

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Навчально-методичний комплекс

Навчальний посібник

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра
за освітньою програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент

Укладачі: А. Р. Дунська, К.О. Кузнєцова

Електронне мережне навчальне видання

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Рецензент *Кириченко С.О.*, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки і підприємництва КПІ ім. Ігоря
Сікорського

Відповідальний
редактор *Голюк В.Я.*, канд. екон. наук, доцент

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 5 від 26.05.2022 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(протокол № 9 від 25.04.2022 р.)*

Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств» складено відповідно до освітньої програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Дисципліна дає необхідну майбутньому фахівцю сукупність теоретичних знань і практичних навичок для ефективного здійснення функцій планування, організації, мотивації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Метою курсу є формування у студентів розуміння управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в сучасних умовах розвитку світової економіки, опанування необхідними знаннями щодо планування, організації, мотивації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства для її експортоорієнтованого розвитку. Навчальний посібник розрахований на здобувачів вищої освіти всіх рівнів та всіх зацікавлених в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Реєстр. № НП 21/22-575. Обсяг 4,15 авт. арк.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Перемоги, 37, м. Київ, 03056
<https://kpi.ua>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
I. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ	6
II. ТИПОВА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ	8
III. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ...	10
IV. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ.....	38
V. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ	61
VI. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ	74
VII. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ	79

ВСТУП

Дисципліна «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств» освітньо-професійної програми підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти дає необхідну майбутньому фахівцю сукупність теоретичних знань і практичних навичок для ефективного здійснення функцій планування, організації, мотивації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Метою курсу є формування у студентів розуміння управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в сучасних умовах розвитку світової економіки, опанування необхідними знаннями щодо планування, організації, мотивації та контролю зовнішньоекономічної діяльності підприємства для її експортоорієнтованого розвитку.

Предмет курсу – вивчення теоретичних, методичних та практичних підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Викладення курсу зорієнтоване на формування у студентів загальних та спеціальних компетентностей, зокрема, щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, а саме:

- ЗК 4 – здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети, зокрема, при забезпеченні розвитку міжнародного бізнесу;
- СК 1 – здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів, зокрема, щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств різних форм власності;
- СК 2 – здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани, зокрема, при виході підприємств та їх підрозділів на зовнішні ринки;
- СК 4 – здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації, зокрема, для прийняття ефективних управлінських рішень при плануванні зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- СК 9 – здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію, зокрема, для створення оптимальної організаційної структури управління міжнародною діяльністю підприємства;

– СК 13 – здатність організовувати, планувати зовнішньоекономічну діяльність підприємств з урахуванням сучасних трендів світової економіки та з використанням перспективних бізнес-моделей, зокрема, для забезпечення ефективного виходу підприємств на зовнішні ринки.

Завдання курсу реалізуються через досягнення наступних програмні результати навчання:

– ПРН 1 – критично осмислювати, вибрати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах, що виникають під час ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

– ПРН 3 – проектувати ефективні системи управління організаціями, зокрема, різної форми власності та країни походження;

– ПРН 6 – мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

– ПРН 12 – вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом), зокрема, міжнародним;

– ПРН 13 – вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу), що веде міжнародний бізнес;

– ПРН 14 – визначати і розробляти оптимальні форми організації зовнішньоекономічної та міжнародної діяльності підприємств з урахуванням особливостей здійснення міжнародного діяльності, впливу цифрових трансформацій на здійснення міжнародної діяльності підприємства.

Даний навчальний посібник включає матеріал з дев'яти основних тем курсу та розрахований на здобувачів вищої освіти всіх рівнів та всіх зацікавлених в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

І. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Навчальним планом передбачено проведення 18 годин лекційних занять та 36 годин практичних занять, модульний контроль, написання курсової роботи.

Тиждень навчання	Тема, що вивчається	Розподіл годин		Опис занять	Навчальна діяльність та оцінювання	Компетентності та програмні результати
		Л	П			
1	2	3	4	5	6	7
1-2	Тема 1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних трансформацій світового економічного простору	2	4	Л: Основні теоретичні засади Менеджменту ЗЕД підприємств, еволюція та розвиток міжнародного бізнесу	Н: кейс О: опитування	СК 1 ПРН 1
				П: Менеджмент в умовах сучасних трансформацій світового економічного простору		
3-4	Тема 2. Організаційні форми міжнародної співпраці підприємств	2	4	Л: Сутність, переваги та недоліки різних форм міжнародної співпраці підприємств	Н: презентація О: оцінювання презентації	СК 1 СК 4 СК 9 ПРН 1 ПРН 3 ПРН 6
				П: Форми міжнародної співпраці підприємств		
5-6	Тема 3. Транснаціональні компанії та їх роль у міжнародному бізнесі	2	4	Л: Еволюція розвитку, засади становлення та принципи функціонування ТНК	Н: кейс О: опитування	ЗК 4 СК 4 СК 9 ПРН 3 ПРН 6 ПРН 12
				П: Діяльність ТНК та їх роль в міжнародному бізнесі		
7-8	Тема 4. Ділові культури у міжнародному бізнесі	2	4	Л: Основні засади та вплив ділових культур на ведення міжнародного бізнесу	Н: доповідь О: тестування	СК 1 СК 2 СК 4 ПРН 1 ПРН 3 ПРН 13
				П: Особливості ділових культур та їх вплив на співпрацю підприємств		
9-10	Тема 5. Система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства	2	4	Л: Дослідження компонент системи забезпечення ЗЕД підприємства	Н: дослідження О: оцінювання результатів дослідження	ЗК 4 СК 9 ПРН 6 ПРН 12
				П: Аналіз міжнародної конкурентоспроможності підприємства		
11-12	Тема 6. Управлінські технології здійснення	2	2	Л: Застосування управлінських технологій	Н: кейс	СК 4 ПРН 3

	операцій у міжнародному середовищі			здійснення операцій у міжнародному середовищі	О: опитування	
				П: . Організація зовнішньоторгових операцій на підприємстві		
11-12	Модульна контрольна робота (МКР)	-	2	Передбачає теоретичні, тестові та аналітичні завдання	Оцінювання ПРН за Т.1-6	
13-14	Тема 7. Стратегія і тактика проведення міжнародних переговорів	2	4	Л: Ведення міжнародних переговорів як фактор управління ЗЕД підприємства П: Стратегії і тактики проведення міжнародних переговорів	Н: кейс О: опитування	ЗК 4 СК 2 СК 13 ПРН 12 ПРН 13 ПРН 14
15-16	Тема 8. Особливості формування стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	2	4	Л: Сутність, переваги та недоліки, особливості застосування стратегій розвитку ЗЕД підприємства П: Експортна стратегія підприємства	Н: доповідь О: тестування	ЗК 4 СК 13 ПРН 12 ПРН 14
17-18	Тема 9. Циклічні та стадійні кризи у світовій економіці та їх вплив на міжнародну діяльність підприємств	2	4	Л: Визначення впливу та управління наслідками дії різних видів криз світової економіки на міжнародну діяльність підприємств П: Кризи у світовій економіці та їх вплив на міжнародну діяльність підприємств	Н: кейс О: опитування	СК 2 СК 13 ПРН 13 ПРН 14
	Всього	18	36			

Примітка: Л – лекції, П – практичні заняття, Н – навчальна діяльність, О - оцінювання ЗК – загальні компетентності, СК – спеціальні компетентності, ПРН – програмні результати навчання

II. ТИПОВА ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних трансформацій світового економічного простору

Сутність, мета, завдання, функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Об'єкт та суб'єкти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Загальні та специфічні принципи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Сутність та основні риси міжнародного бізнесу. Періодизація історичного розвитку міжнародного бізнесу.

Тема 2. Організаційні форми міжнародної співпраці підприємств

Класифікація основних форм організації міжнародного бізнесу. Спільне підприємство як суб'єкт міжнародного бізнесу. Франчайзингова форма здійснення міжнародних операцій підприємства. Аутсорсингові операції у міжнародному бізнесі.

Тема 3. Транснаціональні компанії та їх роль у міжнародному бізнесі

Сутність, причини виникнення та наслідки діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК). Еволюція ТНК. Переваги та недоліки функціонування ТНК на ринку приймаючої країни. Управлінська структура ТНК. Глобальні напрями діяльності ТНК. ТНК в Україні.

Тема 4. Ділові культури у міжнародному бізнесі

Роль культури в міжнародному бізнесі в умовах глобалізації. Види управлінських рішень в менеджменті. Організаційна культура, типи корпоративної культури. Загальна характеристика ділових культур. Вплив культури на ведення ділових переговорів.

Тема 5. Система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Передумови та мотивація виходу підприємства на зовнішні ринки. Регулювання ЗЕД у країні та світі. Вивчення та аналіз умов ринку. Форми виходу підприємства на зовнішні ринки. Система управління ЗЕД підприємства.

Тема 6. Управлінські технології здійснення операцій у міжнародному середовищі

Організаційні форми для реалізації зовнішньоторгових операцій. Організація зовнішньоторгових операцій на підприємстві. Структура імпортного та експортного відділу. Планування міжнародної діяльності підприємства. Види планування. Створення ефективної системи менеджменту ЗЕД. Процес розробки стратегії поведінки організації. Тактика поведінки організації.

Тема 7. Стратегія і тактика проведення міжнародних переговорів

Загальна характеристика переговорів. Основи дипломатії. Етика переговорів. Еволюція переговорів. Структура переговорного процесу. Шляхи пошуку партнерів для міжнародного співробітництва. Врахування культурно-національних особливостей партнерів. Підходи до проведення міжнародних переговорів.

Тема 8. Особливості формування стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Підходи до організації експортної діяльності підприємства. Експортна стратегія підприємства та її структура. Альтернативні стратегії проникнення на закордонні ринки.

Тема 9. Циклічні та стадійні кризи у світовій економіці та їх вплив на міжнародну діяльність підприємств

Сутність та види криз у світовій економіці. Еволюція світових криз. Циклічність та економічні кризи. Економічні та політичні чинники виникнення криз. Аналіз причин та наслідків найбільших сучасних криз та їх вплив економіку країни. Наслідки світових криз для міжнародної діяльності підприємств.

III. МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття №1

Тема: *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних трансформацій світового економічного простору*

Зміст заняття:

1. З'ясувати сутність, мету, завдання та функції менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
2. Визначити об'єкт та суб'єкти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
3. Дослідити реалізацію загальних та специфічних принципів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Методичні рекомендації до проведення заняття

1. Користуючись принципами наукового пошуку та аналізу існуючих в літературі визначень студент повинен **опрацювати визначення 7-10 поняттям, які, з його точки зору, пов'язані з менеджментом ЗЕД.**
2. При цьому для кожного поняття необхідно **проаналізувати по 5-7 альтернативних визначень цього поняття від різних авторів.** Виконання цього пункту завдання передбачає роботу з першоджерелами. Усі опрацьовані студентом визначення повинні мати обов'язкові посилання на першоджерела.
3. Знайдені **визначення** студент має **згрупувати за певними критеріями**, який студентом пропонуються самостійно. 4. При аналізі поняття «менеджмент ЗЕД» студенту зручно користуватися **побудовою «хмарини» основних характеристик** (надалі «хмарини тегів»). Така хмарина має узагальнювати і конкретизувати основні слова та мовні вирази, що зустрічалися/повторювалися у проаналізованих студентом визначеннях авторів. «Хмарина тегів» візуалізує визначення досліджуваного студентом терміна, спрощує сприйняття та допомагає студенту сформулювати власне визначення цього терміну на основі проведеного літературного огляду та аналізу. Основні слова, що характеризують термін, а також мовні вирази можуть також замінятися ілюстраціями, зображеннями та інфографікою, що відкривають можливість запропонувати чіткі та яскраві образи, що суттєво полегшують розуміння кожного поняття та

сприятимуть його запам'ятовуванню. У цьому випадку «хмарина тегів» називається візуалізованою.

5. На основі аналізу присутніх у сучасній науковій та науково-практичній літературі термінів різних авторів, а також на основі побудованої студентом власної «хмарини тегів» для терміну «менеджмент ЗЕД», порівняння та формування студент мусить *надати власне визначення даному терміну*. 6. Результати своєї роботи *презентувати на практичному занятті*, виносячи на презентацію ті елементи, які він вважає потрібними.

Рекомендована література: [1; 3; 4; 8; 12].

Практичне заняття №2

Тема: Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних трансформацій світового економічного простору

Зміст заняття:

1. Вивчити сутність та основні риси міжнародного бізнесу.
2. Охарактеризувати періоди історичного розвитку міжнародного бізнесу.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Розв'язати задачі щодо митного регулювання підприємства та визначення митної вартості партії товарів.

Задача №1

Підприємство «Будсервіс» купує в Австралії будівельні матеріали. Умови договору з купівлі-продажу визначені як EXW (Сідней). Розрахуйте митну вартість товару, якщо відомо, що:

- вартість 1 кв. м – 10,5 дол.;
- обсяг поставки – 30 тис. кв.м;
- вартість навантаження на судно у Сідней – 450 дол.;
- витрати на перевезення на кораблі до порту Одеси – 7000 дол.;
- вартість транспортування до Києва автомобільним транспортом – 1500 дол.

Задача №2

Із Німеччини до України надійшов товар. Відповідно до договору купівлі-продажу товар поставляється за умови DDP Львів. Розрахуйте митну вартість товару, якщо відомо, що:

- вартість одиниці товару – 3000 євро;

- обсяг партії – 50 штук;
- загальні витрати на транспортування партії до Львова – 2000 євро;
- витрати на транспортування партії від митного кордону до Львова – 300 євро;
- курс: 1 євро = 30,50 грн.

Задача №3

Вантаж надійшов до митниці 01.02.2021, дата доставки визначена як 02.03.2021. Працівник митниці проводив митне оформлення 12 годин (20.02.2021). Курс долара складав 26,55 грн. Визначте загальну суму митних зборів, якщо загальна вартість вантажу – 55000 грн.

Задача №4

В Україну ввозиться партія товару з контрактною вартістю 9500 євро, курс НБУ – 33,70 грн. Митний збір – 0,25%; сума фрахту та страхування – 5% від вартості контракту; повна ставка мита – 15%, пільгова ставка мита – 7%. Ставка акцизного збору – 10%, ПДВ – 20%, витрати обігу – 10%. Визначити питому вагу платежів при митному оформленні в ціні продажу, якщо мито розраховується за повною та за пільговою ставкою. Визначте економію підприємця за умови застосування пільгової ставки.

Задача №5

Підприємство А, що знаходиться в Україні, імпортує з Польщі комплектуючі для транспортних засобів (100 штук). Поставка відбувається автомобільним транспортом на умовах EXW-продавець. Розрахувати вартість товару на складі покупця (тобто повну вартість товару для української фірми) і ціну, за якою товар буде продаватися кінцевому споживачеві, якщо: вартість запакованого товару на складі продавця становить 12 дол., витрати на доставку до складу покупця становлять 6% від загальної вартості партії, витрати на страхування – 4%, планова рентабельність української фірми (середній рівень торговельної надбавки) – 40% (включає в себе ПДВ, який фірма має сплатити після реалізації продукції). Курс долара на дату покупки складає 27,60 грн.

Рекомендована література: [1; 3; 4; 11; 12; 15].

Практичне заняття №3

Тема: Організаційні форми міжнародної співпраці підприємств

Зміст заняття:

1. Дослідити класифікацію основних форм організації міжнародного бізнесу.

2. Визначити основні риси спільного підприємства як суб'єкту міжнародного бізнесу та його функціонування, операції у міжнародному бізнесі.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Кейс «Бізнес в Інтернет просторі»

Можна щодня скаржитися на нестабільну економічну ситуацію. Можна чекати, доки закінчиться криза. А можна просто творити. В онлайні. Ніхто не наважиться підняти орендну плату, боятися валютного стрибка не потрібно. Але у чому сіль бізнесу в інтернеті? Ми вирішили дізнатися подробиці у експерта у цій сфері, засновника порталу Knigogo та випускника бізнес-табору Made in Ukraine Сергія Фоміна.

«Knigogo – онлайн бібліотека, де представлені електронні книги різних форматів, фрагменти аудіокниг, вибірка магазинів для вигідних покупок літератури.

Ми планували цей проект уже дуже давно. Він був створений на основі першого нашого проекту студентських часів та онлайн-бібліотеки. Я прийшов у Startup Ukraine з планами зробити щось крутіше з тими знаннями, які я мав з просування в інтернеті.

Коли я поїхав до бізнес-табору та поспілкувався з підприємцями, вони підтримали ідею проекту. Це мене надихнуло. Я почав ним займатися. Вивчив багатьох іноземних конкурентів, вивчив їхню структуру та функціонал. Після цього, сіли з командою і створили кістяк – дизайн проекту, як ми його бачимо. Протягом тижня цілодобово сиділи з листочками, малювали структуру сайту, вигадували основний функціонал. Далі зібралися з програмістами, які розробляють сайти і почали створювати поетапно проект Knigogo. Додатково ми дуже заморочилися над його автоматизацією всередині. Ми хотіли зробити розміщення контенту практично на автоматі – це прискорило б зростання проекту, зменшило кількість працівників та ймовірність механічних помилок. Так ми створили каркас проекту.

Бізнес в онлайні - це темрява. При думці про те, щоб створити власний майданчик, виникає безліч питань. Давайте розглянемо поетапно, з чого починається онлайн-бізнес.

Аналіз українського та іноземного ринків. В Україні онлайн-ресурси мають застарілий дизайн та навігацію, тож орієнтир на іноземні ринки може відіграти вирішальну роль. Тенденції дизайну продуктів, брендингу та айдентики приходять із західних ринків, тому важливо постійно відстежувати нові віяння, щоб бути лідерами. У той же час, не можна забувати про специфічні особливості українського ринку: треба розуміти, до чого аудиторія вже готова, що варто пробувати, а що ніколи не стане трендом. Сергій розповідає, що для старту проекту Knigogo він досить глибоко досліджував ринок, «Я аналізував український ринок та зрозумів, що він не зайнятий. Продаж електронних книг практично не розвинений. У планах розвивати цю справу. Мій досвід показує, що десь 65% людей, котрі люблять читати, готові купувати електронні книги. Статистика показує, що кількість споживачів, які купують такий формат книжок, зростає. Авторське право стає все більш захищеною областю, тому ресурси, які намагаються розповсюджувати книги безкоштовно, обмежені. Тому проекту важливо популяризувати культуру придбання книжок. Тим більше, що вони досить дешеві».

Перш ніж випускати продукт ринку, не важливо онлайн чи офлайн, потрібно переконалися у цьому, що у товар буде тривалий попит.

Капітал. Прийнято думати, що онлайн бізнес вимагає менше уваги та капіталовкладень. Це не так. Створення якісного інтернет-ресурсу трудомісткий та витратний процес, який надалі працюватиме на вас.

«Варто мені це 5 років життя – 5 років досвіду. Я тестував різні технології просування онлайн-бібліотек, різні варіанти дизайну сайту, різні функції, щоб прийти до того, що я створив зараз. Якщо говорити про гроші, то початковий капітал становив десь 200 тисяч гривень. Це лише розробка самого каркасу сайту. Стільки ж вкласти потрібно буде ще у розробку функціоналу персональних сторінок для кожного користувача, так звану міні-

соціальну мережу для читачів книг. Оскільки ніша конкурентна в інтернеті та соціальних мережах, думаю, що потрібно півроку — рік, щоб вийти на мінімальний прибуток».

На чому заробляє бізнес? «Основне джерело доходу — це продаж електронних книг, які ми продаватимемо через нашого партнера, який є найбільшим у СНД. Плюс продаж паперових книг. У нас у планах домовитися з десятками інтернет-магазинів з України та всього СНД укласти партнерство з продажу книг. Розміщення реклами приносить додатковий дохід».

Унікальність ресурсів. В інтернеті велика кількість сайтів. Ресурси одного напряму схожі один на одного, тому заходити до переповненого сегмента сенсу немає. Тільки якщо ви дасте споживачеві якусь "плюшку" або створить стильний сайт з максимально зручною навігацією.

