

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

КАРАСЬОВА Н.А.

Міжнародний бізнес: практикум

для студентів спеціальностей
«Міжнародні відносини, суспільні
комунікації та регіональні студії» та
«Міжнародні економічні відносини»

Київ 2019

УДК 339.9:005 (076)
М 580

Укладач: Карасьова Н.А.

Рецензенти:

Стежко Н. В. д.е.н., академік АЕН України, професор кафедри міжнародної економіки Університету державної фіскальної служби України

Ревенко А. Д. к.е.н., доцент кафедри журналістики і міжнародних відносин Київського університету культури

Рибак С. О. к.е.н., доцент кафедри міжнародних відносин Київського національного університету культури і мистецтв, Заслужений економіст України

Практикум схвалений і рекомендований до друку рішенням Вченої ради Київського національного університету культури і мистецтв, протокол №47 від «25» березня 2019 р.

Міжнародний бізнес: практикум для студ. спеціальностей «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», «Міжнародні економічні відносини»/ Укладач: Карасьова Н.А. – Київ: Видавництво Ліра-К, 2019. – 74 с.

ISBN 978-617-7748-56-3

Розглянуто теоретичні та практичні питання організації та ведення міжнародного бізнесу. Розкрито методологію розв'язання практичних завдань та ситуацій, які стосуються середовища, стратегії проникнення на іноземні ринки, управління міжнародним маркетингом, фінансами та персоналом в міжнародних компаніях.

© Карасьова Н. А., 2019
© Видавництво Ліра-К, 2019

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Сутність та середовище міжнародного бізнес	6
Тема 2. Роль культури в міжнародному бізнесі	14
Тема 3. Міжнародні стратегічні альянси	20
Тема 4. Аналіз зовнішніх ринків та стратегії проникнення	25
Тема 5. Розробка міжнародної стратегії	32
Тема 6. Управління міжнародним маркетингом	41
Тема 7. Міжнародний фінансовий менеджмент	53
Тема 8. Лідерство та управління персоналом в міжнародних компаніях	59
Список використаних джерел	70

ВСТУП

Існує низка причин, за якими сучасним студентам необхідно більш глибоко вивчати міжнародний бізнес. Одна з основних причин полягає в тому, що практично всі великі компанії, в яких студенти працюватимуть у майбутньому, або здійснюють ділові операції в інших країнах світу, або залучені у процес глобалізації економіки іншими способами. Отже, щоб мати можливість побудувати кар'єру, а також підтримувати корисні контакти, майбутній фахівець повинен бути добре обізнаним у питаннях міжнародної комерційної діяльності, що набуває дедалі більшого значення у світі.

Особлива увага приділяється практичному застосуванню набутих навичок під час вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес» – розв'язуванню завдань та ситуаційних вправ, обробці статистичної інформації макроекономічного характеру.

Предметом навчальної дисципліни є процес здійснення підприємницької діяльності на міжнародному рівні.

Метою навчальної дисципліни «Міжнародний бізнес» є формування у студентів системи спеціальних знань щодо специфіки функціонування сучасного міжнародного бізнесу, стратегій міжнародних компаній на закордонних ринках, а також розвиток аналітичних навичок у процесі аналізу умов внутрішнього та зовнішньоекономічного середовища.

Завданнями вивчення дисципліни «Міжнародний бізнес» є наступне:

- розкрити сутність сучасного міжнародного бізнесу як явища суспільного життя та сфери господарської діяльності;
- визначити середовище міжнародного бізнесу, закономірності, тенденції і проблеми розвитку в умовах глобалізаційних процесів;
- дослідити етапи формування стратегії проникнення на міжнародні ринки;
- визначити основні елементи міжнародного маркетингу, фінансового менеджменту та управління персоналом у міжнародних компаніях.

