

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ЗБІРНИК ПРАКТИЧНИХ ЗАВДАНЬ
ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ
НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ»

КИЇВ - 2021

Гринчак Н.А. Збірник практичних завдань для самостійного вивчення дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ: Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2021. 80 с.

Схвалено Вченою радою фінансово-економічного факультету НАСООА
Протокол від «23» листопад 2021 року №4

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	8
<i>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</i>	
ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	13
ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА	13
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	17
ТЕМА 2. ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	21
ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА	21
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	25
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	29
ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА	29
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	32
ТЕМА 4. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ТА КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	36
ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА	36
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	40
<i>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</i>	
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ	45
ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА	45
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	50
ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	54
ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА	54
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	57
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	62
ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА	62
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	67
ТЕМА 8. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	69
ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА	70
ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ	74
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	78

ПЕРЕДМОВА

Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» є формування сучасного управлінського мислення, системи знань та практичних навичок прийняття та виконання управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Завдання вивчення навчальної дисципліни: оволодіння навичками розроблення та використання моделей управління зовнішньоекономічною діяльністю для ефективного функціонування підприємства на зовнішніх ринках.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен

знати:

- економічну сутність поняття "менеджмент ЗЕД " та його особливості в умовах глобалізації світової економіки;
- теоретико-методологічні засади менеджменту ЗЕД підприємства;
- види, етапи здійснення й особливості реалізації зовнішньоекономічних операцій суб'єктами ЗЕД України;
- специфіку реалізації таких функцій управління ЗЕД;
- сукупність факторів організації ЗЕД підприємства, механізм їх впливу, методи аналізу та систематизації в управлінській діяльності;
- основні принципи організації розрахунків в іноземній валюті в Україні;
- особливості управління транснаціональними компаніями та спільними підприємствами;
- систему показників ефективності експортно-імпортних, лізингових

вміти:

- оптимізувати умови зовнішньоекономічного контракту;
- визначати ефективність ЗЕД підприємства та окремих зовнішньоекономічних угод (експортних, імпортних, орендних, передачі технології);
- створювати оптимальну організаційну структуру управління ЗЕД, складових її підсистем, методів і принципів координації її елементів та забезпечення їх системної узгодженості;
- оцінювати стан та динаміку елементів зовнішнього середовища на закордонному ринку, визначати значущості їх змін та прогнозування наслідків для ЗЕД підприємства;
- самостійно приймати обґрунтовані рішення в галузі управління зовнішньоекономічною діяльністю;
- розроблювати плани ЗЕД підприємства;
- контролювати та оцінювати рівень виконання управлінських дій і рішень на окремих етапах процесу управління та з точки зору досягнення кінцевої мети управління ЗЕД;
- організувати роботу підприємства-суб'єкта ЗЕД України з митницею.

Найменування компетентностей, формування яких забезпечує вивчення навчальної дисципліни:

ЗК 3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК 9. Уміння обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність забезпечувати їх правомочність.

ЗК 10. Уміння працювати у колективі та команді та здатність працювати в міжнародному середовищі.

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК 2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК 5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК 8. Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК 11. Здатність аналізувати та розраховувати основні економічні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства та ефективність його діяльності.

СК 13. Здатність до обґрунтування шляхів реалізації стійких конкурентних переваг суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

СК 14. Здатність до формування комплексу теоретичних знань щодо умов та особливостей правових форм організації ЗЕД в Україні та в зарубіжних країнах.

СК 15. Здатність формувати ефективну систему моніторингу і контролю за діяльністю підприємства - суб'єкта ЗЕД.

СК 16. Здатність до порівняльно-аналітичного моніторингу споживчої якості продукції зарубіжних конкурентів, дослідження реакції споживачів на якість продукції та застосування на практиці нових методів управління якістю продукції та технологічними процесами.

СК 18. Здатність формувати комплекс заходів щодо забезпечення позитивного іміджу підприємства на зовнішніх ринках.

СК 20. Володіння навиками діагностики внутрішніх підсистем та факторів міжнародного середовища для забезпечення сценарного бізнес-планування.

Передумовами для вивчення навчальної дисципліни є наявність систематичних та ґрунтовних знань з таких навчальних дисциплін, як «Менеджмент» та «Зовнішньоекономічна діяльність».

Результати навчання:

ПР 1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПР 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПР 3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПР 4. Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПР 5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПР 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПР 7. Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті.

ПР 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

ПР 10. Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.

ПР 11. Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу.

ПР 12. Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом).

ПР 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПР 14. Вміти аналізувати та оцінювати результативність та ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, валютну ефективність зовнішньоторговельних операцій підприємства, ризики міжнародних портфельних інвестицій, конкурентоспроможність продукції (підприємства, галузі) на зовнішніх ринках.

ПР 15. Розробляти комплекс заходів щодо підтримки та захисту стійких конкурентних переваг підприємства на зовнішніх ринках.

ПР 17. Володіти методами оцінки і відбору персоналу та формувати систему мотивації, орієнтовану на професійне зростання персоналу в міжнародному бізнесі.

ПР 18. Вміти координувати діяльність підприємства із стейкхолдерами у сфері зовнішньоекономічної діяльності (споживачами, постачальниками, конкурентами, органами державної влади усіх рівнів тощо).

ПР 19. Вміти застосовувати інструментарій вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства щодо зарубіжних ринків.

ПР 21. Застосовувати сучасні технології для забезпечення підприємства повною і достовірною фактологічною і концептуальною інформацією порівняльного і прогностного характеру – стану, тенденцій, перспектив розвитку підприємства.

ПР 22. Застосовувати сучасний інструментарій детермінації факторів міжнародного економічного середовища та новітні методики сценарного бізнес планування.

ПР 23. Вміння застосовувати сучасні методики ідентифікації та вибору цільових сегментів зарубіжних ринків.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 1. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Менеджмент як управлінська діяльність. Принципи управління та їхня відмінність від принципів господарювання. Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Основні види зовнішньоекономічної діяльності та їх характеристика. Внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на організацію зовнішньоекономічної діяльності. Методи виходу на зовнішні ринки: безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків; вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників.

Рекомендована література:

Базова: [2-6,9-10]

Допоміжна: [4-6,9,14]

Інформаційні ресурси: [4,6,7,11]

Тема 2. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Економічна сутність планування в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності та його етапи. Умови планування в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності.

Основні методи розробки планів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Механізм складання планів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та характеристика його структурних елементів.

Поняття стратегії. Стратегічне планування, фінансовий контроль, стратегічний контроль, головна роль холдингової компанії як способи управління ЗЕД компанії. Вибір стратегічного профілю зовнішньоекономічної діяльності. Етноцентризм. Поліцентризм. Регіоноцентризм і геоцентризм.

Стратегічне планування. Зміст і послідовність стратегічного планування. Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку. Процес стратегічного планування. Місія і цілі організації. Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз сильних і слабких сторін організації.

Розробка базової стратегії. Методичний прийом стратегічної сегментації діяльності організацій і виділення стратегічних зон. Базові стратегії Портера.

Рекомендована література:

Базова: [2-6,9-10]

Допоміжна: [4-6,9,12-13,15]

Інформаційні ресурси: [1,3,4,6-7, 10]

Тема 3. Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Мета і завдання організаційної структури управління ЗЕД. Сприяння роботі відділами і службами планування, маркетинговими відділами та групи відділів, що забезпечують ухвалення і виконання управлінських рішень. Відділ зовнішньоекономічних зв'язків як структурний підрозділ підприємства та його функції. Зовнішньоторговельна фірма як відносно самостійний підрозділ.

Суть і основні типи організаційних структур міжнародних компаній. Суть організаційного фактора та його роль у міжнародному менеджменті. Організаційні структури міжнародних компаній. Міжнародні дивізіональні структури, глобальні продуктові та географічні дивізіональні структури. Глобальні функціональні структури. Мультинаціональні матричні структури. Сучасні нетрадиційні форми організації міжнародного бізнесу. Злиття. Спільні підприємства. Японські кейрацу. Допоміжні ради директорів. Порівняльний аналіз західних і східних організацій.

Координація і інтеграція діяльності підрозділів міжнародних компаній. Взаємозв'язок координації з міжнародними стратегіями. Перешкоди на шляху координації. Формальні механізми інтеграції. Неформальні механізми інтеграції.

Системний підхід управління зовнішньоекономічної діяльності як комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції. Оцінка діяльності. Виявлення резервів. Формулювання проблем. Управління змінами в міжнародних корпораціях. Суть і природа організаційного розвитку. Основні інструменти організаційного розвитку в міжнародних корпораціях. Культурні бар'єри організаційних змін і методи їх подолання. Розвиток глобального лідерства. Самонавчальні організації.

Інтегровані структури міжнародного бізнесу. Розмаїття форм міжнародних інтегрованих структур. Промислово-фінансові групи та їх особливості в різних країнах. Холдингова форма організації міжнародних корпорацій. Ієрархічні інтегровані структури. Неієрархічні інтегровані структури. Інтегровані банківські структури.

Міжнародні стратегічні альянси. Визначення стратегічного альянсу та їх види. Сильні і слабкі сторони міжнародних стратегічних альянсів. Роль міжнародних стратегічних альянсів у розвитку глобальної конкуренції. Методи утворення і проектування стратегічних альянсів. Міжнародні альянсові мережі. Гібридні стратегії міжнародних стратегічних альянсів.

Рекомендована література:

Базова: [2-6,8-10]

Допоміжна: [1-6,9,13-15]

Інформаційні ресурси: [1,3,4,6-7, 10]

Тема 4. Мотиваційний механізм та контроль в системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Особливості мотивації в багатонаціональному культурному середовищі. Мотивація в міжнародних компаніях. Основні теорії і їх застосування в міжнародному менеджменті. Теорії Маслоу, Герцберга, очікувань. Прикладні

концепції мотивації в міжнародних компаніях. Проектування роботи. Якість робочого життя. Соціотехнічні рішення.

Система відбору персоналу в міжнародних компаніях. Критерії відбору для міжнародних призначень. Адаптація до змін культурного середовища. Визначення заробітної плати у міжнародних призначеннях. Основні процедури відбору персоналу за використання різних джерел людських ресурсів. Репатріація експатріантів у системі відбору кадрів.

Розвиток персоналу в міжнародних компаніях. Тренінг у міжнародному менеджменті. Вплив загальної управлінської філософії на тренінг. Стилi міжнародного тренінгу. Причини тренінгу. Типи навчальних програм. Управління персоналом і організаційний розвиток. Стандарти і гнучкі програми. Міжкультурний тренінг. Культурні асимілятори.

Особливості контролю в менеджменті ЗЕД. Суть процесу контролю і його значення. Планування і контроль. Прямий і непрямий контроль міжнародних операцій. Вплив культури на контроль. Дисфункціональні наслідки контролю в міжнародних компаніях.

Основні системи контролю в міжнародних компаніях. Особистий контроль. Бюрократичний контроль. Контроль за результатами. Культурний контроль. Взаємозалежність між міжнародними стратегіями та двозначністю результатів контролю.

Техніка контролю в міжнародних компаніях. Фінансовий контроль. Контроль якості. Контроль діяльності персоналу. Нетрадиційні методи міжнародного контролю.

Особливості контролю в багатокультурному середовищі. Контроль в американських, європейських, і японських міжнародних компаніях. Особливості контролю у більш і менш розвинутих країнах. Етичні проблеми контролю в міжнародних компаніях.

Рекомендована література:

Базова: [2-6,8-10]

Допоміжна: [2, 5,6,9,13]

Інформаційні ресурси: [1-4,6-7, 10-11]

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Тема 5. Організація та управління експортно-імпортними операціями

Комерційні операції міжнародних компаній. Міжнародний життєвий цикл товару. Зміст міжнародної торгівельної угоди. Експортно-імпортні операції міжнародних компаній. Підготовка міжнародної торгівельної угоди. Зміст і види контрактів міжнародної купівлі-продажу. Виконання міжнародних контрактів купівлі-продажу міжнародних компаній. Типова зовнішньоторгова операція.

Експортні операції міжнародних компаній. Експортні можливості. Суть і основні форми експортних операцій. Короткострокове, середньострокове і довгострокове фінансування міжнародними компаніями експортних операцій.

Нетрадиційні методи фінансування міжнародними компаніями експортних операцій. Основні форми міжнародних зустрічних угод. Міжнародний лізинг і класифікація лізингових угод. Факторингові і форфейтингові операції.

Страхування і державна підтримка експортних операцій міжнародних компаній. Суть та методи страхування експортних ризиків. Особливості державної підтримки експортних операцій в різних країнах.

Імпортні операції міжнародних компаній. Імпортні можливості. Основні методи фінансування імпорتنих операцій.

Особливості торгівельних операцій міжнародних компаній в Україні. Внутрішні і зовнішні торгівельні операції українських відділень. Основні методи внутрішньої торгівлі.

Рекомендована література:

Базова: [1-10]

Допоміжна: [3, 4,5,6,9,14]

Інформаційні ресурси: [1-11]

Тема 6. Технологічна політика багатонаціонального підприємства

Особливості сучасного технологічного розвитку. Суть і цілі сучасної технологічної політики. Закономірності сучасного технологічного розвитку. Технологічний парадокс. Умови сучасного технологічного розвитку. Інтернаціоналізація технологічної політики. Типи технологічної політики. Цілі технологічної політики ТНК. Програми “Шість сигм”.

Міжнародний ринок технологій. Учасники ринку технологій. Венчурний бізнес. Передача технологій. Визначення ціни трансферту. Стратегія науково-технічного співробітництва.

Планування технологічної діяльності міжнародних корпорацій. Моделі розміщення НДДКР. Вибір форм науково-технічного співробітництва. Фінансування міжнародних проектів.

Організація технологічної діяльності міжнародних корпорацій. Структура управління дослідженнями і розробками. Організація процесу виконання НДДКР. Вплив національних виробничих відносин на управління дослідженнями і розробками.

Система тотального управління якості в міжнародних компаніях. Визначення тотального управління якістю і його основні елементи. Національні і регіональні премії якості. Міжнародна система стандартів ISO-9000. Основоположники сучасних підходів до управління якістю: Ф. Кросбі, У. Демінг, Дж. Юран. Система Шинго. Статистичні методи управління якістю. Методи Тагуші.

Особливості технологічної політики міжнародних компаній в Україні. Потенціал науково-технічних розробок в Україні та способи його реалізації у міжнародному бізнесі. Використання високих технологій в Україні.

Сертифікація продукції в Україні. Національні конкурси якості в Україні і їх вплив на діяльність міжнародних компаній.

Рекомендована література:

Базова: [1-8]

Допоміжна: [1-3, 6-9,13-14]

Інформаційні ресурси: [1-6, 9-10]

Тема 7. Управління інвестиційними операціями в міжнародному бізнесі

Міжнародний ринок інвестицій. Вплив прямих інвестицій міжнародних корпорацій на платіжний баланс країни. Економічні вигоди міжнародних інвестицій для приймаючих країн і їх недоліки. Виклик міжнародних компаній національній незалежності приймаючих країн. Міжнародні інвестиційні ризики.

Прямі іноземні інвестиції міжнародних компаній. Основні теоретичні концепції прямих іноземних інвестицій: тактики наслідування Ф. Т. Кнікербокера, піонерних дій Р. Вернона, конкретно географічних переваг Дж. Данінга. Джерела прямих іноземних інвестицій. Горизонтальні прямі іноземні інвестиції. Вертикальні прямі іноземні інвестиції. Схема ухвалення рішень міжнародними компаніями щодо прямих іноземних інвестицій. Лібералізація прямих іноземних інвестицій. Особливості переговорів у сфері прямого іноземного інвестування.

Портфельні інвестиції міжнародних компаній. Пряма (проста) і опосередкована (фондова) форма інвестиційного процесу. Методика прийняття рішення міжнародними компаніями щодо портфельного інвестування. Кореляція інвестиційних активів міжнародних компаній.

Міжнародні інвестиційні компанії. Суть і основні форми міжнародних інвестиційних компаній. Відкриті і закриті інвестиційні фонди. Менеджмент міжнародних інвестиційних фондів. Особливості міжнародних інвестиційних операцій українських корпорацій. Депозитні розписки.

Рекомендована література:

Базова: [2-7, 9-10]

Допоміжна: [4,5,6,9,12-13]

Інформаційні ресурси: [1-7, 10-11]

Тема 8. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Методика визначення економічної ефективності в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. Загальні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Часткові показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Методичні підходи до розрахунку ефективності експорту, імпорту, зовнішньоторгового обороту, спільної підприємницької діяльності.

Рекомендована література:

Базова: [1-10]

Допоміжна: [1-6,9,12]

Інформаційні ресурси: [1-8]

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.
СУТНІСТЬ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язаний із міжнародним менеджментом. Останній є не що інше, як управління багатонаціональними компаніями. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність включає взаємодію національних і багатонаціональних компаній, то вона передбачає взаємодію зовнішньоекономічних підрозділів із міжнародними відділеннями багатонаціональних корпорацій. При цьому для багатонаціональних компаній пріоритетне значення має універсальний міжнародний підхід, а дії в кожній із країн є наслідком цього підходу. Зовнішньоекономічна діяльність у цьому відношенні суперечлива за своєю природою: головним є репрезентування внутрішньонаціональних операцій компанії, а міжнародна діяльність є наслідком внутрішньо-національних успіхів.

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності базується на функціональних складових міжнародного бізнесу такою мірою, якою це стосується операцій певного підприємства.

Ключові моменти визначення менеджменту ЗЕД:

1) менеджмент ЗЕД є певним процесом, що, перш за все, включає вивчення і проектування елементів міжнародного середовища: іноземних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і звичаїв та ін. У цій частині акцент робиться не тільки на аналіз і оцінку майбутніх міжнародних операцій, але і на проектування взаємостосунків з урахуванням певних процедур. Цей елемент менеджменту складає майже половину чинників успіху в міжнародному бізнесі.

2) необхідно прагнути до ефективної взаємодії не тільки між працівниками зовнішньоекономічних підрозділів, але і між всіма службами підприємства, що і визначає успіх на міжнародних ринках. Тому менеджмент ЗЕД включає і зусилля інших працівників в просуванні товарів фірми на зовнішні ринки. Наприклад, начальник відділу технічного контролю, який організовує систему перевірки експортного товару на предмет відповідності умовам зовнішньоторговельного контракту, здійснює важливу функцію контролю менеджменту ЗЕД.

3) необхідно зробити наголос на продуктивному досягненні всією організацією поставлених зовнішньоекономічних цілей. Це значить, що критерієм якості менеджменту ЗЕД є не тільки успіх сам по собі, але і ціна цього успіху (витрати ресурсів, продуктивність).

Сутність менеджменту ЗЕД виявляється в механізмі управління і включає:

- цілі управління;
- принципи, на яких ґрунтується управління;
- функції управління;
- конкретну структуру управління підприємством;
- методи управління;
- процес управління;
- ціннісні орієнтації в ухваленні рішень;
- система стимулювання.

Виходячи з цілей, масштабів, видів і форм менеджмент зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві включає:

- внутрішньofірмове планування;
- управління виробництвом;
- управління персоналом;
- конкретні економічні умови, в яких працюють підприємства;
- рівень розвитку теорії;
- національні особливості управління.
- управління виробництвом експортної продукції;
- управління фінансами і кредитами;
- управління ціноутворенням на експортну продукцію;
- управління науково-технічними програмами.

Міжнародні ділові операції, як і внутрішні, є результатом визначених управлінських дій: прогнозування і планування, організації, мотивації, керівництва, контролю і т. ін.