«Унікальність і задум проекту був у тому, щоб зробити його дуже простим і зрозумілим. Щоб на ньому можна було робити все: від читання рецензій книги та біографій письменників, до ведення нотаток з книги та збереження цитат у себе в акаунті. Зараз ми розробляємо персональні сторінки для кожного користувача, з можливістю записувати свої нотатки, рецензії на книги, додавати цитати, створювати списки книг для читання та спілкуватися з іншими читачами. Також ми хочемо зібрати та написати розгорнуті рецензії на ВСІ книги у нашій бібліотеці, а не просто анотації, як зроблено практично на всіх сайтах-конкурентах. У планах зібрати найбільшу основу відгуків на літературу».

Дизайн. Картинка продає, тому дуже важливим є візуальний контент. Робіть фото самостійно, наймайте гарного графічного дизайнера, щоб ваш візуал відрізнявся якістю та унікальністю. Для онлайн ресурсів важливим є таке поняття, як UX/UI дизайн. Його мета — створити вид сторінки, де розміщено продукт. Наприклад, де краще розмістити інформацію про продукт та кнопку «Купити», під фото чи праворуч? Або може краще додати відео-огляд товару та в ролик розмістити кнопку для придбання. Це завдання вирішує UX/UI дизайнер. Він має вигадувати рішення, які впливатимуть на продаж.

Формат. Ресурс можна трансформувати на маркетплейс. За таким принципом діють популярні майданчики, як Prom.ua, Rozetka.ua, Lamoda.ua, Modnakasta.ua, Шафа. Маркетплейс — це електронний ринок, перевагою якого є розміщення величезної кількості позицій, можливість співпрацювати з іншими брендами. У такій бізнес-моделі три сторони: ви, як компанія-реалізатор проекту, постачальник товарів та покупець. Дві головні ознаки успішного маркетплейсу: лаконічність, інтуїтивний інтерфейс та наявність запропонованого товару.

Просування. В ідеалі отримати органічний трафік, коли не платиш за рекламу та користувач повертається на твій ресурс сам.

Спочатку на ресурсі необхідно зробити технічну оптимізацію, тобто: 1) Ідеально вивчити довідки пошукових систем. Інтернет має готові рішення. 2) Перевірити сайт на популярні помилки. 3) Підібрати запити людей. Тобто ти повинен дізнатися, як споживачі шукають товар, що їх цікавить, на вашу тематику. 4) Перевірити чи реально запит відповідає очікуванням людей.

Коротко це виглядає так: проаналізувати запити — створити під них структуру сайту — оптимізувати внутрішні сторінки, додавши ключові слова у необхідні теги (заголовок та опис) — запустити проект і слідкувати за результатами.

Просування — це must do у будь-якому бізнесі. Але кожен проект є унікальним завдяки своєму продукту, цільовій аудиторії та іншим аспектам, які впливають на способи просування.

«Перший пріоритет для нас — це оптимізація сайту під пошукові системи. Наприклад, минулого року завдяки принципу SEO у нас була пікова кількість відвідувачів — 2 млн. людей на місяць на аналогічному сайті. Другий — соціальні мережі, контекстна та медійна реклама. Але за умови, що вона окупатиметься — це потрібно тестувати».

Чим більше ви хочете продати товару через сайт, тим більше ресурсу (грошей та часу) потрібно задіяти. Як тільки продажі почнуть зростати, необхідно буде найняти сейлз-менеджера, маркетолога, який забезпечить нові напрямки просування товару. Завжди можна

використовувати партнерський маркетинг. Тоді буде можливість користуватися активами один одного і отримувати загальну користь.

Команда. «У мене немає партнерів, є лише я та моя команда. Це мої помічники, seo-оптимізатори та копірайтери. Загалом нас близько 10 осіб. Кількість працівників найчастіше залежить від можливостей вкладати у розвиток проекту. Рецензій на книги та текстів потрібно дуже багато. Унікальні рецензії від людей, які читають — це і є одна з найбільших переваг над іншими».

Довгострокові цілі. «Ми працюватимемо над тим, щоб ресурс Knigogo став одним із лідерів на ринку СНД. У планах створити свою соціальну мережу для любителів читати книги, в якій користувачі ділитимуться добірками та рецензіями. Ми хочемо створити три проекти трьома мовами: українською, російською та англійською».

Проблеми. «Коли ми тільки-но починали робити заготівлі проекту, ми не бачили загального результату. Але щойно почали розробляти сайт, зіткнулися з проблемами, що деякі ідеї не вдається реалізувати. Тоді довелося переробляти деякі речі, доопрацьовувати функціонал. Також постало питання часу: я думав, що втілення проекту займе від 2 - 5 місяців, а виявилось, що технологія затягнулася на цілий рік. На бізнес-таборі Made in Ukraine від Startup Ukraine я отримав знання, яких до цього мені не вистачало або я просто не надавав цьому належної уваги. Наприклад, з систематизації та автоматизації бізнесу, з управління людьми та з опрацювання самого продукту (як його покращити, як його краще показати, що для цього потрібно робити). Я став більше ставити собі запитання щодо продукту, почав більш скрупульозно опрацьовувати його. Попрацював із командою, звільнив тих, хто вже просто не тягнув поточні норми чи просто не хотів рости разом із нами. У результаті ці знання сильно вплинули на поточний продукт, і те, що я зараз маю.

Питання для обговорення:

1. Які переваги та недоліки ведення бізнесу в Інтернеті? На національному ринку та на міжнародному?
2. Наведіть приклад «бізнесу», яким можна займатися лише через Інтернет та приклад «бізнесу», яким не можна займатися через Інтернет.

Рекомендована література: [1; 3; 4; 7; 10; 14].

Практичне заняття №4

Тема: Організаційні форми міжнародної співпраці підприємств

Зміст заняття:

1. Основні риси та застосування франчайзингової форми здійснення міжнародних операцій підприємства.
2. Аутсорсингові операції у міжнародному бізнесі.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Франчайзинг - це така організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії

З усіх видів договірних відносин, заснованих на передачі комплексу виключних прав на об'єкти інтелектуальної власності, вважаємо за необхідне відокремити договір франчайзингу як найбільш перспективний та ефективний засіб ведення бізнесу.

Завдання до підготовки:

1. Що таке франчайзинг та яким чином ведеться бізнес на засадах франчайзингу? Які є види франчайзингу?
2. Підготуйте доповідь щодо прикладів компаній, які успішно працюють на засадах франчайзингу.
3. Франшизу якої компанії ви хотіли би придбати? Чому?

Рекомендована література: [1; 2; 3; 4; 6; 13].

Практичне заняття №5

Тема: Транснаціональні компанії та їх роль у міжнародному бізнесі

Зміст заняття:

1. Сутність, причини виникнення та наслідки діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК).
2. Еволюція ТНК.
3. Переваги та недоліки функціонування ТНК на ринку приймаючої країни.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Підготуйте, будь-ласка, обґрунтовану презентацію-довідку на теми:

1. Основні переваги транснаціональних корпорацій як форми організації бізнесу (з прикладами).
2. Види управлінської структури ТНК (з прикладами).

3. ТНК в Україні та українські ТНК.

Рекомендована література: [1; 2; 3; 7; 9; 11].

Практичне заняття №6

Тема: Транснаціональні компанії та їх роль у міжнародному бізнесі

Зміст заняття:

1. Управлінська структура ТНК.
2. Глобальні напрями діяльності ТНК.
3. Функціонування ТНК в Україні.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Кейс «Права людини в Китаї і американські ТНК»

Якщо враховувати масштаби економік США і КНР, можна сказати, що потенціал для торгових відносин між цими країнами величезний. Однак, згідно з багатьма експертам, є деякі причини, за якими цей потенціал не використовується повною мірою. У світлі посилення охорони прав людини в світі, що мало місце в останні десятиліття, Сполучені Штати вважали за краще обмежити торгівлю з Китаєм та переглянути роль КНР як торгового партнера. Поправка Джексона-Веніка, прийнята в 1974 році в якості протесту проти обмеження еміграції євреїв Радянського Союзу, надалі поширила свій вплив і на КНР. У підсумку сенс цієї поправки зводився до обмеження торгівлі з країнами, що перешкоджають еміграції своїх громадян, і міг бути застосований до будь-якої країни соціалістичного табору. Тільки у 2000 році США встановили режим найбільшого сприяння по відношенню до Китаю, що було у великій мірі справою рук корпоративної еліти Сполучених Штатів. Але щороку з тих пір і до самого скасування поправки Джексона Веніка в 2012 році¹ КНР мала підтверджувати свій статус партнера, і президент Сполучених Штатів сертифікував китайську економіку за декількома пунктами, які стосуються дотримання прав людини.

У даній ситуації всі три сторони, які беруть участь у справі, зайняли різні позиції. Китайська сторона виглядала досить роздратованою і виявляла велику терпимість до дисидентів, випускаючи людей, засуджених за політичними статтями з в'язниці, з тим, щоб домогтися розташування американського уряду. Що стосується президента і конгресу, то вони виявилися між серйозним вибором: задовольнити інтереси правозахисних організацій або інтереси бізнесу. Справедливості заради варто помітити, що Палата Представників і Сенат включали в себе безліч людей, які дотримуються ідеалів прав людини і свободи особистості. Вони заявляли привселюдно, що в Китаї порушення міжнародних прав людини переходять всі межі. Ось лише невеликий список їхніх претензій: насильницькі аборти, стерилізація в рамках політики «одна сім'я-одна дитина», складна ситуація з Тибетом, табори політв'язнів, провал переговорів з Далай Ламою тощо.

¹ *Presidential Proclamation — To Extend Nondiscriminatory Treatment (Normal Trade Relations Treatment) to the Products of the Russian Federation and the Republic of Moldova*

Безумовно, китайська влада або повністю заперечували ці звинувачення, або відмовлялися звітувати перед американським урядом, будучи суверенною державою. Однак в той час, коли приймалося рішення про режим найбільшого сприяння, китайський уряд вжив ряд дій і кроків з тим, щоб показати свою прихильність ідеалам прав людини і свобод особистості. Все це, звичайно, мало економічний, а не політичний, як можна було подумати, підтекст. Так, наприклад, в 1993 році китайський уряд заарештував двох лідерів опозиції, а через кілька днів відпустив на свободу, що було розцінено як політичний жест доброї волі представниками США.

Зіткнення інтересів бізнесу і правозахисників - звичайна справа для країн, що розвиваються. Але в розвинутих економіках бізнес дотримується норм свободи і прав людини. Ми бачимо принципові відмінності в менталітеті і в культурі США і Китаю. На цих відмінностях грають американські корпорації в битві проти правозахисних організацій і державних заборон торгувати з порушниками прав людини. Їхні аргументи буквально зводяться до наступного: шляхом торгівлі з Китаєм, і тим більше шляхом прямих інвестицій, США можуть прищепити китайцям новий погляд на права людини і на етику в цілому, просуваючи ідеали свободи і лібералізму за океаном без застосування будь-якого насильства та збройних сил. У цьому сенсі варто звернутися до прикладу, пов'язаного з компанією Кока-Кола. Відзначимо, що дана компанія є чисто американською і в головах багатьох людей є невід'ємною частиною американської культури. Протягом декількох років ця компанія всіляко просувала американські цінності в Китаї і культивувала в китайських дітей американські цінності. Наступний приклад взятий з китайської газети China Daily.

Coca-Cola в Китаї

Coca-Cola - перша транснаціональна корпорація, яка взяла участь в програмі «Проект Надія» та інвестувала в нього свої гроші» - сказав президент проекту, орієнтованого на будівництво шкіл для незаможних дітей і забезпечення їжею потребуючих. З початку співпраці в 1993 році Кока-Кола пожертвувала більше 23 мільйонів доларів для даного проекту, що в реальному вираженні означає допомогу 3600 студентам з нужденних сільських сімей і навчання понад 1000 викладачів².

Тіан Венхонг, представник Coca-Cola сказав, що для компанії важливо не те, скільки вона пожертвувала, а те - яких результатів змогли досягти китайські організації на ці гроші.

Коли сталися трагічні події в Китаї, пов'язані з землетрусом в місті Венчуан, Coca-Cola була однією з перших компаній, які прийшли на допомогу жителям Китаю. Безпосередньо відразу після подій, що відбулися, компанія виділила близько двадцять мільйонів юанів для фондів допомоги потерпілим, а після деякого часу витратила ще вісімдесят мільйонів на реконструкцію шкіл і інших соціально важливих установ.

«Я думаю, нашим партнерам буде приємно дізнатися, що всі школи та інші установи, які спонсуються нашою компанією, до сих пір стоять, і в них навчається не одна тисяча учнів» - заявив Тіан Венхонг.

Варто відзначити, що, побудувавши школи нового для Китаю типу всього в декількох кварталах, Coca-Cola задала тон для переоснащення і реконструкції безлічі будівель такого плану, змінивши ставлення китайців до життя, харчування та дозвілля своїх дітей. Важливо згадати, що після будівництва шкіл американська компанія сприяла створенню бібліотек з переважно книгами англійською мовою і мультимедійних класів, в яких, як правило, показувалися американські документальні фільми.

Coca-Cola ретельно працює над своїм підходом до процесу виробництва продукції, демонструючи прихильність принципам поваги до навколишнього середовища і до обмежених ресурсів планети. Наприклад, компанія удосконалила свою технологію виробництва з тим, щоб використовувати на 35% менше води. Крім того, компанія створює

² Huang Ying, «Coca-Cola's generosity spreads hope with building of schools» China Daily 08/22/2011 page22, www.chinadaily.com.cn/cndy/2011-08/22/content_13159978.htm

безліч принципово нових, безпечних для здоров'я і добре оплачуваних робочих місць. Відповідно до звітів Соса-сола, компанія створила в Китаї не менше 400 тисяч робочих місць. Також варто відзначити, що Кока Кола - одна з небагатьох компаній в Китаї, які спонсорують одразу цілий ряд спортивних заходів, починаючи від Олімпійських ігор в Пекіні і закінчуючи Всесвітньої виставкою в Шанхаї. До 2012 року Соса-сола виробила технології, що задіють на 50% менше енергії, ніж в 2004. З банок Кока Кола, перероблених після олімпіади в Пекіні, було створено понад п'ятнадцять тисяч футболок і кепок. Компанія активно пропагує американський погляд на світ і на його майбутнє, демонструючи прихильність до американських цінностей.

У квітні 2009 року разом з Міністерством охорони здоров'я Китаю і Китайською Асоціацією Журналістів Соса-сола запустила проект «Здоровий Китай», метою якого було показати, що, правильним чином регулюючи свою дієту і роблячи постійний комплекс вправ, будь-яка людина може зберегти здорову вагу свого тіла. Великий упор в рамках програми був зроблений на взаємодію з місцевими ЗМІ та журналістами в цілому з тим, щоб донести до людей ідею про здоровий спосіб життя і, прямо кажучи, американському методі боротьби із зайвою вагою. Також даний проект включав спеціальні конференції з відомими експертами в сфері охорони здоров'я як з американської, так і з китайської сторони.

Ми розглянули тільки компанію Соса-сола, але насправді таку ж стратегію підтримує будь-яка велика американська транснаціональна компанія в Китаї. Наближається другий важливий висновок дослідження. Американські корпорації навряд чи спонсорують опозиціонерів або якісь антиурядові організації в Китаї не тільки тому, що ці організації знаходяться в глибокому підпіллі, а й тому, що в наш час економічні методи впливу бувають набагато більш дієвими, ніж політичні. Можна сказати напевно, що корпорації змінюють погляди людей на те, що відбувається навколо них і на те, якого майбутнього вони хочуть для своїх дітей. Китайські працівники вивчають американську корпоративну структуру і переймають багато американських цінностей. Крім того, безліч нових технологій прийшло в Китай завдяки транснаціональним корпораціям.

Важливо також відзначити, що приплив інвестицій з боку величезних ТНК набув ще один важливий ефект на Китай і китайське суспільство. Так як менеджмент середньої ланки в таких компаніях як правило здійснювався китайськими кадрами, то безліч китайців стало отримувати хороші зарплати, і з'явився досить широкий пласт середнього класу в Китаї. Звичайно, це не заслуга тільки ТНК, звичайно, в Китаї безліч своїх виробництв, але все ж американські компанії хоча б з огляду на свій масштаб грають велику роль в процесі зміни структури китайського суспільства величезну роль.

Більш того, американські компанії мають настільки сильний вплив, що на сьогоднішній день в Китаї існує проблема зворотної дискримінації чоловіків при прийомі на роботу. У країні з традиційними цінностями роботодавці стали віддавати перевагу жінкам на протидію чоловіків, так як американські компанії завжди обережно ставилися до підбору кадрів і завжди при однаковому рівні підготовки кандидатів вибирали того, хто міг би заявити про дискримінацію політиці компанії в суді. Тим самим американські компанії подавали приклад поведінки для китайських працівників, які не боялися заявляти про дискримінацію в умовах прийому на роботу. Справа дійшла до того, що сьогодні чоловіки виходять на вулиці з транспарантами, на яких написано, що їх не влаштовує політика компаній по прийому на роботу. Невдоволення чоловіків полягає в тому, що їх не влаштовує дискримінація за гендерною ознакою, яка дійсно з недавніх пір має місце бути в Китаї. Це яскравий приклад впливу американських компаній на китайське суспільство.

З іншого боку, ТНК дають людям роботу на таких посадах, яких у багатьох китайських компаніях просто немає з огляду на їх розміру і методики ведення бізнесу. У зв'язку з цим не можна не згадати про такий феномен, як міжнародні стажування, які часто проходять з ініціативи американських компаній. Наприклад, компанія Кока Кола відправила близько

п'ятисот своїх працівників на стажування в США в 2012 році.³ Безумовно всі ці дії американських компаній впливають на самосвідомість людей, які живуть в Китаї.

Питання для обговорення:

1. Наведіть приклад зіткнення інтересів ТНК (оберіть самостійно) на ринках інших країн.
2. Які способи (заходи) вирішення питання зіткнення інтересів ви можете запропонувати цій ТНК?

Рекомендована література: [1; 3; 4; 8; 12; 14].

Практичне заняття №7

Тема: Ділові культури у міжнародному бізнесі

Зміст заняття:

1. Роль культури в міжнародному бізнесі в умовах глобалізації.
2. Види управлінських рішень в менеджменті.
3. Організаційна культура. Типи корпоративної культури.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Кейс «Європейська жінка і японська ділова культура»

Занурення європейця в японську дійсність часто стає болючим і стресогенним процесом - культурним шоком. Це можна проілюструвати на прикладі популярного роману бельгійки А. Потомб "Страх і трепет". В основі роману - реальний факт біографії автора, яка народилася в Японії, виросла в Європі, повернулася в Токіо, де пропрацювала рік в одній з японських компаній. Її спроби дотримати традиції і адаптуватися до культури щоразу розбивалися об стіну нерозуміння. Раз за разом вона була змушена "втрачати обличчя", усвідомлюючи непереборну культурну дистанцію.

"Немає нічого більш природного для новачка, що надійшов на роботу в японську компанію, як почати свою трудову діяльність з освоєння о-тякумі - почесного обов'язку розливати чай.

Я поставилася до цієї справи дуже серйозно - тим більше що це була моя єдина обов'язок.

Незабаром я вже знала смаки і звички всіх своїх начальників. О восьмій тридцять ранку я повинна була подавати чорну каву пану Сайто. О десятій ранку - кава з молоком і двома шматками цукру пану Унадзі. Пану Мідзуно - щогодини по склянці Кока-Коли. Пану Окада - в 5:00 англійська годину з хмаркою молока. Фубукі - зелений чай о дев'ятій ранку, чорна кава опівдні, зелений чай в 3:00 дня і ще раз чорна кава о сьомій вечора.

³ *The Coca-Cola Company, Career Opportunities with Coca-Cola China*, www.coca-colacompany.com/careers/career-opportunities-with-coca-cola-china

Саме на цьому скромному терені я зазнала першої поразки.