Після вивчення дисципліни студенти зможуть демонструвати такі результати навчання:

знання:

- сутності міжнародного бізнесу, його значення та еволюцію, чинників і рівнів розвитку, особливостей економічних законів, закономірностей та принципів у сфері міжнародного бізнесу;
- поняттєвого апарату міжнародного підприємництва та теорій міжнародної торгівлі;

- форм міжнародного бізнесу, стратегії проникнення на міжнародні ринки;
- особливостей міжнародного маркетингу, фінансового менеджменту та управління персоналом в міжнародних компаніях;

вміння:

- володіти теоретичними поняттями і категоріями угалузі міжнародного бізнесу;
- творчо аналізувати стратегії міжнародного бізнесу, виявляти проблеми і тенденції їх розвитку;
- обґрунтовувати рішення у сфері міжнародних економічних відносин та міжнародного бізнесу;
- знаходити необхідні інформаційні джерела для здійснення аналітичних завдань та поповнення знань.

компетенції:

- здатність брати участь у розробці бізнес-проектів, мотивувати найманих працівників, рухатися до визначених цілей та розуміти соціальну відповідальність підприємницької діяльності;
- здатність визначати функціональні ділянки та їх взаємозв'язки, налагоджувати комунікації між суб'єктами міжнародного бізнесу;
- вміння використовувати набуті знання у практичній зовнішньоекономічній діяльності, враховуючи тенденції і перспективи розвитку міжнародного бізнесу.

ТЕМИ І ЗАВДАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Сутність та середовище міжнародного бізнесу

Практичне заняття 1

Мета: навчитися здійснювати комплексний аналіз обраного об'єкта дослідження та отримати загальне розуміння суті і форм міжнародного бізнесу. Визначити особливості зовнішнього середовища міжнародного бізнесу та його вплив на міжнародні компанії.

Методика проведення. Розгляд та обговорення кейсу-проблеми з використанням методу «мозкового штурму».

У процесі завдання студенти діляться на 2 групи («човниковий метод»): одні – генерують ідеї та рішення, а інші критикують. Метод «мозкового штурму» дозволяє вільно висловлювати свої пропозиції (можливо, навіть, несподівані) у контексті запропонованої теми. Мозковий штурм стихає, коли потік пропозицій закінчується. Післячого настає стадія обговорення. Модифікацією «мозкового штурму» є «човниковий метод».

Теоретичні основи теми

Міжнародна компанія – це будь-яка організація, яка здійснює свою діяльність на основі укладення комерційних угод з окремими особами, приватними фірмами і/або державними організаціями закордонних країн. Вона здійснює прямі закордонні інвестиції, а також володіє підприємствами, розташованими в країнах, і контролює процес створення вартості на цих підприємствах.

За методологією ЮНКТАД до ТНК належать ті міжнародні фірми, показники діяльності яких задовольняють наступним 2 критеріям:

1. Наявність материнської компанії і підрозділів за кордоном не менше ніж у 2 країнах світу. Закордонні підрозділи можуть бути засновані компанією на основі прямих іноземних інвестицій через створення виробничих потужностей або через злиття та поглинання інших підприємств;

2. Контроль активів закордонних підрозділів – передбачає, що частка акціонерного капіталу в дочірньому підприємстві, що належить материнській компанії в іншій країні, становить 10% або більше. У деяких країнах цей поріг може бути вищим. Наприклад, у Великобританії частка іноземного капіталу має становити 20% і більше.

Основними формами міжнародного бізнесу є експортно-імпортні операції, закордонні інвестиції, ліцензування, франчайзинг. До спеціалізованих форм належать: управлінський контракт, міжнародний лізинг, будівництво «під ключ».

До стратегічних імперативів, що змушують компанії ставати більш глобальними як із точки зору загального курсу розвитку, так і в повсякденній практичній діяльності належать:

- використання конкурентних переваг;
- придбання ресурсів за вигідними цінами;
- розширення ринків збуту;
- підвищення ефективності конкуренції.

Середовище ведення міжнародного бізнесу впливає на: вибір ринків, які компанія може обслуговувати; визначення ціни на товари; вартість необхідних ресурсів (робочої сили, сировинних матеріалів, технологій тощо); вибір місця розміщення економічних операцій тощо.

До правового середовища зараховують: відмінності між правовими системами (загальне право, цивільне право, релігійне право); закони, що орієнтовані безпосередньо на внутрішній ринок; закони, що регулюють міжнародні ділові операції.

