

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ**

КАФЕДРА НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

КОТЛУБАЙ В.О., СЛОБОДЯНЮК О.В., НЕСТЕРОВА К.С.

**ПРАКТИКУМ
для проходження тренінг-курсів
СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ.
РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ.
РОЗВИТОК НАПРЯМІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.**

Одеса 2021

УДК 658.01 (075.32)+658.005.21(075.8)+338(477)

Рецензенти:

В. В. Жихарєва – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економіка і фінанси» Одеського національного морського університету;

О. А. Липинська – доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету «Одеська політехніка».

Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія».
(протокол № 5 від 30 серпня 2021 р.)

Котлубай В. О. Практикум для проходження тренінг-курсів : «Створення власного бізнесу» ; «Розробка конкурентної стратегії» ; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу» / В. О. Котлубай, О. В. Слободянюк, К. С. Нестерова. – Одеса, 2021. – 116 с.

Практикум відповідає програмам навчальних дисциплін «Створення власного бізнесу (бізнес тренінг)». «Розробка конкурентної стратегії (бізнес тренінг)». «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу (бізнес тренінг)». В практикумі представлені завдання, кейси, тести, ділові ігри, питання для обговорення, питання для самоперевірки, питання до заліку, а також список рекомендованої літератури.

Практикум призначений для здобувачів вищої освіти, що отримують ступінь бакалавра у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент», буде корисним для підготовки здобувачів, що отримують освіту з економічних, управлінських та правової спеціальностей.

© Котлубай В.О., Слободянюк О.В.,
Нестерова К.С., 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ І.	7
СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ (ТРЕНІНГ)	
ТЕМА 1. ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА БІЗНЕСУ	7
ТЕМА 2. ПОШУК ІДЕЙ, ДОЦІЛЬНІСТЬ І ПОЗИЦІЯ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	11
ТЕМА 3. ПОРТФОЛІО ОСОБИСТОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ І ЙОГО ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ	17
ТЕМА 4. ЕТИКА БІЗНЕСУ	22
ТЕМА 5. ВИБІР СПОСОБУ ВХОДЖЕННЯ У БІЗНЕС	27
ТЕМА 6. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ	30
ТЕМА 7. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	34
ТЕМА 8. ФОРМУВАННЯ УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ БІЗНЕСУ	36
ТЕМА 9. ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ ФОРМИ ОПОДАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ	38
ТЕМА 10. ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ	40
ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ	43
РОЗДІЛ ІІ.	45
РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ (ТРЕНІНГ-КУРС)	
ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА	45
ТЕМА 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	48
ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ І КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА	50
ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА	52
ТЕМА 5. КОРПОРАТИВНА (БАЗОВА) СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА	56
ТЕМА 6. МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА	60
ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА	62
ТЕМА 8. КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА	64
ТЕМА 9. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА	67

ТЕМА 10. СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ДЕКОМПОНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА	70
ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ	73
РОЗДІЛ III	76
РОЗВИТОК НАПРЯМІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ (ТРЕНІНГ-КУРС)	
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	76
ТЕМА 2. ПІДГОТОВКА ДО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	80
ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	83
ТЕМА 4. ФОРМИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	86
ТЕМА 5. ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ	89
ТЕМА 6. ТРАНСПОРТНА СКЛАДОВА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	92
ТЕМА 7. ФІНАНСУВАННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ	96
ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТУ ПОСЛУГ	99
ТЕМА 9. ОСОБЛИВОСТІ ТОРГІВЛІ НА МІЖНАРОДНИХ ІНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМАХ	101
ТЕМА 10. ЕТИКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ	104
ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ	108
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	110

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується хаотичністю і постійними швидкими змінами, які відбуваються не тільки всередині однієї країни, а й в усьому світі, що впливає на створення і розвиток бізнесу. Сучасна бізнес-реальність трансформує підхід компаній до ведення бізнесу. Зміни в багатьох галузях відбуваються з набагато більшою швидкістю ніж десятиліття тому. Тому сучасний бізнес постійно стикається з нестабільністю, невизначеністю, складністю і неоднозначністю. Це вимагає від бізнесу постійного пошуку конкурентних переваг для здійснення так званого прориву - використання нових технологій, нових методів управління тощо. Для будь-якого сучасного бізнесу важливим є формування бачення свого майбутнього. Це знання дозволить підвищити рівень своєї конкурентоспроможності і відповідно дозволить вистояти в боротьбі за ринок. Також необхідно оперативно визначати ефективні стратегічні напрямки свого фокусування, бути гнучким, менеджерам треба не боятися виходити за рамки своїх компетенцій і підвищувати свої комунікативні та емпатичні навички.

Дисципліна «Організація власного бізнесу (тренінг-курс)» спрямована на формування у студентів сучасного економічного мислення, системи спеціальних знань та практичних навичок у сфері організації власного бізнесу, вирішення проблем організації та функціонування бізнесу; обґрунтування бізнес-ідей, складання бізнес-плану, розуміння основних етапів державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності та визначення оптимальної форми оподаткування бізнесу. Вивчення дисципліни дає можливість студентам набути важливих навичок ведення власної справи, починаючи з етапу створення й завершуючи етапом ліквідації.

Вивчення навчальної дисципліни «Розробка конкурентної стратегії (тренінг-курс)» обумовлено попитом ринку праці на фахівців, здатних приймати оптимальні рішення, що пов'язані з майбутнім функціонуванням економічного агента, постійно узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, забезпечувати адаптацію економічного агента до змін зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності. Особлива увага приділяється формуванню навичок стратегічного мислення, адже середовище, в якому діють сучасні економічні агенти, характеризується високою нестабільністю і непередбачуваністю умов розвитку.

Проходження тренінг-курсу «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу» дає можливість дослідити на практиці складні питання початку та розвитку міжнародного бізнесу шляхом моделювання ситуацій, максимально наближених до реальних умов господарювання. Вміння вирішувати практичні завдання та проблеми у сфері міжнародного бізнесу, що виникають у мінливому середовищі господарювання, створюють додаткові конкурентні переваги для фахівців з менеджменту як на національному, так і міжнародному ринках праці. Тренінг спрямований на набуття здобувачами практичних навичок використання сучасного інструментарію міжнародного бізнесу.

Практикум створений з метою поєднання самостійної роботи здобувача з роботою на лекціях та практичних заняттях. У практикумі представлено завдання, кейси, ділові ігри, питання для самоперевірки, обговорення, теми рефератів, список рекомендованої літератури.

Практикум буде корисним для аудиторної та самостійної роботи здобувачів вищої освіти, що отримують ступінь бакалавра менеджменту, для підготовки здобувачів, що отримують освіту з економічних, управлінських та правової спеціальностей.

РОЗДІЛ І. СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ (ТРЕНІНГ-КУРС)

ТЕМА 1. ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА БІЗНЕСУ

План

1. Бізнес в ринковій економіці.
2. Рушійні сили та ознаки бізнесу.
3. Складові системи бізнесу.
4. Власність як основа бізнесу.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Знайти найбільшу кількість визначення поняття «бізнес» (не менше п'яти) та розібрати у чому між ними різниця. Вибрати та обґрунтувати найбільш краще з вашої думки визначення поняття бізнесу.

Завдання 2. Інвестор запропонував необмежене фінансування відкриття вашого бізнесу. Для цього Вам потрібно обрати команду з 10 фахівців. Оберіть спеціалізацію цих фахівців та обґрунтуйте свою відповідь враховуючи, що це здійснюється у поточному році та у 2030 р. У чому можлива різниця у спеціалізації фахівців відповідно до часового періоду?

Завдання 3. Бізнес-кейс. Вам потрібно обрати свою команду, яка повинна складатися з 5-8 осіб. Після формування команди у вас є 10 хвилин, щоб прочитати прикладену інформацію, а потім ще 25 хвилин, щоб обговорити питання завдання з іншою частиною групи.

Як ключовий член маркетингової команди бренду молодіжного одягу «NEWYOUTH», Ви з колегами повинні прийняти рішення про розширення бізнесу. Вам доводиться вибирати між трьома різними місцями для відкриття нового магазину компанії. Всі варіанти мають потенціал бути успішними, але між ними є багато відмінностей. Комерційний директор «NEWYOUTH» попросив вашу групу розглянути можливості і обговорити наступне:

Які плюси і мінуси кожного місця для магазину?

Який варіант варто вам вибрати і чому?

Яка додаткова інформація була б корисна для прийняття рішення?

Завдяки успіху останнього року мережа «NEWYOUTH» готова до розширення і планує відкрити новий магазин. Є кілька можливих місць для розгляду. «NEWYOUTH» це мережа магазинів модного одягу, орієнтованих на дівчат і жінок у віці від 14 до 30 років. Компанія пишається високою якістю продукції і своєю командою сміливих інноваційних дизайнерів. Ці чинники є ключовою частиною бренду. Нова торгова точка буде восьмим магазином мережі з моменту свого заснування 5 років тому.

У «NEWYOUTH» також є сайт з онлайн-магазином, але фізичні магазини в даний час виявляються більш успішними, ніж онлайн-продажу, незважаючи на те, що в модній роздробі перехід на присутність в мережі відбувається дуже широко. Місця для магазинів, описані нижче будуть доступні через два місяці, і всі вони будуть приблизно однакової площі.

Майданчик 1 – місто Херсон.

Херсон - досить багате місто середнього розміру (приблизно 289 000 жителів). Знаходиться приблизно в 200 км від найближчого великого міста Одеса та в 70 км від більш великого міста Миколаїв, з хорошим транспортним сполученням у вигляді автобусних і ж / д маршрутів. У районі, де знаходиться приміщення під магазин, розташовані кілька престижних середніх шкіл, і багато дітей, які відвідують їх, проходять повз магазин два рази в день, в тому числі з дуже популярного і розширюється коледжу додаткової освіти (для учнів віком 16-19 років).

Хоча це невелике місто, в ньому багато магазинів. Інші магазини на головній вулиці продають високоякісні меблі, подарунки, аксесуари та сувеніри. У місті також знаходиться дуже популярна художня галерея, яка приваблює безліч відвідувачів, плюс в його околицях стає все більше і більше місць відпочинку на морі. Місто в даний час поступово розширюється, оскільки протягом наступних трьох років плануються нові забудови. Передбачається, що цей розвиток приверне більше заможні молоді сім'ї.

Приміщення під магазин знаходиться прямо посеред головної вулиці між кафе і магазином шкіряних виробів. Орендна плата становить приблизно однакову з іншими магазинами мережі «NEWYOUTH» і не буде змінюватися протягом п'яти років. Передбачається, що магазин, відкритий в Херсоні, буде генерувати оборот трохи менше середнього в перший рік, але власники приміщення зобов'язалися не підвищувати орендні платежі протягом п'яти років. Також вважається, що будівництво нового житла може справити позитивний вплив на оборот. Конкуренція за це приміщення висока і крім «NEWYOUTH» його розглядають кілька інших орендарів.

Майданчик 2 - місто Миколаїв.

Миколаїв – білье велике місто ніж Херсон з дуже різноманітним населенням (приблизно 500 тис. жителів). Він оточений безліччю невеликих міст і селищ, і там базується цілий ряд міжнародних підприємств. В останні роки спостерігався спад в роздрібній торгівлі через відкриття нового великого торгового центру (в 10 км від міста), але за останні 12 місяців міське управління вклало багато грошей, щоб залучити покупців назад в місто. Тенденція до зростання вже почала простежуватися. В рамках цієї ініціативи, приміщення під магазини пропонуються за дуже низькою орендною ставкою. Приміщення, відповідне «NEWYOUTH» матиме ставку оренди набагато нижче, ніж інші магазини мережі.