Одного ранку пан Сайто повідомив мені, що віце-президент приймає сьогодні в своєму кабінеті важливих гостей з дружньої фірми:

- Подайте кави на 20 чоловік.

У призначений час я увійшла до пана омото з великим підносом і найчудовішим чином виконала своє завдання: кожную чашечку я подавала з підкреслено скромним виглядом, низько вклоняючись і опустивши очі, вимовляючи при цьому найвишуканіші і належні випадку церемонні вираження ...

Кілька годин по тому делегація поїхала. І тут всі ми почули громовий голос неосяжного пана омото:

- Сайто-сан!

Я бачила, як миттєво зблідлий пан Сайто схопився з місця і побіг в лігво віце-президента. Через стіну я чула гнівний ор товстуна.

З кабінету віце-президента пан Сайто вийшов з перевернутим особою ... Але тут він лютим тоном вигукнув моє ім'я.

Я пішла за ним в порожній кабінет. Від люті він навіть заїкався: Ви все зіпсували! Ви налаштували проти нас представників дружньої фірми! Подаючи каву, ви вимовляли традиційні японські фрази, які видають ваше прекрасне знання мови!

- Але я дійсно непогано говорю по-японськи, Сайто-сан.

- Замовкніть! Як ви смієте заперечувати? Пан омото вкрай незадоволений вами. Ви створили огидну атмосферу під час прийому цієї делегації: чи можуть нам довіряти партнери, якщо у нас працює біла жінка, чудово розуміюча японську мову? З цього дня ви більше не говорите по-японськи!

Я витріщила очі:

- Пробачте?

- Ви більше не знаєте японської мови. Зрозуміло?

- Але ж мене прийняли на роботу у вашу фірму тільки тому, що я знаю японський!

- Мені наплювати. Я наказую вам забути японську мову.

- Але це неможливо! Ніхто не зможе підкоритися такому наказу.

- Чи зможете, якщо буде потрібно. І ваші західні мізки повинні це засвоїти ...

Отже, я повинна була зображати зайнятість, але при цьому робити вигляд, що не розумію мови, на який всі говорять навколо мене. Відтепер я мовчки розносила співробітникам чай і каву і не відповідала на їхні слова подяки. Ніхто з них не підозрюючи про останні розпорядження, які мені доводилося виконувати ... Церемонія о-тякумі, на жаль, не займала багато часу. І я вирішила, не отримавши на те дозволу, розносити пошту ...

... Я знову дістав догану. Цього разу я й сама розуміла, що здійснила жадливий злочин - проявила ініціативу. Я привласнила чийсь обов'язки, не отримавши на те дозволу безпосереднього начальства. З моєї вини штатний рознощик пошти, який приходив на роботу тільки після полудня, вирішив, що його хочуть звільнити, і був на межі нервового зриву.

- Ви крадете чужу роботу. Як вам не соромно! - Абсолютно справедливо вимовляв мені пан Сайті.

Я була просто в розпачі - доведеться розпрощатися з такою багатообіцяючою кар'єрою. Крім того, знову вставав питання: чим же мені тепер зайнятися?

І тут мене осінила ідея, яка здалася мені рятівною: подорожуючи з листами по підприємству, я помітила, що в кожному приміщенні висить безліч всіляких календарів, але пересувний червоний квадратик найчастіше стоїть на простроченій даті або на минулому місяці. Цього разу я не забула випросити дозволу у свого шефа:

- Пане Сайті, а можна мені стежити за календарями?

Він необачно відповів згодою. І я знову знайшла щоденне заняття ".

Питання до обговорення:

1. Як ви можете в цілому прокоментувати дану ситуацію?
2. Як би ви охарактеризували специфіку організаційної культури японської корпорації, спираючись на відомі вам моделі?
3. Про що говорить така бурхлива реакція японців на дії іноземки в японській корпорації?
4. Чи можна на підставі поданої інформації зробити висновки про норми і цінності даної організації?

Рекомендована література: [1; 2; 3; 4; 6; 11].

Практичне заняття №8

Тема: Ділові культури у міжнародному бізнесі

Зміст заняття:

1. Загальна характеристика ділових культур.
2. Вплив культури на ведення ділових переговорів.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Визначення дистанції влади

Інтегральний підхід у дослідженні організацій був розроблений голландським ученим Г. Хофштеде та французьким консультантом з управління Д. Боллінже, які в основу діагностики поклали 4 основні характеристики організаційної культури: дистанцію влади, прагнення уникнення невизначеності, індивідуалізм-колективізм і мужність-.

Параметр «дистанція влади» включає такі фактори:

- 1) частоту вираження підлеглими своєї незгоди з думкою керівника;
- 2) кількість працівників, що віддають перевагу демократичному (консультативному) стилю управління директивному (автократичному);
- 3) кількість працівників, які вважають, що стиль їхнього безпосереднього керівника все-таки належить до директивного (автократичного).

Визначення "дистанції влади" відбувається на основі відповідей респондентів на такі питання:

- 1) Як часто ви висловлюєте незгоду з думкою керівника? "Часто рідко".
- 2) З якого типу керівником ви вважаєте за краще працювати? "Автократичний", "Консультативний".

Індекс "дистанція влади" розраховується за такою формулою:

$ІДВ = 135 - 25 a + b - c$

де а - середньозважене значення відповідей на питання про частоту незгоди з керівником, б - середньозважене значення тих, хто як реальний тип керівника вибрав авторитарний, з - середньозважене значення тих, хто як бажане вказав на консультативний стиль.

Теоретично шкала розкиду значень індексу дистанція влади знаходиться від -90 до +210.

-90 - означає, що ніхто не боїться заперечувати керівнику, всі хочуть працювати з керівником демократичного типу, немає керівників авторитарного типу.

+210 - означає, що всі побоюються заперечувати керівнику. Ніхто не хоче працювати із керівником консультативного типу.

Низький індекс свідчить про те, що:

- 1) у створенні досить чітко позначено нерівність ролей;
- 2) підлеглі розглядають своє вище керівництво як такі ж, як вони, людей;
- 3) найвищі керівники доступні;
- 4) в організації право вище над силою;
- 5) всі люди мають рівне право;
- 6) найкращий спосіб зміни існуючої системи – перерозподіл влади;
- 7) існує прихована гармонія між «владними» і «влада неможливими»;
- 8) участь людей, які не володіють владою, базується на солідарності.

Високий індекс означає визнання того, що:

1) нерівність нормальна у цьому світі, де кожен має право на місце тих, хто вгорі, і ті, хто внизу, захищають цей порядок;

- 2) ієрархічний устрій - це природна нерівність;
- 3) тільки деякі люди абсолютно вільні, більшість залежить від інших людей;
- 4) підлеглі розглядають своїх керівників як "інших" людей;
- 5) вище керівництво недоступне;
- 6) накази не обговорюються: сила передує праву.

Наслідком відмінностей індексу "дистанція влади" є глибокі розбіжності у структурі управління організацією, у системі розподілу ролей, винагороди тощо, представлені у таблиці.

Особливості структури управління в залежності від величини індексу "дистанція влади"

Низький індекс	Високий індекс
Тенденція к децентралізації	Тенденція к централізації
Організація має форму сплюснутої піраміди	Організація має форму високої гострої піраміди
Керуючий склад нечисленний	Велика кількість керуючих співробітників
Порівняно невелика диференціація заробітної плати	Велика диференціація заробітної плати
Висока кваліфікація працівників нижчого рівня	Низька кваліфікація працівників нижчого рівня
Гармонія між працівниками нижчого та вищого рівня	"Білі комірці" мають більше високим статусом у порівнянні з "синіми комірцями"

Рекомендована література: [1; 3; 4; 5; 7; 9].

Тема: Система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зміст заняття:

1. Передумови та мотивація виходу підприємства на зовнішні ринки.
2. Регулювання ЗЕД у країні та світі.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Кейс «Тенденції у розвитку сучасної міжнародної торгівлі»

У розвитку сучасної світової торговельної системи спостерігаються суперечливі тенденції. З одного боку, все більше число країн приєднується до Світової організації торгівлі. Загальний обсяг міжнародної торгівлі, який припадає на частку країн-членів СОТ, перевищує 97 відсотків.

З іншого боку, практична діяльність Світової організації торгівлі неодноразово ставала мішенню для протестів антиглобалістів, які підкреслювали недемократичний характер організації.

Однак у ринковій, капіталістичній економіці (а саме такою є економіка більшої частини світу) не може бути іншого принципу, крім як формально рівного права на нерівність. Застосування цього права на практиці викликає протиріччя, оскільки крім власне правових аспектів доводиться враховувати і суперечливий характер світової економіки як сукупності або системи держав і країн з самим різним рівнем соціально-економічного розвитку.

Режим найбільшого сприяння, який є одним з основних принципів СОТ, не може в повній мірі однаково успішно застосовуватися в торгівлі між країнами з неоднаковим рівнем соціально-економічного розвитку. Саме тому представники країн, що розвиваються, вважають, що правила СОТ не в повній мірі враховують потреби досягнення економічного і соціального прогресу в країнах, що розвиваються. В умовах глобалізації виразно відчуються протиріччя між групою провідних розвинених країн з ринковою економікою (країн т.зв. «золотого мільярда»), які отримують максимальний економічний ефект від глобалізації («глобальний вигравш»), і більшістю інших країн, перш за все найменш розвинених.

Створення торгової організації, подібної СОТ, яка могла б грати роль регулюючого початку в світовій торгівлі, стало об'єктивно необхідним в умовах поглиблення торгово-економічних зв'язків між державами і країнами. З деякою часткою умовності можна стверджувати, що сама СОТ є продуктом глобалізації світової економіки в інституціональному відношенні. Не випадково, що її формування та розвиток припав на середину 1990-х рр., Тобто на період, коли глобалізація стала вже не тільки процесом, панівною тенденцією у світовій господарському житті, а й дала прообраз нового якісного стану світового господарства. У той же час протиріччя глобалізації в той період ще не проявилися з усією очевидністю.

В останню чверть століття відзначено швидке зростання преференційних торгових угод (ПТУ), кількість яких збільшилася більш ніж в чотири рази і склало 300 угод. За наявними прогнозами, число ПТУ буде збільшуватися і надалі.

На думку ряду дослідників, поява, поряд з СОТ, значного числа двосторонніх і регіональних угод знижує ступінь передбачуваності світової торговельної системи.

Хоча і до створення СОТ були преференційні торговельні угоди, найбільш яскравими прикладами стали ЕЕС і ЄАВТ, проте найбільше число ПТУ було укладено вже після утворення СОТ.

Створення цілого ряду ПТУ стало, зокрема, наслідком того, що деякі важливі проблеми не знаходять і не можуть знайти вирішення в рамках тільки СОТ. До таких проблем відносяться, наприклад, зміна глобального клімату, продовольча безпека, глобальні диспропорції в світовій торгівлі.

На думку колишнього генерального директора СОТ П. Ламі, СОТ потребує реформ, проведення яких призводило б не тільки до більшої відкритості ринків, а й передбачало врахування соціальних наслідків прийнятих рішень.

Питання для обговорення:

1. Які протиріччя проявилися в діяльності СОТ за минулі два десятиліття?
2. Наскільки актуальною є необхідність реформування СОТ?
3. Як відбулося приєднання до СОТ на економіці України? Наведіть приклади з практики інших країн.
4. Чи може Світова організація торгівлі навіть за умови проведення реформ стати фактором, що перешкоджає укладенню преференційних торгових угод?

Рекомендована література: [1; 2; 3; 4; 9; 11].

Практичне заняття №10

Тема: Система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зміст заняття:

1. Вивчення та аналіз умов ринку.
2. Форми виходу підприємства на зовнішні ринки.
3. Система управління ЗЕД підприємства.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Вихід українського бізнесу на закордонний ринок

Адаптація. Сьогодні будь-який бізнес, що хоче експортувати свої товари чи послуги, мусить стати зрозумілим та відкритим для світу. Це означає, що не варто інформаційно замикатися лише на українській аудиторії. Важливо підлаштувати свою роботу під різних споживачів.

Відтак подбайте про англomовну версію сайту та соціальних мереж компанії, а також – англomовне портфоліо. Якщо ж у вас є намір розпочати співпрацю з країною, де англійська не є ключовою, перекладіть усі матеріали мовою цієї країни.

Це значно полегшить комунікацію для обох сторін. Також значною перевагою в побудові нових партнерств може стати ваша попередня участь у міжнародних виставках, семінарах чи форумах. Обов'язково зазначте про це в адаптованих інформаційних ресурсах.

Аналіз. Перед виходом на іноземний ринок важливо його дослідити. Проаналізуйте чинні запити та пропозиції у своїй сфері, промоніторте конкурентів та складіть орієнтовний профіль вашого клієнта. Спробуйте знайти свою цільову аудиторію за кордоном: хто ці люди, чим вони цікавляться та який спосіб життя ведуть. Також варто пошукати тематичні дослідження ринку.

Їх часто роблять державні чи приватні соціологічні компанії на замовлення місцевих бізнесів. Окрім того, сьогодні волонтери та міжнародні громадські організації готові допомагати своєю експертизою і досвідом. Тому не нехтуйте додатковою нагодою поспілкуватись з ними задля ширшого розуміння місцевого контексту.

Командний брейнстормінг. Як тільки ви ознайомилися з інтересами та вимогами міжнародної спільноти, проведіть командний брейнстормінг.

Ініціатива. Створіть список можливих партнерів, котрих ймовірно зацікавить ваша діяльність. Це можуть бути тематичні агенції, бізнеси або ж фонди. Завчасно підготуйте детальні пропозиції для кожного з них. Розпочинайте комунікацію першими.

Хоч і міжнародні клієнти готові до українських запитів, вони точно не братимуть ініціативу у свої руки. Важливо підійти до цієї справи системно. Навряд чи 10 надісланих пропозицій принесуть вам бажаний результат. Опрацюйте якомога більше варіантів, навіть якщо вони здаються зовсім не реалістичними.

Міжнародні рахунки. Подбайте про відкриття міжнародних банківських рахунків. Тут слід перевірити, чи дозволяють ваші КВЕДи або ж форма організації бізнесу здійснювати діяльність за кордоном.

Враховуючи різницю в законодавстві, варто також завчасно домовитися про юридичну та бухгалтерську підтримку. Це позбавить вас головного болю в частині укладання міжнародних договорів.

Чого очікувати від іноземних партнерів? У мене склалося враження, що міжнародна спільнота досі не до кінця розуміє, в яких умовах ми зараз працюємо. Навіть попри те, що Україна не зникає зі світового інформаційного простору.

Наприклад, у зв'язку з війною міжнародні компанії диктують свої специфічні умови співпраці. А саме – вимагають, щоб кошти за надані їм послуги чи продані товари були перераховані на рахунки українських благодійних фондів. Таким чином іноземці хочуть показати свою підтримку та допомогу. Як на мене, ці вимоги недоречні, адже благодійна діяльність – справа кожної окремої людини чи компанії.

Ми – нація, яка намагається заробляти в умовах війни. Ми не просимо гроші задарма, а виконуємо конкретну роботу. Адже мусимо дбати про економічний тил не тільки своїх родин, а й країни зокрема. Це наша реальність. І важливо про неї наголошувати під час кожної зустрічі.

Власний досвід. Стратегія розвитку нашого бізнесу на 2022 рік передбачала вихід на англомовну аудиторію. Тому навіть у кризових умовах ми були підготовлені до міжнародних запитів і досить швидко почали пропонувати свої послуги західному ринку.

З початком війни наша команда прийняла рішення переформатувати всі соціальні мережі та інформаційні ресурси. Ми не тільки дублюємо контент англійською мовою, а й розповідаємо світові про українську культуру та гастрономію.

Якщо раніше нашими основними клієнтами були представники бізнесу, то сьогодні це – міжнародні благодійні фонди та громадські організації. Як виявилось, вони готові фінансово підтримувати український дискурс, зокрема й кулінарний.

Крім того, ми не відмовилися від плану щодо просування книжок Євгена на американському ринку. Наша команда опрацювала десятки літературних агентів і вже розпочала перемовини щодо публікації книжок у США.

Нещодавно одна з літредакторів сказала мені: «Я хочу бути першою, хто приведе справжнє українське кулінарне видання на американський ринок». Це означає, що світ відкритий і до наших товарів, і до контенту, який ми створюємо. Відчуваю, що вже зовсім скоро на Заході розпочнеться велика гонитва за всім українським. А отже, варто бути готовими

до цієї уваги, щоб конвертувати її у фінансову вигоду для своєї справи. Тим паче нам – українцям – є що сказати та чим поділитися.

Питання для обговорення:

1. З чого почати?
2. Чому варто ризикнути?
3. Що ви можете запропонувати світові?
4. Чи маєте ви людські та фінансові ресурси для діяльності за кордоном?
5. Які інструменти допоможуть вам достукатися до іноземної аудиторії?

Рекомендована література: [1; 2; 3; 4; 6; 11; 13].

Практичне заняття №11

Тема: Управлінські технології здійснення операцій у міжнародному середовищі

Зміст заняття:

1. Дослідити організаційні форми для реалізації зовнішньоторгових операцій.
2. Організація зовнішньоторгових операцій на підприємстві.
3. Структура імпортного та експортного відділу.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Провести дослідження на тему «Аналіз міжнародної конкурентоспроможності обраної галузі України на основі ромбу детермінантних переваг М. Портера» та презентувати результати.

Оберіть галузь промисловості України та проаналізуйте її міжнародну конкурентоспроможність за такими складовими:

1. Загальна характеристика галузі. Огляд ринку, кількість виробників, структура експорту-імпорту (в які країни/з яких країн), обсяг та динаміка ринку.
2. Ромб детермінантних переваг М. Портера для обраної галузі
 - 2.1. Факторні умови
 - 2.2. Споріднені та підтримуючі галузі
 - 2.3. Стратегія фірм та конкуренція в галузі

2.4. Умови попиту на внутрішньому ринку

2.5. Втручання уряду

Рекомендована література: [1; 3; 4; 8; 12].

Практичне заняття №12

Тема: Управлінські технології здійснення операцій у міжнародному середовищі

Зміст заняття:

1. Планування міжнародної діяльності підприємства. Види планування.
2. Створення ефективної системи менеджменту ЗЕД.
3. Процес розробки стратегії поведінки організації.
4. Тактика поведінки організації.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Проаналізуйте ситуацію, що склалася в Україні на ринку цукру. Міністерство економіки пропонує відмінити експортне мито на цукор, аргументуючи збільшенням обсягів реалізації. Міністерство фінансів стверджує, що державний бюджет потребує збільшення надходжень, Міністерство промислової політики вважає, що даний захід негативно вплине на національного виробника.

В умовах коли Україна не впливає на світові ціни, поясніть наступні ефекти:

1. Додатковий експорт від зняття експортного мита.
2. Втрати державного бюджету від зняття експортного мита.
3. Виграш національних виробників.
4. Втрати національних споживачів.
5. Чистий виграш від відміни експортного мита.

Рекомендована література: [1; 2; 3; 4; 8; 10; 12].

Практичне заняття №13

Тема: Стратегія і тактика проведення міжнародних переговорів

Зміст заняття:

1. Загальна характеристика переговорів. Основи дипломатії.
2. Етика переговорів. Еволюція переговорів.
3. Структура переговорного процесу.
4. Шляхи пошуку партнерів для міжнародного співробітництва.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Кейс «Переговорний процес»

– Ваша компанія часто розповідає про кейси, врегульовані завдяки ADR (Alternative dispute resolution). Розкажіть, будь ласка, як багато справ у процентному співвідношенні вдається розв'язати позасудовими методами, а скільки все-таки в суді?

– Ми заздалегідь попереджаємо клієнта, що, окрім суду, існують також інші ефективні методи розв'язання спірних питань. Наприклад, чому б не спробувати провести переговори з контрагентом? Траплялися випадки, коли клієнт звертався по юридичну допомогу після того, як вже збігли всі строки позовної давності. Такі кейси можна розв'язати шляхом переговорів. Неодноразово ми переконували клієнтів у тому, що такий метод ефективніший та доцільніший, ніж судові розгляди. Варто зазначити, що 95% кейсів ми врегульовуємо саме завдяки переговорам і лише 5% – через суд.