1. *планування* – складання короткострокових, середньострокових і довгострокових планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також розробка бізнес-планів нових зовнішньоекономічних проектів, що припускають, зокрема, залучення зовнішніх джерел фінансування;

2. *організування* – формування організаційних підрозділів фірми для здійснення зовнішньоекономічних операцій, розподіл співробітників на ділянки роботи, наділяючи їх відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю і визначаючи форми і методи підготовки і реалізації зовнішньоекономічної діяльності;

3. *координування* – погодження задач і функцій зовнішньоекономічної діяльності з іншими відділами і підрозділами фірми з метою не допустити суперечностей в рішеннях і забезпечити злагодженість і оптимізацію всієї роботи;

4. *мотивування* – стимулювання своїх підлеглих до ефективного виконання своїх обов'язків шляхом задоволення їх потреб, враховуючи, перш за все їх культуру, звичаї і систему цінностей;

5. *контроль* – контролювання зовнішньоекономічних операцій як в оперативному, так і в стратегічному режимі, виконуючи поточний моніторинг за ходом реалізації і контроль за виконанням річних, середньострокових і довгострокових планів зовнішньоекономічної діяльності і організовуючи

проведення відповідних ревізій, у тому числі і з втілення зовнішньоекономічних і маркетингових стратегій в життя;

б. *комунікація та прийняття управлінських рішень* – забезпечення інформаційної системи обслуговування зовнішньоекономічної діяльності фірми за рахунок упровадження інформаційних систем управління (MIS — Management information system; DSS - Decision support system, MDSS - Marketing decision support system, MSM — Market selection model і ін.), підключення до відповідної зарубіжної інформації через систему Інтернет та ін., що дозволяє не тільки мати чітко структурований банк даних зовнішньоекономічної інформації, але і використовувати можливості програмування ситуацій за допомогою готових або розроблених для даної фірми комп'ютерних програм в цілях оптимізації роботи, на зовнішніх ринках і ухвалення управлінських рішень на більш кваліфікованому і обґрунтованому рівні.

Перераховані вище функції відносяться до основних або загальних функцій управління, властивим будь-якому виду управлінської діяльності. В той же час управління зовнішньоекономічною діяльністю на рівні фірми включає виконання комплексу *специфічних або конкретних функцій*. Зокрема, до них відносяться:

- аналітична функція з вивчення міжнародного ринкового середовища і середовища окремих зарубіжних країн і ринків, запитів споживачів зарубіжних ринкових сегментів;

- товарно-виробнича функція, що припускає вдосконалення і адаптацію товару до умов місцевих ринків;

- збутова функція з організації збутової мережі в своїй країні і в інших країнах з метою просування експортних товарів;

- здійснення цінової політики, проведення рекламної роботи на зовнішніх ринках і т.д.

Взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту можна простежити за табл. 1.

Таблиця 1

Приклади реалізації конкретних функцій менеджменту через загальні

Конкретні функції менеджменту	Реалізація конкретних функцій менеджменту через застосування загальних
1	2
Управління технічною підготовкою виробництва	Планування технічної підготовки виробництва. Організація відповідних служб та підрозділів (конструкторський, технологічний відділи, ремонтна служба, служби головного механіка, головного енергетика тощо). Стимулювання працівників служб технічної підготовки виробництва. Контролювання результатів діяльності служб технічної підготовки виробництва (безпеку та надійність техніки, кількість збоїв тощо). Регулювання (виправлення всіх відхилень, недоліків, виявлених у технологічному процесі, засобах техніки та оснащенні)

1	2
<p>Управління зовнішньо-економічною діяльністю (ЗЕД) підприємства</p>	<p>Планування ЗЕД. Організація служб і підрозділів, що займаються ЗЕД (відділ ЗЕД, експортний, імпорتنний відділи, міжнародне рекламне агентство), набір спеціалістів відповідної кваліфікації тощо. Мотивування працівників, що займаються ЗЕД. Контролювання результатів роботи у сфері ЗЕД (ефективність здійснення ЗЕД, кількість реклаमाцій, скарги клієнтів, досягнення встановлених цілей тощо). Регулювання полягає в усуненні виявлених у процесі контролювання відхилень, недоліків, збоїв</p>
<p>Управління інструментальним цехом на автобудівному підприємстві</p>	<p>Планування роботи інструментального цеху. Створення організаційної структури управління цехом, призначення спеціалістів на посади начальника цеху, його заступників, майстрів, бригадирів, підбір спеціалістів необхідної кваліфікації для здійснення основних робіт, налагодження взаємодії між керівництвом і підлеглими, складання посадових інструкцій, правил техніки безпеки тощо. Розроблення систем матеріального та нематеріального стимулювання працівників інструментального цеху. Контролювання результатів роботи працівників інструментального цеху (продуктивності, дисципліни праці, якості продукції тощо). Регулювання виявлених у процесі контролювання відхилень, недоліків, внесення необхідних коректив на попередніх етапах</p>
<p>Управління капітальним будівництвом</p>	<p>Планування капітального будівництва. Створення відповідних служб і підрозділів для забезпечення капітального будівництва (проектного відділу, будівельних бригад, відділу капітального будівництва). Мотивування працівників служб капітального будівництва. Контролювання результатів (якості будівництва, термінів, надійності будівель, витрат матеріалів, відповідності кваліфікації працівників). Регулювання виявлених у процесі контролювання недоліків</p>
<p>Управління технологічною лінією з виробництва макаронних виробів</p>	<p>Планування роботи технологічної лінії. Створення необхідних підрозділів (основних виробничих бригад, ремонтної бригади), призначення посадових осіб (майстра, технолога тощо). Розроблення систем матеріального та морального стимулювання працівників. Контролювання результатів роботи (відсотка браку, якості продукції, продуктивності праці тощо). Регулювання через усунення виявлених у процесі контролювання недоліків</p>
<p>Управління відділом кадрів</p>	<p>Планування роботи відділу кадрів. Формування організаційної структури управління відділом кадрів та підбір працівників необхідної кваліфікації. Мотивування працівників відділу кадрів. Контролювання результатів роботи (результатів підбору в організацію необхідних спеціалістів, оформлення документації відповідно із встановленими законодавством нормами, ефективності заходів щодо підвищення кваліфікації працівників тощо). Регулювання шляхом усунення виявлених в процесі контролювання недоліків щодо управління відділом кадрів</p>

1	2
Управління механічною дільницею	Планування роботи механічної дільниці. Побудова організаційної структури управління механічною дільницею. Мотивування працівників механічної дільниці. Контролювання результатів роботи механічної дільниці (якості продукції, наявності браку, продуктивності). Регулювання шляхом коригування виявлених у процесі контролю відхилень
Управління збутовою діяльністю	Планування реалізації продукції. Організація відповідних служб, підрозділів (відділу збуту, відділу маркетингу тощо). Стимулювання працівників, які займаються реалізаційною діяльністю. Контролювання результатів збутової діяльності (обсягів збуту, обсягів продукції на складах тощо). Регулювання (усунення) виявлених у процесі контролювання відхилень

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Питання для обговорення та дискусії:

1. Сутність зовнішньоекономічної діяльності.
2. Характеристика функцій менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
3. Дослідження факторів, що впливають на організацію зовнішньоекономічної діяльності.

Питання для самостійного вивчення:

1. Сучасні теоретичні концепції менеджменту ЗЕД.
2. Національні моделі управління бізнесом та менеджмент ЗЕД.
3. Функціональні завдання менеджменту ЗЕД.
4. Менеджмент ЗЕД як управлінська діяльність
5. Методи виходу на зовнішні ринки: безпосередній вихід на зовнішній ринок через власну зовнішньоторговельну фірму або відділ зовнішньоекономічних зв'язків; вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників

Тести для самоперевірки знань

1. *Виберіть найбільш точне визначення сутності менеджменту ЗЕД:*
 - А) різні форми, засоби і методи зовнішньоекономічних відносин між країнами;
 - Б) управління виробничо-господарською і комерційною діяльністю підприємства; пов'язаною з його виходом на зовнішній ринок, в зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту;
 - В) зовнішньоекономічна діяльність на рівні виробничих структур (фірм, організацій, підприємств, об'єднань і т.д.).

2. *Сутність менеджменту ЗЕД виявляється в механізмі управління і включає:*

- А) функції управління, методи управління, процес управління;

- Б) процес управління, встановлення контактів з потенційними партнерами, здійснення контрактної роботи;
- В) методи управління, рівень розвитку теорії, господарська самостійність.

3. Галузь знань, яка виявляє і вивчає особливості національних моделей менеджменту, що пов'язані із соціально-культурними і поведінковими стереотипами націй, а отже, і систем управління міжнародних корпорацій, що мають країни походження цих націй, це:

- А) порівняльний менеджмент
- Б) порівняльний бізнес
- В) поліцентризм
- Г) менеджмент

4. Визначте ключові цілі управління ЗЕД на підприємстві:

- А) внутрішньофірмове планування, управління фінансами і кредитами, управління персоналом;
- Б) управління виробництвом, здійснення контрактної роботи, господарська самостійність в ухваленні рішень;
- В) встановлення контактів з потенційними партнерами, організація роботи з виробництва конкурентоспроможної продукції, використання найефективніших способів виходу на зовнішній ринок.

5. В умовах ринкової економіки управління зовнішньоекономічною діяльністю означає:

- А) господарська самостійність в ухваленні рішень, використання останніх досягнень в організації виробництва;
- Б) рівень розвитку теорії, національні особливості управління;
- В) управління персоналом, управління науково-технічними програмами.

6. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві включає:

- А) ринковий світогляд – виробляти те, що має попит; постійний рух до зростання ефективності;
- Б) внутрішньофірмове планування, управління виробництвом та персоналом;
- В) встановлення контактів з потенційними партнерами, господарська самостійність в ухваленні рішень.

7. Коли був прийнятий Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»?

- А) 25 серпня 1992 р.;
- Б) 16 квітня 1991 р.;
- В) 22 квітня 1994 р.

8. Які є основні (загальні) функції менеджменту ЗЕД, що властиві будь-якому виду управлінської діяльності?

- А) управління виробництвом та персоналом, постійних рух до зростання ефективності, коректування цілей і засобів контролю;

- Б) внутрішньофірмове планування, національні особливості управління, управління персоналом;
- В) планування, організування, координування, мотивування та контроль.

9. *До специфічних або конкретних функцій менеджменту ЗЕД на рівні фірми відноситься:*

- А) комунікація та прийняття управлінських рішень;
- Б) стимулювання своїх підлеглих до ефективного виконання своїх обов'язків;
- В) аналітична функція з вивчення міжнародного ринкового середовища.

10. *До якого етапу еволюції поглядів на зовнішньоекономічну діяльність відноситься характеристика: «Відмінною рисою є активне втручання держав у міжнародні ділові операції. Значною мірою на це вплинули дві світові війни і розкол світу на дві протилежні соціально-економічні системи...»?*

- А) Регулятивні теорії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (середина 70-х років ХХ ст.);
- Б) Класичні описові концепції міжнародної торгівлі (до ХІХ ст. включно);
- В) Сучасні концепції системного підходу до управління міжнародним бізнесом (кінець ХХ ст.).

11. *Особливістю якого етапу розвитку управління зовнішньоекономічною діяльністю є усунення соціально-політичного протистояння двох систем у сфері міжнародного бізнесу?*

- А) Класичні описові концепції міжнародної торгівлі (до ХІХ ст. включно);
- Б) Регулятивні теорії розвитку зовнішньоекономічної діяльності (середина 70-х років ХХ ст.);
- В) Сучасні концепції системного підходу до управління міжнародним бізнесом (кінець ХХ ст.).

12. *Найбільш вагомим недоліком експорту (імпорту) як форми організації міжнародного бізнесу є...*

- А) обмін валют;
- Б) використання митних процедур;
- В) невисокий рівень прибутку;
- Г) відносна простота бізнесу;
- Д) фінансові ризики.

13. *Найбільша економія транспортних витрат в автомобільному бізнесі і якісне передпродажне обслуговування забезпечується в умовах використання такої форми міжнародного бізнесу, як...*

- А) експорт (імпорт);
- Б) лізингова угода;
- В) локальне складування і продаж;
- Г) локальне виробництво (складання) і продаж;
- Д) міжнародні контракти на управління.

14. Найвідоміша концепція періодизації розвитку міжнародного бізнесу запропонована відомим американським дослідником:

- А) П. Тобінз
- Б) Р. Робінсоном
- В) Дж. Коллінзом
- Г) С. Розенкранцем

15. Найпоширенішою помилкою менеджерів ЗЕД у процесі прийняття рішень є поверховий аналіз звітів, документів, наявних баз даних.

- А) так;
- Б) ні.

Практичне завдання

Скласти схему «Класифікація теорій розвитку ЗЕД» за напрямками еволюції поглядів на ЗЕД:

- класичні концепції зовнішньої торгівлі;
- регулятивні теорії розвитку ЗЕД;
- конкурентні концепції ЗЕД.

Ситуаційне завдання.

«Американо-мексиканське спільне підприємство з виготовлення скла»

На початку 90-х років американська компанія «Corning» та мексиканська компанія «Virta» заснували в Мексиці спільне підприємство з виробництва скла і скляних виробів з рівними частками. Бізнес-план нового підприємства доводив вигоди для обох учасників: сучасні технології та капітал американської компанії у поєднанні з дешевою робочою силою та іншими ресурсами в приймаючій країні являли собою вагомими конкурентні переваги отримання прибутку на ринках Північно-Американської угоди про вільну торгівлю.

Однак у процесі управління спільним підприємством виникли непередбачувані проблеми. Американські партнери були неприємно вражені повільністю прийняття рішень головними мексиканськими менеджерами. Уповільнений спосіб роботи мексиканців ускладнював складання виробничих графіків. Американцям здавалось, що мексиканська ввічливість означає спроби приховати проблеми чи невдачі. Крім того, у керівництві «Corning» склалось враження, що стиль продажу «Virta» є недостатньо агресивним.

Мексиканські менеджери також мали претензії до своїх американських колег. їм здавалось, що американці надзвичайно поспішають. Прямі і безпосередні висловлювання американців на нарадах та інших ділових зустрічах й обговореннях створювали конфліктні ситуації, оскільки мексиканський персонал часто відмовчався і виглядав винним у проблемах. Мексиканські працівники вважали, що американські менеджери не висловлюють належної уваги до головних мексиканських менеджерів.

Комунікації ускладнювались і через мовні бар'єри. Тому через два роки всім стало зрозуміло, що подолати розбіжності неможливо, а тому досягнення

запланованих цілей діяльності спільного підприємства малоймовірно. Підприємство довелось ліквідувати.

Запитання:

1. У чому причина невдачі спільного американо-мексиканського підприємства, наведеного в кейсі?

2. Які слід було б здійснити додаткові заходи в процесі створення спільного американо-мексиканського підприємства для забезпечення його успішної діяльності? Відповіді обґрунтувати.

Рекомендована література:

Базова: [2-6,9-10]

Допоміжна: [4-6,9,14]

Інформаційні ресурси: [4,6,7,11]

ТЕМА 2. ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Планування являється важливою частиною менеджменту ЗЕД, основною її функцією. Планування - це вміння передбачити мету підприємства, результати його діяльності і ресурси, потрібні для досягнення цієї мети.

В сфері ЗЕД планування означає також уміння визначати мету ЗЕД як складової частини загальної системи внутрішнього планування.

Як свідчить світовий досвід, формальне планування має важливі переваги: планування заохочує керівників постійно думати перспективно; веде до більш чіткої координації діяльності підприємства; стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень в подальшій роботі; сприяє більш чіткому визначенню фірмою своєї мети і завдань; покращує забезпечення фірми необхідною інформацією; допомагає більш раціональному розподілу ресурсів; сприяє активізації роботи по вивченню світового ринку, пошуку необхідних партнерів по бізнесу; робить фірму більш підготовленою до несподіваних змін; полегшує контроль за діяльністю на підприємстві; тощо.

В залежності від того, який період часу охоплюють плани, планування поділяється на

Довгострокове;

Середньострокове;

Короткострокове.

В залежності від цільових орієнтирів процес планування ЗЕД можна поділити на дві стадії:

1. Стратегічне планування.

2. Тактичне планування.

Значимість стратегічного планування особливо зростає в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оскільки діяльність на світовому ринку відкриває не лише широкі можливості перед підприємством,

нові ринки збуту, але й створює нові загрози та невизначеність. В швидко змінюваних умовах світового ринку керівництво фірми повинно постійно думати про майбутнє („якщо не думати про майбутнє, воно ніколи не настане”), тобто чітко визначати подальший напрям розвитку фірми і планувати конкретні дії в обраному напрямі.

Процес планування ЗЕД складається з декількох етапів.

1. Визначення місії і комплексу завдань. Складання “дерева завдань”.
2. Аналіз і оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища. Інколи даний етап передує етапу визначення завдань.
3. Стратегічний аналіз. Фірма порівнює завдання і результати дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, визначає розрив між ними, формує різноманітні варіанти стратегій.
4. Порівняння і визначення одної з альтернативних стратегій, її розробка.
5. Підготовка остаточного стратегічного плану діяльності фірми в галузі ЗЕД.
6. Середньострокове планування. Розробка середньострокових планів і програм.
7. Розробка річних оперативних планів і проектів на основі стратегічного та середньострокового планування.

8. Контроль за виконанням рішень, втілених у планах. Цей етап не являється стадією безпосереднього процесу планування, проте має важливе значення для планування і реалізації стратегії ЗЕД підприємства, тому що дає можливість більш раннього виявлення можливого розриву між плановими показниками і фактичними виконанням та внесення відповідних корективів в цей процес.

Результатом процесу планування є система планів, яка має таку структуру:

1. Стратегічний (чи генеральний) план, який частіше всього складається на 5 років.
2. Загальнофірмовий план, основу якого складає “план розвитку”, що містить в собі і розвиток ЗЕД.
3. Оперативні плани підприємства

План зовнішньоекономічної діяльності включає завдання - показники по експорту та імпорту (в залежності від профілю зовнішньоекономічної діяльності фірми) з розбивкою по товарам і видам послуг, по країнам і регіонам у валютному та фізичному вираженні за певний період (зазвичай за рік).

Плани зовнішньоекономічної діяльності, як правило, ґрунтуються на спеціальних маркетингових програмах - пропозиціях по розширенню зовнішньоекономічної діяльності, що вказують найбільш перспективні зовнішні ринки, методи їх освоєння і підвищення міжнародної конкурентноздатності фірми і її товарів.

Вихід підприємства на зарубіжний ринок передбачає зіставлення всіх альтернативних варіантів у сфері зовнішньоекономічної діяльності, обґрунтування оптимального рішення і реалізацію поставлених цілей (рис. 2).



Рис. 2. Процес планування міжнародної діяльності підприємства

Поведінка організації на зовнішньому ринку значною мірою визначається внутрішніми її можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. У той самий час стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи стратегічного управління.

Процес розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку включає шість етапів:

- всебічний аналіз стану і розвитку зовнішньоекономічної діяльності;
- аналіз очікуваних змін у кон'юктурі зовнішнього ринку;
- аналіз можливостей на зовнішньому ринку з урахуванням прогностичних змін у його кон'юктурі;
- аналіз внутрішньої і зовнішньої бюджетно-податкової політики і впливи змін у ній на умови діяльності організації;
- аналіз тенденцій розвитку світової економіки, стан і тенденції розвитку світового ринку, включаючи ринок кредиту, зовнішньоторговельної політики різних країн, оцінка впливу змін у ній на умови функціонування організації;
- розробка довгострокової стратегії зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням існуючого і прогностичного стану на зовнішніх ринках, а також можливостей і очікуваних змін в умовах функціонування підприємства.

Розробка стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку здійснюється на трьох різних рівнях: глобальному, стратегічному і тактичному.

Глобальний рівень охоплює довгострокові аспекти діяльності на основі визначення найважливіших цілей, сукупність яких розглядається як єдине ціле.

При цьому планування здійснюється на рівні керівництва підприємства з урахуванням можливих довго- і середньострокових варіантів розвитку.