Різнманітний склад населення міста означає, що може бути велика різноманітність потенційних відвідувачів магазину. Поруч з містом знаходиться ряд неблагополучних районів, але він також обслуговує багато з найбільш багатих містечок і сіл в радіусі 20 км. Сам магазин знаходиться всередині

недавно відремонтованого відносно невеликого торгового центру. Ряд великих, відомих модних мереж вже почали відкривати там магазини, і низька вартість оренди викликає великий інтерес. Протягом останніх 12 місяців в торгових центрах зазначалося багато випадків крадіжки з магазинів, але в даний час поліція докладає більше зусиль зі спостереження і патрулювання в періоди піків відвідуваності. Вважається, що даний магазин в Миколаїві буде генерувати середній оборот в порівнянні з іншими точками мережі «NEWYOUTH».

Вартість оренди переглядається кожні два роки, але очікується, що зростання буде відносно невеликим. Міське управління дійсно зацікавлене в пошуку відповідних роздрібних орендарів для площ, що пустують.

Майданчик 3 - торгово-розважальний центр «Рив'єра» у місті Одеса.

ТРЦ Рив'єра працює з 2009 р. і став популярним і успішним місцем для покупок. Загальна площа комплексу становить 82 000 кв.м, торгова — 66 000 кв.м. Всього в ТРЦ Riviera 190 магазинів. Ексклюзивно в Одесі в ТРЦ Riviera, представлені такі магазини: Zara, Bershka, Pull & Bear, GAP, Oysho, Stradivarius, Marks & Spencer, De Facto, NYX Professional make up, Obag store, Intimissimi, Calzedonia, Tezenis. Сам торговий центр залучає велику кількість міжнародних брендів. Інша частина центру в основному зайнята відділами, які продають одяг, взуття, косметику і предмети домашнього вжитку. За останні п'ять років дрібні ритейлери здебільшого були менш успішними, так як вартість оренди дуже висока, тому багато хто з них закрилися протягом 18 місяців з моменту відкриття. Також в ТЦ є багато екранний кінотеатр і боулінг-центр, які користуються великою популярністю у підлітків.

Типовий профіль клієнтів цього ТЦ визначити складно. Як і слід було очікувати, будні дні, як правило, щодо малолюдно, і основними клієнтами є люди похилого віку і батьки з дітьми. У вихідні дні, як правило, відвідуваність в п'ять разів інтенсивніше, і в профіль клієнтів входять підлітки, молоді люди і сім'ї. У ТЦ є три основні зони. Пропонована в даний час площа знаходиться в менш дорогій частини, яка привертає бренди, відомі більш низькою ціною, але невисокою якістю. Це має тенденцію залучати багато підлітків. Дві інші зони - «престиж» і «дозвілля». Очікується, що оборот в цьому магазині може бути вище середнього, якщо магазин буде успішним, але орендна плата буде однією з найвищих для мережі. Вартість оренди переглядається щорічно і зазвичай збільшується на 5%.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Обмеження у здійсненні бізнесу.
2. Поняття середовища бізнесу та його складові елементи.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Виникнення та еволюція поняття «бізнес».
2. Історичний досвід розвитку бізнесу.
3. Економічна свобода – основна передумова розвитку бізнесу.
4. Умови та принципи здійснення бізнесу.

5. Конкуренція як засіб розвитку бізнесу.
6. Шлях до успіху в бізнесі.
7. Шляхи досягнення матеріального благополуччя.
8. Психологія успіху.
9. Причини невдачі в бізнесі.
10. Роль держави у розвитку бізнесу.
11. Вплив інфляції на розвиток та функціонування бізнесу.
12. Роль комерційних банків у сучасній економіці.
13. Характеристика правового регулювання бізнес-середовища.
14. Роль антимонопольної політики для розвитку бізнесу.
15. Зарубіжний досвід підтримки бізнесу.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає суть бізнесу?
2. Чому приватна власність є необхідною умовою бізнесу?
3. Чи тотожні поняття «бізнес» і «підприємництво»?
4. Чи тотожні поняття «бізнесмен» і «власник»?
5. Які якості притаманні бізнесмену. Чи кожна людина може бути бізнесменом?
6. Що є метою бізнесу?
7. Назвіть коло осіб, яким заборонено займатися бізнесом.
8. Яка роль бізнесу в сучасній економіці?
9. Назвіть рушійні сили розвитку бізнесу.
10. Охарактеризуйте принципи та найважливіші передумови здійснення бізнесу.
11. Назвіть слабкі сторони, які притаманні підприємцям.
12. Що таке ліцензія?
13. Які елементи охоплює система бізнесу як система господарювання?
14. Що таке «державний» бізнес?
15. Що таке «споживчий» бізнес?

Література

1. Ариели Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом; [пер. с англ.]; отв. ред. Н. Зиновская. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 281 с.
2. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво: навч. пос. Київ: Кондор-видавництво. 2017. 112 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
4. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
5. Доброва Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.

6. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.

7. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.

8. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.

9. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ. 2014. 479 с.

10. Котельников В. Эффективный лидер. URL: Режим доступу: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>

11. Майорова Т.В., Юркевич О.М., Власова І.В. та ін. Інвестування: тренінг; за заг. ред. Т.В. Майорової. К.: КНЕУ. 2014. 128 с.

12. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.

13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. 3-е изд. М.; СПб.; К.: Вильямс. 2012. 672 с.

14. Молоді та успішні: 5 підприємців, які довели, що свій бізнес до 25 — це можливо URL: <https://freeradio.com.ua/molodi-ta-uspishni-5-pidpriemciv-jaki-doveli-shho-svij-biznes-do-25-ce-mozhливо/>.

15. Errea J. Visual Journalism. Infographics from the World's Best Newsrooms and Designers. 2017. 256 p.

16. Knaflic C. Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals. New York: John Wiley & Sons. 2015. 288 p.

17. HR Lider. Центры оценки: групповые упражнения (дискуссии, кейсы) их виды и примеры. URL: <https://hrlider.ru/posts/centry-cenki-part2/>.

ТЕМА 2.

ПОШУК ІДЕЙ, ДОЦІЛЬНІСТЬ І ПОЗИЦІЯ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

План

1. Вибір бізнес-ідеї в процесі створення власної справи.
2. Формування місії власного бізнесу.
3. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. У табл. 2.1. наведено приклади місій відомих компаній. Необхідно визначити, до якого типу належать дані місії, враховуючи:

Місія-призначення - в стислому вигляді дає уявлення про основні напрямки діяльності, потреби клієнтів, відмінних ознаках і суспільної корисності; розкриває основні цілі створення підприємства і його функціонування.

Місія-орієнтація - повне поняття, уточнення робочих принципів, кредо, орієнтації, політики підприємства. Це філософія, якою керуються вищий

менеджмент організації та її співробітники. Форма подання, яка розкриває правила поведінки організації щодо партнерів і клієнтів.

Місія-політика - зосередження основних цілей розвитку підприємства, формулювання стратегії організації як в сьогоденні, так і в майбутньому.

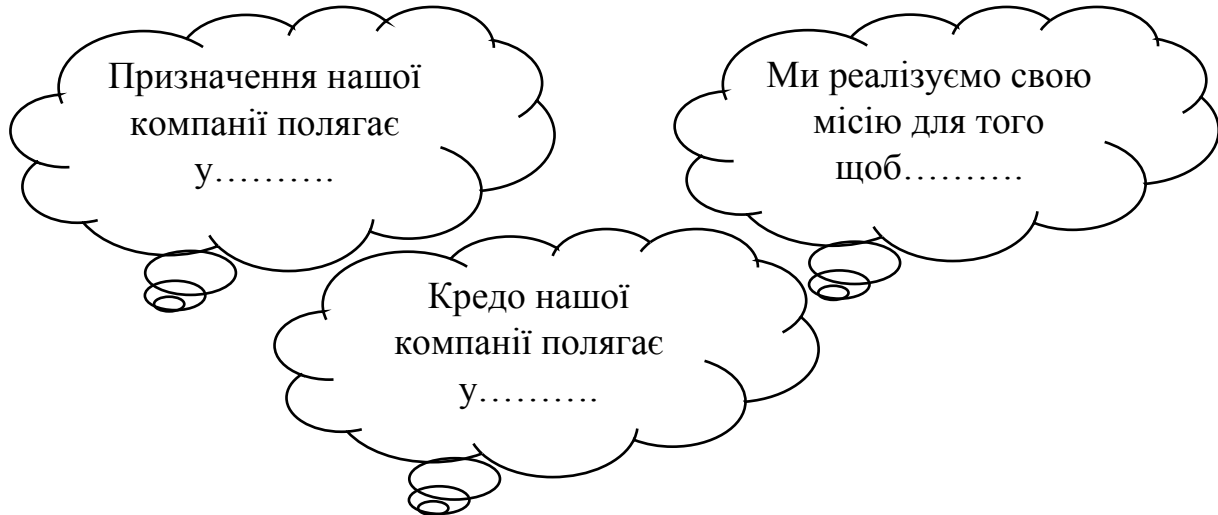
Місія-гасло – в дуже короткій формі відбиває головний принцип існування підприємства на ринку.

Таблиця 2.1.

Назва компанії	Місія підприємства	Тип місії			
		гасло	призначення	орієнтація	політика
Microsoft Corporation	Допомагати людям і бізнесам у всьому світі повністю реалізувати свій потенціал				
Nokia	Поєднуючи людей, ми допомагаємо задоволенню фундаментальної людської потреби у зв'язку й соціальному контакті. Nokia зводить мости між людьми — перебувають вони нарізно або обличчям до обличчя — і допомагає людям одержувати необхідну інформацію				
Otis Elevator	Забезпечити будь-якого споживача засобами переміщення людей і предметів угору, вниз і в бік на короткі відстані, з більшою надійністю, ніж будь-яке аналогічне підприємство в світі				
Starbucks	Стати провідним постачальником кращих сортів кави в світі, дотримуючись у ході росту компанії наших непохитних принципів (місце роботи, де поважають співробітників: культурне розмаїття: високі стандарти роботи з кавою, задоволення клієнтів: внесок у місцеве співтовариство)				
Sony Corporation	Відчувати захоплення від створення інновацій та застосування технологій для блага та задоволення людей				
Toyota	Сприяння людям, їх способу життя, суспільству та економіці за рахунок автомобільної промисловості				
Корпорація «Оболонь»	Шодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишати спраглих на планеті				
Корпорація «Рошен»	Виробництво продукції досконалої якості. Ми обираємо, найкращу сировину,				

	технології та обладнання і все це для того, щоб як найбільше людей у світі могли спробувати справді якісну кондитерську продукцію з яскравим і незабутнім смаком				
Apple Computer	Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей у всьому світі				
Canon	Спільна робота і життя для загального блага				
EBay	Надати глобальний торговельний майданчик, де хто завгодно може продати або купити практично що завгодно				
Ford Motor	Ми — глобальна сім'я і пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по всьому світу				
IBM	Ми прагнемо бути лідерами у винаході, розвитку та виробництві найбільш передових інноваційних технологій, включаючи комп'ютерні системи, програмне забезпечення, системи зберігання даних і мікроелектроніку. Ми перетворюємо ці технології у цінність для клієнтів за допомогою професійних рішень, сеовісу і консалтингових послуг по всьому світу				
Intel	Збереження за собою ролі ключового постачальника в інтегрованій економіці та підвищення ефективності Інтернету. Нині. головне в комп'ютерах — це Інтернет. Ми розширюємо можливості ПК та Інтернету				
Mary Kay	Прикрашати життя в усьому світі, пропонуючи клієнтам якісну продукцію, відкриваючи нові горизонти для незалежних консультантів за красою і надаючи їм необмежені можливості кар'єрного зростання, роблячи все, щоб жінки, які стикаються з компанією Mary Kay, змогли реалізувати себе				
McDonald's	Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів				

Завдання 2. Сформулювати місію своєї компанії використовуючи наведені шаблони.