– **Бізнес-медіація vs. арбітраж: коли та що потрібно застосовувати?**

– Арбітраж – це достатньо ефективний і швидкий метод, більш об'єктивний та менш корумпований. Недоліком є ціна, але суду все одно не уникнути, а рішення арбітражу доведеться виконувати. Зазвичай ми починаємо процес переговорів, представляючи інтереси клієнта, та за замовчуванням не можемо виконувати роль медіатора. Хоча юристи TiCiEm Груп Україна мають досвід проведення медіації. До третейського суду звертаємося рідше.

Переговори пришвидшують врегулювання спору зі збереженням партнерських відносин. Проте не завжди відомо, чи будуть виконані зобов'язання у процесі вирішення спору. Під час переговорів ми звертаємо увагу не лише на законодавство, але й на те, чи відповідає рішення інтересам особи, чи буде така особа задоволена отриманим результатом, а також чи буде виконане ухвалене сторонами рішення. Законодавець повинен бути зацікавленим у популяризації та нормативному закріпленні правил використання альтернативних способів, адже вони здатні частково розвантажити судові інстанції, що дозволить державі зосередитися на реформуванні судової влади.

– **Яких заходів необхідно вжити, щоб стягнути борг без суду?**

– Усе залежить від ситуації, адже не існує універсального рецепта для успішного розв'язання спорів. У всіх проєктів є одна спільна риса – невиконання однією зі сторін умов договору. Можна виділити три найпоширеніші причини невиконання зобов'язань компаніями-дебіторами: якість товару не задовольнила клієнта; товар продали, але гроші вже витратили на щось інше (покриття кредитів, замовлення нового товару тощо); так було сплановано від початку – отримати товар і не оплатити його. Останні зазвичай не хочуть

виходити на зв'язок і діють не завжди адекватно (погрожують нам та/або клієнту), що вимагає додаткових дій від юристів, а іноді навіть детективів.

Розглянемо приклад: українська компанія здійснює закупівлю листового металу в Китаї. Після отримання партії з'ясовується, що якість продукції низька, а гроші вже переведені на рахунок китайського контрагента. У цій ситуації потрібно розуміти специфіку місцевого законодавства та ведення бізнесу. Необхідне елементарне розуміння мови, культури, національної валюти та фінансової системи.

Ми маємо можливість провести серію переговорів з опонентом, залучившись підтримкою локального офісу TiCiEm Груп Інтернешнл у Китаї. Першочерговим завданням будь-яких перемовин є підтвердження факту про визнання суми боргу компанією-опонентом (дебітором). Тільки після цього ми погоджуємо умови оплати та врегульовуємо ситуацію.

Ще один приклад: українська компанія здійснила поставку продукції в Бельгію, однак оплата за товар так і не надійшла. Не всі українські компанії мають представництва в цій державі, а послуги бельгійських юристів достатньо дорогі. Мовний бар'єр та особливості різних правових систем також зводять до мінімуму шанси на успішне та вчасне повернення коштів. Завдяки представництвам у 145 країнах світу TiCiEm може допомогти клієнтам, незалежно від місцезнаходження контрагента чи компанії-дебітора.

– З якими клієнтами та ситуаціями Вам найчастіше доводиться мати справу?

– Ми працюємо з різними клієнтами: компаніями з Нідерландів, Угорщини, Китаю, Туреччини. Водночас контрагенти наших кредиторів знаходяться в усіх країнах СНД та у Східній Європі. У портфелі є проекти аграрної сфери за непоставлену чи поставлену, але неналежної якості, продукцію. Ми розв'язуємо спори, пов'язані зі стартапами, платежами згідно з контрактом за розробку та іншими ІТ-послугами іноземних клієнтів. Також є проекти щодо фрахтування суден, експортних поставок та нестачі розрахунків згідно з договорами поставки.

Доводиться працювати над різними справами: від кейсів вартістю 1000 євро до багатомільйонних. Для успішного та ефективного розв'язання спорів потрібно розуміти специфіку ведення бізнесу в кожній країні, звертати увагу на бізнес-клімат, економічні та фінансові реформи. Наприклад, у Китаї бізнес ґрунтується переважно на усних домовленостях та партнерській довірі. Контракт для китайської компанії – лише приблизний план дій. Усе, що не обговорювалося і не уточнювалося – не обов'язкове до виконання.

Туреччина специфічна завдяки своїм звичаям і традиціям. Найменша деталь може змінити перебіг переговорів. Тому ми створюємо команди юристів із різних офісів групи. Пригадую кейс, коли контрагент із Узбекистану порушив умови договору та заборгував перед нашим клієнтом. З'ясувалося, що дебітор не виконав зобов'язання через жорсткі обмеження конвертації валюти. Це не пов'язано з фінансовою кризою чи нестачею коштів. Більшість боржників очікували на конвертацію валюти понад 2 роки. З огляду на ці обставини, ми розробляли стратегію подальших дій.

У нашій роботі недостатньо лише знань з міжнародного законодавства, необхідно розуміти місцеву мову та культуру, особливості ведення бізнесу, систему дефолтів, менталітет громадян, фінансову і валютну ситуацію країни. Від таких «дрібниць» залежить стратегія та фінал переговорів. Траплялися ситуації, коли ми щотижня змінювали план дій певного проекту.

Сьогодні спостерігається тенденція до більш усвідомленого та відповідального ведення бізнесу в Україні. Особливо це пов'язано з розвитком ІТ-сфери та появою нового покоління підприємців, які тримають руку на пульсі, користуються усіма перевагами та можливостями інформаційних технологій, відвідують курси, слухають лекції впливових тренерів, дбаючи таким чином про власний бізнес та самовдосконалення.

– Які з останніх кейсів були для Вас найцікавішими та найскладнішими?

– Детальну інформацію щодо найцікавіших та найскладніших кейсів зазвичай не можна розголошувати через конфіденційність. Згадую ситуацію, коли туркменський державний концерн не оплатив поставку товарів на суму 2,5 млн доларів США. З такою проблемою до

нас звернувся виробник тепловозів із КНР. Основні труднощі виникли через те, що державна компанія ігнорувала будь-які спроби провести переговори та не відповідала на офіційні претензії. Ми налагоджували контакти з профільними міністерствами, але це не спрацювало.

Потім ми повністю змінили свою стратегію. Провели додаткове розслідування концерну, направили офіційне повідомлення про дефолт до його партнерів, контрагентів, клієнтів і кредиторів. Можливо, це відвернуло нові дефолти, але наша мета все ще залишалася недосягнутою. Спроби налагодити діловий контакт з керівництвом були невдалими, як і співпраця з більшістю мас-медіа.

Що ж далі? Ми вирішили не зупинятися та почали співпрацю з опозиційними ЗМІ Туркменістану. Інформація набула розголосу в соціальних мережах, з'явилася в публікаціях ЗМІ Казахстану, Киргизстану, Азербайджану та Пакистану. Лише після цього керівництво виділило кошти та погасило заборгованість однією транзакцією. Постачальник продукції підтвердив отримання коштів. Питання було врегульовано.

Іноді потрібно діяти нестандартно. Для нашої команди не існує меж. Ми руйнуємо шаблони та стереотипи. Разом робимо можливе й неможливе для досягнення результату.

– Які навички необхідні для проведення переговорів?

– По-перше, це вміння впливати на іншу людину вербально та спонукати до необхідних дій. Неважливо, чи це узбек, який продає чай, чи депутат Верховної Ради, чи представники молодого бізнесу з Казахстану. Юрист повинен вміти легко вести переговори та взаємодіяти з усіма.

По-друге, це елементарна уважність, щоб ретельно вивчити всі деталі кейсу, щоб у разі потреби використовувати їх на підтримку однієї з позицій або успішного вирішення спору, а також вміння будувати стратегію переговорів, передбачаючи їх подальший розвиток.

По-третє, це пізнання права. Ми запрошуємо зовнішніх спеціалістів і постійно навчаємося (від професійних навичок та іноземних мов до тайм-менеджменту та ораторського мистецтва) для якісного обслуговування своїх клієнтів.

Наприклад, кожні 3 місяці ми відвідуємо тренінги за такими напрямками: переговори, самодисципліна, ораторське мистецтво та комунікації. Двічі на рік Ян Тіан навчає нових співробітників медитації, яка допомагає зняти напругу від постійних стресів, позбутися негативних думок та перезавантажитися.

Під час переговорів немає часу подумати, що відповісти або яке запитання поставити, на відміну від письмової комунікації. Усе відбувається в режимі реального часу. Юристу необхідно зосередитися на дрібницях. Саме тому під час співбесіди ми перевіряємо кандидатів на увагу, розвиток пам'яті та креативність у комунікації.

Наша команда опановує нові техніки переговорів. Ми вивчаємо крос-культурні особливості, тобто зв'язок і спілкування між представниками різних культур, різницю в етикеті та традиціях (від вітання і зовнішнього вигляду до подарунків). Одним із принципів компанії є безперервне навчання – constant learning.

– Як за останній рік змінилося позиціонування Вашої компанії на юридичному ринку?

– За останній рік змінилося майже все (зокрема, вигляд та наповнення сайту). Ми почали вести комунікацію з суспільством через соціальні мережі. З'явилися нові практики, збільшився колектив. Рік тому ми позиціонували себе як бутикова компанія, що може допомогти у вирішенні складних міжнародних спорів шляхом переговорів. Однак часто клієнти зверталися до нас знову ще й з інших питань.

Якщо до нас звертаються з питанням, в якому ми некомпетентні, тоді радимо найкращих спеціалістів у цій практиці, передаємо їм кейс і контролюємо, щоб усе було гаразд, дбаємо, щоб клієнт залишився задоволеним. Отже, ми позиціонуємо себе як Law. For business. To perfection.

Для нашої компанії характерні такі риси:

УНІВЕРСАЛЬНІСТЬ. Наша мета – повний юридичний супровід бізнесу. Тобто власники компаній розвивають бізнес, а ми дбаємо про юридичну складову та їхню безпеку.

БЕЗМЕЖНІСТЬ. Для нас не існує територіальних кордонів. Для спільної роботи ми залучаємо колег із локальних офісів TiCiEm, які спеціалізуються на законодавстві та ринку певної країни.

ПЕРФЕКЦІОНІЗМ. Деталі – важливі. Життя складається з дрібниць, а від одного слова в договорі залежить майбутнє бізнесу. Ми скрупульозно перевіряємо кожну кому в позовній заяві, інвестиційному договорі та інших документах перед затвердженням партнерами. Лише після ретельної перевірки документи потрапляють до клієнтів.

Альтернативне врегулювання спорів залишається нашою пріоритетною практикою. Сьогодні ми позиціонуємо себе як команда, що готова надати комплекс юридичних послуг для бізнесу, незалежно від місця його розташування та координат партнерів або контрагентів. Ми здійснюємо юридичний супровід бізнесу від реєстрації компанії та побудови відносин з бізнес-партнерами до вирішення проблем в арбітражі або суді.

Питання до обговорення:

1. Який стиль ведення міжнародних переговорів є найбільш прийнятним, на вашу думку?
2. Якими рисами має володіти менеджер ЗЕД, який веде міжнародні переговори?

Рекомендована література: [1; 3; 4; 8; 12].

Практичне заняття №14

Тема: Стратегія і тактика проведення міжнародних переговорів

Зміст заняття:

1. Врахування культурно-національних особливостей партнерів.
2. Підходи до проведення міжнародних переговорів.

Методичні рекомендації до проведення заняття

При вивченні теми дайте відповіді на такі питання:

1. Назвіть основні моделі поведінки під час переговорного процесу й охарактеризуйте їх.
2. Сформулюйте визначення маніпуляції.
3. Назвіть маніпуляції, засновані на правилах пристойності.
4. Які основні стратегії використовують у переговорному процесі?
5. Проаналізуйте основні тактики в переговорному процесі.

Рекомендована література: [1; 3; 4; 8; 12].

Практичне заняття №15

Тема: Особливості формування стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зміст заняття:

1. Підходи до організації експортної діяльності підприємства.
2. Експортна стратегія підприємства та її структура.

Методичні рекомендації до проведення заняття

На практичному занятті варто розглянути сутність поняття «Експортний потенціал підприємства», його основні складові частини та методи оцінювання.

На основі дослідження наукових джерел пострадянських науковців виділено цілий ряд структурних елементів експортного потенціалу підприємства та їх індикаторів для оцінювання. Різниця підходів до оцінювання зумовлюється наступною закономірністю: чим вище рівень розвитку держави, в якій проводиться свою діяльність підприємство, тим питання оцінювання експортного потенціалу має більш другорядний характер. Адже вплив та наявність факторів для розвитку підприємства, таких, як достатнє забезпечення ресурсами, надійна правова система, економічна стабільність держави, дотримання норм та правил ведення бізнесу з самого початку передбачають створення конкурентоспроможного підприємства. Тому важливість комплексного оцінювання експортного потенціалу виникає у тих підприємств, які не мають достатнього рівня умов ведення діяльності з боку держави та основи у вигляді внутрішніх показників для легкого виходу на зарубіжні ринки.

Практичним завданням для здобувачів є оцінювання експортного потенціалу обраного підприємства певної галузі України. За проведеним дослідженням необхідно надати аргументовані висновки.

Рекомендована література: [1; 2; 3; 4; 7; 9].

Практичне заняття №16

Тема: Особливості формування стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зміст заняття:

Дослідження альтернативних стратегій проникнення на закордонні ринки.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Слід почати пояснення теми з того, що стратегія міжнародного маркетингу визначається як центральне і унікальне ядро стратегічного менеджменту, що полягає у формулюванні базисних організаційних місій, цілей і завдань, а також політик і програмних стратегій, необхідних для їх досягнення і виконання, і методів, що забезпечують впровадження цих стратегій, що забезпечують, досягнення кінцевих цілей організації.

Процес формування маркетингової стратегії передбачає визначення таких понять як «рівень стратегії», «вид стратегії», «стратегічна альтернатива», «стратегічне рішення» та взаємозв'язків між ними.

Маркетингову стратегію планують на трьох рівнях: корпоративному, функціональному та інструментальному, причому на кожному з цих рівнів розробляють різні групи стратегій.

Завданням для здобувачів є аналіз існуючих видів стратегій, виокремлення їх переваг та недоліків, вибір оптимального варіанту для наданого власного прикладу просування товару чи послуги на міжнародний ринок.

Рекомендована література: [1; 2; 3; 4; 8; 11; 13].

Практичне заняття №17

Тема: Циклічні та стадійні кризи у світовій економіці та їх вплив на міжнародну діяльність підприємств

Зміст заняття:

1. Сутність та види криз у світовій економіці.
2. Еволюція світових криз.
3. Циклічність та економічні кризи.
4. Економічні та політичні чинники виникнення криз.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Слід зосередитися на теоріях, які пояснюють економічні кризи з огляду на економічні чинники. Необхідно згадати теорії циклічного розвитку економіки, у тому числі ті, що пов'язують кризи з порушенням рівноваги між виробництвом і споживанням, теорії, які роблять акцент на швидких темпах зростання промислового виробництва, що має наслідком зниження цін на споживчі товари, що, у свою чергу, веде до скорочення попиту на засоби виробництва і негативно впливає на розвиток промисловості, теорії, які вбачають причини економічних криз у порушенні грошового обігу, тощо. Далі варто розглянути теорії, які пояснюють економічні кризи як результат дії неекономічних (природних, психологічних, політичних) факторів.

Проаналізувати більш детально причини кризових явищ в економіці, спираючись на методологію, розроблену у межах різних теорій, згаданих вище. Зокрема, можна розрізняти об'єктивні і суб'єктивні, виробничі і невиробничі, природні і техногенні, внутрішні і зовнішні причини їх виникнення. Доцільно звернути увагу, як ці чинники впливають на розгортання кризових явищ на макро-, мезо- і мікроекономічному рівнях.

Потрібно пам'ятати, що економічні кризи можна класифікувати за різними критеріями: масштабом дії, причинами, проявами, рівнем економіки, на якому відбуваються кризові явища. Варто враховувати, що економічні кризи є як причиною, так і наслідком соціальних і політичних криз. Так, економічна криза може як провокувати соціальне невдоволення, протести, революцію, так і бути наслідком цього, особливо якщо зазначене перейшло в активну чи навіть насильницьку фазу.

Практичні завдання

1. Підприємство А. виробляє високотехнологічну продукцію і охоплює майже половину усього ринку цієї продукції у країні. Водночас нещодавно на

ринку з'явилась низка нових виробників, які хоча і не можуть конкурувати з основним гравцем за обсягами виробленої продукції, але пропонують споживачеві дешевшу і якіснішу продукцію.

Спробуйте визначити стадію життєвого циклу підприємства А., переваги і недоліки цієї стадії та запропонуйте управлінські заходи, спрямовані на попередження виникнення кризових явищ на цьому підприємстві.

2. Які загрози виникнення кризи може нести для національних виробників державна політика протекціонізму або відмови від нього? Наведіть приклади галузей, для яких відмова держави від протекціонізму може загрожувати кризою на мезоекономічному рівні. Сформулюйте п'ять загальних рекомендацій для антикризової економічної політики держави.

3. Підприємство працює на ринку роздрібно́ї торгівлі продуктами і обіймає третину усього ринку великих магазинів («супермаркетів»). Проте останнім часом воно втрачає частку через те, що вартість продуктів у магазинах цього підприємства дещо вища, ніж у конкурентів. Різниця вартості товарів пояснюється більш високим сервісом, який підприємство надає своїм покупцям (якісніші продукти, знижки, бонуси). Які стратегії зупинення падіння частки підприємства на ринку Ви можете запропонувати?

Рекомендована література: [1; 3; 4; 8; 12].

Практичне заняття №18

Тема: Циклічні та стадійні кризи у світовій економіці та їх вплив на міжнародну діяльність підприємств

Зміст заняття:

1. Аналіз причин та наслідків найбільших сучасних криз та їх вплив економіку країни.

2. Наслідки світових криз для міжнародної діяльності підприємств.

Методичні рекомендації до проведення заняття

Дослідіть такі теми для обговорення:

1. Криза як період нових можливостей для виробників.

2. Економічна криза і відносини між власником підприємства та трудовим колективом.

3. Розгляньте за відкритими джерелами кейс компанії Nokia. Які, на Вашу думку, чинники зумовили перехід фінського телекомунікаційного гіганта від стадії сталого розвитку (стабільності) до стадії занепаду, що закінчилося катастрофічним скороченням частки компанії на ринку та її продажем?

Рекомендована література: [1; 2; 3; 4; 8; 10].

IV. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Тема 1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасних трансформацій світового економічного простору

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення поняттю “міжнародний бізнес”.
2. Хто є суб’єктом міжнародного бізнесу?
3. Надайте 3 основні риси міжнародного бізнесу.
4. Що є найважливішою особливістю міжнародного бізнесу?
5. Хто запропонував періодизацію історичного розвитку міжнародного бізнесу? Назвіть усі ери.
6. Перерахуйте основні аспекти мотивації.
7. Що відбувалось під час ери концесій?
8. Особливості ери національних держав?
9. Що відноситься до рушійних, а що до гальмуючих факторів глобалізації?
10. Чим характерний міжнародний бізнес в сучасних умовах?

Тестові завдання:

1. Міжнародний бізнес – це:
 1. ділова взаємодія фірм різних форм власності або їх підрозділів, які знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг ділових міжнародних операцій;
 2. підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різноманітних формах і переваг підвищеної ділової активності; здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародну економічну сферу;
 3. будь-які господарські операції, що здійснюються двома і більше країнами;
 4. всі відповіді вірні.
2. Передумовами розвитку міжнародного бізнесу були
 1. загострення конкуренції на внутрішніх ринках, низька ємність та відносна обмеженість внутрішніх ринків;
 2. обмеженість економічних ресурсів; недосконалість національної законодавчої системи; нерівномірність соціально-економічного розвитку країн;
 3. формування «відкритої економіки» в більшості країн світу, постійний розвиток продуктивних сил, науково-технічний розвиток.

4. перше та друге;
5. перше, друге, третє.

3. Основними аспектами мотивації, що спонукають міжнародну компанію здійснювати міжнародну діяльність, є:

1. розширення збуту, придбання ресурсів, диверсифікація джерел постачання;
2. збільшення прибутку, концентрація на одному чи декількох ринках збуту;
3. зменшення витрат, скорочення використання ресурсів;
4. політичний інтерес, соціальна відповідальність, приплив капіталу.

4. Періодизацію історичного розвитку міжнародного бізнесу, що включає в себе такі ери:

1. антична, ера Середньовіччя, ера Великих географічних відкриттів, промислова;
2. антична, ера Середньовіччя, ера Великих географічних відкриттів, промислова, капіталістична, інформаційна;
3. комерційну, еру експансії, еру концесії, еру національних держав, еру глобалізації;
4. еру експансії, еру концесії, еру національних держав.

5. Транснаціоналізація – це:

1. якісно новий етап інтернаціоналізації господарського життя, що являє собою процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК;
2. формування стійких економічних зв'язків між країнами;
3. процес зближення національних економік та їх суб'єктів господарювання;
4. сфера стійких товарно-грошових відносин господарюючих суб'єктів з приводу виробництва та обміну товарами та послугами на міжнародному ринку.

6. Суб'єктами міжнародного бізнесу є:

1. окремі особи, контактні групи або складні соціальні структури;
2. підприємства та транснаціональні структурні утворення;
3. міжнародні організації, інтеграційні угруповання, держави;
4. всі відповіді вірні.

7. Міжнародні економічні відносини – це:

1. зв'язки господарюючих суб'єктів окремих країн з приводу виробництва та обміну різними об'єктами;
2. частина ринку країни, що орієнтується на внутрішніх покупців;
3. сфера стійких товарно-грошових відносин господарюючих суб'єктів з приводу виробництва та обміну товарами та послугами на міжнародному ринку;
4. всі відповіді вірні.

8. Економічна сутність міжнародного бізнесу має визначатися як:

1. явище та процес;
2. економічні відносини;
3. система.

9. Зневірення у ефективність ведення міжнародного бізнесу для країни та підприємця відбулося в еру:

1. експансії;
2. концесії;
3. глобалізації.

10. Причини формування і розвитку міжнародного бізнесу поділяються на такі групи:

1. причини, що визначають необхідність виникнення такої категорії бізнесу; причини, що обумовлюють можливість здійснення міжнародного бізнесу.
2. причини міжнародного характеру; причини внутрішнього характеру;
3. еволюційні причини; екзогенні причини; ендегенні причини;
4. екологічні причини; соціальні причини.

11. Бурхливий розвиток країн з монопродуктовими економіками відбувався у період:

1. 1914-1918 рр.
2. 1939-1945 рр.
3. 1945-1970 рр.

12. Країнами-господарями у світовій економіці в період комерційної ери були:

1. США та Німеччина;
2. Англії та Голандія;
3. Росія та Великобританія

Тема 2. Організаційні форми міжнародної співпраці підприємств

Питання для самоперевірки:

1. Дайте визначення поняттю «спільне підприємство». Чим воно відрізняється від поняття «змішане підприємство»?
2. Які специфічні ознаки має спільне підприємство?
3. В чому полягають переваги СП для приймаючої країни?
4. Охарактеризуйте основні етапи розвитку СП.

5. Які групи мотивів виділяють при створенні СП?
6. За якими критеріями доцільно проводити оцінку потенційного партнера по СП?
7. Який орган здійснює реєстрацію СП в Україні? Які документи необхідні для проходження державної реєстрації?
8. Опишіть процедуру розробки стратегії СП. Дайте характеристику кожному етапу.
9. Надайте характеристику франчайзинговій формі.
10. Сутність аутсорсингових операцій в міжнародному бізнесі.

Тестові завдання:

1. У якій формі можуть здійснювати інвестиції іноземні інвестори на території

України?

1. Будь-якого рухомого і нерухомого майна та пов'язаних з ними майнових прав.

2. Акцій, облігацій, виражених у неконвертованій валюті за їх ринковою вартістю.

3. Грошових вимог та права вимоги до виконання договірних зобов'язань.

4. Права на винаходи, авторських прав.

2. Яка із перелічених форм є найбільш поширеною формою здійснення іноземних

інвестицій на території України?

1. Підприємства, що повністю належать іноземним інвесторам.

2. Спільні підприємства.

3. Виробнича кооперація без створення юридичної особи.

4. Виробнича кооперація зі створенням юридичної особи.

3. Майно, що ввозиться в Україну як внесок іноземного інвестора до статутного

фонду підприємства з іноземними інвестиціями:

1. Звільняється від мита.

2. Має обкладатися митом за повною ставкою.

3. Має обкладатися за пільговими ставками.

4. Має обкладатися за преференціями.

4. Назвіть основні гарантії, що надані іноземним інвесторам законодавством України:

1. Іноземні інвестиції не підлягають націоналізації.

2. При зміні умов захисту інвестицій застосовується законодавство, чинне на момент

реєстрації інвестиції протягом 5 років.

3. Повернення інвестицій та отриманих доходів впродовж 5 місяців у разі припинення

інвестиційної діяльності.

4. Іноземним інвесторам гарантується безперешкодний переказ закордон доходів.

5. Коли в Україні набрав чинності Закон «Про режим іноземного інвестування»?

1. 25.04.96 р.

2. 13.03.92 р.

3.31.03.92 р.

4. 20.05.93 р.

6. Які з наведених пільг застосовуються стосовно ПП?

1. Звільняється від ввізного оподаткування внесок іноземною інвестицією у статутний фонд.
2. Використання норм прискорення амортизації машин та обладнання.
3. Звільнення від податку на додану вартість.
4. Звільнення від місцевих податків.

7. Назвіть основні вимоги до іноземних інвесторів, які претендують на отримання

додаткових пільг?

1. Інвестиція має мати 10 % іноземного капіталу.
2. Інвестиція має сприяти створенню нових робочих місць.
3. Інвестиція має мати 100 % іноземною капіталу.
4. Інвестиція має орієнтуватися на найбільш раціональне використання сировинної бази України.

8. Чи поширюється режим ліцензування і квотування на експорт продукції, що

повністю вироблена на підприємстві з іноземними інвестиціями?

1. Не поширюється режим ліцензування і квотування.
2. Поширюється режим ліцензування і квотування.
3. Не поширюється режим ліцензування.
4. Не поширюється режим квотування.

9. В якому випадку припиняється діяльність підприємства з іноземними інвестиціями?

1. У випадку закінчення терміну дії договору про заснування підприємства.
2. Відповідно до рішення виконавчих органів держави.
3. Відповідно до рішення податкової інспекції.
4. За рішенням власників підприємства.

10. Який із інвестиційних режимів діє на території України?

1. Національний.
2. Недискримінаційний.
3. Спеціальний.
4. Режим найбільшого сприяння.

11. Яке із перелічених визначень відповідає поняттю «підприємство з іноземними

інвестиціями»?

1. Підприємство створено за законами України, іноземна інвестиція в статутному фонді якого за його наявності становить не менше 10 %.
2. Підприємство, засновником якого є іноземний інвестор.
3. Підприємство, створене за законами іноземних держав, але функціонує на території України.
4. Підприємство, засновником якого є фізична особа, яка має постійне місце проживання в іноземній державі.

12. Коли вперше на території України почали функціонувати СП?

1. 1987 р.
2. 1985 р.
3. 1990 р.
4. 1991р.

Тема 3. Транснаціональні компанії та їх роль у міжнародному бізнесі

Питання для самоперевірки:

1. Надайте основну інформацію про діяльність транснаціональних корпорацій.
2. Характеристика розвитку ТНК у сучасному світі.
3. Як ТНК впливають на економіку країни.
4. Які особливості в управлінні ТНК.
5. Як проходять планування та прийняття управлінських рішень у ТНК.
6. Організаційна культура міжнародних корпорацій.
7. Особливості управління персоналом, керівництва, комунікацій та контролю у транснаціональних корпораціях.
8. Особливості діяльності ТНК в Україні.

Тестові завдання:

1. Основними рисами ТНК вважається:
 1. річний обсяг продажу більше 10 млрд. дол.;
 2. частка іноземних активів не менш 25% загальної вартості активів компанії;
 3. зовнішньоекономічні операції – 1/2 всього обороту;
 4. всі відповіді вірні.

2. Яким чином американський капітал захопив найбільші промислові підприємства Європи?

1. шляхом фінансування зовнішньої заборгованості Німеччини;
2. шляхом покупки акцій підприємств;
3. шляхом фінансування виробництва військової техніки та озброєння;
4. всі відповіді вірні.

3. Об'єднання офіційно незалежних виробників однієї галузі, метою якого є збільшення їхнього колективного прибутку шляхом встановлення ціни, обмеження пропозиції чи іншої обмежувальної практики - це:

1. синдикат;
2. картель;
3. ТНК;
4. спільне підприємство

4. Третє покоління ТНК спеціалізувалось на:

1. виробництві військової техніки;
2. науково-технічних досягненнях та нововведеннях;
3. видобутку сировинних ресурсів;
4. розвитку транспортних та інформаційних комунікацій.

5. Чи є правильним твердження? "ТНК переносить за кордон не сам процес вкладення капіталу, а товар, поєднуючи його із закордонною робочою силою в межах міжнародного виробництва"

1. Так
2. Ні

6. За якого типу ТНК, підрозділи виробляють схожі товари та послуги в різних частинах світу?

1. горизонтально інтегровані;
2. вертикально інтегровані;
3. роздільні;
4. змішані.

7. Країною, яка заснувала найбільшу кількість ТНК, є:

1. Китай
2. США
3. Японія
4. Німеччина

8. В яких сферах працюють найбільші ТНК світу (за даними Forbes 2020) ?

1. банківська справа;
2. роздрібна торгівля;
3. нафтопереробка;
4. електроніка.

Тема 4. Ділові культури у міжнародному бізнесі

Питання для самоперевірки:

1. Що таке культура?
2. Рівні культурного програмування.
3. Типові реакції на незнайомі культури.
4. Взаємодія з іншими культурами.
5. Класифікація культур. Ділові культури.
6. Суть поняття «культура» та еволюція поглядів щодо культурних особливостей міжнаціональних бізнес-контактів.
7. Класифікація культурних цінностей Г. Хофстеда.
8. Вплив культурних та релігійних особливостей націй на ведення міжнародного бізнесу.
9. Можливі бар'єри на стику двох культур при веденні міжнародного бізнесу.
10. Культурні особливості ведення європейського бізнесу.

Тестові завдання:

1. На діловій зустрічі з французами, чого краще всього уникати?
 1. Особистих питань.
 2. Прямого погляду в очі.
 3. Формальної манери поведінки.
2. Яке з цих тверджень вірне?
 1. Німці можуть приймати рішення дуже повільно.
 2. Німці не дуже переймаються пунктуальністю.
 3. Німці очікують прояви дотепності в бізнесовому контексті.
3. На переговорах в Гонконгу іноземець і хазяїн що його приймає, п'ють чай з однієї чашки. Через деякий час іноземець помічає, що хазяїн пересуває чашку то ближче до гостя, то далі від нього. Чому він так робить?
 1. Він використовує метод фен-шуй, щоб передати позитивну енергію.
 2. Він демонструє, наскільки ви далеко, чи близько до укладення угоди.
 3. Він знервований, і з цього можна дістати прибуток
4. Відразу після знайомства з потенційним клієнтом з Індонезії в його офісі вам ставлять дуже особисті запитання щодо вашої роботи, освіти і зарплатні. Чому?
 1. Ці питання є частиною процесу знайомства з вами.
 2. Ці питання мають допомогти визначити ваш статус/ранг.
 3. Вони вважають, що ці питання важливі у вашій країні і запитують з увічливості.

5. Під час переговорів для підтвердження позиції партнерів американець перепитує японців: «Ви не бажаєте, щоб це було додано до угоди?» Отримавши відповідь «так», американці залишають цей пункт в тесті угоди. Трохи пізніше вони здивовані тим, що японці незадоволені тим, що пункт був доданий до тексту угоди. Чому так сталося?

1. Японці позитивно відповідають на негативні питання, і насправді вони мали на увазі «ні».

2. «Так» подекуди може означати «може бути». В цьому разі японці хотіли поміркувати про це і відповіли «так», маючи на увазі «давайте поміркуємо і повернемося до цього питання на наступній зустрічі».

3. Японці припустили, що ви знаєте, що вони не бажають бачити цей пункт в тексті угоди, і відповіли «так», маючи на увазі «так, ви праві, якщо вважаєте, що ми проти цього пункту в тексті угоди».

6. В Іспанії збори співробітників скликають з метою ...

1. прийняти рішення за допомогою детальних обговорень переваг та недоліків проблеми.

2. досягти згоди шляхом консенсусу.

3. повідомити колектив про рішення, що вже прийняте.

7. Західні партнери ставлять запитання молодому японському менеджеру в межах його компетенції. Він відповідає, але дивиться долу. Він ...

1. щось приховує і підбирає відповідь, щоб захиститися

2. демонструє повагу до гостей

3. не зацікавлений розмовою і хоче її припинити якомога скоріше

8. Ваш німецький колега, з яким ви разом працюєте над пропозицією, каже: «не ображайтеся, але ця ідея - нісенітниця». Він ...

1. просто висловлює свою думку і не хоче нікого образити.

2. прямолінійний і не знає етикету.

3. задає вам образи, щоб підірвати вашу позицію, репутацію.

Тема 5. Система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Питання для самоперевірки:

1. Діагностика сучасного міжнародного середовища бізнесу.

2. Дослідження зовнішнього (економічного, політичного, правового та культурного; макро- і мікросередовища) та внутрішнього бізнес-середовища при здійсненні ЗЕД.

3. Чинники, що впливають на ухвалення рішення підприємства про вихід на зовнішній ринок: внутрішні і зовнішні.

4. Небезпеки і ризики, які несе діяльність на зовнішньому ринку для

підприємства.

5. Аналіз ЗЕД підприємства та оцінка її ефективності.

6. Суть та види аналізу ЗЕД. Аналіз ЗЕД країни, регіону, галузі (абсолютні показники, відносні показники, показники структури, показники інтенсивності, показники ефективності ЗЕД).

7. Аналіз ЗЕД підприємства: аналіз виконання зобов'язань з експорту та імпорту, аналіз динаміки експорту та імпорту, аналіз якості та конкурентоспроможності експортних (імпортних) товарів, аналіз експорту та імпорту на умовах комерційного кредиту

8. Визначення ефективності ЗЕД підприємства. Валютна ефективність експорту та імпорту

9. Економічна ефективність зовнішньоекономічних операцій. Показники ефекту експорту та імпорту

10. Інформаційне забезпечення та контрактний менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Тестові завдання:

1. Збільшення економічних вигод у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які спричиняють зростання власного капіталу за звітний період, - це

1. прибуток;
2. збиток;
3. витрати;
4. доходи.

2. Залежно від часу проведення аналітичної роботи, у зовнішньоекономічній діяльності розрізняють такі види аналізу:

1. попередній, оперативний і наступний;
2. поточний, повторний і наступний;
3. підготовчий, оперативний і наступний;
4. підготовчий, попередній і наступний.

3. Ефективність ЗЕД характеризують такі показники:

1. зміна валютного курсу та контрактна ціна;
2. рівень накладних витрат в іноземній валюті;
3. виробнича собівартість і рівень накладних витрат в іноземній валюті.
4. усі відповіді правильні.

4. Джерелами інформації для аналізу господарської діяльності є дані....

1. бухгалтерського обліку, оперативного обліку та фінансової звітності;
2. фінансового обліку, аудиторського висновку та статистичного обліку;
3. оперативного обліку, статистичного обліку та бухгалтерського обліку;
4. статистичного обліку та звітності.

5. Визначте основні критерії раціонального використання оборотного капіталу підприємства при здійсненні експортних торговельних операцій.

1. Зберігання товару на складах, рентабельність експорту товарів і тривалість обороту

оборотного капіталу.

2. Тривалість обороту оборотного капіталу та рентабельність експорту товарів.

3. Зберігання товару на складах і тривалість обороту оборотного капіталу.

4. Зберігання товару на складах.

6. Яким методом проводиться аналіз виконання контрактів по імпортним операціям за строками поставки продукції:

1. афакторним;
2. порівняння;

3. елімінування;
4. різниць.

7. Поточний (оперативний) аналіз спрямований:

1. підготовку даних для визначення перспектив розвитку економіки, для складання проектів плану-прогнозу, для розрахунку економічної ефективності планованих операцій;
2. на підведення підсумків проробленої роботи;
3. на вивчення і контроль виникаючих процесів по експорту, імпорту і реалізації товарів, заходів і дій в ході експортно-імпортних операцій;
4. всі відповіді вірні.

8. В залежності від ступеня обхвату аналізом діяльності об'єднання і кола порушуваних питань, економічний аналіз поділяється на:

1. комплексний і тематичний;
2. поточний та оперативний;
3. поточний та завершальний;
4. тематичний та індивідуальний.

9. Основними задачами аналізу зовнішньоекономічної діяльності є:

1. оцінка рівня, і якості виконання підприємством зобов'язань за контрактами з іноземними партнерами;
2. характеристика динаміки (розвитку) зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
3. оцінка раціональності використання засобів, залучених для виконання зобов'язань за контрактами;
4. всі відповіді вірні.

10. Розрізняють такі показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності:

1. індекс структурних зрушень;
2. коефіцієнт технологічності окремого виду продукції;
3. економічна ефективність експорту або імпорту;
4. всі відповіді вірні

Тема 6. Управлінські технології здійснення операцій у міжнародному середовищі

Питання для самоперевірки:

1. Основні форми організаційних структур управління ЗЕД на підприємстві.
2. Чинники і принципи побудови організаційних структур управління ЗЕД

підприємства.

3. Основні форми побудови організаційних структур управління ЗЕД: проста (експортний, імпортерний відділи), складна (відділ ЗЕД, зовнішньоекономічна фірма, структура створена спільно з іноземним контрагентом) і транснаціонального типу (міжнародний відділ, функційна, продуктова, регіональна, матрична).

4. Структура, функції та обов'язки відділу ЗЕД на підприємстві (на основі Положення про відділ ЗЕД) та його провідних спеціалістів (на основі посадових інструкцій).

5. Формальні і неформальні механізми координації та інтеграції діяльності міжнародних підрозділів підприємства за Ч. Гілом.

6. Принципи оптимізації організаційних структур управління ЗЕД.

Тестові завдання:

1. Виберіть серед наведених фактор мікросередовища щодо впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства:

1. ВВП на душу населення;
2. рівень іноземного інвестування;
3. вартість експертних послуг торговельно-промислових палат;
4. рівень інфляції

2. В якому випадку при розробці стратегії зовнішньоекономічної діяльності використовують суб'єктивний аналіз:

1. за відсутності вторинної інформації;
2. за необхідності одержання експертних оцінок від провідних спеціалістів;
3. для виявлення щільності зв'язку між факторами макросередовища та зовнішньоекономічною діяльністю;
4. для виявлення напрямку впливу факторів макросередовища на зовнішньоекономічну діяльність

3. Такий етап процесу стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності, як аналіз альтернатив і вибір стратегії не включає таку фазу

1. реалізація стратегії;
2. вибір стратегії;
3. оцінка існуючої стратегії;
4. формування стратегії

4. Якщо підприємство інтенсивно здійснює як внутрішню, так і зовнішню економічну діяльність, який критерій оцінки існуючої стратегії визначається як найважливіший:

1. сумісність стратегії із середовищем у статиці;
2. наявність балансу між цілями та ресурсами;
3. наявність внутрішньої цілісності, яка припускає сумісність цілей і методів, що не суперечать один одному і загальній стратегії;
4. наявність реального горизонту планування

5. Який з планів не відноситься до оперативних:

1. план маркетингу зовнішньоекономічної діяльності;
2. виробничий план;
3. план стратегічних зон господарювання;
4. фінансовий план

6. За М. Портером стан конкуренції в галузі залежить від основних:

1. трьох чинників;
2. чотирьох чинників;

3. двох чинників;
4. п'яти чинників

7. Який чинник конкуренції відіграє ключову роль у виробництві морських танкерів:

1. постачальники;
2. потенційні конкуренти;
3. покупці;
4. замінники

8 Який чинник конкуренції відіграє вирішальну роль в індустрії автомобільних шин:

1. постачальники;
2. потенційні конкуренти;
3. покупці;
4. замінники

9. Який чинник конкуренції має вирішальне значення для розвитку сталеливарної індустрії:

1. постачальники;
2. потенційні конкуренти;
3. покупці;
4. замінники

Тема 7. Стратегія і тактика проведення міжнародних переговорів

Питання для самоперевірки:

1. Назвіть моральні принципи ведення переговорів і порівняйте їх з моральними аспектами конфліктів.
2. Які з вищевказаних принципів ведення переговорів доцільніше використовувати в переговорах щодо розв'язання зовнішньоекономічних проблем?
3. У чому полягає метод складання балансових аркушів і «мозкового штурму»?
4. Назвіть засоби, які забезпечують ефективність ділової бесіди.
5. Охарактеризуйте механізми проведення переговорів.
6. Назвіть основні моделі поведінки під час переговорного процесу й охарактеризуйте їх.
7. Сформулюйте визначення маніпуляції.
8. Назвіть маніпуляції, засновані на правилах пристойності.
9. Які основні стратегії використовують у переговорному процесі?
10. Проаналізуйте основні тактики в переговорному процесі.

Тестові завдання:

1. У сучасному значенні поняття «дипломатія» вперше стало вживатися у:
 1. Німеччині
 2. Франції
 3. США
 4. Англії

2. Ігровий аспект здійснення переговорів передбачає:
 1. змістовне спілкування
 2. зіставлення «я-позицій»
 3. застосування іншою стороною несподіваного ходу
 4. зміну своєї позиції під впливом іншої сторони

3. Прагматичний аспект здійснення переговорів передбачає:
 1. зіставлення «я-позицій»
 2. несподіваний хід
 3. зміну своєї позиції

4. Останнім етапом переговорного процесу є:
 1. аналіз результатів переговорів
 2. виконання досягнутих домовленостей
 3. ведення переговорів
 4. підготовка переговорів

5. Якому стилю переговорів притаманна схема «Виграш – програш» та «Програш – програш»?
 1. жорсткому
 2. м'якому
 3. торговельному
 4. стилю "співробітництво"

6. Стель ведення переговорів «Співробітництво» базується на принципах:
 1. люди - інтереси - варіанти - критерії
 2. люди - інтереси -прибутки
 3. інтереси - варіанти - критерії
 4. прибутки - варіанти - ефекти -люди

7. Технологія позиційного торгу, компромісу та консенсусу застосовується при _____ стилі ведення переговорів:
 1. жорсткому
 2. м'якому
 3. торговельному
 4. стилі "співробітництво"

8. Жорсткому стилю ведення переговорів притаманне:

1. досягнення вигідних для себе результатів реалізується шляхом мінімальних
2. взаємовигідних поступок з кожного боку
3. ідея налагодження відносин між суб'єктами конфлікту
4. використання засобів позиційного і психологічного тиску, маніпуляцій
5. максимальне задоволення інтересів обох сторін

9. У спілкуванні найбільше інформації передається через:

1. слова
2. вираз обличчя, пози, жести
3. інтонації і модуляції голосу

10. Наполегливість, агресивність та швидке реагування є культурно-національними особливостями:

1. німців
2. французів
3. американців
4. китайців

11. Терпіння, відсутність емоцій, підкреслена увага до всіх учасників переговорів є культурно-національними особливостями:

1. поляків
2. українців
3. китайців
4. корейців

12. Модель І.Адізеса виокремлює ролі керівника, виходячи з:

1. манери висловлювати згоду та незгоду
2. крос-культурних особливостей
3. стилю ведення переговорів
4. психотипу людини

Тема 8. Особливості формування стратегій розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Питання для самоперевірки:

1. Поділ основних мотивів початку експортної діяльності.
2. Дайте визначення «експортній стратегії».
3. Що входить до структури експортної стратегії.

4. Класифікація експортної стратегії.
5. Надайте повну характеристику одній зі стратегій експортної діяльності.
6. Сутність та складові процесу управління ЗЕД підприємства з точки зору системнофункційного підходу у менеджменті.
7. Стратегії проникнення на зовнішні ринки
8. Чотири основні стратегічні профілі ЗЕД підприємств: етноцентризм, поліцентризм, регіоноцентризм і геоцентризм.
9. Напрямки формування зовнішньоекономічних стратегій: за фіксованим рівнем якості всі зусилля спрямовуються на зниження ціни через зменшення витрат; за незмінної ціни відбувається покращення якісних характеристик.
10. Стратегія експорту та стратегія імпорту у ЗЕД.

Тестові завдання:

1. Сукупність угод, які укладають та виконують через національні кордони і які пов'язані з переміщенням факторів виробництва - це:
 1. офшорна зона
 2. інвестування
 3. міжнародне підприємництво
 4. спільне підприємництво
2. Покращення свого фінансового стану на світовій арені, залучення технологій та інвестицій є особливістю міжнародного підприємництва:
 1. розвинутих країн
 2. країн, що розвиваються
 3. країн з перехідною економікою
3. Формою співробітництва, за якої суб'єктами міжнародних економічних відносин виступають власник певних прав та постійний чи тимчасовий користувач цим правом є:
 1. інвестування
 2. спільне підприємництво
 3. ліцензування
 4. квотування
4. Офшор - це:
 1. країна або її частина з особливими умовами ведення бізнесу для іноземних компаній
 2. фінансові центри / зони, території, що приваблюють іноземний капітал через спеціальні податкові та адміністративні пільги
 3. специфічний інструмент стимулювання інвестиційної діяльності і збільшення надходжень до бюджетів депресивних територій, економічний ефект

якого ґрунтується на явищі зростання державних доходів завдяки розширенню податкової бази та мінімізації величини податкового навантаження

4. всі відповіді вірні

5. Зменшення витрат на одиницю продукції в міру зростання абсолютного обсягу продукції за період є таким вхідним бар'єром, як:

1. економія за рахунок масштабів;
2. товарна диференціація;
3. вимога інвестувань;
4. доступ до каналів розподілу

6. Який вид економії не використовують у зовнішньоекономічній діяльності багатofункціональні компанії:

1. розподіл операцій;
2. спільні витрати;
3. горизонтальна інтеграція структури підприємства;
4. нематеріальні активи

7. Використання існуючими компаніями ідентифікації марки, прихильності покупців, відмінностей товарів передбачає такий вхідний бар'єр, як:

1. економія за рахунок масштабів;
2. товарна диференціація;
3. вимога інвестувань;
4. доступ до каналів розподілу

8. Потреба фірми-новачка забезпечити поширення свого товару створює такий вхідний бар'єр, як:

1. економія за рахунок масштабів;
2. товарна диференціація;
3. вимога інвестувань;
4. доступ до каналів розподілу

9. Необхідність вкладати значні фінансові ресурси, щоб успішно конкурувати, створює такий вхідний бар'єр, як:

1. економія за рахунок масштабів;
2. товарна диференціація;
3. вимога інвестувань;
4. доступ до каналів розподілу

10. Разові витрати фірми-покупця на перехід від товару одного постачальника до товару іншого є таким вхідним бар'єром, як:

1. перехідні витрати
2. товарна диференціація;

3. відносні перевитрати незалежно від масштабу;
4. доступ до каналів розподілу

11. Неможливість економити на витратах для потенційних конкурентів, що входять до галузі, є таким вхідним бар'єром, як:

1. перехідні витрати
2. товарна диференціація;
3. відносні перевитрати незалежно від масштабу;
4. доступ до каналів розподілу

Тема 9. Циклічні та стадійні кризи у світовій економіці та їх вплив на міжнародну діяльність підприємств

Питання для самоперевірки:

1. Циклічні та стадіальні кризи.
2. Діагностування кризових явищ у сфері ЗЕД.
3. Кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД
4. Інструментарій запобігання кризовим явищам у ЗЕД.
5. Назвіть методи діагностування кризових явищ у ЗЕД
6. Кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД.
7. Проаналізуйте методи розробки антикризових стратегій.

Тестові завдання:

1. Прагнення приховати свої доходи, скоротити податкові витрати та приховати ім'я реального власника бізнесу є мотивів для:

1. створення спільного підприємства
2. виходу компанії до офшору
3. купівлі франшизи
4. передачі послуг на аутсорсинг

2. Високорозвинена країна, яка не пропонує пільгового оподаткування іноземним компаніям - це:*

1. офшор
2. оншор
3. мідшор

3. До пешої групи за рівнем надійності офшорних зон належить:*

1. Кіпр
2. Монако

3. Швейцарія

4. До типу офшорних ринків "податкове сховище" належать:*

1. Нью-Йорк та Сінгапур
2. Лондон та Гонконг
3. Багамські та Кайманові острови

5. Встановлення спеціальних рахунків окремо від внутрішніх, які вільні від обмежень та належать до внутрішнього фінансового ринку притаманно для:*

1. Острівної моделі офшорних центрів
2. Нью-Йоркської моделі офшорних центрів
3. Лондонської моделі офшорних центрів

6. Імпульсом для зростання швидкості перетікання фінансових активів на світовому фінансовому ринку наприкінці 1970-х років стало утвердження умов функціонування:

1. Бреттон-Вудської валютної системи
2. Ямайської валютної системи
3. Паризької валютної системи
4. Генуезької валютної системи

7. Причиною появи офшорів на території Європи після Першої Світової війни стало:

1. перехід до Ямайської валютної системи
2. підвищення податків для відновлення економік країн Європи
3. лібералізація фінансових ринків

8. Чи є наступне твердження вірним: "Більшість офшорів не вимагають проходити аудит і подавати регулярну фінансову звітність"?

1. Так
2. Ні

9. Низькими податковими ставками податку на прибуток в офшорних юрисдикціях вважаються:

1. 3-5%
2. 9-12%
3. 15-20%

10. Глобальна офшорна система стала одним із центральних факторів, що сприяли фінансово-економічній кризі 2007 р. через:

1. вибухове зростання фінансових компаній
2. приплив капіталу до країн, які мають дефіцит, що погіршило більш помітні глобальні макроекономічні дисбаланси

3. спонукання компаній брати величезні позики та кредити
4. всі відповіді вірні

11. Основною тенденцією світової спільноти щодо функціонування офшорів є:

1. нейтральне відношення до офшорів
2. наміри протидії ухиленню від сплати податків
3. розвиток офшорного бізнесу як нової ефективної бізнес-моделі

V. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ КУРСОВОЇ РОБОТИ

Виконання курсової роботи спрямоване на формування у студентів навичок з діагностики проблем зовнішньоекономічної діяльності на прикладі конкретного підприємства, застосування інструментарію із вирішення поточних проблем підприємства у міжнародній діяльності та розроблення практичних рекомендацій щодо їх вирішення.

Мета курсової роботи: формування у студентів здатностей щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в сучасних умовах розвитку господарювання в Україні та світі, опанування необхідними практичними знаннями щодо ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства та вирішення прикладних завдань.

Предмет курсової роботи: дослідження теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Головними **завданнями** написання курсової роботи є:

- провести ґрунтовне теоретичне дослідження окремого питання в сфері менеджменту міжнародного бізнесу, що передбачає узагальнення наявної економічної літератури, в якій розглядається аналізована проблема з теми курсової роботи, систематизація законодавчих та інших нормативних актів (постанови, укази, положення, інструктивні листи тощо), що безпосередньо пов'язані з тематикою роботи;
- ознайомитись з об'єктом дослідження – державою, регіоном, підприємством (установою) організацією і т.д., його системою управління, управлінськими та іншими зв'язками, особливостями його господарської діяльності тощо;
- знайти і отримати самостійно доступ до інформаційних ресурсів, які дозволять провести економічний аналіз стану (рівня) і динаміки досліджуваної проблеми;
- розвинути навички самостійної роботи з науковою та довідковою літературою, нормативними документами, стандартами, звітністю підприємства (організацій), матеріалами, опублікованими в періодичній пресі та ін; набути досвіду їх творчого використання при розробці заходів щодо вирішення проблем розвитку зовнішньоекономічної діяльності;

- використати проведений аналіз теоретичних і методологічних питань для формування практичних рекомендацій щодо розвитку системи менеджменту міжнародного бізнесу для конкретного об'єкту дослідження (держава, регіон, підприємство); набуті навичок самостійного вирішення практичних завдань у галузі менеджменту міжнародного бізнесу;

- зробити висновки в результаті проведеного економічного аналізу та сформулювати пропозиції щодо вирішення проблеми.

Виконання курсової роботи зорієнтоване на **формування у студентів таких компетентностей** щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, а саме:

- ЗК 7 – здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу при веденні міжнародної діяльності;

- СК 7 – здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість, зокрема у зовнішньоекономічній діяльності підприємства;

- СК 9 – здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію, зокрема, при управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства;

- СК 12 – здатність формувати стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств на засадах експортоорієнтованого розвитку із врахуванням потенціалу цифрових трансформацій у світовій економіці;

- СК 13 – здатність організовувати, планувати зовнішньоекономічну діяльність підприємств з урахуванням сучасних трендів світової економіки та з використанням перспективних бізнес-моделей, зокрема, для забезпечення ефективного виходу підприємств на зовнішні ринки;

- СК 15 – здатність розробляти, економічно обґрунтовувати і впроваджувати в практику діяльності організації проектні рішення з метою забезпечення ефективності використання різних видів ресурсів, підвищення прибутковості та формування передумов розвитку потенціалу міжнародної діяльності.

Завдання курсової роботи реалізуються через **досягнення наступних програмних результатів навчання:**

- ПРН 1 – критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах, що виникають під час ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- ПРН 2 – ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення для ефективного ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

- ПРН 4 – обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї в сфері міжнародного бізнесу;

- ПРН 5 – планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах ведення зовнішньоекономічної діяльності;

- ПРН 13 – вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу), що веде міжнародний бізнес;

- ПРН 14 – визначати і розробляти оптимальні форми організації зовнішньоекономічної та міжнародної діяльності підприємств з урахуванням особливостей здійснення міжнародної діяльності, впливу цифрових трансформацій на здійснення міжнародної діяльності підприємства.

Етапи виконання курсової роботи. Процес виконання курсової роботи відбувається в наступній послідовності:

1. Вибір теми.

Обирати тему курсової роботи доцільно з урахуванням можливості продовжити проведені дослідження при підготовці дипломної роботи.

При виборі теми дослідження необхідно враховувати свій рівень обізнаності з проблемою, актуальність проблематики дослідження, наявну теоретичну базу, власні уподобання, наукові інтереси тощо.

Вибрана тема погоджуються з науковим керівником і затверджується на кафедрі. Подальше її змінення або коригування можливе лише з дозволу наукового керівника при достатньому обґрунтуванні змін студентом.

Курсова робота виконується на основі поглибленого вивчення та творчого критичного осмислення спеціальної вітчизняної та зарубіжної літератури, чинного законодавства України та міжнародних законодавчих актів, передового досвіду з вирішення обраної проблеми, у тому числі закордонного, а також результатів даних, отриманих студентом під час власних досліджень реального

об'єкта з метою вирішення визначених професійних задач. Особливу увагу слід звернути на періодичні видання: газети, журнали, де можна знайти останні результати досліджень спеціалістів. Попереднє ознайомлення з літературними джерелами є основою для складання плану курсової роботи. Тематика курсових робіт з дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств» подана у Додатку А.

2. Розробка плану.

План є основою майбутньої курсової роботи. Він визначає загальну спрямованість дослідження, дозволяє логічно пов'язати окремі проблеми обраної і розгорнутої в тексті роботи теми, розмістити їх у певній послідовності.

При цьому слід мати на увазі, що всі проблеми пов'язані єдиною метою дослідження. Дослідження потрібно починати із загальних теоретичних положень, а потім переходити до аналізу конкретних явищ і процесів з використанням фактографічних даних.

План самостійно складається студентом після попереднього опрацювання інформаційних джерел, погоджується з науковим керівником, коригується при потребі та затверджується.

План розробляють, виходячи з вибраної теми, сформульованих мети і завдань дослідження, обізнаності з предметом тощо. Структура плану визначається обсягом і складністю дослідження: чим ширше коло питань розглядається, тим детальнішим має бути план. План повинен складатися зі вступу, кількох розділів, які деталізуються параграфами, висновків, додатків (за необхідності) та списку використаних джерел. Разом з тим, його не слід переобтяжувати надмірною кількістю розділів. Оптимальний варіант – три розділи.

Пункти плану повинні відображати сутність теми, бути короткими, лаконічними та викладатися у логічній послідовності. План складає основу Змісту курсової роботи.

3. Написання тексту курсової роботи.

Етапи визначають послідовність виконання курсової роботи.

Підготовчий етап роботи над курсовим дослідженням полягає в ознайомленні студентів з методичними рекомендаціями до написання курсових робіт, вимогами щодо їх належного оформлення, змісту, структури тощо.

Початковим етапом виконання курсової роботи вважається вибір та закріплення за студентом однієї з тем курсових робіт, яка відповідає його творчому пошуку та можливій подальшій сфері професійної реалізації.

При виборі теми курсової роботи доцільно врахувати: професійну орієнтацію студента, особисті бажання та плани студента відносно поглибленого вивчення окремих актуальних питань курсу, можливість використання матеріалів підприємств, організацій, закладів з обраного напрямку дослідження, наявність достатньої кількості літературних джерел, доробків з близьких за змістом тем суміжних дисциплін.

Основний етап виконання курсової роботи. Після того як визначено тему курсової роботи, студент самостійно має підібрати інформаційні джерела (книги, монографії, статті, нормативно-правові та електронні джерела інформації) з обраної теми.

Після складання бібліографії студент має розпочати вивчення літератури. Глибоке вивчення літературних, офіційних, відомчих та статистичних джерел дає змогу з'ясувати сучасний стан найважливіших питань з теми та рівень їх розробки. Чітко визначивши напрямки, обсяг та характер інформації, необхідної для виконання курсової роботи, потрібно визначити найбільш доцільний план курсової роботи, дотримуючись вимог щодо його складання, визначених у відповідному розділі методичних рекомендацій.

Наступним кроком виконання курсової роботи має стати змістовне наповнення виокремлених у плані структурних частин курсової роботи: вступу, основної частини, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

Заключним етапом вважається рецензування курсової роботи науковим керівником та захист. Порядок рецензування та захисту курсової роботи визначено у відповідному пункті даних методичних рекомендацій.

Структура курсової роботи. Курсова робота носить навчально-дослідницький характер, тому повинна відображати знайомство студента з новітніми джерелами, методичною літературою, публіцистикою, виявити його здатність до теоретичного аналізу.

Структура роботи повинна бути чіткою, логічною і має включати наступні обов'язкові елементи:

Титульний аркуш – 1 стор.

План – 1 стор.

Вступ – 2-3 стор.

Основна частина (три розділи, що розкривають зміст теми).

Висновки – 1-2 стор.

Перелік використаних джерел – 2-3 стор.

Додатки.

ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ є першою сторінкою курсової роботи. Зразок оформлення титульної сторінки курсової роботи наведено у Додатку Б.

ПЛАН містить найменування та номери початкових сторінок усіх розділів, підрозділів, а також вступ, висновки, додатки, список використаних джерел.

Заголовки змісту мають точно повторювати заголовки в текстовій частині роботи.

У ВСТУПІ обґрунтовується актуальність обраної теми з посиланнями на новітню літературу, визначається загальна мета роботи, конкретні її завдання і методи дослідження. Що стосується завдань, то вирішенню кожного з них, як правило, присвячена одна глава роботи.

У вступі подають загальну характеристику курсової роботи у рекомендованій нижче послідовності:

1) *Обґрунтувати вибір теми та її актуальність* для науки і практики, розвитку відповідної галузі дослідження. У цій частині вступу необхідно навести перелік вітчизняних і зарубіжних економістів, які досліджували обрану тему або окремі її аспекти.

2) *Сформулювати мету роботи і завдання*, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети. Мета повинна узгоджуватися з назвою курсової роботи.

Мета наукового дослідження реалізується через конкретні *завдання*, які мають бути вирішені відповідно до поставленої мети. Це звичайно робиться у формі перерахування (вивчити..., описати..., встановити..., вияснити..., вивести формулу... і т. ін.). Завдання у курсовій роботі повинні відповідати пунктам плану.

3) *Вказати об'єкт і предмет дослідження*. *Об'єкт* – це процес або явище, що породжують проблемну ситуацію і обрані для вивчення. В об'єкті виділяється та його частина, котра є предметом дослідження. *Предмет* міститься в межах об'єкта. Саме на нього і спрямована основна увага студента, саме

предмет дослідження визначає тему курсової роботи, яка виноситься на титульний аркуш як заголовок.

4) *Обрати методи дослідження*, що є дуже важливим етапом наукової праці та необхідною умовою досягнення поставленої в роботі мети. Загальні методи наукових досліджень можна поділити на три групи, межі між якими визначені приблизно:

- методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, вимірювання, експеримент);
- методи, використовувані для емпіричного та теоретичного досліджень (абстрагування, аналіз і синтез, індукція та дедукція, моделювання);
- методи теоретичного дослідження (ідеалізація, формалізація, гіпотеза та припущення, історичний метод, системний підхід).

5) *Описати інформаційну базу* наукового дослідження, яку формують дані офіційної статистики, планові, звітні, облікові, аналітичні дані окремих підприємств, установ, організацій тощо.

ОСНОВНА ЧАСТИНА КУРСОВОЇ РОБОТИ містить ґрунтовний виклад матеріалу дослідження та складається з розділів і підрозділів. Їх заголовки мають відображати зміст викладеного у них тексту. Кожний розділ починають з нової сторінки.

Перший розділ присвячується теоретико-методологічним аспектам досліджуваної теми, тут визначається сутність, видова характеристика, короткий історичний огляд розвитку проблеми в межах обраної теми, сучасні тенденції розвитку процесу, виду діяльності, технології тощо.

Другий розділ спрямовується на аналіз стану об'єкту дослідження, загальну характеристику сучасних умов та тенденцій розвитку обраної проблеми у світі, аналіз сучасного стану предмету дослідження, особливостей менеджменту на прикладі конкретної країни, регіону, галузі або підприємства.

Третій розділ зосереджується на виокремленні проблем діяльності об'єкта дослідження, формуванні рекомендацій та пропозицій щодо вирішення досліджуваної проблеми, кількісній та/або якісній оцінці ефективності запропонованих рішень щодо окремого виду зовнішньоекономічної діяльності.

Усі розділи повинні бути логічно пов'язані між собою.

Текст курсової роботи повинен бути ілюстрований таблицями та наочними матеріалами (схемами, графіками, діаграмами та ін.). Вони розташовуються в

тексті або виносяться на окрему сторінку. Всі наочні матеріали і статистичний матеріал повинні мати заголовок і бути пронумеровані. Тематичний матеріал поданий у таблиці повинен дозволяти сприймати матеріал без звернення до основного тексту.

Завершальним етапом написання курсової роботи є оформлення **ВИСНОВКІВ**, що містять узагальнену підсумкову оцінку проведеної роботи. У висновках викладають найважливіші наукові та практичні результати, одержані в роботі. Висновки мають містити відповіді на всі завдання, поставлені у вступі. Все це дасть змогу автору засвідчити у висновках, що сформульованої у вступі мети досягнуто. Варто наголосити на окремих важливих здобутих результатах, обґрунтувати їх достовірність, викласти рекомендації щодо їх використання. Висновки потрібно викладати стисло і лаконічно.

Перелік використаних джерел повинен містити не менше 20 найменувань сучасних джерел, опублікованих не пізніше 5-ти років до моменту написання роботи, в тому числі і статті з галузевих журналів. Оформлення списку літератури виконується відповідно до діючого стандарту.

Нумерація джерел у списку літератури має бути наскрізною.

За необхідності формують **ДОДАТКИ** до курсової роботи. Додатки містять різний за змістом допоміжний матеріал, який має додаткове, довідкове значення, але необхідний для повного висвітлення теми дослідження (таблиці допоміжних цифрових даних, документація підприємств, ілюстрації допоміжного характеру).

Обсяг курсової роботи повинен бути в межах 50-60 сторінок стандартного формату.

4. Оформлення роботи.

Курсова робота друкується з одного боку аркуша білого паперу формату А4. Для написання роботи рекомендовано використовувати текстовий редактор MS Word, шрифт Times New Roman Cyr, розмір 14 пунктів, міжрядковий інтервал – 1,5.

Текст необхідно друкувати, залишаючи поля таких розмірів: лівий – 25 мм, правий – 10 мм, верхній та нижній – 20 мм.

У викладі матеріалу важливо дотримуватись принципу пропорційності, який полягає в дотриманні пропорцій між обсягами окремих частин роботи.

Заголовки структурних частин роботи «ПЛАН», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «ДОДАТКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» друкують великими літерами симетрично до тексту посередині. Заголовки підрозділів – маленькими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу (1,25 мм). Крапку в кінці заголовка не ставлять.

Відстань між заголовком (за винятком заголовка пункту) та текстом повинна дорівнювати 2 інтервалам.

Не допускається розміщувати назву розділу, підрозділу в нижній частині сторінки, якщо після неї розміщено тільки один рядок тексту.

Відстань між заголовком і подальшим чи попереднім текстом має бути не менше двох рядків.

Виклад матеріалу автор здійснює використовуючи займенник «ми» та його похідні. Це характеризує комплексний підхід до вирішення проблеми та дає змогу відобразити власну думку як позицію певної групи вчених чи наукової школи.

Нумерацію сторінок, розділів, підрозділів, пунктів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака №.. Титульний лист курсової роботи, титульний лист додатків, зміст, додатки та список використаних джерел не нумеруються, однак враховуються до загальної нумерації сторінок роботи. Інші сторінки нумерують у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці. Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, між якими ставлять крапку. В кінці номера підрозділу повинна стояти крапка, наприклад: «2.3.» (третій підрозділ другого розділу). Потім у тому ж рядку йде заголовок підрозділу.

Студент для підтвердження та ілюстрації зроблених ним висновків має наводити за текстом роботи статистичну економічну інформацію, таблиці, рисунки, схеми, розрахунки.

Ілюстрації (рисунки, графіки, схеми, діаграми) слід розміщати в роботі безпосередньо після тексту, де вони згадуються вперше. На всі ілюстрації мають бути посилання в роботі. Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації складається з номера розділу і порядкового номера ілюстрації між якими ставиться крапка. Наприклад: Рис. 1.2 (другий рисунок першого розділу).

Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією.

Цифровий матеріал, як правило, оформлюють у вигляді таблиць. На всі таблиці мають бути посилання у тексті роботи. Таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих у додатках) в межах розділу. У правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера. Номер таблиці складається з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: «Таблиця 1.2» (друга таблиця першого розділу).

Формули (якщо їх більше однієї) нумерують у межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Нумери пишуть біля правого берега аркуша в одному рядку з відповідною формулою в круглих дужках, наприклад: (3.1) (перша формула третього розділу).

Примітки до тексту і таблиць, в яких вказують довідкові і пояснювальні дані, нумерують послідовно в межах однієї сторінки. Якщо приміток на одному аркуші декілька, то після слова «Примітки» ставлять двокрапку, наприклад:

Примітки:

1....

2....

Якщо є одна примітка, то її не нумерують і після слова «Примітка» ставлять крапку.

Для підтвердження власних аргументів посиланням на авторитетне джерело або для критичного аналізу того чи іншого друкованого твору слід наводити цитати.

Загальні вимоги до цитування такі:

а) текст цитати починається і закінчується лапками і наводиться в тій граматичній формі, в якій він поданий в джерелі, із збереженням особливостей авторського написання;

б) цитування повинно бути повним, без довільного скорочення авторського тексту і без перекручень думок автора. Пропуск слів, речень, абзаців при цитуванні допускається без перекручення авторського тексту і позначається трьома крапками. Вони ставляться у будь-якому місці цитати (на початку,

всередині, на кінці). Якщо перед випущеним текстом або за ним стояв розділовий знак, то він не зберігається;

в) кожна цитата обов'язково супроводжується посиланням на джерело;

г) при непрямому цитуванні (переказі, викладенні думок інших авторів своїми словами), що дає значну економію тексту, слід бути гранично точним у викладенні думок автора, коректним щодо оцінювання його результатів, і давати відповідні посилання на джерело.

Коли використовують відомості, матеріали з монографій, оглядових статей, інших джерел, які мають велику кількість сторінок, тоді в посиланні необхідно точно вказати номери сторінок, ілюстрацій, таблиць, формул джерела, на яке дано посилання в роботі. Посилання в тексті роботи на джерела роблять згідно з їхнім переліком у квадратних дужках, наприклад, «... у працях [1–7]...».

Приклад оформлення посилання на використане джерело:

Зовнішньоекономічна діяльність - це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, основана на взаємовідносинах як на території України, так і за її межами [16, с.18].

Список використаних джерел – елемент бібліографічного апарату, котрий містить бібліографічні описи використаних джерел і розміщується після висновків. Такий список – одна з суттєвих частин курсової роботи, що віддзеркалює самостійну творчу працю її автора і демонструє ступінь фундаментальності проведеного дослідження.

Джерела можна розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті, в алфавітному порядку прізвищ перших авторів (найзручніший та рекомендований для використання студентами) або заголовків.

Для написання курсової бажано використати не менше 30 інформаційних джерел.

Приклад оформлення списку використаних джерел наведений у додатках.

Додатки оформляють як продовження курсової роботи на наступних її сторінках. Додатки розміщують у порядку появи посилань у тексті роботи. Їм дають заголовки, надруковані угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток ____» і велика літера, що позначає додаток.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Є, І, ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, додаток А, додаток Б і т.д. Єдиний додаток позначається як додаток А.

Текст кожного додатка за необхідності може бути поділений на розділи й підрозділи, пронумеровані у межах кожного додатка: перед кожним номером ставлять позначення додатка (літеру) і крапку, наприклад, А.2 – другий розділ додатка А; В.3.1 – підрозділ 3.1 додатка В.

Ілюстрації, таблиці і формули, розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: рис. Д. 1.2 – другий рисунок першого розділу додатка Д); формула (А.1) – перша формула додатка А.

На виконання курсової роботи відводиться 8 тижнів.

Вибір, погодження та затвердження теми курсової роботи здійснюється протягом перших двох тижнів після видачі завдання.

Підбір та аналіз літератури, складання плану курсової роботи, його погодження та затвердження – протягом наступних двох тижнів.

Строки виконання курсової роботи. На написання курсової роботи відводиться 4 тижні.

Наукове керівництво курсовою роботою. Для безпосереднього керівництва виконанням курсових робіт кожному студенту призначається науковий керівник – викладач, що проводить практичні заняття з дисципліни в групі. Науковий керівник допомагає студентові у виборі теми, консультує з питань уточнення плану, підбору літератури, вихідних даних для розрахунків матеріалів, проведення розрахунків та інших питань. Науковий керівник контролює хід виконання роботи.

Виконана курсова робота у встановлений термін здається науковому керівнику для рецензування. Науковий керівник перевіряє курсову роботу, пише зауваження на полях тексту і робить свій висновок щодо ступеню готовності виконаної студентом роботи до захисту. Курсова робота перевіряється на відсутність плагіату та дотримання здобувачем академічної доброчесності.

Робота оцінюється науковим керівником за визначеними критеріями в балах (від «1» до «10»), підсумовується загальна кількість балів, яка співвідноситься з національною шкалою та шкалою ECTS. За умови позитивної/негативної оцінки за виконання курсової роботи виносяться рішення

про допуск чи недопуск студента до захисту. При виконанні вимог до роботи на титульному аркуші робиться запис «До захисту».

Якщо курсову роботу виконано неправильно, вона має серйозні недоліки, то її повертають студенту на доопрацювання. Якщо курсова робота виконується повторно, то її новий варіант подається обов'язково разом з попереднім варіантом роботи та із зауваженнями наукового керівника, згідно з якими перероблено (доброблено) курсову роботу.

Захист курсової роботи. Процедура захисту передбачає стислий виклад студентом головних проблем дослідження та їх вирішення, відповіді на запитання членів комісії.

Дату і час захисту курсової роботи встановлює викладач. Як правило, захист курсової роботи відбувається через тиждень після представлення остаточного варіанта курсової роботи викладачу.

Для проведення захисту курсової роботи кафедрою створюється комісія (не менше трьох осіб) із складу викладачів кафедри, один з яких може бути науковим керівником. До захисту перед комісією допускаються роботи, які відповідають вимогам написання та оформлення робіт даного освітньо-кваліфікаційного рівня та мають відгук наукового керівника.

Процедура захисту курсової роботи складається із:

- ✓ стислого повідомлення автора відносно виконаної роботи (тема, основні питання, що вивчалися, описується база виконання курсової роботи та отримані результати) – 5-10 хв.;
- ✓ відповідей на запитання та зауваження членів комісії з теми курсової роботи – 5-10 хв.;
- ✓ оцінки курсової роботи.

Тривалість захисту, як правило, не повинна перевищувати 20 хв.

У доповіді студент повинен обґрунтувати актуальність теми, мету і завдання дослідження, дати досить коротку характеристику об'єкта дослідження, показати ґрунтовні знання теоретичних і практичних аспектів проблеми, обґрунтувати свої пропозиції, відповісти на поставлені запитання.

VI. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

Відвідування занять є вільним, бали за присутність на лекція та практичних заняттях не додаються. Втім, вагома частина рейтингу студента формується через активну участь у заходах на практичних заняттях, а саме у вирішенні задач, участі у ділових іграх, аналіз конкретних ситуацій, груповій та індивідуальній роботі. Тому пропуск практичного заняття не дає можливість отримати студенти бали у семестровий рейтинг.

Згідно навчального плану з курсу «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств» індивідуальним завданням є курсова робота. Захист курсової роботи відбувається у вигляді публічного виступу із завчасно підготовленою презентацією на обрану тему. Регламент захисту – до 15 хвилин. Після проголошення виступу аудиторія має право задавати питання доповідачу. Захищена курсова робота та презентація зберігаються в електронному вигляді на гугл-диску кафедри.

Формування семестрового рейтингу студента ґрунтується своєчасному проходженні тестування, виконанні поточних завдань, написанні модульної контрольної роботи згідно графіку викладання дисципліни. Якщо контрольні заходи пропущені з поважних причин (хвороба або вагомі життєві обставини), студенту надається можливість додатково скласти контрольне завдання протягом найближчого тижня або відпрацювати пропущення заняття за рахунок виконання індивідуальних завдань. В разі порушення термінів і невиконання завдання з неповажних причин, студент не допускається до складання екзамену в основну сесію.

Заохочувальні бали студент може отримати за поглиблене вивчення окремих тем курсу, що може бути представлене у вигляді наукових тез, наукової статті, есе, презентації тощо. Також заохочувальні бали студент може отримати за участь у студентських олімпіадах та конкурсах наукових робіт згідно тематиці курсу. Штрафні бали з дисципліни не передбачаються.

При оцінювання робіт студентів особлива увага приділяється дотриманню політики академічної доброчесності. В разі виявлення дублювання робіт або при виявленні значного рівня запозичень в рефераті без належного цитування, такі роботи отримують нульовий рейтинг.

Опанування дисципліни передбачає наступні ***види контролю***:

1. Поточний контроль: тестування, опитування на практичних заняттях, МКР.
2. Календарний контроль: проводиться двічі на семестр як моніторинг поточного стану виконання вимог силабусу.
3. Семестровий контроль: екзамен.

Оцінювання ґрунтується на застосування рейтингової системи оцінювання, яка передбачає систематичну роботу студентів протягом семестру і складається з наступних заходів:

1. Опитування за темами лекції. Ваговий бал – 3.
 - повна відповідь – 3 балів;
 - достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації) або повна відповідь з незначними неточностями – 2 бали;
 - неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 1 бал;
 - відповідь не вірна – 0 балів.
2. Самостійна робота студентів. Ваговий бал – 3.
 - творчий підхід до розкриття проблеми – 3 балів;
 - глибоке розкриття проблеми, відображена власна позиція – 3 бали;
 - обґрунтоване розкриття проблеми з певними недоліками – 1 бали;
 - завдання не виконане – 0 балів.
3. За роботу студентів на практичних заняттях (у т.ч. робота в малих групах, аналіз конкретних ситуацій, прийняття участі у дидактичних іграх, кейсах, написання есе тощо), результати якої оформлюються в письмовому вигляді, нараховується 4 бали.
 - творчий підхід до розкриття проблеми – 4 бали;
 - глибоке розкриття проблеми, відображена власна позиція – 3 бали;
 - обґрунтоване розкриття проблеми з певними недоліками – 2 бали;
 - завдання не виконане – 0-1 балів.
4. Модульна контрольна робота. Ваговий бал – 14 балів.
 - повна відповідь – 14-13 балів;
 - достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації) або повна відповідь з незначними неточностями – 10-12 балів;
 - неповна відповідь та суттєві помилки – 8-9 балів;
 - відповідь не вірна – 0-7 балів

5. Семестровий контроль: екзамен (максимум 50 балів) – проводиться у письмовому вигляді відповідно до розкладу після завершення аудиторного навчання.

Максимальний бал за курс – 100 балів.

На екзамені студенти виконують письмову контрольну роботу. Кожне завдання містить три теоретичних питання і одне практичне. Перелік питань наведений у методичних рекомендаціях до засвоєння кредитного модуля. Кожне теоретичне питання оцінюється у 10 балів, а практичне – у 20 балів.

Система оцінювання теоретичних питань:

– «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 10 балів;

– «дуже добре» та «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації, або незначні неточності) – 9-8 балів;

– «задовільно» та «достатньо», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації та деякі помилки) – 7-6 балів;

– «незадовільно», незадовільна відповідь – 5-0 балів.

Система оцінювання практичного завдання:

– «відмінно», повне безпомилкове розв'язування завдання – 20-18 балів;

– «дуже добре» та «добре», повне розв'язування завдання з несуттєвими неточностями – 17-15 балів;

– «задовільно» та «достатньо», завдання виконане з певними недоліками – 14-12 балів;

– «незадовільно», завдання не виконано – 0 балів.

Умови допуску до семестрового контролю: здача та захист курсової роботи, написання МКР, семестровий рейтинг не менше 30 балів.

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:

<i>Кількість балів</i>	<i>Оцінка</i>
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

За окремими темами курсу є можливість зарахування наступних видів завдань - для отримання бонусних балів (але не більше 10 балів):

- 1 сертифікату проходження онлайн курсів на платформах Coursera, Prometheus та інших за відповідною тематикою (заздалегідь узгодженою із викладачем);

- написання тематичної наукової статті;

- доповідь на конференції з публікацією тез.

При оцінюванні курсової роботи використовується рейтингова система оцінювання. Рейтинг студента з курсової роботи складається з балів, що він отримує за: виконання курсової роботи; захист курсової роботи.

Система рейтингових (вагових) балів та критерії оцінювання:

1. Виконання курсової роботи.

Ваговий бал – 60 балів.

Критерії оцінювання:

60 – 57 балів – «відмінно» – курсова робота логічно побудована, тема роботи повністю розкрита, розділи роботи змістовно наповнені, студентом проведений ґрунтовний критичний аналіз теоретичного підґрунтя обраної теми, визначені головні проблеми практичного характеру, проведено дослідження конкретного суб'єкта світової економічної системи (держава, регіон, галузь, підприємство);

49 – 56 балів – «дуже добре», «добре» – присутні окремі зауваження щодо змістовного наповнення розділів роботи;

36 – 48 бали – «задовільно», «достатньо» – відсутнє дослідження практичних аспектів визначеної теми;

0 – 35 балів – «незадовільно» – курсова робота нелогічна та несистематизована, є суттєві зауваження по кожному розділу, арифметичні, розрахункові помилки.

2. Захист курсової роботи.

Ваговий бал – 40 балів.

Критерії оцінювання:

37 – 40 балів – «відмінно» – доповідь логічна, проголошена вільно, відповіді на запитання вірні;

30 – 36 балів – «дуже добре», «добре» – в доповіді містяться деякі неточності, презентація не на належному рівні, неточні відповіді на додаткові запитання;

24 – 29 балів – «задовільно», «достатньо» – в доповіді містяться суттєві неточності, презентація не на належному рівні, неповні відповіді на додаткові запитання;

0 – 23 балів – низький рівень презентації, студент не може відповісти на додаткові запитання і погано орієнтується в роботі.

Розрахунок шкали (R) рейтингу:

Сума вагових балів контрольних заходів протягом семестру складає:

$$RC = 60 + 40 = 100 \text{ балів.}$$

Для отримання студентом відповідних оцінок його рейтингова оцінка RD переводиться згідно з таблицею.

Умови допуску до семестрового контролю: допуском до захисту курсової роботи є її своєчасно представлення викладачу для перевірки, а також відсутність плагіату, текстових запозичень без належних посилань тощо.

VII. НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ

Базова література

1. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств: дистанційний курс для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент освітньою програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу» / уклад.: Дунська А.Р., Кузнецова К.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. URL: <https://do.ipkpi.ua/course/view.php?id=3780>

2. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Методичні рекомендації до написання курсової роботи: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, К. О. Кузнецова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 46 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/38039>

3. Менеджмент міжнародної діяльності підприємств: навч. посібник: рекомендації до вивчення дисципліни для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент», освітньої програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Уклад. А. Р. Дунська, К. О. Кузнецова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 153 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/31593>

4. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика. Навчальний посібник. Кондор-Видавництво, 2013. 688 с.

5. Європейський менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник : у двох частинах / Л.В. Батченко, К.Є. Мойсеєнко, Ю.В. Дятлова, В.В. Дятлова, О.Г. Ткаченко, О.І. Танчик , за редакцією В.В. Дятлової ; Міністерство освіти і науки України, Донецький державний університет управління. Харків : ФОП Панов А.М., 2018. у двох частинах : рисунки, таблиці.

6. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник / О.П. Гребельник ; Університет державної фіскальної служби України. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. 409 сторінок : рисунки, таблиці.

7. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності : підручник / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, О.В. Генералов ; Київський національний торговельно-економічний університет. Київ : КНТЕУ, 2018. 311 сторінок : рисунки, таблиці.

8. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навчально-методичний посібник / Торгова Л.В., Хитра О.В. Львів : Новий Світ-2000, 2018. 508 с. : іл.

9. Теорії міжнародного бізнесу : підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів / О. Рогач ; редактор Г. Новікова ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2018. 687 с/

10. Міжнародна економічна діяльність України : навчальний посібник / С.В. Бестужева ; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 266 с.

Допоміжна література

1. Дергачова В.В., Кузнєцова К.О., Манаєнко І.М. Міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. 424 с.

2. Міжнародна торгівля: конспект лекцій: навчальний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: К.О. Кузнєцова, В.В. Чорній, О.С. Ченуша. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 191 с.

3. Менеджмент – освіта для бакалаврів : навч. посіб. У 2 т. / В.В. Дергачова, Н. О. Сімченко, Л. М. Шульгіна та ін. К. ; НТУУ «КПІ», 2013. Т. 1. 504 с.

4. Менеджмент – освіта для бакалаврів: практикум. У 2 т. / В.В. Дергачова, Л.М. Шульгіна, Л.Є. Довгань та ін. К. : НТУУ «КПІ», 2014. Т. 1. 412 с.

5. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. 3. вид., перероб. і доп. К. : Знання-Прес. 2002. 384 с.

6. Регіональна економіка: навч. посібник / В.В. Гончаров та ін. К.: КНУБА. 2016. 203 с.

7. Кузнєцова К.О., Дергачова Г.М., Байло О.О. Стратегія розвитку міжнародної діяльності підприємства целюлозно-паперової галузі України. Економічний Вісник НТУУ «КПІ». 2022 (21). URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/254844>

8. Кузнєцова К.О., Храмцова М.В. Критерії відбору підприємств для міжнародного партнерства. Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 10 вересня 2018 р.): у 3 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 3. С. 45-47.

9. Кузнєцова К.О., Морозенко В.М. Стратегічні напрями розвитку міжнародної діяльності підприємства на прикладі державного підприємства «Антонов». Економічний вісник НТУУ КПІ, 2021. №18. <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/235955>

10. Одягайло Б.М. Міжнародна економіка : Бібліотека електронних навчальних посібників Луцького НТУ. URL: <http://www.lib.lntu.info/book/fb/etme/2011/11-68//page8.html>

11. Міжнародний менеджмент : Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/13761025/menedzhment/mizhnarodni_kompaniyi_rol_suchasnomu_mizhnarodnomu_biznesi

12. Рокоча. В., Плотніков О., Новицький В. Транснаціональні корпорації. URL: <http://ecodn.info/text/Econom/tnk/str/36.htm>

13. Амеліна В. І., Попова Т. Л., Владимиров С. В. Міжнародні економічні відносини: Навчальні матеріали онлайн. URL: http://pidruchniki.com/1115121253400/ekonomika/prichini_viniknennya_tnk

14. Рокоча В. Трансакційні корпорації: Бібліотека онлайн. URL: <http://readbookz.com/book/50/2010.html>

Інформаційні ресурси

1. www.world-bank.org – веб-сайт Світового банку.
2. www.bis.org – веб-сайт Банку міжнародних розрахунків.
3. www.ilo.org – веб-сайт Міжнародної організації праці.
4. www.wto.org – веб-сайт Світової організації торгівлі.
5. www.unicc.org/unctad – веб-сайт конференції ООН з торгівлі та розвитку.
6. www.iccwbo.org – веб-сайт Міжнародної торгової палати.
7. www.europa.eu.int, <http://www.eurunion.org> – веб-сайт Європейського Союзу.

8. www.oecd.org – веб-сайт Організації економічного співробітництва та розвитку.
9. www.imf.org – веб-сайт Міжнародного валютного фонду.
10. www.ebrd.com – веб-сайт Європейського банку реконструкції та розвитку.
11. www.eurostat.eu.int/ – веб-сайт Статистичного бюро Європейського співтовариства (EUROSTAT).
12. www.coe.int – веб-сайт Ради Європи.
13. www.ebrd.org – веб-сайт Європейського банку реконструкції та розвитку.
14. www.adb.org – веб-сайт Азійського банку розвитку.
15. www.iom.int – веб-сайт Міжнародної організації з міграції.
16. www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook – веб-сайт The World Factbook ЦРУ США.
17. Державна фіскальна служба України. Інформація щодо ставок вивізного (експортного) мита встановлених актами законодавства України.
[URL: http://sfs.gov.ua/baneryi/mitne-oformlennya/subektam-zed/stavki-vviznogo-ta-viviznogo-mita/vivizne-mito/vvizne-mito/](http://sfs.gov.ua/baneryi/mitne-oformlennya/subektam-zed/stavki-vviznogo-ta-viviznogo-mita/vivizne-mito/vvizne-mito/)
18. Інкотермс-2020 URL: <https://www.dhl.com/ua-ru/home/our-divisions/freight/customer-service/incoterms-2020>

ДОДАТОК А

1. Транснаціональні корпорації в світовій економіці.
2. Створення та функціонування підприємств з іноземними інвестиціями.
3. Міжнародна торгівля інжиніринговими послугами.
4. Міжнародна торгівля ліцензіями і «ноу-хау».
5. Створення і функціонування вільних економічних зон.
6. Міжнародний ринок робочої сили.
7. Страхування в практиці зовнішньоторговельних угод.
8. Банківське обслуговування зовнішньоекономічної діяльності.
9. Міжнародна торгівля послугами.
10. Офшорні операції.
11. Інформація в зовнішньоекономічній діяльності.
12. Удосконалення механізму експортно-імпортних операцій з країнами СНД.
13. Механізм валютного регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах перехідної економіки.
14. Валютно-кредитне забезпечення підприємства при здійсненні експортної (імпортної) операції.
15. Механізм ціноутворення при здійсненні імпортних операцій.
16. Міжнародні компанії та їх роль в сучасному світі.
17. Інтеграція економіки регіону у світове співтовариство.
18. Лібералізація зовнішньоекономічної діяльності.
19. Міжнародний поділ праці: його форми і характерні риси.
20. Організація міжнародного бізнесу.
21. Стратегічне планування в міжнародній фірмі.
22. Управління фінансами та інвестиціями в міжнародній фірмі.
23. Технологічна політика багатонаціональної компанії.
24. Організаційна побудова міжнародних компаній.
25. Планування і контроль діяльності міжнародної компанії.
26. Корпоративна культура та імідж міжнародної компанії.
27. Управління персоналом у міжнародних компаніях.
28. Злиття та поглинання компаній.
29. Міжнародні стратегічні альянси.

30. Фактори, що визначають вибір країни при зовнішньоекономічних зв'язках.
31. Проблеми вибору зовнішньоторговельного партнера.
32. Конкурентоспроможність фірми і конкурентоспроможність товару.
33. Значення проблеми економічної безпеки України.
34. Шляхи підвищення конкурентоспроможності експортної продукції (на конкретному прикладі).
35. Вплив коливання курсу національної валюти на зовнішньоекономічні зв'язки країни.
36. Банківський кредит у міжнародній торгівлі.
37. Спільні підприємства як форма залучення іноземного капіталу.
38. Роль вільних економічних зон у господарському розвитку країни.
39. Прямі закордонні інвестиції як чинник розвитку економіки країни.
40. Особливості міжнародного ринку готової продукції.
41. Особливості міжнародного ринку сировини.
42. Особливості світового ринку послуг.
43. Роль і значення реклами у зовнішній торгівлі.
44. Етика міжнародного ділового співробітництва.
45. Економічне значення франчайзингу.
46. Торги як засіб підвищення ефективності зовнішньоторговельних операцій.
47. Принципи підбору і розстановки кадрів у зовнішньоторговельній фірмі.
48. Економічний аналіз зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.
49. Значення лізингу у фінансуванні капітальних вкладень.
50. Основні форми фінансування зовнішньої торгівлі.
51. Види лізингу: їх переваги та недоліки.
52. Глобалізація світової економіки.
53. Міжнародний бізнес і мотиви виходу фірм на зовнішній ринок.
54. Міжнародні компанії та їх роль в процесі глобалізації.
55. Зовнішньоторговельна політика та її види.
56. Інвестиційний клімат в Україні .
57. Міжнародні аукціони та їх значення.
58. Організація і оплата перевезень на різних видах транспорту.
59. Митне оформлення товарів при перевезеннях вантажів різними видами транспорту.
60. Товарні біржі та організація їх роботи.

61. Напрямки диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності організацій.
62. Формування системи управління зовнішньоекономічною діяльністю організацій.
63. Управління ризиками при залученні іноземних інвестицій вітчизняними суб'єктами господарювання.
64. Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю організацій.
65. Удосконалення технології прийняття управлінських рішень при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
66. Підвищення рівня конкурентоспроможності організації на зовнішньому ринку.
67. Удосконалення організаційної структури управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.
68. Управління транспортно-експедиційними послугами підприємства на зовнішньому ринку.
69. Управлінню віртуальною організацією в глобальній мережі Internet.
70. Управління електронною комерцією підприємства.
71. Управління портфелем цінних паперів організації на міжнародних ринках.
72. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
73. Хеджування цінових ризиків українських експортерів.
74. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства.
75. Реалізація системного підходу в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності.
76. Моделювання управлінських рішень організації, що здійснює ЗЕД.
77. Формування корпоративної культури підприємств, що здійснює ЗЕД.
78. Удосконалення методів пошуку зарубіжних партнерів для здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
79. Формування цінової політики зовнішньоторговельної організації.
80. Управління посередницькою діяльністю організації на міжнародних ринках.
81. Управління діяльністю підприємства на міжнародному ринку інформаційних послуг.
82. Управління інвестиційним проектом при здійсненні ЗЕД підприємства.
83. Управління персоналом спільного підприємства.
84. Управління розвитком персоналу зовнішньоторговельної організації.

85. Управління конкурентоспроможністю персоналу зовнішньоекономічної організації.
86. Мотиваційні аспекти управління персоналом спільного підприємства.
87. Формування системи менеджменту персоналу спільного підприємства.
88. Удосконалення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках.
89. Удосконалення процесу обрання зовнішньоторговельного партнера на зарубіжних ринках.
90. Формування конкурентних переваг зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
91. Формування стратегії конкуренції на міжнародних ринках.
92. Управління ціновими ризиками підприємства, що здійснює ЗЕД із використанням інструментів фінансового інжинірингу.
93. Застосування стратегії фінансового інжинірингу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
94. Управління міжнародним інвестиційним проектом підприємства, що здійснює ЗЕД.
95. Використання фінансових інновацій в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю.
96. Організація банківського обслуговування зовнішньоекономічної діяльності.
97. Формування цінової політики фірми при виході на зовнішні ринки.
98. Управління інвестиційною діяльністю підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
99. Формування стратегії управління вартістю підприємства, що здійснює ЗЕД.
100. Управління витратами організації, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.
101. Антикризове управління організацією у сфері зовнішньоекономічної діяльності.
102. Оптимізація управління матеріально-виробничими запасами при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
103. Управління грошовими потоками організації при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
104. Оптимізація структури капіталу організації при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
105. Управління інвестиційною діяльністю підприємства на міжнародному ринку

- цінних паперів.
106. Управління посередницькою діяльністю на міжнародному ринку цінних паперів.
 107. Управління консалтинговою діяльністю на міжнародному ринку фінансових послуг.
 108. Управління стратегічним потенціалом підприємства на зовнішньому ринку.
 109. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.
 110. Організація переговорного процесу в зовнішньоекономічній діяльності.
 111. Організаційні аспекти співробітництва із зарубіжним партнером.
 112. Інвестиційні аспекти співробітництва із зарубіжним партнером.
 113. Фінансові аспекти співробітництва із зарубіжним партнером.
 114. Застосування фундаментального аналізу фондових ринків для підвищення ефективності міжнародного інвестування.
 115. Використання фундаментального аналізу валютного ринку для підвищення ефективності ЗЕД.
 116. Використання фундаментального аналізу товарних ринків при здійсненні ЗЕД.
 117. Підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку послуг.
 118. Аутсорсинг у системі взаємодії підприємства із транснаціональними корпораціями.
 119. Управління якістю в системі менеджменту ЗЕД.
 120. Планування і організація виходу підприємства на міжнародний фондовий ринок.
 121. Франчайзинг як форма виходу підприємства на зовнішній ринок.
 122. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства на міжнародному ринку.
 123. Використання посередників у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю.
 124. Зовнішньоекономічна стратегія підприємства з іноземними інвестиціями.
 125. Міжнародна кооперація підприємств із транснаціональними корпораціями.
 126. Консалтингові послуги в зовнішньоекономічній діяльності підприємств.
 127. Управління змінами в організації, що здійснює ЗЕД.
 128. Консультаційне забезпечення організаційного розвитку підприємства, що

здійснює ЗЕД.

129. Управління контрактною діяльністю підприємства на зовнішньому ринку.
130. Вибір стратегічного профілю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
131. Стратегічне планування в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.
132. Підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.
133. Світовий досвід зовнішньоекономічних зв'язків підприємств та організацій зарубіжних країн, умови використання їх в Україні.
134. Удосконалення управління зовнішньоекономічними зв'язками (за рівнями, видами діяльності, видами продукції та послуг).
135. Організація та техніка здійснення експортно-імпортних операцій підприємства.
136. Розробка стратегії здійснення експортних (імпортних) операцій підприємства.
137. Організаційно-економічні умови створення та діяльності підприємств з іноземними інвестиціями-
138. Організація зовнішньоекономічної діяльності торговельно-посередницьких фірм (підприємств).
139. Організація міжнародних перевезень (за видами).
140. Організація та проведення конкурсного відбору іноземного партнера при створенні підприємств з іноземними інвестиціями.
141. Значення та особливості використання експортних кредитів у розвитку економіки підприємства.
142. Лізингові операції підприємства при функціонуванні на зовнішньому ринку та шляхи їх удосконалення.
143. Удосконалення експортної політики підприємств.
144. Механізм регулювання експорту в Україні.
145. Митне оподаткування як засіб регулювання зовнішньоекономічної діяльності.
146. Управління податками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.
147. Форми участі підприємств України в міжнародних економічних організаціях.
148. Банки як суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (роль, значення, напрямки удосконалення діяльності).

149. Система формування валютних коштів підприємств та організацій.
150. Управління валютними ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
151. Управління прибутком підприємства при здійсненні імпорتنих операцій.
152. Проблеми валютно-фінансового забезпечення функціонування вільних економічних зон.
153. Страхування валютних та інших фінансових ризиків підприємств.
154. Управління ризиками при здійсненні експортних (імпорتنих) операцій.
155. Види експортно-імпорتنих програм, аналіз їх виконання.
156. Формування валютного плану (за статтями) суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.
157. Управління ефективністю зовнішньоторговельних угод.
158. Управління зовнішньоекономічним підрозділом підприємства.
159. Валютні умови зовнішньоторговельних контрактів.
160. Валютні фонди підприємства та механізм їхнього формування та використання.
161. Визначення валютної самокупності при створенні підприємства з іноземними інвестиціями.
162. Раціональність використання коштів на підприємствах - суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності.
163. Оптимізація джерел та умов залучення валютних ресурсів при кредитуванні зовнішньоекономічної угоди.
164. Оцінка інвестиційного клімату фірми при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
165. Фінансування зовнішньоторговельних угод підприємств.
166. Оптимізація залучення фінансових коштів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
167. Ефективність залучення іноземних інвестицій з економіку України.
168. Розрахунок потреби позикових коштів при формуванні майна спільного підприємства.
169. Управління господарськими ризиками та запобігання банкрутства на підприємстві - суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.
170. Страхування ризиків коливання курсів валют при здійсненні фірмою експортно-імпорتنих операцій.

171. Можливості та напрямки підвищення конкурентоспроможності експортних товарів України.
172. Управління товарообмінними операціями при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.
173. Управління валютними активами фірми з іноземними інвестиціями.
174. Оптимізація організації управління податковою політикою підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.
175. Управління товарними запасами підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності
176. Особливості стимулювання збуту товарів (робіт, послуг) при зовнішньоекономічній діяльності.
177. Ефективні засоби зниження витрат на товаропросування на зовнішньому ринку.
178. Комплексна оцінка сприйнятливості товару для зовнішнього ринку.
179. Розробка маркетингової програми підприємства - суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.
180. Розробка інформаційного забезпечення системи стратегічного планування маркетингової діяльності фірми на зовнішньому ринку. ,
181. Комплексний аналіз і прогнозування кон'юнктури товарних ринків при здійсненні фірмою експортно-імпортних операцій.
182. Організаційно-економічна структура спільних підприємств та шляхи її оптимізації.
183. Шляхи підвищення ефективності міжнародних транспортно-експедиційних послуг.
184. Методичні підходи щодо вдосконалення аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства України.
185. Ефективність зовнішньоторговельних операцій і їх вплив на загальну рентабельність фірми.
186. Формування асортиментної політика та її вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
187. Фрахтові операції в міжнародних перевезеннях та оцінка їх ефективності.

ДОДАТОК Б

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни

**«МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ»**

Виконав студент ____ курсу, групи _____
факультету менеджменту та маркетингу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник: _____

Київ 20__