Політичне середовище визначається мікро та макро політичними ризиками. Економічне середовище характеризується макроекономічними показниками, рівнем розвитку інфраструктури та умовами ведення бізнесу в конкретній країні.



Кейс «Економічний бум у Бангалорі»

Економічна галузь, яка має найшвидші темпи розвитку в Індії – це, безумовно, індустрія програмного забезпечення. Компанії з розробки програмного забезпечення є яскравим прикладом успіху економічних реформ в Індії, а також переваг відкриття можливостей для вільного підприємництва в цій країні. Протягом десятиліть індійські університети закінчували тисячі добре підготовлених інженерів, проте в умовах орієнтації економіки на внутрішній ринок здатності цих фахівців використовувалися далеко не завжди. Попри це, в 1991 р. уряд Індії послабив контроль над економікою. Зокрема, були скорочені торгові обмеження, відкриті шляхи для прямих іноземних інвестицій, а також проведені реформи у фінансовому секторі країни. Економічні реформи уряду у поєднанні з розширенням Інтернету зробили індустрію програмного забезпечення Індії потужним фактором розвитку економіки країни. Започатковані індійські економічні реформи були в 1991 р.; за оцінками фахівців, з того часу темпи зростання цієї галузі економіки становлять 50% щорічно. Програмне забезпечення швидко стає основною статтею експорту Індії. У 2002 р. частка програмного забезпечення в загальному обсязі доходів від експорту склала \$7 млрд. Фахівці одного з урядових органів переконані в тому, що до 2008 року ця цифра зросте до

\$50 млрд. Галузь програмного забезпечення активно залучає прямі іноземні інвестиції; в 1999 р.у підприємства цієї галузі було вкладено \$300 млн іноземного венчурного капіталу. Це у двічі більше, ніж у 1998 р. За оцінками експертів, до 2008 р. індустрія програмного забезпечення Індії буде щорічно залучати \$10 млрд венчурного капіталу, вкладеного іноземними фірмами, які прагнуть до того, щоб отримати доступ до знань найкращих і найталановитіших індійських фахівців.

Центром індустрії програмного забезпечення в Індії є Бангалор. У Бомбеї, Нью-Делі і Хайдерабаде також розташована велика кількість компаній, що займаються програмним забезпеченням та інформаційними технологіями (див. мапу 1.2). У Бангалорі розташовані компанії WiproLtd. і Infosys Technologies Ltd., що посідають друге і третє місця в Індії за ринковою капіталізацією. Обидві компанії залучили великий сегмент висококваліфікованих індійських працівників, які володіють англійською мовою. Компанії WiproLtd. і Infosys Technologies Ltd. займають різні ніші на ринку; обидві компанії приділяють особливу увагу якості своєї продукції, а також необхідності глобального підходу до ведення бізнесу. Наприклад, продукція обох компаній визнана високоякісною відповідно до програми сертифікації, яка виконується в рамках Інституту з розробки програмного забезпечення (Software Engineering Institute) і фінансується Міністерством оборони США. У компанії Infosys вперше в Індії було застосовано на практиці заохочення службовців продажем акцій, що мало на меті забезпечити лояльність фахівців і їх прихильність справам компанії. Крім того, Infosys була першою індійською компанією, яка зареєструвала свої акції на фондовій біржі США. Статки приблизно третини з 4000 працівників компанії на даний момент сягають мільйонів рупій, і більше ніж 100 фахівців стали доларовими мільйонерами. Нечувані показники накопичення багатства для країни, що розвивається. Спостерігаючи за успіхами свого основного конкурента, компанія Wipro також розпочала реалізацію програми заохочення своїх працівників продажем акцій. Однак, не все так безхмарно, як здається на перший погляд. Стрімкий розвиток індійської індустрії програмного забезпечення стає можливим завдяки вигідній вартості робочої сили: в США праця програмістів оплачується майже в три рази дорожче, ніж в Індії. З іншого боку, заробітна плата індійських програмістів щорічно зростає на 25–30%, що пояснюється підвищенням попитом на їхні здібності. Це означає, що переваги Індії у плані витрат на робочу силу будуть поступово зменшуватися. Крім того, у багатьох регіонах країни інфраструктура систем зв'язку, так само як і електромереж, надзвичайно перевантажена. Винахідливі керівники компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення, закупають переносні генератори, щоб їхні фахівці могли продовжувати роботу, у разі зниження напруги в електромережі. Однак, це лише тимчасовий

вихід. Керівництво індійських компаній намагається лобювати в уряді країни необхідність подальшого скорочення втручання держави в економіку, продовження процесу приватизації, а також заохочення прямих іноземних інвестицій в інфраструктуру країни, що дозволить індійській індустрії програмного забезпечення збільшити свої можливості у плані суперництва зі своїми конкурентами з країн Азії, Європи й Північної Америки.

Ще складнішою є проблема «відтоку мізків» з країни. За оцінками деяких фахівців, близько 100 000 інженерів, що випускаються індійськими університетами і технічними інститутами, щорічно емігрують в США. Як стверджують експерти уряду Індії, далеко не всі (менше ніж 1%) з цих талановитих фахівців повертаються в рідну країну. Оскільки Сполучені Штати Америки і країни Європи планують послабити обмеження на імміграцію кваліфікованих фахівців з інших країн світу, існує ймовірність того, що такий масовий витік дорогоцінного людського капіталу ще більше посилиться, погіршуючи перспективи подальшого розвитку Індії.

Запитання до кейса:

1. Чому Індії вдалося створити розвинуту індустрію програмного забезпечення? Які переваги країни на ринку програмних засобів? Які слабкі сторони країни на цьому ринку?
2. Яким може бути вплив подальшого розвитку індустрії програмного забезпечення на економіку країни?
3. Наскільки важливим для Індії є стримування потоку кваліфікованих інженерів у такі країни як Канада, Сполучені Штати Америки та країни Європейського Союзу? Чи слід індійському уряду вдатися до спроб обмежувати «витік мізків»? Якщо так, яким способом це слід зробити?



Практичне завдання 1

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

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

Розв'язання: Індекс транснаціоналізації (TNI – transnationality index) характеризує, наскільки вагомою є закордонна діяльність фірми та наскільки важливими є закордонні філії на іноземних ринках для тієї чи іншої ТНК. Чим вище значення індексу транснаціоналізації, тим більше значення для компанії мають її закордонні філії.

Відповідно до методології UNCTAD, економічна діяльність корпорації в цілому, та її закордонна складова у тому числі, обчислюється за такими показниками:

FA – закордонні активи ТНК;

TA – активи ТНК;

FS – обсяг закордонних продажів ТНК;

TS – обсяг продажів ТНК;

FE – чисельність закордонних співробітників у ТНК;

TE – чисельність співробітників ТНК;

FAF – кількість закордонних філій ТНК;

TAF – загальна кількість філій ТНК у світі.

На основі цих показників розраховується індекс транснаціоналізації компанії, що характеризує її закордонну експансію за формулою:

$$TNI = \frac{\frac{FA}{TA} + \frac{FS}{TS} + \frac{FE}{TE}}{3} \times 100\%$$

Також для оцінки економічної експансії ТНК розраховують:

- індекс інтернаціоналізації (II – internationality index), який обчислюється за формулою:

$$II = (FAF/TAF) 100 \%;$$

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

$$NSI = N/(N^*-1) 100 \%;$$

де N^* – кількість країн світу, що приймають будь-які ПЗІ, а N – кількість країн, де є філії ТНК.

Практичне завдання 2

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

Практичне завдання 3

Складіть список товарів, якими ви регулярно користуєтесь: холодильник, фотоапарат, автомобіль, кавоварка, комп'ютер, кросівки, телефон, телевізор, годинник, сорочка, фруктовий сік, кава, чай, шоко-

лад, шампунь, зубна паста, мило, помада тощо. Визначте, які компанії виробили ці товари. Після складання переліку знайдіть відповіді на наступні питання щодо кожного виробу:

1. У якій країні розташований головний офіс компанії-виробника?
2. Який відсоток від річного об'єму продажів фірми складають продажі на внутрішньому ринку? Який відсоток складають продажі на ринках інших країн?

3. Визначте найбільш вірогідне місце виготовлення цього виробу.