Завдання 3. Кейс. Сильні та слабкі сторони бізнес-ідеї

1. Кожному студенту обрати 3 бізнес-ідеї, критично їх розглянути та надати по 7 ЗА та ПРОТИ реалізації такого бізнесу.
2. Обрати з усього переліку одну з найперспективніших з вашої точки зору бізнес-ідею та обґрунтувати доцільність її реалізації.

Ідея №1: онлайн-магазин.

Ідея №2: торгівля речами з барахолки.

Ідея №3: догляд за дітьми.

Ідея №4: стрижка газонів.

Ідея №5: послуги за дорученням.

Ідея №6: весільна консультація.

Ідея №7: оптове приготування їжі.

Ідея №8: послуга по вигулу собак.

Ідея №9: продаж нерухомості.

Ідея №10: послуги персонального шефа.

Ідея №11: кіоск з їжею.

Ідея №12: чистка басейнів.

Ідея №13: ремонт одягу.

Ідея №14: автомийка.

Ідея №15: послуги з пакування.

Ідея №16: нагляд за будинком.

Ідея №17: вишивка на замовлення.

Ідея №18: послуги з декорування інтер'єру.

Ідея №19: персональний тренер.

Ідея №20: репетиторство.

Ідея №21: персональний асистент покупок.

Ідея №22: послуги з утилізації.

Ідея №23: переробка речей.

Ідея №24: догляд за домашніми вихованцями.

Ідея №25: майстер на всі руки.

Ідея №26: помічник по дому.

Ідея №27: туристичний гід.

Ідея №29: переклад.

Ідея №30: продаж антикваріату.

Ідея №31: догляд за акваріумом.

Ідея №32: миття вікон.

Ідея №33: садівництво.

Ідея №34: організатор подій.

- Ідея №35: продаж товарів на ярмарках.
- Ідея №36: перевірка безпеки будинку для дітей.
- Ідея №37: чистка всієї машини.
- Ідея №38: флорист.
- Ідея №39: перукар.
- Ідея №40: візажист.
- Ідея №41: фарбування будинків.
- Ідея №42: оранжерей.
- Ідея №43: допомога при переїзді.
- Ідея №44: столярна справа.
- Ідея №45: продаж закуток.
- Ідея №46: реставрація фото.
- Ідея № 47: пральня.
- Ідея №48: написання резюме.
- Ідея №49: створення мила.
- Ідея №50: дієтолог.
- Ідея №51: послуги з редагування.
- Ідея №52: консультант з питань кар'єри.
- Ідея №53: консультант з роздрібною онлайн-продажу.
- Ідея №54: клінінгова компанія.
- Ідея №55: робота в саду.
- Ідея №56: догляд за комп'ютерами.
- Ідея №57: консультант з енергозбереження.
- Ідея №58: послуги з наведення порядку.
- Ідея №59: віртуальний помічник.
- Ідея №60: віддалений бухгалтер.
- Ідея №61: порадник з питань економії.
- Ідея №62: консультант з соціальних мереж.
- Ідея №63: копірайтер.
- Ідея №64: консультант по медичному страхуванню.
- Ідея №65: виготовлення біжутерії.
- Ідея №66: виготовлення м'яких іграшок.
- Ідея №67: виготовлення ялинкових прикрас.
- Ідея №68: школа танців.
- Ідея №69: школа малювання.
- Ідея №70: SEO-агентство.
- Ідея №71: студія цифрового дизайну.
- Ідея №72: кадрове агентство.
- Ідея №73: туристичне агентство.
- Ідея №74: автоінструктор.
- Ідея №75: рекламне агентство.
- Ідея №76: послуги таксі.
- Ідея №77: кур'єрська служба.
- Ідея №78: курси іноземних мов.
- Ідея №79: клуб настільних ігор.
- Ідея №80: перегін автомобілів.
- Ідея №81: реставрація подушок.
- Ідея №82: манікюрний салон.
- Ідея №83: фотостудія.
- Ідея №84: чищення килимів.
- Ідея №85: блогінг.
- Ідея №86: онлайн секретар.
- Ідея №87: озвучування і начитка текстів.
- Ідея №88: створення сайтів на WordPress.
- Ідея №89: тренер з фітнесу.
- Ідея №90: діджей.
- Ідея №91: ремонт взуття.
- Ідея №92: послуги дрона.
- Ідея №93: виготовлення ременів і виробів зі шкіри.
- Ідея №94: кулінарні курси.
- Ідея №95: масажний салон.
- Ідея №96: послуги ріелтора.
- Ідея №97: продаж одягу секонд-хенд.
- Ідея №98: установка та обслуговування домофонів.
- Ідея №99: прокат дитячих електромобілів і велосипедів.

1. Передумови та принципи здійснення бізнесу.
2. Фактори, які пов'язані з провалами реалізації бізнес-ідей.
3. Соціально-економічна роль і значення бізнесу для економіки країни.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Складання місії підприємства.
2. Приклади місій деяких великих компаній.
3. Генерування ділових ідей. Методи відбору бізнес-ідей.
4. Обґрунтування бізнес-ідей.
5. Метод «мозкового штурму».
6. Метод «шести капелюхів».
7. Матриця просіювання бізнес ідей.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає роль бізнес-ідей та які джерела її пошуку вам відомі?
2. Які методичні підходи до оцінювання бізнес-ідей ви знаєте?
3. Розкрийте сутність місії компанії в процесі створення власного бізнесу.
4. Які видові характеристики місії підприємства вам відомі?
5. Розкрийте сутність основних методичних підходів до розробки місії компанії.
6. У чому полягає принципова відмінність між місією та візією?
7. Яка основна мета формулювання ключових цілей і стратегічних намірів компанії?

Література

1. Ариели Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом; [пер. с англ.]; отв. ред. Н. Зиновская. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 281 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
3. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
4. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
5. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
6. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
7. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
8. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ. 2014. 479 с.

9. Котельников В. Эффективный лидер. URL: Режим доступа: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>
10. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основы организации бизнеса: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. 3-е изд. М.; СПб.; К.: Вильямс. 2012. 672 с.
12. Молоді та успішні: 5 підприємців, які довели, що свій бізнес до 25 — це можливо URL: <https://freeradio.com.ua/molodi-ta-uspishni-5-pidpriemciv-jaki-doveli-shho-svij-biznes-do-25-ce-mozhlivo/>.
13. Прищак М.Д., Мацко М.А. Лідерство та керівництво URL: <http://posibnyku.vntu.-edu.ua/corner/133.html>.

ТЕМА 3. ПОРТФОЛІО ОСОБИСТОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ І ЙОГО ДІЛОВИХ ЯКОСТЕЙ

План

1. Основні особистісні характеристики лідера в бізнесі.
2. Специфічні атрибути лідера-бізнесмена.
3. Ключові елементи іміджу бізнесмена-лідера.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Визначити ділові, позитивні та негативні якості для підлеглого та менеджера вищої ланки (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Підлеглий			Менеджер вищої ланки		
Ділові якості	Особисті якості		Ділові якості	Особисті якості	
	позитивні	негативні		позитивні	негативні

Завдання 2. Міні-кейс про порядність 1.

Ви отримали партію товару, у якого через складнощі з митницею, має закінчується термін зберігання. Ви можете:

- продати його дистриб'юторам за базовою ціною, приховавши цей факт;
- продати його дистриб'юторам з великою знижкою, повідомивши їм цей факт;

- повернути його постачальнику, зазнавши при цьому незначні фінансові втрати.

Виберіть на ваш погляд самий вдалий варіант і обґрунтуйте його.

Завдання 3. Міні-кейс про порядність 2.

Вас тільки, що взяли на роботу. Вам все шалено подобається: і обстановка, і колектив, і заробітна плата. Кожен раз, коли Ви заходите в кабінет до керівництва, то звертаєте увагу на величезний сейф, що стоїть за столом начальника. Одного разу, помітивши як Ви дивитесь на нього, начальник говорить: "Там дуже цінні документи, від яких залежить існування всієї нашої компанії". Трапляється так, що Ваш керівник їде у відпустку і залишає Вам ключ від сейфа і свого кабінету. І тут, як на зло в будівлі починається пожежа. Ви знаходитесь поряд з кабінетом керівництва і розумієте, що якщо дістанете документи з сейфа, то підірвете свій авторитет, якщо залишите, то позбудетеся роботи (адже документи мають величезну цінність). Як Ви будете діяти в цій ситуації? Якщо витягнути документи, то як потім Ви будете виправдовуватися перед керівництвом?

Завдання 4. Необхідно відповісти на запитання, які найчастіше задаються на співбесідах та проаналізувати свої відповіді.

Прямі питання на співбесіді:

1. Назвіть 5 особистих якостей, які характеризують вас найбільше.
2. Назвіть ваші ключові якості.
3. Які особисті якості ви хотіли б відзначити?
4. Які п'ять головних рис визначають вашу особистість?
5. Які професійні якості допомагають вам добиватися своїх цілей?
6. Які особисті якості допомогли б вам досягти успіху в роботі?
7. Як ви вважаєте, які ваші особисті якості допоможуть вам успішно виконувати завдання на цій позиції?
8. За рахунок яких якостей ви, як правило, досягаєте поставленої мети?
9. Якими діловими якостями повинен володіти ваш керівник?
10. Якими діловими якостями повинен володіти співробітник, який працює з вами в одній команді?
11. Якими якостями, на ваш погляд, повинен володіти фахівець, який працює на цій позиції?
12. Ви вважаєте себе лідером? Чому?

Непрямі питання на співбесіді:

1. Що вас може вибити з колії, коли ви працюєте над реалізацією мети?
2. Що вас може вивести з рівноваги? Наведіть приклад останнього стресу на роботі.
3. Що ви вважаєте для себе викликом або складним завданням?
4. Наведіть приклад, коли ваша наполегливість допомогла добитися результату.

5. Яке найважче рішення ви прийняли за останні два роки і як ви прийшли до цього рішення?
6. Наведіть приклад: коли ви ставили собі за мету, яку не змогли виконати.
7. Як часто вам доводиться приймати самостійні рішення під час виконання своїх обов'язків? Розкажіть про ваш нещодавнє рішення, яке ви прийняли.
8. Як ви розставляєте пріоритети у вашій роботі
9. Чи можете ви навести приклад ситуації, коли вам доводилося вирішувати кілька завдань одночасно?
- 10.Що б ви віднесли до сильних якостей при спілкуванні з іншими людьми? Що, на ваш погляд, є для вас найбільш складним при спілкуванні?
- 11.Чи можете ви навести приклад, коли ви переконували іншу людину в вашої точки зору? Чому він не хотів приймати вашу позицію? Що ви зробили для переконання?
- 12.Наскільки ефективно ви працюєте під тиском?
- 13.Опишіть ситуацію (реальну або змодельовану), коли ви могли б застосувати свої лідерські якості.
- 14.Одночасно з вами в компанії працювало 10 торгових представників. Чому у вас вийшло побудувати кар'єру і зайняти позицію директора з продажу, а у інших - ні?
- 15.Якими діловими якостями повинна володіти людина, яка працює у вас в команді?
- 16.Розкажіть про ваші пропозиції щодо поліпшення або впровадження змін в роботі за останній рік.

Завдання 5. Кейс «Пошук ключових слів для резюме».

Щоб скласти список ключових слів, потрібно провести аналіз вакансій, на які ви плануєте відгукнутися. Отримані дані ви і будете використовувати для складання свого резюме. Жоден HR-менеджер, а тим більше роботи не будуть розбиратися в вашому досвіді і аналізувати інформацію в резюме на відповідність необхідному досвіду. Рекрутеру, як правило, потрібно всього 10 секунд, щоб прийняти рішення - відправити резюме в корзину або в папку «Вибране». Це означає, що ваше резюме повинно містити ключові слова, тому що у рекрутерів немає часу на те, щоб шукати в ваших якостях прихований потенціал. Серед сотні резюме вони будуть вибирати ті, в яких містяться ті ж формулювання, що і в описі вакансії.

Крок № 1. Пошук вакансій.

Знайдіть 8-10 кращих вакансій, на які ви вже відгукувалися або розглядаєте в даний час. Вони можуть бути вже в архіві, а можуть бути актуальними - це не має значення. Головне, щоб вони найбільш точно вам підходили. Ваше завдання на цьому етапі підібрати найбільш підходящі вакансії для вашої мети пошуку роботи.

Крок №2. Аналіз інформації з вакансій.

Що необхідно зробити? Скопіюйте в файл будь-якого формату з описів вакансій дані з наступних розділів: обов'язки і вимоги. Ознайомтеся з отриманою інформацією. Тепер ви знаєте, якого кандидата у вашій сфері шукають компанії.

Крок №3. Виконайте вправу «Світлофор».

Розділ 1. «Обов'язки».

1. Видаліть обов'язки з отриманого списку, які дублюються.
2. Виділіть зеленим кольором обов'язки, які ви виконували раніше.
3. Виділіть червоним кольором обов'язки, які ви не виконували раніше і не зможете з ними впоратися на новому місці роботи.

Розділ 2. Вимоги.

1. Видаліть вимоги з отриманого списку, які дублюються.
2. Виділіть зеленим кольором вимоги, яким ви повністю задовольняєте і вважаєте, що зможете успішно впоратися.
3. Виділіть червоним кольором вимоги, яким ви не відповідаєте.

Отриманий список обов'язків і вимог, - це і є ключові слова для резюме. Вони основа, яка з'єднує всі розділи разом. Наявність ключових слів в резюме збільшує в кілька разів кількість запрошень на співбесіди.

Охарактеризуйте рефреймінг, як його можна застосувати в даній ситуації?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Сутність лідерства в бізнесі.
2. Ефективне лідерство як джерело конкурентної переваги в бізнесі.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Концепція управління по цілям Management by Objectives (MBO) Пітера Друкера (1954 г.).
2. Система (таблиця) показників французького вченого Ж. Л. Мало (Tableau de bord) (1932).
3. Універсальна система показників діяльності Рамперсада Хьюберта - Total Performance Scorecard (2003 рік).
4. Організаційна система збалансованих показників (OBSC - Organizational Balanced Scorecard).
5. Загальний менеджмент на основі якості (Total Quality Management, TQM) (70-і рр. XX ст.).
6. Управління результативністю (Performance Management) і управління компетенціями (Competence Management) (90-і рр. XX ст.).
7. Система управління на основі показника EVA (Економічна додана вартість), автором якої є Стюарт Штерн (початок 1990-х рр.).
8. Піраміда діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кроса (1990 р).
9. Модель стратегічних карт Л. Мейселя (1992 г.).
10. Система Effective Progress and Performance Measurement - оцінка ефективності діяльності і зростання) К. Робертса і П. Адамса (1993 г.).

11. Система збалансованих показників Нортон і Каплана (1992 г.).

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність теорії лідерських якостей як джерела пошуку ключових характеристик бізнес-лідера.
2. Визначте основні якості бізнес-лідера.
3. Які типи бізнес-лідерів можна виокремити за критерієм ефективності та стилю керівництва?
4. Наведіть видові характеристики неефективних бізнеслідерів.
5. Виокремте ключові аспекти формування іміджу лідерапідприємця у сучасних умовах розвитку.
6. Визначте основні риси поганих бізнес-лідерів.
7. У чому полягає зміст рефреймінгу?

Література

1. Верт Л. Экономическая психология: Теоретические основы и практическое применение [пер. с нем. С. С. Димитров; науч. ред. О. С. Дейнека]. Харьков: Гуманитарный центр. 2013. 431 с
2. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
3. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
4. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnystva.pdf>.
5. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
6. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
7. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ. 2014. 479 с.
8. Котельников В. Эффективный лидер. URL: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>
9. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. 3-е изд. М.; СПб.; К.: Вильямс. 2012. 672 с.
11. Молоді та успішні: 5 підприємців, які довели, що свій бізнес до 25 — це можливо URL: <https://freeradio.com.ua/molodi-ta-uspishni-5-pidpriemciv-jaki-doveli-shho-svij-biznes-do-25-ce-mozhlivo/>.
12. Прищак М.Д., Мацко М.А. Лідерство та керівництво URL: <http://posibnyku.vntu.-edu.ua/corner/133.html>.
13. Универсальный метод написания продающего резюме URL: <https://bosshunt.ru/universalnyj-metod-napisaniya-prodayushchego-rezyume/>.

14. Какие вопросы про личные качества задают на собеседовании? URL: <https://bosshunt.ru/kak-otvetit-na-vopros-pro-lichnye-kachestva/>.

15. Кейсы и задания для оценки лидерских качеств URL: <https://hrtime.ru/stati/keysy-i-zadaniia-dlia-otsenki-liderskikh-kachestv/>.

ТЕМА 4. ЕТИКА БІЗНЕСУ

План

1. Етика - основа сучасного бізнесу.
2. Бізнес-етика організацій.
3. Сучасний службовий етикет.
4. Етичні норми ділового спілкування.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання. Кейс «Оцінка рівня етичності організації»

Навпроти кожного твердження необхідно поставити наступні оцінки:

A3 - абсолютно згоден; 3 - згоден; НЗ - не згоден; АНЗ - абсолютно не згоден

№	Твердження	Оцінка
1	Не слід очікувати, що працівники будуть повідомляти про свої помилки керівництву	
2	Бувають випадки, коли керівник повинен ігнорувати вимоги контракту і порушувати стандарти безпеки, щоб впоратися зі справою	
3	Не завжди можливо вести точну реєстрацію витрат для звітності: тому іноді необхідно давати приблизні цифри	
4	Бувають випадки, коли потрібно приховати несприятливу інформацію від начальства	
5	Нам завжди слід чинити так, як велять наші керівники, хоча ми можемо сумніватися в правильності цих дій	
6	Я б розкрив бажану дату відвантаження замовлень, щоб роздобути це замовлення	
7	Можна користуватися службовою лінією зв'язку для особистих телефонних розмов, коли нею не користується компанія	
8	Іноді необхідно зайнятися особистими справами в робочий час, і нічого страшного в цьому немає	
9	Керівництво має бути орієнтоване на кінцеву мету, тому мета зазвичай виправдовує засоби, які ми застосували	
10	Психологічно іноді доцільно ставити цілі, які трохи перевищують норму, якщо це допоможе стимулювати зусилля працівників	
11	Якщо заради отримання великого контракту буде потрібно	

	пристрій банкету або незначна зміна політики організації, я дам на це дозвіл	
12	Без порушення політики організації і існуючих інструкцій жити абсолютно неможливо	
13	Використовувати час від часу копіювальну техніку організації для особистих або місцевих цілей цілком прийнятне	
14	Віднести додому те, що є власністю компанії (олівці, папір, стрічки для друкарських машин і т.д.), - прийнятна додаткова пільга	
15	Звіти по контролю товарних запасів потрібно складати так, щоб за отриманими товарами фіксувалася «брак», а не «надлишки»	
16	Якщо є можливість працювати за сумісництвом в організації конкурента, то це приватна справа працівника і цілком прийнятне	
17	Запропонувати особам, відповідальним за покупку ваших товарів, вигідну роботу, угоду - допустимо	
18	Займатися сторонніми справами або своїм особистим бізнесом в приміщенні організації і в робочий час - припустимо, якщо це не шкодить організації, не знижує її доходи	
19	Наклеп, брехня, зневажливе зауваження про конкурентів допустимі, якщо вони зроблені в інтересах організації	
20	Прийняти подарунки, гроші від іншої організації цілком допустимо	
21	Принцип «взаємозв'язку» або «ти мені - я тобі» цілком допустимо і зміцнює відносини з партнерами	
22	Обманювати колег, робити неправдиві заяви з метою організації допустимо	
23	Якщо потрібно, то можна використовувати міць організації для залякування або погроз по відношенню до конкурентів з метою домогтися своїх цілей	
24	Пред'явити організації рахунок за нез'їдені обіди, невитрачений бензин, невикористані авіаквитки допустимо і є маленькою добавкою до особистого доходу	
25	Загрози по відношенню до найманих працівників з метою вирішення завдань організації допустимі	
26	Носіння зброї на території організації за згодою адміністрації допустимо	
27	Використання грубості і насильства по відношенню до підлеглих в разі крайньої необхідності допустимо	
28	Дискримінація за ознаками кольору шкіри, релігії, віку, національності, інвалідності, стажу роботи може бути	

	допустима з різними застереженнями	
29	Працювати і не порушувати національне законодавство неможливо	
30	Залякування підлеглих в інтересах підвищення рівня дисципліни допустимі	
31	Сексуальні домагання на території організації не є занадто грубим порушенням етичних відносин	

Ключ: за кожен оцінку АЗ ставите 3 бали, З - 2 бали, АНЗ - 1 бал, НЗ - 0 балів.

Якщо ви набрали балів в сумі:

10-20 - високий етичний рівень;

21-30 - прийнятний етичний рівень;

31-48 - середній етичний рівень;

49-61 - низький етичний рівень;

62-79 - дуже низький етичний рівень;

Понад 80 - охороняйте цінності від самого себе.

Завдання 2. «Соціальна відповідальність компанії».

На сьогоднішній день все більшого значення для організації набуває його соціальна відповідальність перед суспільством, його конкретні дії, щоб забезпечити вирішення проблем, що стоять перед країною.

Ті, хто вважає, що соціальні проблеми повинна вирішувати держава, а бізнес тільки "заробляти гроші", аргументує свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть до зниження прибутків компанії, погіршення в зв'язку з цим її конкурентних позицій, зростання витрат, які в подальшому ведуть до підвищення цін, що завдає шкоди споживачам і викликає інші негативні наслідки.

Прихильники соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством вважають, що бізнесмени мають перед ним моральні зобов'язання, що соціальні дії можуть надати велику користь підприємцям, покращують їх імідж в суспільстві, є непоганою рекламою.

Сформулюйте аргументовані відповіді на наступні питання:

1. Чию позицію ви поділяєте і чому?

2. Чи повинен, на вашу думку, бізнесмен в Україні виконувати соціальні зобов'язання перед країною і в яких формах?

3. Чи буде йому в кінцевому підсумку це вигідно, в тому числі у фінансовому відношенні? Якщо так, то чому?

4. В яких формах український бізнес може здійснювати соціальну підтримку:

а) в масштабах фірми;

б) в масштабах регіону, країни.

Завдання 3. «Етика і стиль керівництва».

У менеджменті особливе значення набуває визначення відповідного стилю і етики керівництва. Прийнято вважати, що, перш за все, менеджер зобов'язаний поставити собі питання, що саме він хотів би доручити своїм співробітникам. Далі він повинен визначити, який рівень зрілості співробітників щодо виконання даного завдання. Пропонуємо чотири варіанти дій керівника, що дає доручення своєму секретареві Олені.

I. Олена, я продиктую вам лист, який сьогодні необхідно відправити. "Шановні панове, кома ... У продовження нашої бесіди ...".

Тут докладно, в деталях пояснюється, в чому полягає завдання і як його слід виконувати. Крім того, перед відправкою листа здійснюється контроль, чи все зроблено згідно з розпорядженням.

II. Олена, необхідно сьогодні ж відправити лист такому-то постачальнику далі, щоб дізнатися ... Ти не могла б скласти конспект листа, щоб о третій годині ми змогли його разом переглянути.

При такій манері керівництва пояснюється, що слід зробити, надається можливість співробітникам самим виробити пропозицію і, при необхідності, вносяться корективи. У цьому випадку перед відправкою листа здійснюється контроль.

III. Олена, необхідно сьогодні ж відправити лист клієнту, якого я відвідав вранці, далі, щоб дізнатися ... Ти не подбаєш про це? Якщо у тебе є питання, я готовий вислухати.

У цьому випадку дається розпорядження (що потрібно), і лише потім слідує роз'яснення, як його виконати, в тому випадку, якщо співробітник сам про це попросить (наприклад: ви самі підпишете лист або це зроблю я?). Чи здійснювати контроль до відправлення листа, залежить від того, чи попросить про це співробітник.

IV. Олена, необхідно сьогодні ж відправити лист такому-то постачальнику далі, щоб дізнатися ... Ти не подбаєш про це?

Дану манеру керівництва називають "делегування": дається розпорядження про те, що потрібно, а виконання надається самому співробітнику. Контроль, як правило, має місце вже після того, як лист відправлено.

Визначте свою позицію по різних стилям в керівництві - який варіант ви вважаєте кращим і чому.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Культура публічного виступу.
2. Етика та етикет у ділових міжнародних стосунках бізнесменів.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Мораль в сучасному суспільстві.
2. Порушення закону заради справедливості.
3. Етика і релігія: єдність чи боротьба?
4. Етика в рекламі.
5. Гроші як міра вартості будь-якого вчинку.

6. Евтаназія: за і проти.
7. Військова етика.
8. Етичні проблеми насильства і ненасильства.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні етичні проблеми ділового життя.
2. Коли і за яких обставин сформувалася етика бізнесу як наукова дисципліна?
3. Дайте визначення етики бізнесу.
4. Назвіть дві історичні зміни в організації сучасного бізнесу, що призводять до необхідності підвищення якості етичної свідомості в діловій сфері.
5. Чому необхідно вивчати етику бізнесу в країнах з перехідною економікою?
6. Дайте визначення етичної інфраструктури та її ролі в процесі функціонування економіки.
7. Назвіть основні проблеми, що вивчаються в етиці бізнесу.
8. Дайте визначення мікро- і макроетиці.
9. Якими етичними нормами і правилами слід керуватися управлінському персоналу для стабільного функціонування колективу?

Література

1. Ариели Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом; [пер. с англ.]; отв. ред. Н. Зиновская. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 281 с.
2. Верт Л. Экономическая психология: Теоретические основы и практическое применение [пер. с нем. С. С. Димитров; науч. ред. О. С. Дейнека]. Харьков: Гуманитарный центр. 2013. 431 с
3. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
4. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
5. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
6. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
7. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
8. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ. 2014. 479 с.
9. Котельников В. Эффективный лидер. URL: Режим доступа: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>
10. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.

11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. 3-е изд. М.; СПб.; К.: Вильямс. 2012. 672 с.
12. Седова Л.Н., Малюкина А.А. Этика бизнеса: учеб. пособие. Ч. 1. Х.: ХНЭУ. 2014. 491 с.
13. Подопригора М.Г. Этика бизнеса и корпоративная социальная ответственность URL: http://www.aup.ru/books/m243/3_3.htm.

ТЕМА 5.

ВИБІР СПОСОБУ ВХОДЖЕННЯ У БІЗНЕС

План

1. Відкриття нового бізнесу.
2. Придбання діючого бізнесу.
3. Придбання франшизи.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Тестові завдання.

1. Перевагами створення нового підприємства є:
 - а) можливість побудувати бізнес відповідно до ідей і планів самого бізнесмена;
 - б) має своїх контрагентів та постачальників;
 - в) відсутність іміджу на момент створення;
 - г) швидка окупність.
2. Недоліками покупки існуючого бізнесу є:
 - а) використання старих технологій;
 - б) відсутність ризику успадкувати фірму з поганою репутацією;
 - в) наявність персоналу і постачальників матеріально-технічних ресурсів;
 - г) швидка окупність.
3. Метод входження в бізнес, в основі якого лежить ліцензія на право використання «імені бізнесу» широко відомої компанії, називається:
 - а) лізинг;
 - б) франчайзинг;
 - в) оренда;
 - г) дистрибуція.
4. Маркетингова концепція, що припускає створення багаторівневої організації, яка покликана просувати товари та послуги від виробника до споживача, використовуючи прямий контакт людини з людиною, це:
 - а) франчайзинг;
 - б) сітьовий маркетинг;
 - в) конверсійний франчайзинг;
 - г) товарний франчайзинг.
5. 21. Допишіть способи входження в бізнес:
 - а) утворення нового підприємства;
 - б) покупка існуючого бізнесу;
 - в) прямий (сітьовий) маркетинг;

- г) _____;
- д) _____.

Завдання 2. Проаналізувати наведені франшизи (використовуючи загальнодоступну інформацію в інтернеті) та визначити основні переваги та недоліки кожної з них.

Найперша в світі франшиза

Родоначальником сучасної системи франчайзингу став засновник всесвітньо відомої компанії Singer Sewing machine company Іссак Зінгер. Саме він в 1851 році уклав з дистриб'юторами своєї продукції перший в світі письмовий договір про передачу права на продаж і ремонт швейних машинок Зінгер на певній території США, тобто, відповідно до сучасних норм - уклав договір франшизи.

Найдорожча франшиза в світі

У далекому 1952 році в штаті Теннесі Кеммонс Вілсон заснував компанію Holiday Inn, яка згодом стала першою готельною компанією, що продає франшизу. Сьогодні цей бренд входить до складу однієї з найбільших в світі мереж готельного бізнесу, «керує» більш ніж 4500 готелів в 100 країнах світу і є «власником» шести знаменитих торгових марок, серед яких: Inter Continental Hotels & Resorts, Holiday Inn Express, Staybridge Suites і інші. Вартість франшизи цього бренду починається від 5000000 доларів без урахування вартості приміщення. Цікаво, що при цьому ціна паушального внеску у цього гіганта складається всього 5000 доларів.

Найдешевша франшиза в світі

Однією з найбільш бідних країн світу вважається Індонезія. За офіційними даними близько 75% населення країни живе за межею бідності, тобто в середньому місцеві жителі витрачають на їжу і розваги не більше 2,5 доларів в день. Але, незважаючи на це, близько 60% індонезійців не відмовляють собі в послугах мобільного зв'язку. Тому місцева компанія RUMA, організуюча термінали оплати мобільного зв'язку, вирішила підтримати свій бізнес за допомогою франшизи. Так був створений продукт під назвою «Business in a Box» - готовий «бізнес в коробці», який представляє собою точки поповнення рахунків за мобільний зв'язок. Коштує таке задоволення всього 23 долари. За перші півроку роботи компанії вдалося продати лише трохи більше 1500 франшиз, і що важливо, все її партнери змогли окупити витрати і навіть заробити на зайвий шматок хліба. До речі, 9 з 10 франчайзі RUMA - жінки. Так що це ще і сама «жіноча» франшиза в світі.

Найбільша франшиза в світі

У 1965 році американець Фред Де Люка відкрив невеличку кав'ярню, яке через роки перетворилося в відомий бренд Subway. І знову успіху сприяла франшиза, яку Фред Де Люка почав надавати своїм дистриб'юторам з 1974 року. За даними на квітень 2015 року мережа Subway налічувала понад 43700 ресторанів по всьому світу. Для досягнення такого масштабу компанії знадобилося 50 років, з яких 41 рік бренд продає франшизу. До речі, в США і Канаді цей бренд фаст-фуду став лідером на ринку, випередивши таку

легенду, як McDonald's. Секрет фірми тут криється в тому, що початкові витрати на бізнес тут в рази менше, ніж у McDonald's. Адже в Subway немає кухні, всі продукти свіжі і зберігаються на вітрині. Також компанії на руку мода на здорове харчування, адже концепція марки - приготування страв тільки зі свіжих продуктів на очах у покупця.

Завдання 3. Знайти та охарактеризувати відомі франшизи відповідно до наступних критеріїв критеріїв (відповідати повинен як мінімум 1 критерій франшизи):

- найбільше число об'єктів мережі;
- найвищий дохід мережі;
- найбільша тривалість років роботи;
- максимальна екологічна політика;
- максимальна соціальна відповідальність.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Прямий маркетинг.
2. Мережевий маркетинг.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Переваги і недоліки створення нового бізнесу.
2. Переваги і недоліки покупки існуючого бізнесу.
3. Франчайзинг в Україні.
4. Найвідомі франшизи.
5. Прямий маркетинг.
6. Директ-маркетинг.
7. Сітьовий маркетинг.

Питання для самоконтролю

1. Які способи створення бізнесу існують?
2. Який спосіб створення бізнесу на вашу думку є найбільш ефективним?
3. Назвіть переваги і недоліки створення нового бізнесу?
4. Назвіть переваги і недоліки покупки існуючого бізнесу?
5. У чому сутність франчайзингу?
6. Назвіть переваги франчайзингу для ліцензіара?
7. Які ризики пов'язані з інвестуванням засобів у придбання франчайзи?
8. Охарактеризуйте франчайзингові платежі.
9. За якою схемою здійснюється оцінка франчайзингу?
10. Яку інформацію повинен надати ліцензіар потенційному ліцензіатові ще до підписання угоди?
11. Охарактеризуйте франчайзинговий контракт.
12. У чому полягає суть прямий маркетинг?
13. У чому полягають переваги і недоліки прямого маркетингу?
14. У чому полягає суть мережевого маркетингу?

Література

1. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
2. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
3. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
4. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
5. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
6. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
7. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.
8. Ястремська О.М., Письмак В.О., Ястремська О.О. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія. Х.: ХНЕУ. 2014. 240 с.

ТЕМА 6.

МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ

План

1. Основні поняття маркетингу.
2. Методи дослідження ринку.
3. Маркетинговий комплекс
4. Аналіз можливостей і результатів.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Кейс «Визначення ринкових позицій компанії».

Компанія «Kodak Norge», представник американської транснаціональної корпорації в Норвегії, пропонує товари і послуги під маркою «Kodak»: різні види фотоплівки, фотообладнання, послуги з прояву плівки і друкування фотографій.

На ринку фотопродукції фірма займає 50% -ву частку, хоча в 60-х роках вона володіла 90% ринку. Головні конкуренти, які потіснили компанію, - шведські фірми, на частку яких припадає 30% ринку послуг, що надаються фотоательє. Однак найбільш сильний конкурент сьогодні - це компанія «Fuji», частка якої становить близько 1/3 на ринку фотопродукції. Керівництво «Kodak Norge» поступається ринкові позиції компанії «Agfa» в сфері фототоварів для професіоналів.

Що стосується цінової конкуренції, тут виграють місцеві невеликі фірми, які, користуючись тим, що ціни на норвезькому ринку на 15-20% вище, ніж в інших європейських країнах, надають покупцям різні види знижок.

За даними маркетингових досліджень, середній покупець фотопродукції - це фотолюбитель, що купує цей товар у невеликих магазинчиках при заправних станціях, в готельних магазинах і під час відвідування різних центрів розваг. Покупки робляться імпульсивно, для задоволення щойно виниклої бажання. Керівний склад «Kodak Norge» прагне отримати якомога більше місця для викладки в магазинах.

Маркетологи поділяють покупців фототоварів на роздрібних і оптових, а також дистриб'юторів.

Спостереження за тим, що набуває окремих покупець, дає можливість виділити фотолюбителів, фотографів-напівпрофесіоналів і професіоналів.

Крім того, необхідно велику увагу приділяти задоволенню попиту дистриб'юторів, прямому постачанню дилерів, зайнятих реалізацією спеціалізованої фотопродукції, а також постачання дистриб'юторів через посередників. В цьому відношенні позиції компанії «Кодак» сильніше, ніж у «Fuji», яка збуває свій товар тільки через дилерів, що реалізують спеціалізовану фотопродукцію.

Маркетологи і менеджери «Kodak Norge» для збору інформації про ринок використовують як внутрішні, так і зовнішні джерела. Основний акцент в аналізі зовнішньої інформації робиться на виявлення власників фотообладнання, спосіб життя і спосіб дозвілля потенційних споживачів, а не на те, які вимоги пред'являються індивідуальними покупцями до продукції.

Всі компанії, що працюють на ринку фототоварів, переконані, що, крім традиційних ринкових досліджень, необхідно знайти спосіб більш повного виявлення потреб покупців і їх відношення до торгівлі цим товаром. Важливо знати, яким чином покупець вибирає фотопродукцію і які чинники впливають на його вибір, як і роль фотографії в житті покупця, що означає покупка для споживача і які його вимоги до обслуговування. Необхідні дослідження конкурентів, щоб використовувати їх переваги. Тільки тоді підвищиться ефективність маркетингових програм.

Менеджери вважають, що для ефективного планування маркетингових досліджень слід виявити пріоритетні напрямки, вибрати відповідні методи збору інформації, намітити шляхи практичного використання результатів аналізу.

Завдання:

1. Розробіть план маркетингових досліджень, методи їх проведення і об'єкти вивчення.
2. Запропонуйте критерії сегментації ринку і спосіб вибору цільового сегмента.
3. Визначте можливість і ступінь впливу компанії на існуючі на ринку збутові канали.

4. Запропонуйте компанії найбільш ефективний спосіб позиціонування її товару.

Завдання 2. Кейс «Маркетингова концепція при виході фірми на новий ринок».

Спеціалізована меблева фірма ІКЕА, що є провідною на ринку меблів Швеції і володіє 28% цього ринку, виявила в 1974 р нові ринкові можливості на ринку Західної Німеччини, який знаходився в стадії стагнації. Поширення маркетингової концепції, яка застосовувалася на шведському ринку (весь асортимент орієнтований на широкі цільові групи), не виявило себе в Німеччині дуже обнадійливо, через повне захоплення тамтешнього ринку конкурентами. Тому керівництво фірми ІКЕА вирішило націлити свою діяльність на нові групи споживачів з використанням інноваційно-збутової і сегментаційної стратегії. Мета такої стратегії - використання відповідної специфічної ринкової ситуації в Німеччині до 1980 р Десять магазинів фірми повинні були досягти річного обороту в 500 млн. Німецьких марок щорічно.

Основні риси нової маркетингової концепції.

1. Орієнтація на новий цільовий сегмент, виділений з психологічного і поведінкового критерію: люди, які відчують себе молодими і характеризуються рухливістю, високими вимогами до дизайну і якості, господарської розважливості, інтелігентним купівельним поведінкою.

2. Нова єдина (і відповідає цільовому сегменту) ідея товарів і послуг. ІКЕА працює за допомогою своїх замовників, які беруть частину послуг на себе (наприклад, самі транспортують і монтують продукцію), отримуючи при цьому знижки: «неймовірно ймовірно: хороший дизайн і якість за низьку ціну».

3. Основний аргумент комунікаційної політики: «Замовник ІКЕА повинен відчувати певний статус. Це означає, що він виділяється інтелігентною купівельною поведінкою, комунікабельністю при оформленні покупки, високим естетичним смаком ».

Одночасно із задоволенням замовника повинні бути досягнуті високий ступінь популярності марки фірми, ефект мотивації покупки і високий ступінь ідентифікації.

4. Розподіл: розміщення 10 магазинів з вигодою в ціновому аспекті поблизу великих міських агломерацій.

Завдання:

1. Визначити маркетингові цілі фірми і їх взаємозв'язок з виробничими цілями.

2. Вказати цілі, які стоять перед фірмою при виході на новий ринок за товарною, ціною, збутовою і комунікаційною політикою.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Визначення цільового сегмента ринку підприємства.
2. Вибір альтернативної стратегії просування товару на ринок.
3. Розробка маркетинг-плану бізнес-проекту.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Вірусний маркетинг.
2. Використання Big Data.
3. Контент-маркетинг для B2B.
4. Інформаційний серфінг (Newsjacking).
5. Реферальний маркетинг.
6. Призначений для користувача контент-маркетинг.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність та основну мету сегментації ринку в процесі створення власного бізнесу?
2. Які стратегії сегментації ринку вам відомо?
3. Які ключові цілі комплексу і просування товару на ринок?
4. Які стратегії просування на ринок вам відомо?
5. Розкрийте сутність і виокремте складові маркетинг-плану проекту створення власного бізнесу.
6. У чому сутність стратегії позиціонування?
7. Охарактеризуйте цикл маркетингових досліджень.
8. У чому сутність маркетингового управління?
9. Що таке розробка товару?
10. Хто такий дистриб'ютор?
11. Охарактеризуйте методи дослідження ринку.
12. Дайте визначення маркетингового комплексу.
13. Що таке SWOT – аналіз?

Література

1. Балабан П.Ю., Тягунова Н.М., Місюкевич В.І. та ін. Торговельна логістика: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2014. 147 с.
2. Балджи М.Д., Добрава Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво: навч. пос. Київ: Кондор-видавництво. 2017. 112 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
4. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
5. Горбенко О.В. Логістика: навч. посібник. К.: Знання. 2014. 316 с.
6. Грабар О. І., Кушніренко О.М. Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання Інтернет-технологій. Вісник ЖДТУ. 2012. № 1(59). С. 91-94.
7. Грачов М. Опис в бізнес-плані стратегії просування товару на ринок URL: <http://helpbizness.ru/>.

8. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
9. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
10. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
11. Кобилін А. М. Системи обробки економічної інформації: навчальний посібник Київ: Центр учбової літератури. 2019. 234 с.
12. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
13. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. 3-е изд. М.; СПб.; К.: Вильямс. 2012. 672 с.
15. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2013. 448 с.
16. Якість і просування продукції на ринок, Бізнес від А до Я: Як розвивати власну справу URL: <http://www.vlasnasprava.info/ua>.
17. Ястремська О.М., Письмак В.О., Ястремська О.О. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія. Х.: ХНЕУ. 2014. 240 с.

ТЕМА 7. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

План

1. Поняття та роль бізнес-плану.
2. Підготовка до розробки бізнес-плану.
3. Структура, логіка розробки та оформлення бізнес-плану.
4. Презентація бізнес-плану.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Розробити бізнес-план відкриття міні заводу з виробництва натуральних соків. Описова частина обов'язково повинна включати SWOT аналіз, аналіз факторів конкурентоспроможності, вибір організаційно-правової форми міні-заводу. Розрахунок витрат да доходів необхідно розрахувати за двома варіантами: 1) виходячи з того, що міні-завод відкривається за власні кошти; 2) за запозичені – кредит у банку під 18% річних. Загальна сума необхідних інвестицій складає 200 тис. доларів. Необхідно розрахувати NPV, простий та дисконтований строк окупності проекту (дисконтна ставка 9%). Також необхідно побудувати графік зміни

строків окупності у залежності від можливих коливань курсу американського долару.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Бізнес-модель КАНВАС.
2. Організаційне забезпечення бізнесу.
3. Розробка фінансового плану бізнесу.
4. Ідентифікація та мінімізація ризиків новоствореного бізнесу.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Необхідність розробки бізнес-плану.
2. Бізнес-план є надійним інструментом у конкурентній боротьбі.
3. Критерії розробки бізнес-плану.
4. Типова структура бізнес-плану.
5. Приклади бізнес-планів конкретних вітчизняних та закордонних економічних агентів.
6. Сутність та особливості застосування КАНВАС бізнес-моделі.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і структуру бізнес-плану у процесі створення власного бізнесу.
2. Якими (за графіком беззбитковості) мають бути обсяги продажу економічного агента, щоб досягти її прибутковості?
3. Поясніть, як саме узгоджуватимуться в часі грошові надходження та виплати економічного агента протягом планового періоду.
4. Назвіть базові показники ефективності функціонування економічного агента.
5. Чи є однаковими розділи бізнес-плану для різних видів бізнесу? Поясніть чому.
6. Охарактеризуйте презентацію бізнес-плану.
7. Розкрийте зміст бізнес-моделі КАНВАС.

Література

1. Балабан П.Ю., Тягунова Н.М., Місюкевич В.І. та ін. Торговельна логістика: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2014. 147 с.
2. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво: навч. пос. Київ: Кондор-видавництво. 2017. 112 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
4. Бизнес-планирование: учебник для вузов [под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика]. М.: Финансы и статистика. 2012. 816 с.

5. Богатирьова Є.М., Волощук В.П., В.Г. Баранова та ін. Податкова система: навч. посібник. Одеса: ВМВ. 2014. 342 с.
6. Бойченко К.С. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проекування. Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 205–209.
7. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
8. Горбенко О.В. Логістика: навч. посібник. К.: Знання. 2014. 316 с.
9. Грачов М. Опис в бізнес-плані стратегії просування товару на ринок URL: <http://helpbusiness.ru/>.
10. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
11. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
12. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
13. Кобилін А. М. Системи обробки економічної інформації: навчальний посібник Київ: Центр учбової літератури. 2019. 234 с.
14. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
15. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. 3-е изд. М.; СПб.; К.: Вильямс. 2012. 672 с.
17. Поддєрьогін А.М., Грицино О.М., Журавльова О.Є. та ін. Оподаткування суб'єктів підприємництва: презентаційний курс: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2014. 366 с.
18. Примостка Л.О., Білань Н.С., Чуб О.О. та ін. Прогнозування та хеджування фінансових ризиків: кол. монографія. К.: КНЕУ. 2014. 422 с.
19. Тарасюк Г.М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. Житомир: ЖДТУ. 2010. 295 с.
20. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2013. 448 с.

ТЕМА 8.

ФОРМУВАННЯ УСТАНОВЧИХ ДОКУМЕНТІВ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ БІЗНЕСУ

План

1. Формування установчого договору і статуту.
2. Державна реєстрація бізнесу.
3. Взаємовідносини створеного бізнесу з банком.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Питання для обговорення:

1. Назвіть Закони України на підставі яких здійснюється державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності? Чи є потребу в їх удосконаленні? Чи доцільно використовувати закордонний досвід з цього приводу?
2. Чи є достатніми спрощення державної реєстрації суб'єктів бізнесу?
3. Чи потребує бізнес постійного моніторингу з боку державних органів?
4. Чи потребує доопрацювання процедура для отримання у власність або оренду земельної ділянки для створення фермерського господарства?
5. Чи вважати Ви доцільним прийняття закону про ринок землі?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Порядок державної реєстрації фізичної особи-підприємця.
2. Порядок державної реєстрації юридичної особи.
3. Особливості державної реєстрації фермерського господарства.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Порівняльна характеристика порядків державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності фізичної та юридичної особи.
2. Відмінні особливості реєстрації економічного агента діяльність якого потребує ліцензування.
3. Особливості порядку державної реєстрації фермерського господарства.
4. Особливості реєстрації фінансових установ.

Питання для самоконтролю

1. Які установчі документи необхідні для створення власного бізнесу?
2. Які документи необхідні для здійснення державної реєстрації?
3. Визначте ключові аспекти реєстрації економічного агента у податковій інспекції та соціальних фондах.
4. Охарактеризуйте основну мету взаємовідносин економічного агента і банківської установи.
5. Які дії та документи необхідні для відкриття поточного рахунку економічного агента в банку?
6. Якими нормативними документами здійснюється державне регулювання питань реєстрації бізнесу?

Література

1. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво: навч. пос. Київ: Кондор-видавництво. 2017.
2. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
3. Доброва Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.

4. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
5. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
6. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.

ТЕМА 9. ВИБІР ОПТИМАЛЬНОЇ ФОРМИ ОПОДАТКУВАННЯ БІЗНЕСУ

План

1. Види податків і обов'язкових зборів.
2. Спрощена система оподаткування суб'єктів господарювання.
3. Загальна система оподаткування.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Створити порівняльну таблицю щодо наведення прикладів економічних агентів кому вигідно знаходитися на загальній системі оподаткування, а кому на спрощеній системі.

Завдання 2. Фізичні особи-підприємці I, II і III груп сплачують податки за різними схемами.

Розрахуйте суму єдиного податку для ФОП I групи за місяць, якщо розмір прожиткового мінімуму становитиме 2379 грн.

Розрахуйте суму єдиного соціального внеску для ФОП I групи за квартал (три місяці), якщо розмір мінімальної зарплати становитиме 6500 грн.

Розрахуйте суму єдиного податку для ФОП II групи за місяць, якщо розмір мінімальної заробітної плати становить 6500 грн.

Розрахуйте суму єдиного податку для ФОП III групи за звітний квартал, якщо розмір доходу становить 150000 грн.

Завдання 3. З 1 січня 2021 року запроваджено єдиний рахунок для сплати податків. Визначити необхідні кроки для переходу на єдиний рахунок. Обґрунтувати доцільність такого переходу для економічного агента.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Єдиний соціальний внесок.
2. Особливості вибору форми оподаткування.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Система оподаткування України.
2. Особливості оподаткування суб'єктів фізичних та юридичних осіб.
3. Спрощена система оподаткування, обліку і звітності суб'єктів господарювання.
4. Види податків.
5. Закордонний досвід впровадження податкової системи.
6. Порівняльна характеристика розмірів вітчизняних та закордонних податків.
7. Фіскальна політика України
8. Податкові пільги.

Питання для самоконтролю

1. У чому різниця між податками і зборами?
2. Які податки і збори відносяться до загальнодержавних?
3. Які податки і збори відносяться до місцевих?
4. Охарактеризуйте системи оподаткування в Україні для господарюючих суб'єктів.
5. У чому полягає суть спрощеної системи оподаткування?
6. Хто може самостійно обрати спрощену систему оподаткування?
7. Назвіть види діяльності, які не можуть функціонувати на єдиному податку.
8. Назвіть переваги та недоліки спрощеної системи оподаткування?
9. Назвіть переваги та недоліки при виборі загальної системи оподаткування для фізичних осіб.
10. Що таке податкові канікули?
11. Які переваги отримує приватний бізнесмен, добровільно збільшивши розмір ставки ЄСВ?

Література

1. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво: навч. пос. Київ: Кондор-видавництво. 2017. 112 с.
2. Богатирьова Є.М., Волощук В.П., В.Г. Баранова та ін. Податкова система: навч. посібник. Одеса: ВМВ. 2014. 342 с.
3. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
4. Доброва Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
5. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
6. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.

7. Колот А. М., Швиданенко Г. О., та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
8. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.
9. Поддєрьогін А.М., Грицино О.М., Журавльова О.Є. та ін. Оподаткування суб'єктів підприємництва: презентаційний курс: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2014. 366 с.
10. Ястремська О.М., Письмак В.О., Ястремська О.О. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія. Х.: ХНЕУ. 2014. 240 с.

ТЕМА 10. ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ

План

1. Основи розвитку бізнесу за допомогою Інтернету.
2. Проектування комерційного сайту компанії.
3. Оцінювання результативності використання інтернет-технологій у бізнесі.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Обрати будь-який малий бізнес. За допомогою платформи wix (<https://uk.wix.com>) створити власний сайт для обраного бізнесу та презентувати його.

Завдання 2. Охарактеризувати які саме інструменти інтернет-маркетингу будуть найбільш ефективними для обраного у першому завданні бізнесу:

- контент-маркетинг;
- email маркетинг;
- SEO;
- реклама;
- розміщення на торгових майданчиках і прайс-агрегаторах;
- аналітика;
- SMM - просування в соціальних мережах;
- чат-боти.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Закони Інтернет-маркетингу.
2. Структура і складові Інтернет-маркетинг-міксу.
3. Інструменти комплексного Інтернет-маркетингу в бізнесі.

Теми рефератів для самостійної роботи

1. Основні особливості комерційної діяльності в Internet.
2. Інтернет-ресурси для створення Web-додатків.
3. Принципи роботи мережі Інтернет.
4. Інформаційно-комунікаційні технології як інтеграційний інструментарій розвитку нової економіки та їх вплив на бізнес-процеси.
5. Методи пошуку професійно-важливої інформації та способи реєстрації інтернет-представництв економічних агентів.
6. Технологія розробки інтернет-представництв економічних агентів.

Питання для самоконтролю

1. Опишіть як здійснювати пошук, передавання інформації за допомогою мережевих технологій.
2. Опишіть як здійснювати проектування Інтернет-ресурсів, враховуючи вимоги бізнесу.
3. Охарактеризуйте процес створення зручного інтерфейсу для ефективного використання Інтернет-ресурсу відвідувачами.
4. Опишіть способи розробки постерів, банерів, плакатів для розміщення на веб-сайтах.
5. Чи є важливим створення інтерактивних елементів для привернення уваги клієнтів замовника того чи іншого продукту: сайту, контенту чи окремого елемента реклами?
6. У чому полягає процес управління комунікаціями в середовищі міжмережевої взаємодії?
7. У чому полягають закони Інтернет-маркетингу?

Література

1. Ариели Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом; [пер. с англ.]; отв. ред. Н. Зиновская. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 281 с.
2. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво: навч. пос. Київ: Кондор-видавництво. 2017. 112 с.
3. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
4. Верт Л. Экономическая психология: Теоретические основы и практическое применение [пер. с нем. С. С. Димитров; науч. ред. О. С. Дейнека]. Харьков: Гуманитарный центр. 2013. 431 с
5. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
6. Грабар О. І., Кушніренко О.М. Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання Інтернет-технологій. Вісник ЖДТУ. 2012. № 1(59). С. 91-94.
7. Доброва Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.

8. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
9. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
10. Кобилін А. М. Системи обробки економічної інформації: навчальний посібник Київ: Центр учбової літератури. 2019. 234 с.
11. Колот А. М., Швиданенко Г. О. та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
12. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ. 2014. 479 с.
13. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. 3-е изд. М.; СПб.; К.: Вильямс. 2012. 672 с.
15. Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб.; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК «АТБ». 2020. 455 с.
16. Якість і просування продукції на ринок, Бізнес від А до Я: Як розвивати власну справу. URL: <http://www.vlasnasprava.info/ua>.
17. Борисова Н. В., Канищева О. В. Основы веб-технологий : учебное пособие. Харьков: Національний технічний університет «ХПИ». 2016. 226 с.
18. Errea J. Visual Journalism. Infographics from the World's Best Newsrooms and Designers. Gestalten. 2017. 256 p.
19. Гудіма О. В. Інфографіка : навчальний посібни. Чернівці. 2017. 107 с.
20. Knaflic C. Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals. New York: John Wiley & Sons. 2015. 288 p.
21. Кобилін А. М. Системи обробки економічної інформації: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 234 с.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Сутність бізнесу.
2. Поняття «бізнес» і «підприємництво».
3. Поняття «бізнесмен» і «власник».
4. Якості притаманні бізнесмену.
5. Мета бізнесу.
6. Коло осіб кому заборонено займатися бізнесом.
7. Роль бізнесу в сучасній економіці.
8. Рушійні сили розвитку бізнесу.
9. Принципи та найважливіші передумови здійснення бізнесу.
10. Слабкі сторони, які притаманні підприємцям.
11. Ліцензія.
12. Державний бізнес.
13. Споживчий бізнес.
14. Роль бізнес-ідеї та джерела її пошуку.
15. Методичні підходи до оцінювання бізнес-ідеї.
16. Сутність місії компанії в процесі створення власного бізнесу.
17. Видові характеристики місії економічного агента.
18. Сутність основних методичних підходів до розробки місії компанії.
19. Відмінність між місією та візією.
20. Основна мета формулювання ключових цілей і стратегічних намірів компанії.
21. Сутність теорії лідерських якостей як джерела пошуку ключових характеристик бізнес-лідера.
22. Основні якості бізнес-лідера.
23. Видові характеристики неефективних бізнес-лідерів.
24. Сутність рефреймінгу.
25. Основні етичні проблеми ділового життя.
26. Визначення етики бізнесу.
27. Дві історичні зміни в організації сучасного бізнесу, що призводять до необхідності підвищення якості етичної свідомості в діловій сфері.
28. Визначення етичної інфраструктури та її ролі в процесі функціонування економіки.
29. Основні проблеми, що вивчаються в етиці бізнесу.
30. Визначення мікро- і макроетики.
31. Способи створення бізнесу.
32. Переваги і недоліки створення нового бізнесу.
33. Переваги і недоліки покупки існуючого бізнесу.
34. Сутність франчайзингу.
35. Переваги франчайзингу для ліцензіара.
36. Ризики, що пов'язані з інвестуванням засобів у придбання франчайзи.
37. Франчайзингові платежі.
38. Схемою здійснення оцінки франчайзингу.
39. Франчайзинговий контракт.

40. Суть прямого маркетингу.
41. Переваги і недоліки прямого маркетингу.
42. Суть мережевого маркетингу.
43. Сутність та основна мета сегментації ринку в процесі створення власного бізнесу.
44. Стратегії сегментації ринку.
45. Ключові цілі просування товару на ринок.
46. Стратегії просування на ринок.
47. Складові маркетинг-плану проекту створення власного бізнесу.
48. Сутність стратегії позиціонування.
49. Цикл маркетингових досліджень.
50. Сутність маркетингового управління.
51. Методи дослідження ринку.
52. Маркетинговий комплекс.
53. SWOT – аналіз.
54. Базові показники ефективності функціонування економічного агента.
55. Зміст бізнес-моделі КАНВАС.
56. Установчі документи необхідні для створення власного бізнесу.
57. Ключові аспекти реєстрації економічного агента у податковій інспекції та соціальних фондах.
58. Дії та документи необхідні для відкриття поточного рахунку економічного агента в банку.
59. Нормативні документи, що здійснюють державне регулювання питань реєстрації бізнесу.
60. Податки та збори.
61. Система оподаткування в Україні.
62. Суть спрощеної системи оподаткування.
63. Види діяльності, які не можуть функціонувати на єдиному податку.
64. Переваги та недоліки спрощеної системи оподаткування.
65. Переваги та недоліки загальної системи оподаткування для фізичних осіб.
66. Податкові канікули.
67. Пошук та передавання інформації за допомогою мережевих технологій.
68. Створення зручного інтерфейсу для ефективного використання Інтернет-ресурсу відвідувачами.
69. Способи розробки постерів, банерів, плакатів для розміщення на веб-сайтах.
70. Створення інтерактивних елементів для привернення уваги клієнтів замовника того чи іншого продукту: сайту, контенту чи окремого елементу реклами.
71. Процес управління комунікаціями в середовищі міжмережевої взаємодії.
72. Закони Інтернет-маркетингу.

РОЗДІЛ II. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ (ТРЕНІНГ-КУРС)

ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА

План

- 1.2. Поняття «стратегія економічного агента».
- 1.3. Ієрархія стратегій економічного агента та етапи їх формування.
- 1.4. Організація процесу розробки стратегій економічного агента.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Проаналізувати надані дефініції поняття «стратегія» та визначити з них найбільш коректне у сучасних умовах. Знайти інші дефініції поняття «стратегія».

А. Д. Чендлер - «Визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, визначення курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей».

Ансофф І. - «Стратегія є набором правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності».

Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж. - «План управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей».

Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. - «Загальний, усебічний план досягнення цілей підприємства».

Карлофф Б. - «Стратегія є узагальнюючою моделлю дій, необхідних для досягнень поставлених цілей, шляхом координації та розподілу ресурсів компанії».

Шершньова З. - «Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики».

Задвання 2. Визначити основні орієнтири еволюції форм і змісту стратегічного підходу до передбачення та забезпечення розвитку економічного агента в умовах ринкової економіки.

Таблиця 1.1.

Характеристика фаз	Основні орієнтири
Фаза 1 Поточне управління «за відхиленнями» (1960 р.)	
Фаза 2 Управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього (1970 р.)	
Фаза 3 Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище (1980 р.)	
Фаза 4 Стратегічне управління (1990 р.)	
Фаза 5 Стратегічне підприємництво (2000 роки)	

Зміст завдання самостійної роботи

1. Взаємозв'язок стратегії та операційної ефективності економічного агента.
2. Основні складові процесу формування стратегії економічного агента.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Заповніть схему вказавши взаємозв'язок стратегії та операційної ефективності економічного агента.

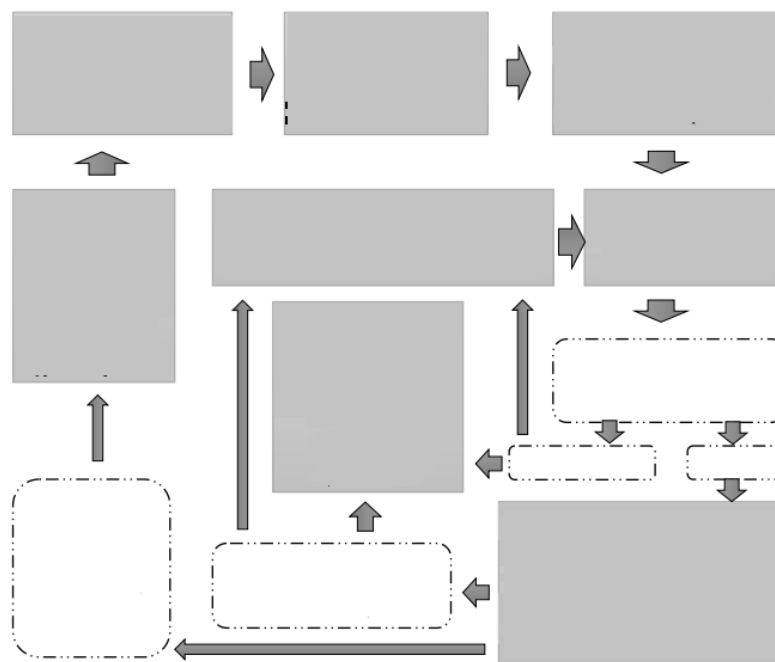


Схема 1.1. взаємозв'язок стратегії та операційної ефективності економічного агента.

Завдання 2. Наведіть ціннісні орієнтири керівництва та цілі економічного агента заповнивши табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Цінності	Пріоритетні цілі економічного агента

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає призначення стратегії для забезпечення ефективного функціонування економічного агента?
2. Що таке стратегія економічного агента, її основні визначення?
3. Чим викликана необхідність розробки стратегії?
4. Що таке стратегічний контекст економічного агента?
5. У чому полягають ключові відмінності між стратегією економічного агента і його операційною ефективністю?
6. Які Ви знаєте основні відмінності між довгостроковим плануванням та стратегічним?
7. Які основні підходи застосовують до формування стратегії економічного агента?

Література

1. Дегтярєва І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
5. Porter, M. (1979) «How competitive forces shape strategy», Harvard business Review, March/April 1979. P. 137-145/.
6. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.

ТЕМА 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Загальні поняття про середовище підприємства.
2. Діагностика і прогноз макросередовища.
3. Аналіз і прогнозування мікросередовища.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Побудувати детальну схематичну модель середовища діяльності економічного агента, яку потрібно враховувати при розробці його стратегії.

Завдання 2. Здійснити стратегічний аналіз загальної ситуації в галузі (за власним вибором) і конкуренції в ній відповівши на наступні ключові питання:

1. Які основні економічні показники характеризують галузь?
2. Який рівень конкуренції і який вплив має кожна із конкурентних сил?
3. Що викликає зміни в галузі?
4. Які компанії мають найбільш сильні/слабкі конкурентні позиції?
5. Хто і які стратегічні кроки, скоріш за все, зробить у найближчому майбутньому?
6. Які ключові фактори визначають успіх у конкурентній боротьбі?
7. Чи є дана галузь привабливою з точки зору перспектив отримання прибутку вище середнього?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Компоненти нестабільності зовнішнього середовища економічного агента.
2. Методика T.e.m.p.l.e.s.
3. PEST-аналіз.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Визначити мету проведення PEST-аналізу та заповнити таблицю 2.1., навести приклади за чотирма ключовими аспектами цього аналізу.

Таблиця 2.1.

Політичні	Економічні
Соціокультурні	Технологічні інновації

Завдання 2. Порівняти методику T.e.m.p.l.e.s. та PEST-аналіз. Назвіть переваги та недоліки кожного з методу. Який метод на вашу думку є найбільш ефективний і чому.

Питання для самоконтролю

1. Які складові структури середовища економічного агента Ви знаєте?
2. У чому полягає логіка вивчення середовища економічного агента?
3. Які форми і методи пошуку інформації про стан економічного агента Вам відомі?
4. У чому полягають особливості макросередовища економічного агента і важливість його предметного вивчення, особливо в Україні?
5. Охарактеризуйте основні елементи-фактори макросередовища.
6. Охарактеризуйте схему (методику) аналізу макросередовища.
7. Охарактеризуйте елементи-фактори мікросередовища підприємства.
8. Розкрийте зміст понять конкуренція і конкурентне середовище.
9. Що таке PEST-аналіз?
10. У чому полягає зміст методики T.e.m.p.l.e.s.?

Література

1. Дегтярєва І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. І доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.

ТЕМА 3.

ДІАГНОСТИКА ВНУТРІШНЬОГО СТАНУ І КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА

План

1. Системний функціональний аналіз економічного агента.
2. Джерела і способи діагностики. Декомпозиція функцій та цілей економічного агента.
3. Оцінка середовища економічного агента в цілому. SWOT-аналіз.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища заводу з виробництва соків «Натурсік»: 1. Переведено котельню на опалення альтернативним видом палива (опалювалась вугіллям). 2. Висока питома вага енергетичних затрат. 3. Кадровий склад повністю не сформовано. 4. Частина обладнання застаріла. 5. Упаковка примітивна. 6. Постачальники у більшості стабільні. 7. Низький обсяг прибутків. 8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки. 9. Спеціалісти мають відповідний досвід роботи. 10. Висока собівартість продукції. 11. Завод часто штрафується за забруднення навколишнього середовища. 12. Асортимент продукції достатньо великий. 13. Тяжкі умови праці. 14. Ціна на продукцію низька. 15. Якість продукції відповідає стандартам. 16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні. 17. 25% асортименту не поступається по якості фірмі «Садочок». 18. Низька фондовіддача. 19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій. 20. Завод є співвласником бази відпочинку. 21. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище. 22. Майже 75 % асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам. 23. Продуктивність праці знаходиться на відповідному рівні, але не зростає. 24. Платоспроможність заводу висока. 25. Маркетингові дослідження практично не здійснюються. 26. Директор авторитету в районі не має. 27. Придбана нова лінію, що дозволить випускати 15 % продукції на сучасному рівні. 28. Приміщення адмінбудівель заводу в незадовільному стані. 29. Відгуки про завод «Натурсік» схвальні. 30. База відпочинку прибутку не приносить.

Завдання: 1. Класифікуйте названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.). 2. Відповідь оформіть таблицею.

Завдання 2. За даними першого завдання:

- а) складіть профіль внутрішнього середовища заводу «Натурсік»;
- б) уявіть, що Ви представляєте групу експертів і оцініть на власний розсуд ступінь важливості кожного фактору для галузі, ступінь і спрямованість впливу на завод «Натурсік».

Завдання 3. Питання для обговорення:

1. Які складові стратегічного потенціалу підприємства необхідно враховувати під час здійснення аналізу середовища економічного агента? Обґрунтуйте свою відповідь.
2. Які найбільш розповсюджені методи оцінки стратегічного потенціалу економічного агента використовуються у вітчизняній та закордонній практиці.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Стратегічний вартісний аналіз.
2. Оцінка сили конкурентної позиції підприємства.
3. Визначення переважних стратегічних дій підприємства.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Заповнити відповідні елементи в табл. 3.1 щодо вартісного ланцюга в галузевому розрізі дій.

Таблиця 3.1.

Повний галузевий ланцюг дій / витрати								
Витрати, пов'язані з постачанням		Витрати в діях, пов'язаних з виробництвом					Витрати у каналах розподілу	
Купувальні матеріали, що комплектують, вхідна логістика	Дії в процесі виробництва	Маркетинг і продаж	Обслуговування споживачів і вихідна логістика	Внутрішні допоміжні штабні дії	Загальні адміністративні дії	Чистий прибуток	Оптова торгівля і мережа дилера	Роздрібна торгівля

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття внутрішнього середовища економічного агента.
2. В чому суть декомпозиції системи внутрішнього середовища і її критеріїв.
3. Охарактеризуйте коротко аспекти внутрішнього середовища економічного агента.
4. Охарактеризуйте методика діагностики внутрішнього стану економічного агента на умовному прикладі.
5. Назвіть способи діагностики внутрішнього середовища економічного агента.
6. В чому суть декомпозиції складних функцій і цілей?

7. Охарактеризуйте основні методи досліджень внутрішнього середовища та різницю між слабкими сторонами і стратегічними проблемами.
8. У чому полягає зміст методики складання профілю середовища економічного агента.
9. Охарактеризуйте методику SWOT- аналізу середовища економічного агента.
10. Розкрийте методику побудови SWOT – матриці.

Література

1. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. І доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.

ТЕМА 4.

ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА

План

1. Визначення місії економічного агента.
2. Цілі економічного агента, їх види та особливості.
3. Механізм формування системи цілей економічного агента.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Визначити, що з наведеного є місією, а що ціллю економічного агента (табл. 4.1.).

Таблиця 4.1.

Характеристика	Місія	Ціль
<i>The Saturn Division of General Motors</i> Поставляти на ринок автомобілі, які розроблено і виготовлено підприємствами в США, що є світовим лідером в якості, витратах і ступені задоволення клієнтів. Досягається це шляхом інтеграції		

людей і технологій, комерційних систем, а також за рахунок передачі знань, технологій і досвіду в рамках General Motors.		
<i>Atlas Corporation</i> Стати підприємством середніх розмірів з низькими витратами і виробляти на 125 000 унцій золота в рік більше, створюючи золотий запас в 1 500 000 унцій.		
<i>Eastman Kodak</i> Стати світовим лідером в хімічному і електронному зображенні.		
<i>Apple Computer</i> Пропонувати якнайкращі технології для персональних комп'ютерів і передавати їх якомога більшому числу людей.		
<i>Long John Silver's</i> Стати кращою мережею американських ресторанів швидкого обслуговування: «Кожному з наших клієнтів ми подамо дуже смачні і здорові страви за розумними цінами. У нас ви спробуєте і рибу, і дари моря, і курчати. Вас обслужать швидко і з посмішкою».		
<i>General Electric</i> Стати найбільш конкурентоздатним підприємством в світі, вийшовши на перше або друге місце в кожній зі сфер нашої діяльності.		
<i>American Red Cross</i> Покращувати умови життя людей, піклуватися про людей, допомагати їм уникати критичних ситуацій і справлятися з ними.		
<i>Exxon</i> Забезпечити нашим акціонерам збереження їх інвестицій і зростаючі доходи.		
<i>Alcan Aluminum</i> