацій діють у сфері науково-технічного прогресу?
9. Як пов'язана національна науково-технічна політика з розвитком новітніх технологій на світових ринках?
10. Які перспективи має Україна на світовому ринку новітніх технологій?

Тема 8. Етика в міжнародному бізнесі

План

1. Кодекси поведінки в бізнесі.
2. Етичні конфлікти на макрорівні.
3. Етика та соціальна відповідальність в міжнародному бізнесі.
4. Формування етики поведінки в закордонних країнах.

Головні теоретичні відомості

Для сучасної етики бізнесу є пріоритетними питання корпоративної соціальної відповідальності. Думка, що фінансове благополуччя компанії найменше спонукає її до дотримання етичних норм, докорінно неправильно; саме життя та практика бізнесу наступне твердження: «Хороша етика означає хороший бізнес». І навпаки негативна реакція з боку замовників та партнерів неминуче призведе до значного зниження прибутковості компанії, а розтиражована засобами масової інформації сумнівна репутація призведе до відсутності будь-якої довіри до неї.

Етика накладає на бізнес систему обмежень, що становить собою суму морально-етичних правил і традицій, що склалися в даному суспільстві. Етика бізнесу – ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку, з відповідності чинному законодавству, встановленим правилам і традиціями.

Досвід міжнародного бізнесу підтверджує вагомість ділової етики у формуванні успіху фірми.

Міжнародний бізнес-етикет – поняття досить містке і не обмежується питаннями дотримання ділової субординації і переговорним процесом. Основними складовими міжнародного бізнес-етикету є:

1. Правила привітання.
2. Правила поведження.
3. Правила подання.
4. Організація ділових контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування).
5. Ділова субординація.
6. Рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини.
7. Етичні норми грошових відносин.
8. Правила обміну подарунками і сувенірами.
9. Прийнятність чайових.

Міжнародний діловий етикет багато в чому відрізняються від правил гарного поведження, прийнятими в приватній обстановці.

Основні поняття: *етика бізнесу, корпоративна культура, соціальна відповідальність компанії, конфлікти, економічна і соціоекономічна моделі бізнесу.*

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що таке культура?
2. Назвіть основні характеристики культури.
3. Що таке культурні групи (кластери) країн?
4. Що таке активне й пасивне цільове поведження? Поясніть відмінність між ними.
5. Що таке етика?

6. Назвіть відмінність між етичним і неетичним поведженням.
7. Яку роль відіграє культура у формуванні етики поведження?
8. Як у компаніях здійснюється керування етикою поведження в закордонних країнах?
9. Які особливості притаманні соціальній відповідальності ТНК?
10. Які існують принципи міжнародної ділової етики?
11. Як впливає національний менталітет на міжнародний бізнес-етикет?
12. У чому полягає відмінність американської та японської ділової етики?

3. Самостійна робота студента

За програмою навчання для закріплення вивченого матеріалу студент самостійно виконує контрольну роботу згідно з «Методичними рекомендаціями з оформлення контрольної роботи».

Оцінювання окремих видів виконаної студентом навчальної роботи здійснюється в балах відповідно до рейтингової системи оцінювання.

Для отримання підсумкової оцінки з дисципліни студент повинен виконати всі вимоги відповідно до кредитно-модульної системи навчання (Детальна інформація стосовно переліку робіт та їхнього оцінювання міститься на сайті ННІНО НАУ. Див. http://www.univer.com.ua/ua/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=13).

4. Список рекомендованої літератури

Основна

1. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу: навчальний посібник / О. А. Біловодська. – К.: Знання, 2011. – 458 с.
2. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник/ О. Г. Бровкова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

3. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл . – Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2006 – 856с.
4. Глобальна економіка: навчальний посібник / За заг. ред. Б.М. Одягайла. – Львів: Магнолія 2006, 2009. – 208 с.
5. Даниэлс Дж. Д. Международный бизнес внешняя среда и деловые операции / Дж. Д. Даниэлс, Л. Х. Радеба.: Пер. с англ. / – М.,1994.
6. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. – К.: Знання, 2006. – 462 с.
7. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид.. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
8. Єрмошенко М. М. Комерційна діяльність посередницьких організацій: навчальний посібник / М. М. Єрмошенко. – К.: НАУ, 2003 – 345 с.
9. Ігнатюк А. І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання: Монографія / А. І. Ігнатюк. – К.: ННЦ ІАЕ, 2010. – 456 с.
10. Зозулев А. В. Маркетинг: учебное пособие / А. В. Зозулев, Н. С. Кубышина ; под ред. С. А. Солнцева. – К.: Знання; М.: Рыбари, 2011. – 421 с.
11. Користін О. Є. Протидія відмиванню коштів в Україні: правові та організаційні засади правоохоронної діяльності: навчальний посібник / О. Є. Користін, С. С. Чернявський; За ред. О. М. Джужі. – К.: КНТ, 2009. – 612 с.
12. Країнознавство: підручник / За ред. М. С. Дорошка. – 2-ге вид., перероб. і доп.. – К.: Знання, 2012. – 439 с.: + карта.
13. Липов В. В. Міжнародна економіка: світова економіка та міжнародні економічні відносини. Модуль 1. Світова система господарювання: навчально-практичний посібник / В. В. Липов. – К.: Видавничий дім "Професіонал", 2008. – 368 с.
14. Липов В. В. Міжнародна економіка: світова економіка та міжнародні економічні відносини. Модуль II. Міжнародні ринки та форми міжнародної економічної взаємодії: навчально-практичний посібник / В. В. Липов. – К.: Видавничий дім "Професіонал", 2008. – 368 с.

15. Міжнародна економіка: підручник / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Я. М. Одягайло, В. І. Терехов. – К.: Університет економіки та права "КРОК", 2017.
16. Макогон Ю. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства / Ю. В. Макогон – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 424 с.
17. Міжнародний маркетинг: навчальний посібник / Одягайло Б. М. [та ін.]; За ред. професора Кулішова В. В. – Львів: Магнолія 2006, 2011. – 384 с.
18. Международный менеджмент // Под ред С. Э.Пивоварова. – С.Пб., 2000. – 278 с.
19. Международные экономические отношения / Под. ред. В. Е. Рыбалкина. – 5-е издание. – М.: ЮНИТИ 2005 – 605 с.
20. Міжнародна економіка: підручник / За ред. Задой А. О., Тарасевича В. М. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 416 с.
21. Міжнародна торгівля: Навчальний посібник / За заг. ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, О. В. Мірошниченка. – 3-тє вид., доп. та перероб.. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 668 с.
22. Міжнародний бізнес: підруч. для студ. вищ. навч. закладів / В. А. Вергун, А. І. Кредісов, С. М. Березовенко [та ін.] ; КНУТШ. – 2-е вид., доп. та перероб. – К.: Київський університет, 2009. – 623 с.
23. Міжнародні комерційні угоди та розрахунки: нормативно-правове регламентування: навчальний посібник / За ред. Козака Ю. Г., Логвінової Н. С. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 648 с.
24. Міжнародні фінанси: кредитно-модульний курс: навчальний посібник/ за ред.: Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, М. І. Барановська. – 4-те вид. перероб. і доп.. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 288 с.
25. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання у глобальній економіці / Дж. Майєр, Д. Олесевич. – К.: Либідь 2002 – 703с.
26. Мировая экономика и международный бизнес: учебник Под ред. Полякова В. В., Щенина Р. К. – М.: КНОРУС, 2010. – 656с.
27. Мокій А. І. Міжнародні організації: навчальний посібник / А. І. Мокій, Т. П. Яхно, І. Г. Бабець. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 280 с.

28. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України: підручник. – К.: КНЕУ, 2003. – 948 с.
29. Одягайло Б. М. Міжнародна економіка: навч. посіб. – К.: Знання 2005. – 397 с.
30. Осика С. Г. Світова організація торгівлі: підручник / С. Г. Осика, В. Г. Пятницький. – 2004. – 348 с.
31. Осика С. Г. Правове регулювання імпорту: антидемпінгові заходи: Монографія / С. Г. Осика – К.: «Центр дослідження СОТ, розвитку торгового права і практики», 2003. – 448 с.
32. Основи міжнародної торгівлі: навчальний посібник / За ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, К. І. Ржепішевського. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 656 с.
33. Панкратов Ф. Г. Комерческая деятельность: учебник. – М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2004. – 504 с.
34. Патица Н. І. Міжнародні валютно-кредитні відносини: навчальний посібник / Н. І. Патица. – К.: Знання, 2012. – 566 с.
35. Порохня В. М. Стратегічне управління: навчальний посібник/ В. М. Порохня, Т. О. Безземельна, Т. А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
36. Румянцев А. П. Міжнародна торгівля. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 376 с.
37. Румянцев А. П. Міжнародна економіка: Практикум/ А. П. Румянцев, Ю. О. Коваленко; Київський економічний інститут менеджменту. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 296 с
38. Софіщенко І. Я. Фінансування зовнішньоторговельної діяльності підприємства / – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 138 с.
39. Ткаленко С. І. Міжнародна комерційна справа: навчальний посібник. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2005, 73 с.
40. Фомішин С. В. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник/ С. В. Фомішин, Ю. В. Колесник. – Львів: Новий світ-2000, 2010. – 360 с.
41. Циганкова Т. М. Міжнародна торгівля: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2001.- 488 с.
42. Шевчук В.О. Міжнародна економіка: теорія та практика: підручник / В. О. Шевчук. – 2-ге вид., перероб. і доп.. – К.: Знання, 2008. – 663 с.

43. Сіденко С. В. Міжнародні економічні відносини: навч. посібник / С. В. Сіденко, О. М. Іваницька, О. В. Кузнецов; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. В. Сіденко. – К.: НАУ, 2015. – 468 с.
44. Кончин В. І. Міжнародна економіка: методичні рекомендації.- К.: НАУ, 2015.
45. Ільєнко О. В. Стратегії міжнародної економічної безпеки в умовах глобалізації(маркетинговий аспект): Монографія / – К.: НАУ, 2013. – 360с.
46. Ложачевська О. М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / О. М. Ложачевська, В. І. Кончин, М. В. Новикова та ін – К.: НАУ, 2014. – 400с.

Додаткова

47. Бауэрсокс Дональд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок: Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. – 640 с.
48. Білорус О. Г. Глобальний конкурентний простір: моногр. / О. Г. Білорус, Ю. М. Пахомов, І. Ю. Гузенко, О. К. Скаленко, О. В. Гаврилюк; Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана, Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин НАН України, Міжнар. асоц. "Україна – Рим. клуб", Міжнар. ін-т глобалістики. – К., 2007. – 680 с.
49. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка: в питаннях та відповідях: підручник. – Київ: Центр учбової літератури, 2017. – 229с.
50. Корниенко О.В. Мировая экономика. – П., 2008. – 256 с.
51. Кузьмін О. Є., Завербний А. С., Іващук Н. Л. Міжнародні страхові послуги: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, А. С. Завербний, Н. Л. Іващук . – Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2009. – 200 с.
52. Кургузкин А. А. Биржевая торговля. Игра по собственным правилам / – М.: АСТ, 2010. – 252 с.
53. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник. Затверджено МОН / Мальська М. П., Антонюк Н. В. – К., 2008. – 661 с.
54. Радченко С. Г. Етика бізнесу: навч. посіб. / С. Г. Радченко. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 396 с.

55. Рогач, О. І. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: підручник / О. І. Рогач. – Київ: Либідь, 2005. – 720 с.
56. Плахута Г. А. Глобалізація процесів логістики // Маркетинг: теорія і практика. 36. наук, праць СНУ ім. В. Даля.. – 2010. – Вип. 16. – С. 169 – 173.
57. Приятельчук О. А. Вплив корпоративної культури міжнародних компаній на реформування національних культур країн їх перебування / О. А. Приятельчук // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2013. – Вип. 112(2). – С. 120-128.
58. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Ребенок А. В. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навч. посіб. / Є. Ю. Сахно, М. С. Дорош, А. В. Ребенок . – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 328 с.
59. Станасюк Н. С. Аналіз інтеграційних процесів у агробізнесі та формування агропродовольчих кластерів в Україні / Н. С. Станасюк, М. В. Оліховська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2014. – № 794. – С. 82-87. [Електр.ресурс] – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
60. Цюлковська С. І. Особливості лібералізації аграрного ринку / С. І. Цюлковська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 205-208. [Електр.ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_39
61. Ashley A. A. Handbook of Commercial Correspondence. Oxford. – 1996.
62. Jahrmann F. U. Aussenhandel. 10. Auflage. – Kiehl. – 2001.

Джерела Інтернет

63. <http://ft.com> – Financial Times
64. www.businessweek.com – Business Week
65. www.economist.com – The Economist
66. www.europe.eu.int – Європейський союз
67. www.imf.org – Міжнародний валютний фонд
68. www.worldbank.org – Світовий банк

69. www.wto.org – Світова організація торгівлі

Навчальне видання

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС

Методичні рекомендації
для самостійного вивчення дисципліни
студентами напрямку підготовки
6.030601 “Менеджмент”

Укладачі: РОЗИНКА Олеся Олександрівна
МОРОЗОВА Любов Василівна