На тактичному (поточному) рівні планування зовнішньоекономічної діяльності концентрується на визначенні конкретних цілей, досягнення яких є умовою ефективного використання наявних ресурсів для реалізації глобальних цілей на існуючих ринках збуту.

На першому етапі розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку об'єктами всебічного аналізу є:

- стан на ринку товарів і послуг, що поставляються підприємством при теперішній структурі виробництва і збуту;
- оцінка діяльності підприємства з позиції споживача, товарів і послуг;
- оцінка діяльності організації з позиції ринку.

На етапі аналізу очікуваних у кон'юнктурі ринку змін (другий етап) визначаються тенденції розвитку ринку і їхній вплив у перспективі на становище підприємства. При цьому прогнозується вплив змін у кон'юнктурі ринку на потенційні обсяги і умови збуту товарів і послуг відповідно до очікуваного попиту і пропозиції.

На третьому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії при оцінюванні можливостей організації об'єктом аналізу є: очікувана динаміка обсягів зовнішньоекономічної діяльності; доцільність переорієнтації на нові ринки збуту; умови діяльності в новому середовищі і доцільність скорочення її в традиційних сферах і сегментах ринку.

Об'єктом аналізу бюджетно-податкової політики (четвертий етап) є розгляд впливу відповідних чинників на умови функціонування організації при змінах фіскальної політики в межах країни і за кордоном.

На п'ятому етапі розробки зовнішньоекономічної стратегії аналізуються тенденції розвитку світової економіки і зовнішньоекономічних зв'язків і дається оцінка очікуваного впливу на умови функціонування організації. Для цього беруться до уваги прогнозні зміни в зовнішньоторговельній політиці різних країн, в їхній загальногосподарській кон'юнктурі, враховуються тенденції розвитку світового ринку і т. д.

Результати всебічного аналізу зовнішньоекономічних зв'язків, прогнозних оцінок і перспективних умов розвитку на всіх п'ятьох етапах служать вихідною базою для формулювання довгострокової стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку.

Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності на шостому етапі передбачає:

- формування глобальної довгострокової цілі (місії) зовнішньоекономічної діяльності;
- розробку альтернативних варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності;
- поділ (декомпозицію) глобальної цілі зовнішньоекономічної діяльності на ряд взаємозалежних підцілей;
- порівняння варіантів досягнення цілі зовнішньоекономічної діяльності, вибір стратегічних альтернатив, оцінювання можливостей і наслідків їхньої реалізації і формування стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Стратегічне управління пов'язане з визначенням цілей організації і з приведенням її взаємозв'язків із навколишнім середовищем у відповідність до внутрішніх можливостей і завдань розвитку.

Таким чином, стратегічний менеджмент у сфері зовнішньоекономічних зв'язків сприяє стабілізації і зміцненню стратегічних позицій підприємства, забезпеченню його тривалої життєздатності при зміні зовнішніх умов функціонування.

Тактичне планування як правило охоплює короткостроковий та середньостроковий періоди від 0,5 до 2 років (частіше всього 1 рік). В процесі тактичного планування вирішуються питання розрахунку та розподілу ресурсів для досягнення стратегічної мети підприємства. Завдання тактики полягає в тому, щоб складні ланки в механізмі зовнішньоекономічної діяльності зробити доступними для управління, а доступне — ефективним з огляду стратегічних вимог. У широкому розумінні економічний механізм тактики — це формування, реалізація і корегування задачі суб'єктів на кожному окремому ринку, стосовно кожного окремого товару, в плані можливих варіантів адаптації внутрішнього до зовнішнього середовища в конкретний період часу на підвалинах стратегічної орієнтації. Обов'язковою умовою формування тактики є послідовність, завчасне й обов'язкове здійснення дій, спрямованих на досягнення цілей, визначених у стратегії. Незважаючи на те, що і тактика і стратегія як ключові чинники в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю дещо різні за своєю змістовною сутністю, вони являють собою єдину сукупність. Якщо при менеджменті зовнішньоекономічної діяльності мова йде про розмежування тактики і стратегії, то до цього необхідно ставитись виважено, оскільки в даному випадку науковим поглядам притаманна певна умовність.

Плани зовнішньоекономічної діяльності досить часто супроводжуються бізнес-планами проектів розвитку та вдосконалення роботи фірми за кордоном, в яких наводиться обґрунтування необхідності залучення відповідних коштів із зовнішніх джерел і доводиться загальна ефективність проекту та реальність можливості його окупності і прибутковості.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Питання для обговорення та дискусії:

1. Економічна сутність планування в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності.
2. Методи розробки планів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
3. Характеристика структурних елементів механізму складання планів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
4. Розробка стратегії поведінки підприємства на зовнішньому ринку.

Питання для самостійного вивчення:

1. Умови планування в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності.
2. Вибір стратегічного профілю зовнішньоекономічної діяльності.
3. Місія і цілі організації.
4. Аналіз зовнішнього середовища МК.

5. Аналіз сильних і слабких сторін МК.
6. Методичний прийом стратегічної сегментації діяльності організацій і виділення стратегічних зон.
7. Базові стратегії Портера.

Тести для самоперевірки знань

1. Необхідність і значення стратегічного планування в менеджменті ЗЕД:

- а) утримання напрямку розвитку компанії в умовах диверсифікації міжнародних операцій
- б) потреба в координації і інтеграції різноманітних операцій в масштабах всієї корпорації
- в) належна підготовка до виникаючих нових міжнародних викликів і проривів
- г) усі відповіді вірні

2. Для функції планування в системі японського менеджменту притаманне...

- а) колективне прийняття рішень (по колу) консенсусом;
- б) широке використання гуртків якості;
- в) індивідуальне прийняття рішень;
- г) швидке прийняття рішень та повільна їх реалізація;
- д) усе наведене.

3. Планування міжнародної діяльності пов'язано з оцінкою багатонаціонального зовнішнього середовища, визначенням майбутніх світових можливостей і небезпек, формулюванням глобальних цілей і стратегій підприємства у світлі оцінки зовнішніх умов і внутрішнього обстеження сильних і слабких сторін підприємства.

- а) так
- б) ні

4. Механізм розробки планів в менеджменті ЗЕД має певну структуру. Зі скількох блоків вона складається?

- а) п'яти
- б) шести
- в) семи

5. Причини недостачі інформації для складання планів в менеджменті ЗЕД:

- а) тимчасові обмеження із-за діяльності конкурентів
- б) вартість інформації
- в) а і б

6. Які існують три рівні розробки стратегії поведінки організації на зовнішньому ринку?

- а) глобальному, стратегічному, тактичному
- б) першочерговому, поточному, постійному
- в) тактична, планова, спеціальна

7. *Основні типи стратегій БНП:*

- а) мультидержавна, міжнародна, глобальна, транснаціональна
- б) міжнародна, глобальна, транснаціональна
- в) мультидержавна, міжнародна, глобальна

8. *Позитивна риса міжнародної стратегії:*

- а) адаптація до місцевих умов
- б) відносно низькі витрати на виробництво завдяки передачі основних умінь і продуктів, що використовуються в країні
- в) вигоди від відповідної локалізації основних процесів
- д) вигоди від ефекту масштабів і адаптації до місцевих умов

9. *Негативна риса міжнародної стратегії:*

- а) відсутність адаптації до місцевих умов
- б) небезпека відсутності концентрації на витратах та місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії
- в) обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов

10. *При використанні якої з міжнародних стратегій витрати на контроль найвищі:*

- а) глобальна;
- б) транснаціональна;
- в) мультиринкова;
- г) міжнародна.

11. *Характерні ознаки глобальної стратегії:*

- а) тиражування однієї й тієї ж продукції в різних країнах, концентрація виробництва в країні походження, розміщення виробництва і маркетингу в інших країнах
- б) індивідуалізація продукції для різних ринків, розміщення виробництва, маркетингу в багатьох різних країнах
- в) централізоване виробництво і маркетинг розташовані в країнах з найменшими виробничими витратами
- г) одночасне врахування економії на масштабах і передачі знань та продуктів між країнами

12. *Негативна риса глобальної стратегії:*

- а) відсутність адаптації до місцевих умов
- б) небезпека відсутності концентрації на витратах та місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії
- в) обмежені вигоди від масштабів виробництва і місцевих умов

13. *Основні підходи до формулювання і реалізації міжнародних стратегій:*

- а) Економічний імператив, політичний імператив

- б) Економічний імператив, політичний імператив, адміністративна координація, якісний імператив
- в) Економічний імператив, політичний імператив, адміністративна координація, геоцентризм

14. Які переваги має формальне планування? (декілька варіантів)

- а) робить фірму більш підготовленою до несподіваних змін
- б) полегшує контроль за діяльністю на підприємстві
- в) допомагає стимулювати менеджерів розподіляти ресурси

15. Планування поділяється на: (декілька варіантів)

- а) довгострокове
- б) однострокове
- в) середньострокове
- г) двострокове
- д) короткострокове

Практичне завдання

Задача 1. Українська фірма «Фокус», м. Харків, Україна, є суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Ви є керівником відділу ЗЕД. 15 вересня 2017 року було складено міжнародний контракт між Вашою фірмою, яка є Покупцем, та ТОВ «Астарта», м. Ташкент, Узбекистан, що є Продавцем. За його умовами, необхідно доставити продукцію у м. Харків, яке знаходиться на відстані 3405 км. від Продавця.

Вам відомо наступні дані.

Предмет контракту: бавовна в кількості 800 кг.

Загальна сума контракту: 1 635 200 грн.

Умови поставки: DEQ, м. Харків згідно правил «Incoterms 2010».

Сума послуг з транспортування та вантажно-розвантажувальних робіт: 12 грн. за 1 км.

Сума страхування: 6 % вартості контракту.

Митні витрати: 11 % вартості контракту.

Знайти:

1. Витрати, які несе Продавець за вищевказаними умовами поставки DEQ.
2. Ціну ExW контракту? Чим вона відрізняється від ціни за умов DEQ?
3. Ціну ExW одного кілограма продукції по вищевказаному контракту.

Задача 2. Фірма «Вольт» планує закупити партію нових комп'ютерів. Їй поступила пропозиція на поставку партії комп'ютерів кількістю 25 одиниць за умов отримання 3% знижки при 100% передоплаті, якщо умови контракту наступні:

Умови Контракту наступні:

Предмет контракту: комп'ютери.

Умови поставки: СРТ, м. Київ.

Ціна партії продукції без знижки (на умовах ExW): 150 000 грн.

Вартість транспортних витрат: 250 грн. за 100 кг.

Вага брутто одиниці товару: 12 кг.

Знайти:

1. Ціну СРТ одиниці продукції без надання знижки.
2. Ціну СРТ одиниці продукції за умов надання 3% знижки.

Зробити висновок:

Щодо ефективності покупки партії комп'ютерів при повній передоплаті.

Рекомендована література:

Базова: [2-6,9-10]

Допоміжна: [4-6,9,12-13,15]

Інформаційні ресурси: [1,3,4,6-7, 10]

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Існують різні організаційні форми для реалізації зовнішньоекономічної діяльності. Вибір адекватної форми організації зовнішньоекономічної діяльності залежить від таких факторів як:

розмір фірми;

обсяг і характер зовнішньоекономічної діяльності;

ступінь диверсифікації і складність продукції, що випускається;

характер продукції, що пропонується споживачам на зовнішньому ринку;

специфіка ринків приймаючих країн і рівень конкуренції на них.

При незначному обсязі зовнішньоторгових операцій немає необхідності створювати окрему структуру для цілей зовнішньоекономічної діяльності, для здійснення зовнішньоторгових операцій доцільно використовувати торговий апарат, розрахований для роботи на внутрішньому ринку.

При збільшенні зовнішньоторгових операцій створюється спеціальний експортний або імпорتنний відділ, або відділ зовнішньоекономічної діяльності (чи зовнішньоекономічних зв'язків), в залежності від того якими операціями займається дане підприємство чи організація. Такий відділ не входить до складу внутрішнього збутового апарату, а виокремлюється в самостійний функціональний підрозділ.

Структура подібного роду відділів в більшості випадків індивідуалізована і залежить від задач, які визначені для цього відділу керівництвом організації. В структурі експортного відділу найчастіше виділяють такі підрозділи:

1. Функціональні сектори (валютний, транспорту, реклами, торгово-договірний). Вони вивчають відповідні функціональні питання, надають інформацію керівництву про умови здійснення зовнішньоторгових операцій.

2. Територіальні сектори. Приділяють увагу всім питанням торгівлі з певною групою країн незалежно від номенклатури товару.

3. Галузеві сектори. Займаються питаннями торгівлі лише якимось окремими товаром чи дуже близькою за характером групою товарів

Структуру імпортного відділу найчастіше розділяють за двома секторами:

1. Адміністративним сектором, функції якого охоплюють підтримку зв'язків з іноземними постачальниками, підготовку для них необхідної інформацію; митне оформлення товарів; контроль процесу упаковки і транспортування вантажів; оформлення фінансових документів, облік та аналіз; контроль за надходженням дивідендів; перепродаж імпортованих товарів у порту, на вокзалі або з митного складу.

2. Закупівельним сектором, головна задача якого - безпосереднє здійснення закупівельних операцій.

В практиці організації зовнішньоекономічної діяльності зустрічаються п'ять основних типів організаційних структур, що використовуються для побудови експортних та імпортованих відділів:

1) За видами (функціями) зовнішньоекономічної діяльності. Як правило, таку структуру мають невеликі за розмірами фірми, що працюють з вузьким товарним асортиментом на невеликому числі закордонних ринків і їх сегментів, що відрізняються певною однорідністю, стабільністю і незначною ємністю.

Така структура підходить для фірм, що виробляють стандартні, неіндивідуалізовані товари, які не вимагають значної модифікації в залежності від різного попиту, що формується на різних закордонних ринках, а також не є об'єктом активного впливу науково-технічного прогресу і т.д.

Такий тип структур має ряд недоліків:

відсутність спеціальних підрозділів по видах товарів, що утруднює управління процесом розробки нового товару, уповільнює інновації;

відсутність спеціальних підрозділів по закордонних ринках, що приводить до уповільнення реакції на зміни попиту на закордонних ринках;

ускладнення вирішення питань фінансування зовнішньоекономічної діяльності та окремих зовнішньоекономічних проектів.

2) За товарно-галузевим принципом. Таку структуру мають фірми, що випускають та/або експортують продукцію різноманітних асортиментів з різною технологією виготовлення, коротким життєвим циклом, зі значним ступенем інновації і спеціалізуються на невеликому числі закордонних ринків, що динамічно розвиваються, однорідного характеру.

Недоліки такої структури:

надмірна технологічна орієнтація при поставці товарів за кордон, труднощі пошуку і виходу на нові ринки збуту, складність проведення комплексної регіональної політики, ускладнення структури за рахунок численних товарних відділів, ослаблення координаційних зв'язків по функціях, їх дублювання та невиправдане дроблення,

ускладнення загального стратегічного управління.

3) За географічним принципом. Така структура має найбільше поширення при організації зовнішньоекономічної діяльності. Вона дозволяє координувати і диференціювати ринкову стратегію фірми, домагатися чутливого реагування на зміну середовища і характер попиту на закордонних ринках і вчасно адаптувати товари, що поставляють на них. Така структура підходить для фірм, що продають однорідні товари з однорідними вимогами з боку споживачів на різних закордонних ринках, здатних замінити та/або доповнювати один одиний. Для товарів цих фірм не повинні бути властиві різкі коливання кон'юнктури і

попиту та сезонність продаж. Вони повинні продаватися через широку збутову мережу посередників.

Така структура не позбавлена й певних недоліків:

привносить децентралізацію і дублювання ряду функцій в управління, знижує координацію зовнішньоекономічної роботи з товарів і функцій,

не є ефективною для наукомістких товарів і послуг і для фірм із широким номенклатурним рядом товарів, що продаються за кордон.

4) За групами споживачів або за ринковими сегментами. Така структура розрахована на задоволення вимог індивідуалізованих груп кінцевих споживачів, підвищуючи ступінь їх обслуговування. Вона забезпечує тривалість зв'язків з партнерами та оптимізує прибуток.

5) Матрична структура побудови більшою мірою пов'язана з побудовою центральних служб управління зовнішньоекономічної діяльності. Відрізняючись певною відсталістю і консервативністю, вона в меншій мірі здатна забезпечити мобільну адаптацію до нових умов розвитку закордонних ринків.

При формуванні структур управління ЗЕД повинні дотримуватися наступні основні принципи організаційної оптимізації:

гнучкість, мобільність і адаптивність системи організації зовнішньоекономічної діяльності, що найчастіше досягається за рахунок так званих тимчасових робочих груп або груп по проектах, що створюються із числа співробітників різних підрозділів для вирішення поточного, актуального завдання розвитку зовнішньоекономічної діяльності та підлягають розформуванню по завершенні проекту і виконання завдання;

відносна простота структури, що дозволяє чітко побудувати організаційну схему управління та не допускає дублювання функцій, порушення і ускладнення логічності горизонтальних і вертикальних зв'язків;

відповідність специфіці асортиментів товарів, зайнятих у зовнішньоекономічній діяльності. Так, організаційна структура управління зовнішньоекономічною діяльністю фірми, що займається будівництвом за кордоном господарських об'єктів, буде відрізнятися від структури фірми, що займається поставками за кордон лісу;

відповідність специфіці зовнішніх ринків. Якщо число закордонних ринків значне, але вони можуть бути однорідними по групах країн, ми будемо мати справу з одним типом побудови організаційної структури управління, а якщо число ринків невелике - то інший тип і т.д.

При побудові організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю на фірмі, як правило, відбувається комбінування різних типів і формування унікальних, оригінальних структур управління, що відповідають умовам діяльності на зовнішніх ринках саме даної фірми саме на даному ринку й, саме з даною продукцією.

Якщо на підприємстві одночасно реалізуються і експортні і імпорتنі операції, доцільно, формувати відділ зовнішньоекономічної діяльності (або відділ зовнішньоекономічних зв'язків), головне завдання якого полягає в управлінні ЗЕД як елементом єдиної цілісної системи внутріфірмового управління. Цей відділ не займається безпосередньо транспортуванням

вантажів, митними процедурами і т. ін. Він створюється, як правило, для планування, організації і координації ЗЕД.

Головними завданнями даного відділу підприємства можуть бути:

1. Участь у розробці стратегії ЗЕД підприємства.
2. Сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку.
3. Управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення і розвиток.
4. Забезпечення виконання зобов'язань, що випливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами.
5. Вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації.
6. Організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності.
7. Здійснення рекламної діяльності.
8. Організація протокольних заходів та ін.

При створенні за кордоном зовнішньоторговельного представництва, комерційної структури, а тим більше, якщо таких представництв чи філій не багато, актуальною й особливо важливою задачею є забезпечення надійного зв'язку між материнською, головною фірмою, компанією та її збутовими, представницькими підрозділами, що обслуговують іноземних споживачів. Необхідно забезпечити не тільки міжланкову узгодженість і практичну ефективність мережі виробничо-збутових ділянок, цехів, філій, а і врахувати специфіку країни, характерні риси конкретних споживачів (наприклад, у ісламських країнах)

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Питання для обговорення та дискусії:

1. Мета і завдання організаційної структури управління ЗЕД.
2. Координація і інтеграція діяльності підрозділів міжнародних компаній.
3. Системний підхід менеджменту ЗЕД як комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції.
4. Інтегровані структури міжнародного бізнесу.

Питання для самостійного вивчення:

1. Сприяння роботі відділами і службами планування, маркетинговими відділами та групи відділів, що забезпечують ухвалення і виконання управлінських рішень.
2. Міжнародні дивізіональні структури, глобальні продуктові та географічні дивізіональні структури.
3. Глобальні функціональні структури.
4. Мультинаціональні матричні структури.
5. Сучасні нетрадиційні форми організації МБ
6. Взаємозв'язок координації з міжнародними стратегіями
7. Міжнародні стратегічні альянси.

8. Роль міжнародних стратегічних альянсів у розвитку глобальної конкуренції.

Тести для самоперевірки знань

1. Регіоцентрична орієнтація підкреслює:

- а) розглядання зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку
- б) важливість врахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу у різних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю
- в) співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним задачам фірми.
- г) фокусування на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків

2. Поліцентрична орієнтація підкреслює:

- а) розглядання зарубіжних операцій як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку
- б) важливість врахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу у різних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю
- в) співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, які відповідають як загальним, так і локальним задачам фірми.
- г) фокусування на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків

3. Ключова особливість міжнародного бізнесу пов'язана з перетинанням предметами бізнесу кордонів, що потребує врахування в процесі менеджменту особливостей середовища двох або більше країн.

- а) так
- б) ні

4. Посада віце-президента з міжнародних операцій запроваджується в...

- а) організаційній структурі на ранніх стадіях інтернаціоналізації;
- б) міжнародній дивізіональній структурі;
- в) глобальній продуктивній дивізіональній структурі;
- г) глобальній функціональній структурі;
- д) мультинаціональній матричній структурі.

5. Що з наведеного не входить до стратегічних цілей міжнародних альянсів?

- а) приріст вартості;
- б) нарощування компетенцій;
- в) збереження гнучкості;
- г) утворення спільного підприємства;
- д) захист основних конкурентних переваг.

6. Який тип організаційних змін посідає перше місце в розвитку німецьких корпорацій?

- а) стратегічних;
- б) людських;
- в) продуктових;
- г) технологічних;
- д) структурних.

7. Які підрозділи як правило виокремлюють в структурі експортного відділу (декілька варіантів)

- а) функціональні сектори
- б) територіальні сектори
- в) галузеві сектори
- д) адміністративний сектор

8. Виберіть два сектори у структурі імпортного відділу (декілька варіантів)

- а) Адміністративний сектор
- б) Галузевий сектор
- в) Закупівельний сектор

9. Основними функціональними підрозділами ЗТФ є маркетингова та оперативно-комерційна служба.

- а) Правильно
- б) Неправильно

10. Директор ЗТФ підпорядковується директору підприємства чи його заступнику по зовнішньоекономічних зв'язках.

- а) Правильно
- б) Неправильно

11. Опрацювання питань з кон'юнктури ринка, потенціальних покупців, налагодження ділових контактів з ними, проведення переговорів, підписання угод включає в себе:

- а) Економіка підприємства.
- б) Організація ЗЕД.
- в) Мікроекономіка.
- г) Макроекономіка.

12. Який сектор відділу зовнішньоекономічних зв'язків вивчає кон'юнктуру світових товарних ринків, приймає участь у визначенні цін на експортну продукцію і т. ін.?

- а) Економічний сектор.
- б) Сектор маркетингу.
- в) Комерційний сектор.
- г) Науково-технічний сектор.

13. Який сектор забезпечує виконання обов'язків за міжнародними контрактами та угодами, участь у підготовці та проведенні комерційних переговорів; організацію поставок згідно з контрактом і контроль за їх виконанням; перегляд реклаमाцій з експорту та імпорту?

- а) Комерційний сектор.
- б) Економічний сектор.
- в) Сектор маркетингу.
- г) Протокольний сектор.

14. Функціями якої служби є: проведення переговорів з іноземними фірмами, підготовка комерційних розрахунків за базисними та валютно-фінансовими умовами контракту, ведення комерційної кореспонденції з іноземними фірмами?

- а) Маркетингової служби.
- б) Оперативно-комерційної служби.
- в) Виробничої служби.
- г) Вірні відповіді Б та В.

15. В яких формах функціонує зовнішньоекономічний апарат на даний час?

- а) У формі відділу зовнішньоекономічних зв'язків.
- б) У формі зовнішньоторговельної фірми.
- в) У формі зовнішньоторговельної фірми та відділу зовнішньоекономічних зв'язків.
- г) Вірних відповідей немає.

Ситуаційне завдання:

Вихідні данні. В таблиці наведено перелік управлінських підрозділів виробничої фірми та набір цілей ЗЕД.

Таблиця

Назва відділу управління	Цілі ЗЕД				
	Дослідження споживчого попиту	Оцінка та прогнозування експортно-імпортних можливостей фірми	Планування експорту та імпорту	Організація експортно-імпортних операцій	Аналіз ефективності експортно-імпортної діяльності
Маркетингу Юридичний Планово-фінансовий Технологічний Виробничий Транспортний					

Завдання. Знаком “+” вкажіть участь відділів в реалізації цілей ЗЕД та обґрунтуйте Ваше рішення.

Рекомендована література:

Базова: [2-6,8-10]

Допоміжна: [1-6,9,13-15]

Інформаційні ресурси: [1,3,4,6-7, 10]

ТЕМА 4. МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ТА КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Тема 4. Мотиваційний механізм та контроль в системі міжнародного менеджменту

Мотивація праці є одним із вирішальних чинників успіху в управлінні підприємством, що займається зовнішньоекономічною діяльністю. Керівники підприємства повинні завжди дбати про своїх працівників і мотивувати їх до праці. Для цього необхідно формувати в кожного працівника відділу ЗЕД почуття власника, залучати людей до праці згідно з їхніми здібностями. Треба забезпечити такі умови, за яких працівник буде прагнути безперервно розвивати свої здібності та реалізувати їх на практиці. Використання цих мотивів призведе до покращення роботи підприємства, як на зовнішньому ринку так і а внутрішньому, що підвищить ефективність роботи підприємства в цілому і призведе до здійснення головної мети підприємства – результативність роботи та прибутковість діяльності підприємства, яке займається ЗЕД.

Мотивація, як найважливіший чинник, що визначає поведінку підприємців і менеджерів, будується на ціннісному базисі. Тому при побудові мотиваційного механізму у сфері управління бізнесом рекомендується застосовувати підхід, заснований на системі цінностей. Такий підхід тим більше важливий для міжнародного менеджменту, оскільки відмінності національних культур визначаються, перш за все, ціннісною орієнтацією неї або іншої нації. Даний факт особливо відчуємо на глобальному рівні у зв'язку з тим, що мають місце істотні відмінності між "західною", "східною", "іспанською", "африканською" культурами з погляду їх ціннісних орієнтацій.

Особлива значущість і найбільші труднощі вирішення питань мотивації в системі міжнародного менеджменту виникають при здійсненні функції стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності фірми. Значущість пояснюється наступним:

1) метою мотивації є орієнтація учасників процесу стратегічного планування на вироблення нових ідей;

2) заохочуються комунікації і розвиток контактів між підрозділами міжнародної національної компанії (прямі неформальні зв'язки, формування спільної професійної мови і термінології, загальне розуміння цілей компанії і засобів їх досягнення, зміцнення корпоративної цілісності).

Труднощі полягають у тому, що мотивація в даній ситуації спирається на певні цінності, сукупність яких у кожній місцевій культурі своя і нерідко різко контрастує з цінностями, характерними для країни базування. Залучення до даного процесу місцевих кваліфікованих менеджерів - фахівців компанії, що знаходяться в різних країнах, по суті, означає при-несення стратегічних інтересів в жертву оперативним, оскільки часто до-водиться змінювати стратегії компанії і приводити їх у відповідність з місцевими особливостями. Для того, щоб поєднати стратегії компанії з її кадровою політикою, необхідно дотримуватись таких умов: здійснювати мотивацію кожного співробітника відповідно до звичних для нього норм поведінки і системи цінностей; будувати систему стратегій і мотиваційний механізм на адекватних уявленнях керівництва про національні та інші особливості. Раціональність такого підходу очевидна, оскільки використовується кваліфікація місцевих фахівців і керівників, а також підвищується їх відповідальність за виконання прийнятих ними стратегічних рішень на місцях.

Практика стимулювання працівників безпосередньо впливає на конкурентні переваги фірми як в локальному, так і в глобальному масштабах. Стимулювання на міжнародній фірмі будується на наступних принципах: системність, адаптивність, комплексність, результативність, облік національних особливостей.

Форми стимулювання персоналу діляться на чотири групи:

Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для будь-якої країни і умов роботи. Оклад (платня або ставка заробітної плати) складає, як правило, від 40 до 70% загального розміру винагороди працівника міжнародної фірми. Другий рівень - надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійна винагорода (для торгових працівників фірми) - складає в сумі до 60 % загальних виплат. Участь в прибутках і опціони є особливим інструментом стимулювання, який використовують деякі міжнародні фірми і, в основному, для керівних працівників.

Компенсації - специфічний набір інструментів стимулювання працівників в міжнародній фірмі (особливо при закордонних призначеннях). Це головне, що відрізняє системи винагороди в "домашньому" середовищі від міжнародного. Фірми компенсують працівникові реальні і передбачувані витрати, пов'язані з переміщеннями (транспортні витрати, оплата житла за кордоном, харчування), а також надають спеціальні виплати і пільги (щодо оплати навчання дітей, харчування, проведення свят, відпусток і т.д.).

Нематеріальне стимулювання є класичною формою мотивації співробітників без матеріальної винагороди (подяка, нагороди, публічне заохочення, надання нової роботи, дострокове просування по службі, почесні нагороди), а також конкурси і програми загального і спеціального навчання.

Змішане стимулювання використовує комбіновані (матеріальні і нематеріальні) форми, і тому є необхідним доповненням до основного стимулювання і компенсацій. Різноманітні прийоми заохочення працівників (призи, подарунки, пенсійні і страхові програми, медичне страхування, службова машина, відпочинок за рахунок фірми, розважальні поїздки), спрямовані на

зміцнення лояльності працівників в сьогоднішній і збільшення тривалості їх активності в майбутньому.

Розмір стимулювання праці залежить від наступних чинників: засопів, вкладених у бізнес; попиту і пропозиції на певні професії в цьому ре-моні; вартості життя; законодавства країни; особливостей відносин "наймач - працівник - профспілки".

Міжнародні фірми часто встановлюють вищу плату, ніж місцеві компанії, щоб привернути висококваліфіковану робочу силу з підприємств, що діють. Додаткові блага в кожній країні можуть бути свої, тому, окрім основної оплати, працівникові надається спеціальний набір благ. Ці блага можуть стосуватися матеріального, нематеріального або змішаного стимулювання. Гарантована зайнятість може сприйматися в деяких країнах як благо. Часто працівників взагалі неможливо або дорого звільнити, тому міжнародні фірми розглядають гарантії зайнятості як додатковий стимул для місцевих працівників. Міжнародна фірма несе відповідальність за виробничий травматизм і завдання збитку. Розмір і розподіл витрат на страхування і техніку безпеки в країнах можуть бути різними. Проте при здійсненні закордонних операцій фірми включають ці витрати до програми компенсацій. Відносні витрати на робочу силу постійно змінюються, тому міжнародні фірми повинні враховувати наступні чинники: зміни в рівні продуктивності; зміни в тарифах оплати праці; переведення тарифів в іноземну валюту.

Контроль - це процес, за допомогою якого керівництво організації визначає, чи правильні його рішення і чи не мають потреби вони в певному коригуванні.

Основними завданнями контролю є: установлення стандартів оцінки функціонування об'єкта управління; створення вимірювальної системи, яка має показувати ступінь досягнення цілей; порівняння результатів функціонування фактичного процесу з установленними цілями; оцінка результатів і коригування, при необхідності, ходу цього процесу. Контроль є фундаментальним елементом процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю.

Існують три основні види контролю: попередній, поточний і завершальний. За формою здійснення всі ці види контролю схожі, оскільки мають одну і ту ж мету: сприяти тому, щоб фактично отримані результати були якомога ближчі до потрібних. Розрізняються вони тільки часом здійснення.

Попередній контроль здійснюється до фактичного початку робіт.

В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових областях - по відношенню до людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль в галузі людських ресурсів досягається в організаціях шляхом ретельного аналізу тих ділових та професійних знань і навичок, які необхідні для виконання обов'язків, для відбору на посади керівників найбільш підготовлених і кваліфікованих людей в галузі маркетингу та менеджменту. Для того, щоб переконатися, що працівники яких наймають, зможуть виконати доручені їм обов'язки, необхідно встановити мінімально допустимий рівень освіти та стаж роботи в даній області, перевірити відповідні

документи та рекомендації. У багатьох організаціях попередній контроль людських ресурсів продовжується і після їх найму в ході навчання. Навчання дозволяє встановити, що додатково потрібно додати до знань та навичок працівників, перш ніж їм приступити до фактичного виконання своїх обов'язків. Курс попереднього навчання підвищує вірогідність того, що найняті працівники будуть діяти ефективно.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, та пропозицій з удосконалення роботи дозволить виключити відхилення від намічених планів і інструкцій. Якщо ж дозволити цим відхиленням розвиватися, вони можуть перерости в серйозні труднощі для всієї організації.

Поточний контроль базується на вимірюванні фактичних результатів, що отримано у ході робіт, направлених на досягнення бажаних результатів. Для того, щоб здійснювати поточний контроль, апарату управління необхідний зворотний зв'язок.

Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити непередбачені проблеми і скоректувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від ефективного шляху досягнення мети.

Системи контролю зі зворотним зв'язком, що використовуються в управлінні, впливають на "входи", щоб досягти необхідних характеристик на "виході". "Входом" для організаційних систем зі зворотним зв'язком є всі види ресурсів: матеріальних, фінансових, людських. "Виходом" таких систем є товари та послуги. Більшість організаційних систем контролю із зворотним зв'язком є відкритими системами, тому що багато факторів зовнішнього середовища впливають на них. Відхилення, на які система має реагувати, щоб досягти своїх цілей, можуть бути викликані як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Керівник (менеджер) регулярно впливає на організаційну систему, вносячи зміни, як в її цілі, так і в процес функціонування.

В рамках завершального контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана. Хоча завершальний контроль здійснюється надто пізно, щоб відреагувати на проблеми у момент їх виникнення, проте він має дві важливі функції. Одна з них полягає в тому, що завершальний контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачається Проводити в майбутньому. Порівнюючи фактично отримані і потрібні результати, керівництво має можливість краще оцінити, наскільки реалістичні були складені ним плани. Ця процедура дозволяє також отримати Інформацію про проблеми і сформулювати нові плани так, щоб уникнути цих проблем в майбутньому. Друга функція завершального контролю Полягає в тому, щоб сприяти мотивації.

У процедурі контролю є три етапи: вироблення стандартів і критеріїв, зіставлення з ними реальних результатів і ухвалення необхідних дій для коригування. На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів

Для того, щоб контроль виконував свої завдання та забезпечував досягнення мети організації, йому мають бути притаманні певні властивості.

1. Стратегічна спрямованість контролю. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх.

2. Орієнтація на результати. Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб виконати завдання, що стоять перед організацією. Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягла бажаних цілей і в змозі сформулювати нові цілі, які забезпечать її виживання та розвиток у майбутньому.

3. Відповідність справі. Для того, щоб бути ефективним, контроль має відповідати виду діяльності, що контролюється.

4. Своєчасність контролю. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає в обґрунтованому інтервалі між проведенням вимірювань або оцінок, який адекватно відповідає явищу, що контролюється.

5. Гнучкість контролю. Контроль, як і плани, мають бути достатньо гнучкими і пристосовуватися до змін, що відбуваються.

6. Простота контролю. Якщо система контролю дуже складна і люди, які взаємодіють з нею, не розуміють і не підтримують її, така система контролю не може бути ефективною.

7. Економічність контролю. Якщо сумарні витрати на систему контролю перевершують створювані нею переваги, організації краще не використовувати цю систему контролю взагалі або ж ввести менш ретельний контроль.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Питання для обговорення та дискусії:

1. Особливості мотивації в багатонаціональному культурному середовищі.
2. Розвиток персоналу в міжнародних компаніях.
3. Особливості контролю в менеджменті ЗЕД.
4. Техніка контролю в міжнародних компаніях.

Питання для самостійного вивчення:

1. Прикладні концепції мотивації в міжнародних компаніях.
2. Критерії відбору для міжнародних призначень.
3. Адаптація до змін культурного середовища.
4. Визначення заробітної плати у міжнародних призначеннях
5. Тренінг у міжнародному менеджменті.
6. Управління персоналом і організаційний розвиток.
7. Дисфункціональні наслідки контролю в міжнародних компаніях
8. Особливості контролю в багатокультурному середовищі.
9. Контроль в американських, європейських, і японських міжнародних компаніях.

Тести для самоперевірки знань

1. *Мотивація працівників відділу ЗЕД дає можливість:*

- а) не втратити потенціал прибутку
- б) скоротити плінність кадрів
- в) покращити організацію роботи відділів між собою
- г) створити режим праці

2. *Мотивація є складовим елементом системи управління персоналом і спрямована на досягнення особистих інтересів працівника та цілей діяльності підприємства.*

- а) правильно
- б) неправильно

3. *Змістовні моделі, що дають можливість ідентифікувати потребу або сукупність потреб, що сформувалися як результат мотивованої поведінки, – це:*

- а) моделі мотивації, засновані на потребах;
- б) процесуальні моделі мотивації;
- в) «підкріплюючі» (reinforcement) модель мотивації.

4. *Універсальна система винагород, придатна для будь-якого робітника в будь-якій країні, характерна для:*

- а) американської моделі менеджменту;
- б) японської моделі менеджменту;
- в) соціалістичної моделі управління;
- г) Такої системи не існує.

5. *Продовжте перелік форм стимулювання персоналу міжнародної фірми:*

- а) основна матеріальна вигода;
- б)
- в)
- г)

6. *Методи соціальної мотивації:*

- а) включають засоби морального впливу – від агітації до різних форм індивідуального заохочення;
- б) мають позитивну мотиваційну характеристику (матеріальне стимулювання) і негативну (матеріальні санкції);
- в) є інструментом примусового впливу колективу на кожного його члена в інтересах організації в цілому.

4. *Основною формою матеріального стимулювання персоналу організації є:*

- а) Премії.
- б) Премії та цінні подарунки.

- в) Цінні подарунки та заробітна плата.
- г) Заробітна плата.

5. До процесних теорій мотивації не відносять:

- а) Теорію очікувань Врума.
- б) Теорію Туган-Барановського.
- в) Теорію Портера і Лоулера.
- г) Теорію справедливості.

6. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:

- а) Влади і причетності.
- б) Успіху і влади.
- в) Влади, успіху, причетності.
- г) Влади і економічної зацікавленості.

7. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:

- а) Гігієнічні та економічні.
- б) Економічні та психологічні.
- в) Гігієнічні та психологічні.
- г) Гігієнічні та мотиваційні.

8. ... менеджери фокусують у процесі контролю свою увагу на головних проблемах і не дозволяють втягувати себе в конкретні деталі:

- а) британські;
- б) французькі;
- в) німецькі;
- г) японські;
- д) усі перелічені.

9. З урахуванням результатів досліджень Г. Гофстеда, найбільший вплив на контроль здійснює такий прояв ділової культури, як:

- а) ретельне вимірювання відхилень індивідуального реального виконання від встановлених стандартів і подальше їх коригування;
- б) групове усвідомлення стандартів;
- в) уникання невизначеності;
- г) використання колективних інструментів забезпечення встановлених стандартів

10. Наради в штаб-квартирі, відрядження вищих менеджерів до зарубіжних відділень, контроль поточної діяльності персоналу, письмові офіційні звіти є елементами:

- а) непрямого контролю;
- б) зворотного контролю;
- в) прямого контролю;
- г) правильної відповіді немає.

11. *Наради в штаб-квартирі, відрядження вищих менеджерів до зарубіжних відділень, контроль поточної діяльності персоналу, письмові офіційні звіти є елементами:*

- а) непрямого контролю;
- б) зворотного контролю;
- в) прямого контролю;
- г) правильної відповіді немає.

12. *Система контролю в багатонаціональних підприємствах включає такі основні ланки:*

- а) особистий контроль, бюрократичний контроль;
- б) контроль за результатами, особистий контроль;
- в) бюрократичний контроль, контроль за результатами, особистий контроль;
- г) особистий контроль, бюрократичний контроль, контроль за результатами та культурний контроль.

13. *Управлінські інструменти, які дозволяють центральному офісу стежити за діяльністю зарубіжних відділень, це:*

- а) система контролю;
- б) техніка контролю;
- в) контролінг;
- г) правильної відповіді немає.

14. *Чи правильне твердження: використання засобів прямого контролю в міжнародних корпораціях обмежується віддаленістю зарубіжних відділень від центрального офісу?*

- а) так;
- б) ні.

15. *Чи правильне твердження, що географічна віддаленість сприяє формалізації засобів контролю в міжнародних корпораціях:*

- а) так;
- б) ні.

Ситуаційне завдання:

Корпорація «Енрон» (Enron) до 2001 р. була найбільшою у США енергетичною компанією, що посідала 98-е місце в авторитетному рейтингу 500 глобальних компаній «Файненшл Тайме» за показником ринкової вартості. Корпорація володіла розгалуженою мережею газо- і нафтопроводів. За своїми розмірами «Енрон» була сьомою корпорацією у США.

Причина несподіваного банкрутства пов'язана головним чином з недоліками внутрішнього і зовнішнього контролю. Корпорація здійснювала сумнівні фінансові операції, які привели її до банкрутства, про яке було оголошено 2 грудня 2001 р. Серед прикладів зазначених фінансових операцій

так звана схема оптимізації оподаткування під назвою «Таня» (Tanya), яка діяла з 1995 р. Суть цієї схеми пов'язана зі створенням під контролем менеджерів корпорації фінансової компанії, яка випускала привілейовані акції і передавала їх «Енрону». Згодом вони продавались зі збитком менеджерам компанії-емітента, а потім повторно викупались корпорацією «Енрон». За 1995—2001 рр. було проведено 11 таких операцій під назвами «Тереза», «Томас» та ін., що починаються з літери «Т», яка означає «податки» (tax). Штучний прибуток за рахунок цього методу зріс з 66 млн дол. США у 1995 р. до 296 млн дол. США в 2000 р. Одночасно борги «Енрона» списувались на фіктивні фірми. Загальні приписки прибутку «Енрон» склали 1 млрд дол. США. Винуватцями даної ситуації є вищі менеджери корпорації — автори сумнівних фінансових схем та аудиторська фірма «Артур Андерсен», яка одночасно була і аудитором, і фінансовим консультантом корпорації. В останні роки комісійна винагорода цієї фірми від «Енрон» становила 100 млн дол. США на рік. Експерти вважають, що аудиторська фірма за таких умов допомогла приховати справжні втрати акціонерів «Енрон». Керівник аудиторів від «Артур Андерсон», що особисто відповідав за перевірку особливо складних рахунків компанії «Енрон», став наприкінці своєї кар'єри мільйонером. Саме він дав наказ знищити більшу частину документів і згодом визнав свою провину в суді. Як наслідок, через півроку після банкрутства «Енрона» фірма втратила 700 першокласних клієнтів з 2100.

Подібні випадки трапились в Європі. У лютому 2002 р. збанкрутував німецький концерн «Комруд», акції якого зросли з 6 до 70 євро в 2000—2001 рр. Однак аудиторська перевірка встановила, що 98 % обороту існувало на папері. Тобто компанія існувала на кошти акціонерів і не здійснювала ніякої фінансової діяльності. Цей випадок став можливим не лише через численні порушення менеджерів, а й внаслідок ліберальних вимог до емітентів у 1999 р. на новому сегменті торгів Франкфуртської біржі - «Нью Маркт», німецькому еквіваленті НАСДАК. Завдяки чітко продуманій стратегії володарям фірми вдалось підняти курс акцій у 10 разів. У цей час вони продавали свої акції, а фірма збанкрутувала.

З урахуванням зазначених подій у США і Європі вживаються належні заходи щодо посилення контролю за діяльністю вищого менеджменту у фінансовій сфері. Це стосується посилення контролю бірж за фінансовими звітами, заборонаю фінансовим компаніям та аудиторським фірмам надавати одночасно консалтингові й аудиторські послуги, порушення судових справ, поліпшення правил діяльності на фінансовому ринку. У рамках Євросоюзу заплановано вдосконалення механізмів корпоративного управління, переходу всіх компаній, цінні папери яких обертаються на біржах Європи, на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку та ін.

Запитання:

1. *Виявіть та обґрунтуйте недоліки корпоративного контролю, які стали причиною скандалу в компанії «Енронгейт» в США та інших країнах.*
2. *Обґрунтуйте взаємозв'язок корпоративного контролю з розвитком фондового ринку та інтересами дрібних інвесторів*

Теми рефератів за змістовим модулем 1:

1. Порівняльний менеджмент.
2. Когнітивний менеджмент та його стратегія.
3. Стратегія управлінської діяльності в умовах культурного розмаїття.
4. Стратегія глобального розширення.
5. Роль основних функціональних підрозділів у розробці та реалізації міжнародних стратегій.
6. Культурні бар'єри організаційних змін і методи їх подолання.
7. Міжнародні альянсові мережі.
8. Співвідношення джерел людських ресурсів на різних стадіях інтернаціоналізації бізнесу.
9. Нетрадиційні методи міжнародного контролю.
10. Міжкультурні стосунки в міжнародних командах.

Рекомендована література:

Базова: [2-6,8-10]

Допоміжна: [2, 5,6,9,13]

Інформаційні ресурси: [1-4,6-7, 10-11]

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Під зовнішньоторговою операцією треба розуміти комплекс дій контрагентів різних країн, спрямованих на здійснення торгового обміну.

Такі дії носять комерційний характер, тому операції обміну стають комерційними. По своїй суті вони являються керівною діяльністю. Зміст управління обміном, тобто здійснення операцій обміну, полягає в тому, щоб організувати, направляти, регулювати різні види діяльності контрагентів, що здійснюють обмін матеріальними цінностями й послугами.

Зовнішньоторгова операція як керівна діяльність передбачає наявність суб'єктів, які здійснюють цю діяльність, і об'єктів, на які ця діяльність спрямована.

Суб'єктами зовнішньоторгових операцій являються підприємства, фірми, організації, котрі одержали від держави право виходу на зовнішній ринок.

Об'єктами зовнішньоторгових операцій виступають матеріальні процеси, що проявляють себе в процесі обміну товарами, послугами, результатами виробничого і науково-технічного співробітництва. Ці об'єкти визначають види

зовнішньоторгових операцій на світовому ринку. Зовнішньоторгові операції поділяються на основні і допоміжні.

Зовнішньоторгові операції мінялися й ускладнювалися по мірі розвитку зовнішньої торгівлі. Однак форми і види зовнішньоторгових операцій продовжують розвиватися й вдосконалюватися.

Основними операціями купівлі-продажу товарів являються експортні, імпортні, реекспортні і реімпортні.

Експорт - продаж товарів іноземним суб'єктам і господарської діяльності і вивіз товарів через митний кордон України, крім тих випадків, коли суб'єкт ЗЕД передає майно господарської діяльності іноземному суб'єкту як натуральну частку участі у формуванні статутного капіталу при спільній господарській діяльності.

Реекспорт - продаж іноземним суб'єктам ЗЕД і вивіз за межі України товарів, які були раніше імпортовані на територію України і не піддавалися переробці.

Імпорт - закупівля в іноземних суб'єктів ЗЕД товарів і їхній увіз на територію України, включаючи закупівлю товарів, призначених для власного споживання установами й організаціями України, розташованими за її межами.

Реімпорт - увіз через границю раніше вивезеної за межі митної території продукції, яка не піддавалася там переробці.

Міжнародна практика проведення зовнішньоекономічних операцій припускає здійснення певних видів комерційної діяльності (табл. 2), що складається з окремих етапів і стадій, на кожному з яких вирішуються конкретні задачі і виконуються формальності, що пов'язані з оформленням, пересиланням і обробкою документації, необхідної для забезпечення виконання угоди.

Таблиця 2

Класифікація зовнішньоекономічних операцій

№	Ознака класифікації	Види операцій
1	2	3
1	За напрямками торгівлі.	Експортні, імпортні, реекспортні, реімпортні, транзиті.
2	За групами товарів.	Купівля-продаж машин і устаткування, сировинних і продовольчих, непродовольчих товарів і т.д.
3	За ступенем готовності товару до продажу.	Поставка готової продукції, вузлів і деталей для зборки, комплектного устаткування і т.д.
4	Товарообмінні операції.	Зустрічні закупівлі, бартер, викуп застарілої продукції, переробка давальницької сировини й інші.
5	Торгівля науково-технічними досягненнями і надання послуг.	Купівля-продаж ліцензій, "ноу-хау", інжиніринг, факторинг, оренда, туризм, підряд, транспортування і інші.
6	Торговельно-посередницька діяльність.	Консигнаційні, комісійні, агентські, брокерські операції.
7	Торгівля змагального типу.	Аукціони, біржова торгівля, міжнародні торги.

Процес реалізації експортно-імпортних операцій розбивається на кілька етапів і стадій:

1. Підготовчий етап:

- аналіз кон'юнктури міжнародного ринку, рівня його монополізації великими компаніями, можливості проникнення на цей ринок;
- вибір форми і методів роботи на ринку;
- вибір контрагентів;
- аналіз і розрахунок цін;
- рекламна кампанія.

Вивчення ринку проводиться за програмою маркетингу.

Сучасна міжнародна торгівля пов'язана з великою кількістю товарів, тому й об'єкти дослідження залежать від роду діяльності фірми. Відповідно й методи, що застосовуються в ході дослідження, можуть істотно розрізнятися. Поряд з тим існує ряд найважливіших факторів, що завжди вивчаються під час підготовки будь-якої зовнішньоекономічної операції:

1. Політичні відносини з країною-контрагентом. Напружені політичні відносини з країною-контрагентом, природно, не будуть сприяти можливості укладання контракту. Введення ембарго проти тієї чи іншої держави також спрямоване на досягнення визначених політичних цілей за допомогою економічних інструментів (уданому випадку зовнішньої торгівлі). Крім цього в рамках політичних і військових об'єднань (таких, як, наприклад, НАТО) діють комітети і комісії, що встановлюють обмеження на торгівлю визначеними товарами з зазначеними країнами (наприклад, Східною Європою).

2. Ємкість і кон'юнктура товарних ринків. Вивчення ємкості ринку дозволяє визначити загальні умови, у яких можлива торгівля. Кон'юнктурні спостереження дозволяють перевірити правильність прийнятого рішення щодо ємкості ринку, виявити коливання і найвигідніші умови продажу і покупок, методи здійснення зовнішньоторговельних операцій, час і місце виходу на ринок.

3. Торгово-політичні умови. Серед торгово-політичних умов велика увага приділяється розмірам мита і зборів, методам розрахунку мита, умовам зберігання на митних складах. Крім цього вивчається ліцензійна система і порядок одержання ліцензій, можливість встановлення квот, валютних обмежень; умови торгових договорів даної країни з іншою країною-контрагентом, система санітарно-гігієнічних правил та ін.

4. Транспортні умови. Вони відіграють важливу роль, тому що впливають на ціну товару. Тому варто вивчити наявність прямих рейсів, тарифи лінійного судноплавства, фрахтові ставки; залізничні тарифи, ступінь механізації вантажно-розвантажувальних робіт, вартість збереження вантажу, ставки портових зборів, правила й особливі умови перевезень.

5. Умови платежу і кредиту. Необхідно вивчити можливість надання кредиту, його форми, що найчастіше використовуються в торгівлі тими чи іншими товарами, вартість кредиту.

6. Правові умови. Велике значення має вивчення законодавства про здійснення торгових операцій: страхування і торгове судочинство, закони про правове положення і діяльність іноземних фірм, охорону промислової власності, патентування винаходів, реєстрацію торгових знаків, арбітраж.

7. Специфічні вимоги ринку. У різних країнах склалися певні вимоги до номенклатури, асортименту товарів і їхньої якості. Вони обумовлені географічними, кліматичними умовами, традиціями, смаками і повинні обов'язково враховуватися під час підписання контракту.

8. Канали і методи збуту. Вивчається товарозбутова мережа в країні збуту, роль посередників. Особлива увага приділяється аналізу збутової мережі конкурентів, методам і техніці збуту, нормам обслуговування, рекламі.

На підготовчому етапі до укладання угоди необхідно вибрати контрагента.

2. Організаційний етап:

- встановлення контакту з потенційними контрагентами;
- підготовка і проведення переговорів;
- укладання контракту.

Після вибору іноземного контрагента, необхідно установити з чим контакт, тобто провести роботу з підготовки до укладання угоди.

Процедура підготовки експортної угоди.

У процесі підготовки експортної угоди продавець може використовувати різні способи встановлення контактів з потенційними покупцями:

- направити пропозицію (оферту) безпосередньо одному чи декільком можливим іноземним покупцям;
- прийняти і підтвердити замовлення покупця;
- направити покупцю пропозицію у відповідь на його запитання із указівкою конкретних умов майбутнього контракту чи проформою контракту;
- прийняти участь в торгах;
- прийняти участь у виставках і ярмарках;
- зробити рекламне оголошення в засобах масової інформації, каталогах, проспектах.

3. Виконавчий етап:

- підготовка товару до відвантаження (експортером) і підготовка до прийому товару (імпортером);
- укладання допоміжних контрактів (страхових, транспортних, і т.п.);
- врегулювання суперечок;
- здійснення розрахунків.

Усі численні методи організації зовнішньоторговельної діяльності об'єднуються у дві великі групи.

Першу з цих груп (прямий метод) утворюють ті форми, що реалізуються самими компаніями та підприємствами, які зазвичай мають достатній рівень фінансових активів для створення й утримання власного зовнішньоторговельного апарату, що складається зі спеціалізованих служб та органів, виконуючих організаційні, кредитно-розрахункові, транспортні, рекламні, аналітичні та інші зовнішньоторговельні функції. Такі компанії реалізують свою продукцію на зарубіжних ринках через створені там філії і дочірні фірми, які на світовому ринку мають статус оптових або роздрібних підприємств, а їх функціональні завдання, права та обов'язки визначаються за

домовленістю із засновниками. Серед переваг організації зовнішньої торгівлі навітрямки слід виокремити такі:

- можливість економії фінансових ресурсів за рахунок скорочення витрат на суму комісійної винагороди посереднику;
- зниження ризику та залежності результатів комерційної діяльності від можливої недобросовісності чи недостатньої компетентності посередницької організації;
- використання переваг безпосереднього контакту зі споживачами та можливість отримання інформації про стан і тенденції розвитку ринку шляхом організації маркетингової діяльності на зарубіжному ринку.

У той же час застосування цього методу торгівлі передбачає наявність високої комерційної кваліфікації персоналу та торговельного досвіду кампанії в цілому. У протилежному разі фінансові витрати підприємства не тільки не скоротяться, але й можуть значно зрости. Крім того, міжнародна торгівля порівняно з внутрішньою є ризикованішою, що зумовлено відмінностями економічних, правових та соціальних умов у різних країнах, їх традиціями та звичаями, а також великими відстанями між торговельними партнерами. У результаті для проведення міжнародних торговельних операцій буває доцільно залучати посередників.

До другої групи методів (непряма торгівля, або непрямий метод) входить:

- торгівля через посередників (торговельні компанії та інші посередницькі фірми);
- торгівля через організовані товарні ринки, тобто через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки.

Торгівля через посередників використовується, як правило, середніми та малими підприємствами, до яких також належать різного типу товариства, які для здійснення зовнішньоекономічної діяльності в своїй управлінській структурі створюють так званий вмонтований експортний відділ. Такий відділ складається з двох-трьох співробітників, які займаються підготовкою зовнішньоторговельних контрактів, митною, кредитною та іншою необхідною документацією, а самі угоди купівлі-продажу товарів здійснюють через торговельних посередників.

Як при експорті, так і при імпорті товарів і послуг розподіл може здійснюватися безпосередньо між виробником і споживачем (пряма торгівля), або через одне чи кілька зовнішньоторговельних підприємств, що виступають торговельним посередником (непряма торгівля, торгівля через посередників). При торгівлі через посередників прийнято говорити про прямий експорт та прямий імпорт. Загальноприйнятим вирішальним критерієм при цьому є той факт, що при прямому експорті/імпорті внутрішній (національний) торговельний посередник не бере участі в операції купівлі-продажу.

Торгівля через організовані товарні ринки також належить до непрямой торгівлі, але посередниками між експортерами (виробниками, посередницькими фірмами) та імпортерами (споживачами, іншими посередницькими фірмами) є організовані товарні ринки - міжнародні товарні біржі, міжнародні тендери (торги), міжнародні аукціони та міжнародні

виставки/ярмарки. Це спеціально створені (організовані) ринки певних товарів, де у заздалегідь визначений час реалізують свої торговельні Інтереси продавці, формуючи пропозицію товару, та покупці, представляючи попит на неї.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Питання для обговорення та дискусії:

1. Основні форми експортних операцій.
2. Короткострокове, середньострокове і довгострокове фінансування міжнародними компаніями експортних операцій.
3. Внутрішні і зовнішні торговельні операції українських відділень.
4. Імпортні операції міжнародних компаній.
5. Основні методи фінансування імпорتنих операцій.

Питання для самостійного вивчення:

1. Підготовка міжнародної торговельної угоди.
2. Зміст і види контрактів міжнародної купівлі-продажу.
3. Основні форми міжнародних зустрічних угод.
4. Міжнародний лізинг і класифікація лізингових угод.
5. Факторингові і форфейтингові операції.
6. Внутрішні і зовнішні торговельні операції українських відділень.
7. Суть та методи страхування експортних ризиків.

Тести для самоперевірки знань

1. Що з наведеного не належить до комерційних операцій міжнародних компаній?

- а) експорт;
- б) імпорт;
- в) реекспорт;
- г) ліцензування;
- д) пристосування продукту до особливостей національних ринків.

2. Що становить завершальну ланку процесу планування комерційної діяльності міжнародних компаній?

- а) стратегія експорту;
- б) стратегія імпорту;
- в) протоколи про наміри обох корпорацій;
- г) контракти купівлі-продажу;
- д) плани закупівель.

3. Яка з наведених форм розрахунків найчастіше застосовується міжнародними компаніями в комерційних операціях?

- а) акредитив;
- б) інкасо;
- в) поштовий переказ;

- г) готівкові;
- д) електронний переказ.

4. Чи вірним є наступне твердження? Обмін між виробниками різних країн здійснюється через зовнішньоторговельні операції.

- а) Правильно
- б) Неправильно

5. Суб'єктами зовнішньоторговельних операцій є:

- а) підприємства
- б) фірми
- в) товари
- г) організації

6. Об'єктами зовнішньоторговельних операцій є:

- а) товари
- б) послуги
- в) фірми

7. Зовнішньоторговельні операції поділяються на:

- а) первинні
- б) охоплюючі
- в) основні
- г) допоміжні

8. Чи вірним є наступне твердження? Основними операціями купівлі-продажу товарів являються експортні, імпорتنі, реекспортні і реімпорتنі.

- а) Правильно
- б) Неправильно

9. Виберіть більш точне визначення поняття реекспорт:

- а) продаж іноземним суб'єктам ЗЕД і вивіз за межі України товарів, які були раніше імпортовані на територію України і не піддавалися переробці.
- б) увіз через границю раніше вивезеної за межі митної території продукції, яка не піддавалася там переробці.
- в) переміщення товарів, вироблених за межами України

10. Чи вірним є наступне твердження? Процес проведення зовнішньоекономічних операцій розбивається на кілька етапів: підготовчий, організаційний, виконавчий.

- а) Правильно
- б) Неправильно

11. Який із цих методів проведення торговельних операцій не належить до основних:

- а) прямиий метод торгівлі;
- б) арбітражний метод торгівлі;
- в) метод торгівлі через посередників;
- г) немає правильної відповіді.

12. Переваги прямого методу продажів:

- а) дозволяє експортерам встановлювати тісні контакти з іноземними споживачами;
- б) наявність високого ступеня ризику;
- в) необхідність залучення персоналу високої комерційної кваліфікації;
- г) немає правильної відповіді.

13. Основна функція методу проведення торгових операцій через посередників це:

- а) пошук іноземного контрагента;
- б) підготовка та укладання договору;
- в) кредитування сторін і надання гарантій оплати товару покупцем;
- г) поєднання продавців і покупців.

14. Недоліком методу торгівлі через посередників є:

- а) підвищення прибутку за рахунок прискорення обігу капіталу;
- б) торгові посередники мають стійкі ділові зв'язки з банками;
- в) позбавлення експортером безпосередніх контактів з ринками збуту;
- г) підвищують оперативність збуту.

15. Які з наведених визначень належать до особливостей комерційних операцій міжнародних корпорацій:

- а) торговельні операції являють собою завершальну, обслуговуючу фазу міжнародного бізнесу;
- б) комерційні операції міжнародних корпорацій здійснюються у багатьох валютах;
- в) торговельні операції здійснюються на багатьох національних ринках;
- г) всі відповіді правильні.

Практичне завдання.

Планується закупити імпортне обладнання, яке не має вітчизняних аналогів, для виробництва продукції, річний обсяг реалізації якої має дорівнювати 100000 грн. Річні витрати виробництва при використанні обладнання становлять 80000 грн., строк служби імпортного обладнання – 8

років. Норма дисконту (порогове значення рентабельності) – 0,1. Частка вартості імпортного обладнання у загальній вартості основних фондів – 50%. Коефіцієнт валютної ефективності експорту на підприємстві-імпортері – 0,08 євро/грн. Розрахувати максимально допустиму ціну (в євро) імпортного обладнання.

Ситуаційне завдання «Мак-Дональдс»

Свого часу корпорація доклала значних зусиль для проникнення на ринок Східної Європи. Угоду про створення «Мак-Дональдса» в Москві було підписано в 1987 р., після прийняття закону про створення спільних підприємств. Ринок для нового продукту виявився величезним, однак найбільші проблеми виникли з приводу забезпечення ресторанів якісними інгредієнтами. Довелось побудувати переробний центр вартістю 40 млн дол., навчити персонал і вирішити багато інших проблем, перш ніж досягти успіху.

Набутий досвід корпорація повною мірою використала при входженні на ринок України. Оскільки ресторани «Мак-Дональдс» створювались у вигляді прямих іноземних інвестицій, представникам компанії довелось отримувати чимало дозволів. Попри всі труднощі в Києві було відкрито перші два ресторани. За оцінками провідних фахівців, «Мак-Дональдс» є найтиповішим прикладом міжнародної фірми, яка продає стандартизований продукт у всьому світі, вносячи одночасно зміни до свого меню в різних країнах залежно від уподобань місцевих споживачів. «Мак-Дональдс» виявився готовим до змін.

Звичайно, в Україні, як і в інших країнах світу, існує не лише позитивне, а й критичне ставлення до бізнесу «Мак-Дональдсу», який зараз переживає складні часи. Адже вперше за останні 40 років компанія отримала збитки в останньому кварталі минулого року. Криза в «Мак-Дональдс» сприймається значною частиною громадськості світу, у тому числі й України, як віддзеркалення кризи агресивної американської ідеології, яку США прагнуть нав'язати всім країнам.

Питання для обговорення:

- а) предмет експорту корпорації “Мак-Дональдс”;*
- б) причини успіху “Мак-Дональдс” в Україні;*
- в) шляхи розвитку діяльності “Мак-Дональдс” в Україні в умовах посилення конкуренції.*

Рекомендована література:

Базова: [1-10]

Допоміжна: [3, 4,5,6,9,14]

Інформаційні ресурси: [1-11]

ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА БАГАТОНАЦІОНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Сучасне ринкове середовище характеризується тим, що технології, безперервно розвиваючись, змінюють ринок, формуючи нові потреби і видозмінюючи зв'язані технологічні ланцюги. Не дивно, що ринок інтелектуальної власності відіграє все більш важливу роль у розвитку бізнесу взагалі і м/н особливо.

Менеджер ЗЕД повинен вміти приймати рішення, що стосуються діяльності фірми у технологічній сфері таким чином, щоб використовувати відмінності і переваги міжнародної кооперації для нарощення конкурентних переваг. При цьому повинні враховуватись взаємозалежності, існуючі між технологічною політикою фірми і іншими сторонами її діяльності: відношеннями власності, структурною політикою, фінансовою сферою, ринком робочої сили і т.п.

У сучасному міжнародному оточенні спроможність компанії до технологічних нововведень стає основним джерелом її конкурентоспроможності. Під технологією у широкому змісті цього слова розуміють науково-технічні, виробничі, управлінські і комерційні знання і досвід.

Технологічна політика підприємства або організації - це набір принципів і дій (спосіб діяльності), на основі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти і технологічні процеси. Основні задачі технологічної політики фірми:

- 1) моніторинг науково-дослідних досягнень у світі, а також загальних технологічних тенденцій;
- 2) стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії;
- 3) визначення факторів, сприяючих інноваціям (нововведенням);
- 4) формування організаційної структури підприємства, найбільш сприятливої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;
- 5) координація і досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії по проведенню НДДКР.

Розвиток технологій - основна рушійна сила економічного зростання фірми. За останні десятиліття проявились наступні закономірності технологічного розвитку:

- нова технологія приходить не одна, а у поєднанні з іншими;
- кожний набір технологій включає ряд взаємодоповнюючих базових технологій;
- кожна базова технологія - ядро багатьох прикладних технологій;

-прикладні технології використовуються для модернізації існуючих виробництв, причому відставання у застосуванні у фірмі нової технології рано чи пізно призведе до зміни керівництва.

Взаємодія розглянутих факторів призводить до змін в корпоративній культурі, сприяючи переходу на децентралізоване управління багатонаціональними підприємствами (БНП).

У сучасних умовах справді передовими є ті компанії, що у змозі уважно відслідковувати всі ринкові і технологічні тенденції, творчо реагувати на ті можливості і загрози, які ці тенденції несуть в собі, постійно генерувати нові ідеї і продукти і швидко і ефективно використовувати їх з врахуванням глобального масштабу.

Технологічна політика слугує двоєдиній глобальній цілі фірми - по-перше, знизити ризики і вижити, по-друге, підвищити ефективність власної діяльності, стати більш прибутковою. Інтернаціоналізація НДДКР також направлена на досягнення цієї цілі шляхом створення цілого ряду переваг:

- 1)полегшує доступ до дефіцитних ресурсів.
- 2)наближає компанію до її споживачів.
- 3)полегшує доступ до ринку (необхідність дотримання місцевих стандартів, слідування національної економічної і науково-технічної політики.).
- 4)зниження витрат і ризиків.
- 5)обхід законодавчих обмежень.

Глобальний характер конкуренції не лише робить нововведення більш значними для БНК, але обумовлює необхідність пошуку нових шляхів створення інновацій. Традиційно більшість БНП застосовувала один з двох класичних типів проведення технологічної політики:

- “center-for-global” (політика глобального центру) і
- “local-for-local” (політика поліцентризму).

Політика глобального центру. Даний тип політики полягає в пошуку нових технологій у країні базування для створення нових продуктів і процесів, використовуючи централізовані ресурси материнської компанії, і поширенні інновацій по світовим відділенням БНП.

Централізація НДДКР обумовлена наступними причинами:

- 1)необхідність контролю з боку менеджменту БНП над технологією, яка розглядається як довгострокова конкурентна перевага;
- 2)необхідність тісної взаємодії між розробкою документації і обладнання, а пізніше (згодом) - між функціями виробництва і розвитку технології;
- 3)в умовах швидко змінної конкурентної обстановки централізація скорочує час на проведення НДДКР.

Основний ризик централізованого проведення технологічної політики полягає у тому, що результат інновацій не може точно відображати локальні ринкові потреби, можливі також труднощі з впровадженням нової технології із-за опору з боку дочірніх фірм прийняттю централізованих рішень.

Політика поліцентризму. Другий традиційний тип здійснення технологічних змін, “local-for-local”, передбачає, що дочірні компанії БНП використовують власні можливості і ресурси для розробки нових технологій,

що забезпечують їх власні потреби. Ця модель дозволяє відображати унікальні потреби різних країн, в яких діють БНП. У сучасних умовах, не дивлячись на те, що укріплюється тенденція глобалізації у багатьох галузях, необхідність врахування особливостей місцевого попиту і країнових відмінностей не зникає, а часто навіть зростає.

Але у такого типу інноваційного процесу є і негативні сторони:

- не завжди обгрунтоване прагнення національних відділень до автономії;
- дублювання розробок, уже проведених в інших дочірніх компаніях БНП, у випадку, коли кожне національне відділення шукає власне рішення загальної проблеми;

- виникнення додаткових витрат на проведення НДДКР.

При проведенні технологічної політики менеджери БНП повинні в один і той же час підвищувати ефективність централізованих і локальних інновацій, а також створювати умови для пошуку нових форм здійснення транснаціональних інновацій. Таким чином, крім вищеописаних типів інноваційного процесу за останні роки все більше поширення отримують нові методи здійснення технологічних змін. Ці методи можна поділити на дві категорії: “locally-leveraged” (розподілена система технологічного розвитку) і “globally-linked” (інтегрована система технологічного розвитку).

Технологічна політика типу “locally-leveraged” включає використання ресурсів національного відділення в цілях створення інновацій не лише для місцевого ринку, але й для поширення їх на світовій основі. Це дозволяє менеджменту БНП об’єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм і використовувати їх для всієї корпорації. БНП отримує властивість реагувати на ринкові зміни, які проявляються в одній країні, і використовувати їх для виявлення подібних тенденцій в інших країнах. Даний спосіб проведення технологічної політики потребує від менеджменту розвивати і контролювати процес навчання кадрів дочірніх фірм корпорації, координувати їх діяльність в області НДДКР, але зате дає можливість компанії значно підвищити ефективність використання інноваційних ресурсів.

Однак локальні нововведення, розроблені одним внутрішньодержавним відділенням, не завжди легко передаються в інші відділення. Основні перепони полягають у спробах трансферту продуктів або процесів, що не задовольняють умови іншої країни; у недостатній координації трансфертних механізмів; у бар’єрах, що визначаються синдромом “зроблено не в нас”, який проявляється у боротьбі національних відділень за проведення своїх власних автономних НДДКР.

Останній тип проведення інноваційної політики - “globally-linked” - передбачає об’єднання ресурсів і можливостей всіх елементів БНП як на рівні головної компанії, так і на рівні дочірніх фірм для спільного створення і впровадження інновацій. У цьому випадку кожна одиниця своїми власними унікальними ресурсами сприяє розробці спільних інновацій. Цей тип технологічної політики краще інших підходить в умовах, коли потреба в інноваціях не відповідає дослідницьким можливостям даного внутрішньодержавного відділення або коли об’єднані ресурси і можливості

декількох організаційних одиниць можуть сприяти більш ефективній розробці потрібної технології. Створення гнучких зв'язків дозволяє об'єднати зусилля багатьох одиниць для отримання БНП ефекту синергії.

Але такий процес створення інновацій також має свої обмеження. Він потребує значної м/н координації, яка може стати надто дорогою і неефективною. Багаточисельні м/н зв'язки між різними організаційними одиницями БНП, які необхідні для обслуговування цього процесу, також можуть перевантажити компанію по причині невизначеності і надмірного розпорошення влади.

Задача менеджера БНП полягає не в сприянні поширенню того чи іншого типу інноваційного процесу, а в пошуку і впровадженню таких організаційних систем, які сприяли б забезпеченню ефективності всіх цих процесів. Іншими словами, він повинен в один і той же час, по-перше, підвищувати ефективність кожного типу інноваційного процесу, по-друге, створювати умови, що дозволяють впроваджувати технологічні зміни всіма способами одночасно. Зусилля по укріпленню одного шляху здійснення технологічних змін не повинні вести до витіснення інших.

Технологічну позицію фірми багато в чому визначає правильне рішення стратегічних задач:

- розміщення науково-дослідних підрозділів;
- рішення про те, чи розробляти самим продукт (відповідно технологію), чи закуповувати;
- вибір майбутнього напрямку дослідження;
- розміщення людських і фінансових ресурсів в різних країнах.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Питання для обговорення та дискусії:

1. Закономірності сучасного технологічного розвитку.
2. Планування технологічної діяльності міжнародних корпорацій.
3. Моделі розміщення НДДКР.
4. Особливості технологічної політики міжнародних компаній в Україні.

Питання для самостійного вивчення:

1. Технологічний парадокс.
2. Типи технологічної політики.
3. Цілі технологічної політики ТНК.
4. Венчурний бізнес.
5. Стратегія науково-технічного співробітництва
6. Вибір форм науково-технічного співробітництва.
7. Визначення тотального управління якістю і його основні елементи.
8. Національні і регіональні премії якості.
9. Національні конкурси якості в Україні і їх вплив на діяльність міжнародних компаній.

Тести для самоперевірки знань

1. *Технологічний парадокс являє собою...*

- а) зв'язок між інвестиціями та доходами;
- б) зв'язок між витратами і продуктивністю;
- в) зв'язок між продуктивністю і доходами;
- г) лінійний прямий зв'язок між витратами та якістю;
- д) нелінійний зворотний зв'язок між якістю і витратами.

2. *Розробка нових технологій у материнській чи приймаючій країні для створення нових продуктів і процесів за рахунок централізованих ресурсів міжнародної корпорації і подальше поширення інновацій по всіх відділеннях означає...*

- а) політику поліцентризму;
- б) інтегровану систему технологічного розвитку;
- в) політику глобального центру;
- г) розподілену систему технологічного розвитку;
- д) усе наведене.

3. *Одна із закономірностей сучасного технологічного розвитку, що знайшла свій вираз у S-кривій, означає...*

- а) лінійний зв'язок між витратами та якістю;
- б) нелінійний зв'язок між витратами та якістю;
- в) лінійний зв'язок між кумулятивними витратами (зусиллями), спрямованими на вдосконалення продукту (процесу), та продуктивністю, яка отримана за рахунок вкладених інвестицій;
- г) нелінійний зв'язок між кумулятивними витратами (зусиллями), спрямованими на вдосконалення продукту (процесу), та продуктивністю, яка отримана за рахунок вкладених інвестицій;
- д) щось інше.

4. *Планування міжнародних науково-дослідних і дослідницько-конструкторських робіт транснаціональними корпораціями включає...*

- а) розміщення науково-дослідних підрозділів;
- б) прийняття рішення щодо розробки продукту (технології);
- в) вибір майбутніх напрямів досліджень;
- г) розподіл людських і фінансових ресурсів між відповідними відділеннями корпорації;
- д) усе наведене.

5. *Скільки виділяють етапів у життєвому циклі технологій?*

- а) 4
- б) 6
- в) 5
- г) 2

6. Другим етапом у життєвому циклі технологій є?

- а) технологічне зростання
- б) утилізація
- в) технологічна зрілість

7. Скільки етапів включає процес передачі технології?

- а) 4
- б) 3
- в) 5

8. Визначте перший етап процесу передачі технології.

- а) оцінка технології
- б) здійснення трансферту технології
- в) визначення потреби

9. Визначте чи вірним є наступне твердження? Міжнародне науково-технічне співробітництво – це форма відносин, яка передбачає взаємодію фірм двох або декількох країн при проведенні науково-технічної діяльності.

- а) Правильно
- б) Неправильно

10. Виділяють наступні типи технологічної політики:

- а) політика глобального центру
- б) політика поліцентризму
- в) технологічна політика

11. Визначте чи вірним є наступне твердження.

Розвиток технологій-основна рушійна сила економічного зростання фірми.

- а) Правильно
- б) Неправильно

12. Набір принципів і дій, на основі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти і технологічні процеси це -

- а) Технологічна політика підприємства
- б) Фактори, що сприяють інноваціям
- в) Сучасне ринкове середовище
- г) Інтернаціоналізація

13. Основні задачі технологічної політики:

- а) моніторинг науково-дослідних досягнень у світі
- б) визначення факторів, сприяючих інноваціям
- в) взаємодія розглянутих факторів
- г) здійснення технологічних змін

14. Основні етапи венчурного бізнесу:

- а) старт
- б) освоєння продукції, розробка плану
- в) виведення продукції на ринок
- г) завоювання ринку

15. Основними джерелами венчурного капіталу є:

- а) приватні інвестори
- б) трастові фонди
- в) інвестори ринку
- г) технологічні інвестори

Практична ситуація

Компанія «Денлой» є невеличким видавництвом у Торонто і випускає технічний щотижневик 30000-м накладом, призначений для інженерів-розробників, що одержують журнал безплатно. Головним джерелом прибутку компанії «Денлой» є реклама, яка розміщена на сторінках журналу.

Видавничий відділ журналу очолює головний редактор Алістар Кинг. До його обов'язків входить перегляд рукописів, затвердження матеріалу для друку, розподіл роботи серед редакторів, упорядкування календарних графіків журнальних публікацій та інше.

Редакційну колегію журналу складають дев'ять редакторів, що є постійними авторами журналу. Кожен з них спеціалізується в конкретній галузі техніки та є грамотним галузевим професіоналом.

Визнання вищим керівництвом компанії кваліфікаційної переваги членів редакційної колегії поставило їх у трохи відособлене становище, звільнивши від адміністративно-організаційного клопоту (ходіння по інстанціях, облаштування офісу, пошук і наймання допоміжного персоналу), що створило, у свою чергу, почуття переваги серед редакторів і відокремило цей колектив від решти персоналу компанії.

Взаємозв'язки з іншими відділами видавництва було зведено до мінімуму. Але усередині видавничого відділу Кинга панувала атмосфера згуртованості та співробітництва.

Організацію виробничого процесу у видавничому відділі відрізняли відсутність реального контролю і систематичного планування. Місяцями збиралися дані для завершення рукописів, була відсутня чітка система відстеження написаного матеріалу і розподіл його по випусках, порушувалися терміни виконання різноманітних робіт, що, в остаточному підсумку, призводило до затримки виходу чергового номера журналу і викликало скарги читачів і рекламодавців, а також порушувало роботу інших відділів видавництва «Денлой» і партнерів-розповсюджувачів. Проте редакційна колегія, у більшості випадків, ігнорувала ці скарги.

З метою виправлення такого становища керівництвом компанії заступником головного редактора був призначений Дуглас Найлз, фахівець із планування. Завданням Найлза було звільнити головного редактора і членів

редакційної колегії від рукописної роботи. Він повинен був контролювати виробничий відділ редакції, здійснювати загальний контроль за видавничим секретаріатом, завантаженістю персоналу протягом робочого дня. Однак Найлз не був уповноважений контролювати роботу самих редакторів; він міг лише подати головному редактору свої пропозиції з приводу внесення змін.

У результаті діяльності Найлза ситуація змінилася таким чином: був складений план-графік, у якому були визначені дати виходу статей і публікацій і відповідного номера журналу. Від редакторів вимагалось подавати пропозиції на площу в журналі заздалегідь, інформуючи Найлза про процес підготовки матеріалу. Були прийняті заходи щодо відстеження єдності стилю, посторінкової правки, сучасної реєстрації й опрацювання матеріалу — усе це входило до обов'язків Найлза.

Нова система роботи видавничого відділу мала такий вигляд. Матеріал надходив від автора і приймався Кингом. Рукопис передавався Найлзу, що реєстрував його і спрямовував на розгляд редактору. Після редагування рукопис повертався до Найлза, який переконувався у дотриманні стилістики журналу і потім або повертав матеріал редактору на доопрацювання, або Книгу на затвердження. Потім стаття знову поверталася до Найлза для запуску її у виробництво.

Протягом перших двох місяців після встановлення нової системи в роботі видавничого відділу не було помітно будь-яких суттєвих змін. Але після того, як Найлз організував роботу редакторів і розрахував можливість успіху від впровадження нововведення, члени редакційної колегії прийшли до висновку, що їх звільнили від більшої частини їх щоденної роботи, і тепер вони можуть сконцентрувати увагу на більш важливих аспектах своєї діяльності. Вони побачили, що самі можуть досить ефективно управляти робочим процесом. Три наступних місяці журнал виходив своєчасно або навіть на день раніше встановленого терміну. Однак через деякий час сталося, незважаючи на героїчні зусилля Найлза, повернення до старих схем роботи, запізнення, порушення. Здавалося, виходу із цієї ситуації немає.

Завдання

1. Зробіть аналіз поточної ситуації за такою схемою:
 - характеристика об'єкта і проблемної ситуації;
 - оцінка поточної позиційності;
 - характеристика силового поля організації;
 - можливі важелі впливу на визначені сили, їх ранжування за різними критеріями;
 - проблеми організації з погляду видавництва та консультанта;
 - інтереси груп із приводу визначеної проблеми;
 - карта позиційності.
2. Дайте характеристику нововведення та оцінку плану змін та їх результативності,
3. Охарактеризуйте інноваційний процес впровадження нововведень та визначте його ефективність. Вкажіть причини рецидиву.
4. Діагностуйте постінноваційну ситуацію у видавничому відділі.

5. Дайте власні пропозиції з поліпшення ситуації та запропонуйте доцільний план впровадження змін.

Рекомендована література:

Базова: [1-8]

Допоміжна: [1-3, 6-9, 13-14]

Інформаційні ресурси: [1-6, 9-10]

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Специфіка сучасного міжнародного інвестиційного процесу значною мірою визначається такими змінними, як велике зростання обсягів науко-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт, суттєве підвищення витрат на маркетингові дослідження, швидке оновлення та ускладнення продукції, зростання її диференціації. Ці змінні покладено в основу концепції іноземної інвестиційної активності компаній, що базується на нематеріальних активах. Такі активи є специфічними для кожної окремої фірми (FSA, firm-specific assets). Вони є власними активами фірми і втілюються у гуманному капіталі, представленому найманими працівниками; патентах або інших ексклюзивних технічних знаннях; авторських правах: торговельних марках, управлінських навичках і репутації компанії. Існує дві причини, через які нематеріальні активи більшою мірою сприяють зростанню прямих іноземних інвестицій, ніж матеріальні активи: 1) нематеріальні активи - більш мобільні й завдяки цьому їх легко перевести з однієї країни в іншу; 2) значна частина нематеріальних активів базується на знаннях, які часто мають характер суспільного блага (блага, доступного для всіх, за яке не треба сплачувати прямим шляхом). Матеріальні активи, що базуються на фізичному капіталі (наприклад, обладнання), таких характеристик не мають. Фізичний капітал, зазвичай, не може надавати послуги в одному місці, не зменшивши обсягу послуг в іншому. Специфічну властивість нематеріальних активів покладено в основу концепції "економіки мультизаводського виробництва" (economy of multi-plant production). Згідно з цією концепцією фірма з кількома виробничими підрозділами може один раз інвестувати в науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, у той час як дві незалежні фірми мусять робити це кожна окремо. Тут постає проблема визначення оптимального співвідношення "інтернаціоналізації в межах галузі" та "інтернаціоналізації в межах компанії" в процесі інвестиційної діяльності цієї компанії. Для інвестицій у матеріальні активи ця проблема не є актуальною. Внутрішньо-корпоративна інтернаціоналізація активів, що базуються на знаннях, - це основна причина переважної концентрації діяльності багатонаціональних фірм у галузях з великою часткою високих технологій. Таким чином, через суспільну природу

нематеріальних активів, яка полягає в тому, що вартість знань може бути легко "розподілена" між багатьма учасниками ринку, процес інтернаціоналізації відбувається саме на внутрішньокорпоративному рівні через пряме іноземне інвестування, яке є ефективним засобом зниження корпоративних витрат і підвищення конкурентоспроможності багатонаціональних фірм через утримання і нерозповсюдження без власного контролю свого ноу-хау.

Економічна глобалізація значно ускладнює для інвестора процес інвестування у цінні папери, тому він виступає на міжнародному ринку інвестицій як хеджер, тобто сторона, що бажає страхуватися від ризику зміни цін. Для задоволення потреб такого інвестора на міжнародному ринку капіталу з'явилася велика кількість різних форм колективного інвестування, яке є найбільш динамічним сектором фінансового ринку. Економічна сутність цього процесу полягає у все більшій мобілізації власних збережень в колективних інвестиційних схемах з одночасним зменшенням кількості вкладів на депозитних рахунках комерційних банків. Перспективними формами колективного інвестування є інвестиційні фонди та інвестиційні компанії. Основними економічними перевагами інвестиційних фондів є: інформаційна прозорість, диверсифікація, професійне управління інвестиційним портфелем, ліквідність, зручність, податкові пільги, оперативне регулювання. Інвестиційні фонди є ефективним способом інвестування в іноземні цінні папери, тому що ними керують досвідчені портфельні менеджери. Зростання інвестиційних фондів в різних країнах є довгостроковою тенденцією, але в процесі цього зростання виникають суттєві проблеми, які мають враховувати міжнародні менеджери. Особливість інвестиційних компаній полягає в тому, що вони, виконуючи роль фінансових посередників, залучають кошти інвесторів для отримання прибутків, але не залучають кошти на депозит. Інвестиційні компанії існують у таких організаційних формах: відкриті інвестиційні компанії (взаємні інвестиційні фонди), закриті інвестиційні компанії. Перспективним напрямком залучення інвестицій є подальший розвиток ринку венчурного капіталу, створення інвестиційних венчурних компаній та фондів. Україна зацікавлена у залученні капіталу венчурних корпорацій та венчурних інвестиційних банків для інвестування процесу генерації та реалізації нових ідей, інноваційних проєктів з підвищеним ризиком. Основними галузями вітчизняної економіки, які потребують залучення венчурного капіталу є агропромисловий комплекс, енергетика, транспорт, зв'язок та конверсійні проєкти. Необхідно також створювати певні умови для активного здійснення лізингових операцій як форми гарантованого інвестування

Перевага цих операцій полягає насамперед у можливості швидкої мобілізації великих товарно-інвестиційних ресурсів, економії одноразових витрат лізингодержувача та зниження ризику втрат лізингодавця

Зміст процесу функціонування системи міжнародного інвестиційного менеджменту полягає в управлінні розробкою та реалізацією інвестиційної програми відповідно до інвестиційної політики підприємства. Менеджери мають постійно приділяти увагу визначенню та реалізації ефективної інвестиційної, політики підприємства. Така політика передбачає підвищення

фінансової стійкості та зростання його потенціалу на основі взаємовигідної співпраці учасників інвестиційного процесу. За формування інвестиційної політики підприємства необхідно брати до уваги такі чинники: ста дія життєвого циклу підприємства; інвестиційна стратегія підприємства, інвестиційна привабливість підприємства; стан ринку інвестиційних ресурсів. Основною метою інвестиційної програми є: забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства на основі добору найбільш ефективних інвестиційних проєктів. Організація фінансового забезпечення інвестиційної програми включає вирішення таких питань: оцінка та вибір організаційної форми фінансування, визначення структури джерел фінансування, оптимізація різних джерел, моніторинг фінансового забезпечення Інвестиційні програми можуть включати різноманітні проєкти.

Інвестиційний проєкт - це комплекс взаємопов'язаних інвестиційних заходів, направлених на досягнення поставлених цілей за умов обмежених фінансових, матеріальних та інших ресурсів. У спеціальній літературі приділяється значна увага сучасній концепції "успішності проєкту"

Життєвий цикл інвестиційного проєкту включає три фази:

1) передінвестиційну (визначення інвестиційної стратегії та політики підприємства, формування інвестиційної ідеї та визначення напрямків її реалізації, попередні дослідження інвестиційних можливостей ринків та підприємства, оцінювання ефективності варіантів проєктів та прийняття інвестиційного рішення);

2) власне інвестиційну (здійснення проєктних робіт, укладання контрактів та їх виконання);

3) операційну (випуск та реалізацій продукції, надання послуг). Процес розробки та реалізації інноваційно-інвестиційного проєкту вимагає ефективного управління. Таке управління спрямовується на використання усіх можливостей позитивного впливу на успішність проєкту шляхом прийняття ефективних рішень. На всіх стадіях життєвого циклу інвестиційного проєкту має здійснюватися ефективний контроль (облік робіт, їх аналіз та оцінка, регулювання інвестиційного процесу) за ходом його розробки та реалізації, а також мотивація усіх учасників інвестиційного процесу. Кожен проєкт оцінюється з огляду на ефективність його реалізації за певною (вітчизняною чи міжнародною) методикою бізнес-планування (як правило, використовується методика UNIDO - комплекс методичних підходів до обґрунтування, і в тому числі оцінки, фінансової ефективності та ризиків промислових проєктів.).

В процесі управління інвестиційним процесом менеджер насамперед має приділяти увагу питанням аналізу кон'юнктури інвестиційного ринку та прогнозуванню капітальних вкладень. Аналіз включає оцінювання привабливості інвестиційного ринку на трьох основних таксономічних рівнях макроекономічному (на рівні країни), мезоекономічному (на рівні галузі чи регіону), мікроекономічному (на рівні підприємства). Прогнозування капітальних вкладень охоплює два етапи: обчислення необхідного обсягу реальних інвестицій на розрахунковий період; другий - визначення конкретних джерел їхнього фінансування. Отримані результати такого аналізу та прогнозу

кожен з партнерів використовує для досягнення своїх цілей, а саме, інвестор - для розробки й обґрунтування можливих варіантів укладання інвестицій; підприємство - для розробки заходів щодо підвищення своєї інвестиційної привабливості, залучення інвестицій та забезпечення ефективності їх використання.

Потенційний інвестор обирає найбільш привабливі галузі та підприємства для вкладання свого капіталу. Аналіз інвестиційної привабливості галузі та фірми слід проводити з позицій системного підходу за допомогою ряду показників на всіх стадіях життєвого циклу інвестиційного проекту. Завдання інвестора полягає в прогнозуванні ситуації на весь проектний період, тобто на термін окупності проекту. Для цього вивчаються основні аспекти діяльності підприємства: технічного, географічного, трудового, організаційного, екологічного, ресурсного, фінансово - економічного, правового та комерційного. До сприятливих характеристик галузі належать: наявність стадії зростання в життєвому циклі продукту, обмеження для входу в галузь і інші захисні інструменти, наприклад патенти, тимчасова монопольна влада або олігопольна ціна, коли майже всі конкуренти працюють з прибутком.

При визначенні привабливості галузі враховуються такі чинники потенціал зростання галузі; вплив на дану галузь основних рушійних сил можливість приходу в галузь великих фірм (або вихід з галузі); стабільність попиту (сезонний чинник, зміна смаків споживачів); посилення або послаблення дії сил конкуренції; ступінь ризику та невизначеності в майбутньому розвитку галузі; зростання або зниження прибутковості галузі, як результат існуючих умов конкуренції. За загальним положенням, якщо в конкретній галузі існує перспектива отримання більшого прибутку, ніж в середньому в інших галузях, то цю галузь можна вважати як привабливу. Але фірми, що займають хороші позиції в непривабливих за різними параметрами галузях, можуть за певних обставин забезпечити собі високі прибутки. Привабливість галузі залежить від її положення щодо інших галузей з погляду отримання віддачі від інвестицій.

Метою оцінювання інвестиційної привабливості підприємства з боку його менеджерів є виявлення слабких та сильних сторін фінансово-господарської діяльності об'єкта інвестування (підприємства), а з боку потенційного інвестора - визначення стану та перспектив розвитку цього об'єкта. Умовами, що впливають на формування інвестиційної привабливості фірми є: перспектива розвитку підприємства; рівень маркетингових досліджень; результативність фінансово-господарської діяльності; ефективність використання інвестиційних ресурсів. Аналіз інвестиційної привабливості діючої фірми насамперед передбачає визначення стадії її життєвого циклу, вивчення основних економічних показників діяльності в попередньому періоді, проведення комплексного фінансового аналізу.

При розробці ІІ аналіз інвестиційної привабливості фірми дозволяє оцінити можливу прибутковість і терміни повернення коштів, що інвестуються, а також виявити найбільш значущі фінансові ризики. Найбільш важливим показником стратегічного положення компанії є: ринкова частка компанії,

збільшуються або зменшуються об'єми продажів і розмірів прибутку компанії, їх порівняння з показниками конкурентів; тенденції зміни чистого прибутку на інвестиції; розмір кредитів; імідж фірми, її репутація; лідерство компанії в технологіях, інноваціях, якості і таке інше. В процесі фінансового аналізу можуть бути розглянуті різні аспекти діяльності фірми, але для оцінки інвестиційної привабливості найбільше значення мають: обіговість активів; прибутковість капіталу; фінансова стійкість; ліквідність активів.

Менеджер, який орієнтується на отримання інвестицій, бажає знати, який вигляд має його підприємство на фоні фірм-конкурентів. Подібні ситуації породжують необхідність "міжфірмового" аналізу — порівняння різних компаній. Важливо також порівнювати дані про результати діяльності фірми із середньогалузевими показниками. Таке порівняння має кількісний та якісний аспекти. Менеджери мають ранжувати різні об'єкти господарювання за ознакою їх інвестиційної привабливості.

Таке ранжування здійснюється на основі результатів розрахунку ефективності інвестиційних проектів. Основними показниками ефективності інвестиційних проектів є такі: чистий приведений ефект (NPV); індекс прибутковості (PI); норма рентабельності (IRR); період окупності (PP); коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR). Залежно від напрямків укладення капіталу прийнято поділяти інвестиції на фінансові, реальні (прямі) та інтелектуальні. Світовий банк вимагає крім оцінки фінансової ефективності ІІ, також оцінку його соціальної та економічної ефективності. Міжнародні й регіональні професійні організації (наприклад, Project Management Institute, International Project Management Association, American Academy of Financial Management and Analysts тощо) також суттєво впливають на оцінку проектів. Застосовується спеціальне програмне забезпечення, що дає змогу значно спростити процес оцінювання ефективності інвестиційних проектів та знизити їх ризики.

Є доцільним включати в ринковий портфель активи, що пов'язані з ризиками. Тому система міжнародного інвестиційного менеджменту має бути здатною виконувати завдання ефективного управління ризиком. Існує три категорії міжнародних інвестиційних ризиків: 1) ризик збереження активів у різних державах ; 2) ризик ринку цінних паперів (в деяких країнах може знижуватися ліквідність цінних паперів); 3) валютний ризик (валютні ризики можна нейтралізувати при використанні валютних форвардних контрактів, ф'ючерсів, опціонів, свопів, тобто за допомогою хеджування).

Ефективним методом управління інвестиційною діяльністю міжнародної фірми є портфельний аналіз та здійснення стратегії диверсифікації цієї діяльності. Основне завдання портфельного аналізу полягає в отриманні необхідних даних для обґрунтованого вибору менеджерами підприємства портфельних стратегій розвитку міжнародного інвестування з урахуванням результатів портфельного аналізу створюються інвестиційні пріоритети і відбувається переливання ресурсів в найбільш перспективні сфери діяльності диверсифікованої компанії. Адаптивна система управління інвестиційним

портфелем дає можливість менеджерам багатонаціональної корпорації миттєво реагувати на коливання кон'юнктури світового ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Питання для обговорення та дискусії:

1. Основні теоретичні концепції прямих іноземних інвестицій
2. Схема ухвалення рішень міжнародними компаніями щодо прямих іноземних інвестицій
3. Особливості міжнародних інвестиційних операцій українських корпорацій

Питання для самостійного вивчення:

1. Економічні вигоди міжнародних інвестицій для приймаючих країн і їх недоліки.
2. Міжнародні інвестиційні ризики
3. Джерела прямих іноземних інвестицій.
4. Горизонтальні прямі іноземні інвестиції.
5. Вертикальні прямі іноземні інвестиції.
6. Схема ухвалення рішень міжнародними компаніями щодо прямих іноземних інвестицій.
7. Пряма (проста) і опосередкована (фондова) форма інвестиційного процесу.
8. Кореляція інвестиційних активів міжнародних компаній.
9. Менеджмент міжнародних інвестиційних фондів.

Тести для самоперевірки знань

1. Яку назву в міжнародних масштабах дістав капітал, який полює за тимчасовим виграшем, а при зміні умов швидко входить до країн і виходить з них?

- а) «терплячі» гроші;
- б) міжнародні інвестиції;
- в) портфельні інвестиції;
- г) «гарячі» гроші;
- д) іншу.

2. Найбільш поширеними формами міжнародних, інвестиційних компаній є...

- а) регіональні фонди;
- б) інвестиційні фонди;
- в) транснаціональні корпорації;
- г) міжнародні банки;
- д) інше.

3. Яке з наведених положень входить до складу концепції міжнародної диверсифікації портфелів?

- а) модель оцінки капітальних активів;

- б) арбітражне ціноутворення;
- в) ефективність і недосконалість ринку;
- г) кореляція доходів між національними ринками акцій;
- д) усе наведене.

4. Іноземні інвестиції можуть бути здійснені у формі:

- а) часткової участі в підприємствах;
- б) створення підприємств зі 100%-ним іноземним капіталом;
- в) придбання рухомого і нерухомого майна;
- г) всі відповіді вірні.

5. За якою ставкою відбувається компенсація іноземним інвесторам:

- а) номінальною;
- б) реальною;
- в) ЛІБОР;
- г) обліковою.

6. До документів, що подаються для реєстрації іноземних інвестицій, належать:

- а) інформаційне повідомлення;
- б) документ, що підтверджує форму здійснення інвестицій;
- в) документ, що підтверджує вартість іноземних інвестицій;
- г) плата за реєстрацію;
- д) всі відповіді правильні.

7. Які існують типи спільних підприємств за долею участі партнерів:

- а) участь на паритетних засадах;
- б) більша частка іноземного капіталу;
- в) менша частка іноземного капіталу;
- г) всі відповіді вірні.

8. Які існують типи спільних підприємств за видом діяльності:

- а) науково-дослідницького характеру;
- б) виробничого характеру;
- в) ті, що мають на меті імпорт продукції;
- г) ті, що орієнтуються на експорт продукції; д) всі відповіді вірні.

9. Які переваги спільного підприємництва:

- а) дорога робоча сила;
- б) зниження податків;
- в) зниження продуктивності;
- г) підвищення політичного ризику.

10. Які існують групи учасників інвестиційних процесів:

- а) підприємства;

- б) інвестори;
- в) гаранти;
- г) посередники;
- д) всі відповіді правильні.

11. Які іноземні інвестори спеціалізуються на вкладенні капіталу в ноу-хау та нові технології:

- а) МВФ;
- б) іноземні інвестиційні банки;
- в) венчурні інвестори;
- г) приватні іноземні інвестори.

12. До якої категорії належить країна, яка живе за рахунок видобутку корисних копалин:

- а) забезпечуючі нації;
- б) технологічні нації;
- в) інші нації.

13. На які групи поділяються функції міжнародного інвестиційного менеджменту:

- а) управлінської системи;
- б) спеціальної області управління підприємством;
- в) управління грошовими потоками;
- г) управління іноземними інвестиціями;
- д) варіант А і Б.

14. Визначте чи вірним є наступне твердження. Інвестиційний проект-це комплекс взаємопов'язаних інвестиційних заходів, направлених на досягнення поставлених цілей за умов обмежених фінансових, матеріальних та інших ресурсів.

- а) Правильно
- б) Неправильно

15. Скільки фаз включає життєвий цикл інвестиційного проекту?

- а) 4
- б) 3
- в) 2

Рекомендована література:

Базова: [2-7, 9-10]

Допоміжна: [4,5,6,9,12-13]

Інформаційні ресурси: [1-7, 10-11]

ТЕМА 8. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ІНФОРМАТИВНА ЧАСТИНА

Зростання валютних надходжень значною мірою визначається збільшенням частки вітчизняної експортної продукції. Відповідно потенційно зростатиме національний дохід держави. За нинішньої економічної ситуації ця діяльність, якою займаються держава, підприємства, посередницькі структури, дає змогу поліпшити їх фінансове становище. Однак на сьогодні фінансово-економічний ефект зовнішньоекономічної діяльності з урахуванням внеску конкретних учасників цього процесу оцінений недостатньо, через що не можна належним чином визначити їх внесок у збільшення загальнодержавних коштів від продажу продукції на експорт. З іншого боку, унеможлиблюється визначення реальних цифр доходу, які отримують конкретні виробники, посередники експортних операцій. Це не стимулює конкретних виконавців збільшувати експорт і відповідно виготовляти конкурентоспроможну продукцію. Саме ці обставини й викликали необхідність розробки запропонованих методів ефективних розрахунків.

Визначення ефективності зовнішньоекономічних операцій проводиться для обґрунтування не лише окремих пропозицій щодо закупівлі та продажу певних товарів. Ці дані можуть бути використані при розробці планів експорту й імпорту в масштабах країни, при оцінці структури і напрямків зовнішньоторговельного обігу. Подібні розрахунки виконують як у національній, так і в іноземній валюті.

При визначенні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств застосовують системний підхід, який надає можливість здійснити комплексний аналіз будь-якого виду зовнішньоекономічної операції. Для здійснення економічного аналізу потрібно обрати критерій ефективності. Критерій - це головна ознака, що відрізняє його від інших класифікаційних одиниць. На основі такої ознаки здійснюють кількісну оцінку ефективності виробництва. Згідно з цим визначенням обраний критерій має відповідати принципам побудови показників ефективності, а також всебічно відтворювати її економічну сутність.

На основі похідних даних можна вирахувати проміжні й узагальнені показники, побудувати факторну модель, розробити формули впливу факторів на узагальнений показник, вирахувати можливі відхилення при здійсненні фінансово-господарської діяльності, обчислити резерви й обґрунтувати проблеми, які потребують негайного вирішення на управлінському рівні.

Економічне обґрунтування діяльності підприємств, у тому числі й тих його напрямків, які пов'язані з зовнішньоекономічною сферою господарювання, здійснюється на підставі аналізу показників ефективності.

Показники економічної ефективності поділяють на:

1) показники ефекту, що визначаються як абсолютні значення і відтворюються в грошових одиницях як різниця між результатами діяльності та витратами на її здійснення;

2) показники ефективності, що визначаються як співвідношення прибутку від діяльності підприємства до витрат на її здійснення і відтворюються відносними величинами: відсотками, частками одиниці.

Розрахунок показників ефективності вимагає дотримання наступних принципових методологічних положень:

1) принципу всебічного обліку всіх складових елементів витрат і результатів, який припускає якісну класифікацію і відтворення відповідних показників у документах оперативного, статистичного і бухгалтерського обліку;

2) принципу зведення витрат і результатів для зіставлення, який показує, що показники, які порівнюють, повинні відтворюватися однаковими кількісними одиницями і носити антонімічний характер в економічному розумінні. При конструюванні показника ефективності чисельник і знаменник останнього мають виключати можливе дублювання складових елементів;

3) принципу зведення різнотермінових витрат і результатів до одного моменту часу за допомогою дисконтування;

4) принципу зіставлення з базовим варіантом, що відтворює сутність застосування показників ефективності для здійснення економічного аналізу, який проводять не тільки з метою опису поточного стану діяльності суб'єкта господарювання, а й з метою опрацювання пропозицій щодо поліпшення економічної ситуації, яка склалася в періоді, що аналізують.

Здійснюваний економічний аналіз полягає у вивченні поточного стану підприємства в галузі ЗЕД, його відхилень від запланованого рівня і виявленні факторів, що спричинили ці відхилення. Він є базою для прийняття управлінських рішень, тому має на меті:

- 1) оцінити діяльність підприємства та його підрозділів;
- 2) виявити можливі резерви;
- 3) сформулювати проблему, яку слід вирішити.

3. Оцінка економічної ефективності ЗЕД підприємства

Оцінку діяльності здійснюють шляхом зіставлення фактичних результатів із запланованими або за попередній період. Можливою вважається й оцінка відносно нормативних показників або показників аналогічних підприємств. Результати оцінки діяльності є базою для стимулювання цієї діяльності, коригування планів.

Виявлення резервів - надзвичайно важливий етап для розробки планових організаційно-технічних заходів з метою підвищення ефективного функціонування підприємства. Обізнаність щодо резервів, а саме їх величини і місць виникнення, дає змогу класифікувати їх за ступенем важливості, рівнем управління, часом дії.

Формулювання проблем, які виникають під час діяльності підприємства, дозволяє оперативно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Формулювання проблем здійснюють на основі вивчення факторів будь-яких відхилень і є важливим аспектом подальшого їх розв'язання.

Під час організації аналізу слід вирішити питання методологічного характеру:

- 1) обрати мету і визначити задачі аналізу;
- 2) визначити час і послідовність методики його проведення;
- 3) визначити джерела інформації та її вірогідність;
- 4) обрати методику здійснення аналізу;
- 5) визначити конкретних осіб і служби, які відповідають за аналіз. Однією з найважливіших особливостей аналізу є його тривалість у часі.

Від цього залежить перелік етапів аналізу і послідовність його проведення. Визначення оптимального співвідношення між терміном проведення та глибиною аналізу - не менш важлива проблема. Одним зі шляхів розв'язання проблемної ситуації є системний підхід.

Методику аналізу застосовують залежно від:

- мети аналізу;
- наявності інформації;
- часу проведення аналізу.

Складність і різноманітність методик залежить від рівня управління: чим нижчий за ієрархією рівень управління, тим більше спрощені проблеми і методика аналізу і навпаки, чим вищий рівень управління, тим складніші виникають проблеми які відповідно, потребують застосування найбільш досконалої методики аналізу. Вирішення останнього протиріччя знаходять у розробці факторної моделі, яка являє собою органічно узгоджену систему узагальнених, проміжних і похідних показників, які характеризують функціональну сферу аналізу і взаємозв'язок між ними.

Розробку факторної моделі здійснюють послідовно від узагальненого показника через проміжні до похідних, які відтворюють особливості технології та організації виробництва, конструкції виробів, умов матеріально-технічного постачання тощо. Розробка факторної моделі починається з встановлення узагальненого показника (вибору критерію ефективності певного виду діяльності). Після встановлення узагальненого показника дослідник-аналітик розглядає складові 1-го рівня розчленування. До складових узагальненого показника відносять проміжні показники, що увійшли до формули його розрахунку. Мета проведення аналізу визначає склад проміжних показників. Потім за кожним складовим показником 1-го рівня розчленування розглядають формулу розрахунку залежно від мети аналізу і встановлюють проміжні показники 2-го рівня розчленування. Після таких дій вони оцінюються з точки зору своєї належності до показників, що відтворюють техніко-технологічний рівень і можливості їх подальшого розчленування. Повторивши процедуру розчленування узагальненого показника за складовими показників 2-го рівня, дослідник-аналітик досягає 3-го рівня, а далі, згідно із формулами розрахунку, - похідних показників.

Глибина розчленування, як зазначалося вище, обмежується, з одного боку, можливістю подальшого розчленування показників і особливостями похідних показників, а з іншого боку, визначається метою аналізу.

Після розробки факторної моделі слід проаналізувати похідні показники, на базі яких і здійснюється моделювання.

Основою започаткування факторної моделі можна вважати розробку формул розрахунку впливу факторів на узагальнений показник. Інструментарієм такого процесу є метод «ланцюгових підстановок», сутність якого полягає в тому, що вплив різних факторів на узагальнений показник визначається шляхом послідовної заміни базових значень проміжних показників на ті, що аналізуються. За таких умов у першу чергу заміна здійснюється за кількісними показниками, а потім - за якісними. Якщо ж у формулі декілька кількісних і якісних показників, то послідовність підстановок визначається економічною логікою процесу.

Слід зауважити, що складання формул факторного впливу на обраний критерій ефективності зовнішньоекономічної діяльності повинно здійснюватися з підвищеною відповідальністю, оскільки неналежне урахування будь-якого фактора може призвести до хибних результатів і, як наслідок, до невірних керівних рішень.

Наступним і мабуть найсуттєвішим етапом економічного аналізу є розрахунок резервів. Під резервами розуміють можливі поліпшення, що характеризують ефективність діяльності підприємства. Резерви класифікують за кількома напрямками:

- 1) залежно від змісту:
 - техніко-технологічні;
 - економічні;
 - соціальні;
 - організаційні;
- 2) залежно від обсягу розповсюдження:
 - загальні;
 - часткові (специфічні);
- 3) залежно від важливості результату:
 - основні;
 - другорядні;
- 4) залежно від місця виникнення:
 - народногосподарські;
 - галузеві;
 - внутрішньовиробничі;
- 5) залежно від структури:
 - складні (багатофакторні);
 - прості (однофакторні);
- 6) залежно від часу дії:
 - постійні;
 - тимчасові.

З позицій управління як цілісної системи резерви поділяють на:

- 1) організаційні;
- 2) потенційні;
- 3) перспективні.

Така класифікація є узагальненою для здійснення економічного аналізу діяльності підприємства, тому її найчастіше застосовують у межах локального аналізу підвищення його ефективності функціонування.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Питання для обговорення та дискусії:

1. Методика визначення економічної ефективності в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності.
2. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Питання для самостійного вивчення:

1. Визначення економічної ефективності в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності.
2. Показники оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності.
3. Методичні підходи до розрахунку ефективності експорту, імпорту, зовнішньоторгового обороту, спільної підприємницької діяльності

Тести для самоперевірки знань

1. Що з наведеного належить до основних завдань аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства?

- а) Характеристика динаміки експорту (імпорту) товарів та послуг, оцінка рівня якості виконаних обов'язків щодо зовнішньоторговельних контрактів.
- б) Оцінка конкурентоспроможності фірми.
- в) Аналіз стану світового господарства країни за певними показниками щодо конкретних товарів.
- г) Оцінка конкурентоспроможності товарів.

2. Що з наведеного належить до оцінки використання оборотного капіталу при експорті або імпорті товарів?

- а) Обіг оборотного капіталу, накладні витрати щодо експорту, ефективність експорту та імпорту.
- б) Наявність грошових коштів і цінних паперів.
- в) Аналіз розрахунків з дебіторами, собівартість експорту.

3. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності — це:

- а) Економічна категорія, що відображає сукупний ефект від зовнішньоекономічної діяльності, який полягає в економії суспільної праці та зростання продуктивності від участі у міжнародному поділі праці.
- б) Економічна категорія, що відображає здатність суб'єкта господарювання до адекватного всебічного інтегрування у зовнішньоекономічне середовище.
- в) Економічний ефект, який отримує країна, що бере участь у зовнішній торгівлі.
- г) Економічна категорія, що відображає врахування системного ефекту в економічному та інноваційному аспектах.

4. За рівнем отримання ефекту ефективність поділяється на:

- а) Первинну, мультиплікаційну.
- б) Економічну, соціальну.
- в) Локальну, ефективність національного господарства.
- г) Абсолютну, порівняльну

5. Визначте чи вірним є наступне твердження: Критерій - це головна ознака, що відрізняє його від інших класифікаційних одиниць.

- а) Правильно
- б) Неправильно

6. Показники економічної ефективності поділяються на (декілька варіантів):

- а) показники ефекту
- б) показник дії
- в) показники ефективності
- г) принципи зведення витрат

7. Визначте чи вірним є наступне твердження: Виявлення резервів-не важливий етап для розробки планових організаційно-технічних заходів з метою підвищення ефективного функціонування підприємства.

- а) Правильно
- б) Неправильно

8. Визначте чи вірним є наступне твердження: Визначення оптимального співвідношення між терміном проведення та глибиною аналізу-не менш важлива проблема.

- а) Правильно
- б) Неправильно

9. Залежно від чого застосовують методіку аналізу? (декілька варіантів)

- а) мети аналізу
- б) наявності інформації
- в) часу проведення аналізу
- г) всі варіанти правильні

10. Які бувають резерви залежно від змісту? (декілька варіантів)

- а) економічні
- б) соціальні
- в) загальні
- г) організаційні

11. Загальні та часткові резерви належать до напрямку напрямку класифікації:

- а) залежно від обсягу розповсюдження
- б) залежно від місця виникнення

в) залежно від змісту

12. З позицій управління як цілісної системи резерви поділяються на (декілька варіантів)

- а) організаційні
- б) потенційні
- в) складні
- г) перспективні

13. Визначте чи вірним є наступне твердження: Потенційні резерви-це можливе поліпшення показників до рівня, який відтворює найкращий рівень діяльності підприємства.

- а) Правильно
- б) Неправильно

14. Визначте чи вірним є наступне твердження: Сформулювавши проблеми, необхідно опрацювати рекомендації, що сприятимуть поліпшенню ситуації.

- а) Правильно
- б) Неправильно

15. Що слід розуміти під ефективністю менеджменту організації?

- а) Виконання основних господарських завдань.
- б) Досягнення певного обсягу прибутку.
- в) Досягнення запланованих результатів діяльності організації.
- г) Завоювання нових ринків збуту товарів та послуг.

Практичне завдання

Завдання 1. Розв'язати задачу. Нехай, здійснюючи експортно-імпорتنі операції, підприємство екпортує товар, витрати на виробництво якого становили 10 млн.грн. За товар отримано валютний виторг в суммі 7 млн. 200 тис. дол. На весь валютний виторг підприємство закупило товар, ціна якого на внутрішньому ринку 12,5 млн.грн.

Розрахувати ефективність експортноімпоротної операції та визначити отриманий ефект.

Завдання 2. Розв'язати задачу. З України екпортується партія товару у 1000 штук. Зведені витрати на виробництво цієї партії склали 490000 тис.грн. Валютний виторг від реалізації товару -100000 євро. Оплата здійснювалась готівкою ($K_{кр}=1$). Згідно із законодавством 50% отриманої від експорту валюти обов'язково продається у валютний резерв держави за ціною 5,8 грн./євро. Передбачувана валютна ефективність імпоротної операції (на валюту, що залишається у розпорядженні експортера) становить 6 грн./євро.

Розрахувати:

- 1) сумарний (інтегральний) ефект ЗТО та валютних операцій, передбачених умовою;
- 2) граничні значення вартісних показників.

Теми рефератів за змістовим модулем 2:

1. Закономірності сучасного технологічного розвитку.
2. Потенціал науково-технічних розробок в Україні та способи його реалізації в міжнародному бізнесі.
3. Діяльність українських відділень зарубіжних банків.
4. Вплив прямих інвестицій міжнародних компаній на платіжний баланс країни
5. Особливості діяльності інвестиційних фондів в різних країнах.
6. Перспективи посилення ролі жінок у міжнародному менеджменті.
7. Особливості соціальної відповідальності менеджменту в різних країнах.
8. Технології інформаційної революції.
9. Розвиток управлінських компетенцій в умовах глобальних технологій.
10. Культура і віртуальні організації

Рекомендована література:

Базова: [1-10]

Допоміжна: [1-6,9,12]

Інформаційні ресурси: [1-8]

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова

1. Бабець І. Г., Полякова Ю. В., Мокій О. А. Міжнародний менеджмент інноваційної діяльності: підручник. Запоріжжя: Кругозір, 2016. 493 с.
2. Батченко Л. Є. Європейський менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб.: у 2 ч. Харків: Панов А. М., 2018. Ч. 1. 259 с.
3. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 243 с.
4. Лубенченко О. Е., Гнедков А. В. Методологія управління зовнішньоекономічною діяльністю промислових підприємств в умовах інноваційно-інвестиційної економіки: монографія. Лисичанськ: ДонДТУ, 2016. 243 с.
5. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навч. посіб. / В. Рокоча, Б. Одягайло, В. Терехов; [під заг. ред. В. В. Рокочої]. Київ: Університет "КРОК", 2019. 214 с.
6. Міжнародний менеджмент та логістика: навч. посіб. / А. Бардась [та ін.]. Дніпро: Герда, 2016. 294 с.
7. Міжнародний фінансовий менеджмент: навч. посіб. / [Кузьмін О. Є. та ін.]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 189 с.
8. Пітель Н. Я., Зборовська Ю. Л., Школьний О. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Умань: Сочінський М. М. [вид.], 2016. 228 с.
9. Рогач О. Багатонаціональні підприємства: підручник. Київ: Київський університет, 2019. 383 с.
10. Хільська І. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: галузеві аспекти: монографія. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2013. 204 с.

Допоміжна

1. Гринчак Н. А. Особливості формування сучасної моделі міжнародного стратегічного менеджменту. *Вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. №4. С. 26-32.
2. Гурін В. М., Тимофеев В. О. Зовнішньоекономічна діяльність. Сучасна економіка та міжнародні валютні відносини: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків: Компанія СМІТ, 2013. 95 с.
3. Дунська А. Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2013. 687 с.
4. Єрмакова О. А. Зовнішньоекономічна діяльність регіону: інституційні важелі вдосконалення: монографія. Одеса: Інтерпрінт, 2014. 311 с.
5. Зовнішньоекономічні операції і контракти: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / В.В. Козик, Л.А. Ланкова, Я.С. Карп'як та ін. - 2-е вид., переробл. і допов. Київ: Центр навч. л-ри, 2004. 607 с.
6. Іващенко О. А. До питання визначення каналів поширення фінансових криз в умовах глобалізації. Фінансова система країни: тенденції та перспективи

розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Острого: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2018. С. 118-120.

7. Іващенко О. А. Ефекти торговельного протекціонізму крізь призму антидемпінгової політики. *Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки"*. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3552

8. Іващенко О. А., Гринчак Н. А. Методичні вказівки до підготовки та захисту курсових робіт з дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Київ: Національна академія статистики, обліку та аудиту, 2018. 27 с. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/3581>

9. Кузьмін О. Є., Босак А. О., Дарміць Р. З. Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2009. 324 с.

10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Муқан О. В. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організацій: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2011. 338 с.

11. Малащук Д. В., Гринчак Н. А. Вплив системи інтегрованої міжнародної логістики на формування глобального логістичного менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 22-25

12. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. для студентів ВНЗ / [Т. О. Зінчук та ін. ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Т. О. Зінчук]. Житомир: Полісся, 2013. 415 с.

13. Облік і техніка зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. [для вищ. навч. закл.] / В.С. Єрмаченко, СВ. Лабунська, О.Г. Малярєвська та ін. Харків: ІНЖЕК, 2010. 479 с.

14. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Нова норма світової економіки: зміст та ключові ознаки глобальних ризиків в контексті незалежності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 9. С. 5-10.

15. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Перспективи формування нових центрів економічного зростання в умовах нової норми світової економіки як прояв незалежності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 5-9.

Інформаційні ресурси

1. Офіційний сайт Національної бібліотеки ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.

2. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://portal.rada.gov.ua>.

3. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Офіційний сайт Європейського банку реконструкції та розвитку. URL: <http://www.ebrd.com/>

5. Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду. URL: <http://www.imf.org/>

6. Офіційний сайт Міжнародної фінансової корпорації. URL: <http://www.ifc.org/>

7. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>.

8. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <http://www.nssmc.gov.ua>.

9. Офіційний сайт правового порталу «Ліга Закон». URL: <http://www.ligazakon.ua/>

10. Офіційний сайт Світового банку. URL: <http://www.worldbank.org/>

11. Офіційний сайт Українського національного комітету Міжнародної торгової палати. URL: <http://iccua.org/>