4. Чому ви думаєте, що воно було виготовлене саме в цій країні?

Продовжте роботу, виконавши разом із іншими членами вашої групи наступні завдання.

1. Обговоріть вплив міжнародного бізнесу на ваше повсякденне життя.

2. Разом з іншими студентами складіть узагальнений список, що містить 10 товарів, найчастіше використовуваних студентами.

3. Спробуйте ідентифікувати торгову марку (бренд) кожного товару, випущеного вітчизняною компанією.

4. Спробуйте ідентифікувати торгову марку кожного товару, виробленого іноземною компанією.



Тестові завдання

1. Міжнародний бізнес є системою економічних зв'язків, які характеризуються:

- а) виходом за межі національних господарств;
- б) взаємодією фізичних та юридичних осіб, держав і міжнародних організацій;
- в) різними рівнями глибини існування, функціонування, здійснення;
- г) всі відповіді правильні.

2. До суб'єктів міжнародного бізнесу не належать:

- а) фізичні особи та юридичні особи;
- б) спільні підприємства;
- в) підрозділи іноземних компаній;
- г) країни.

3. Акціонерне підприємство у країні, що приймає, у якому від 10 до 50% акцій належить іноземному інвестору, а материнська компанія отримує лише частковий контроль за діяльністю фірми у межах частки капіталу, це:

- а) дочірнє підприємство;
- б) асоційована компанія;
- в) філіал;
- г) спільне підприємство.

4. Близько 60% ТНК в світі спеціалізуються в галузі:

- а) виробництва;
- б) послуг;
- в) добувної промисловості;
- г) сільського господарства.

5. Яка кількість найбільших ТНК контролює 50% загальносвітового обсягу товарів у галузях літакобудування, електронного устаткування та автомобілебудування?

- а) 3;
- б) 5;
- в) 15;
- г) 18.

6. З якої країни походить найбільша кількість ТНК?

- а) Великобританія;
- б) Японія;
- в) США;
- г) Китай.

7. Міжнародна торгівля між іноземними підрозділами однієї ТНК відбувається за:

- а) ринковими цінами;
- б) трансфертними цінами;
- в) умовними цінами;
- г) бюджетними цінами.

8. Частка ТНК у витратах на фінансування R&D у світі становить:

- а) понад 50%;
- б) понад 60%;
- в) понад 80%;
- г) 100%.

9. Правова система, яка ґрунтується на сукупному досвіді ухвалення рішень в окремих судових справах, накопиченому упродовж усієї історії країни називається:

- а) загальне право;
- б) цивільне право;
- в) релігійне право;
- г) бюрократичне право.

10. Форма державного правління, при якій цивільна і кримінальна поведінка громадян регулюється релігійним правом, називається:

- а) демократія;
- б) монархія;
- в) теократія;
- г) республіка.

11. Негативними наслідками роботи іноземних ТНК на національному ринку є:

- а) залежність території від економічного процвітання ТНК;
- б) вплив на політику уряду країни, що приймає;
- в) забруднення навколишнього середовища;
- г) всі відповіді правильні.

12. Що з нижче перерахованого є способом формування та удосконалення технологічного середовища?

- а) інвестиції в інфраструктуру;
- б) інвестиції в людський капітал;
- в) інвестиції в технології;
- г) всі відповіді правильні.

13. Яка процедура передбачає компенсацію коштів від втрати власності?

- а) націоналізація;
- б) експропріація;
- в) приватизація;
- г) конфіскація.

14. Критерієм для ТНК виступає характеристика:

- а) наявність підрозділів за кордоном не менше ніж у 2 країнах світу;
- б) частка акціонерного капіталу в дочірньому підприємстві в іншій країні, становить 10% або більше;
- в) річний оборот компанії складає більш як 1 млрд дол. США;
- г) всі відповіді правильні.

15. Процес розв'язання суперечок, під час якого обидві сторони конфлікту домовляються про передачу своїх справ третій особі чи органу, рішення якого вони визнають називається:

- а) суд;
- б) арбітраж;
- в) сеньйораж;
- г) всі відповіді правильні.

Джерела: 1, 3, 8, 9.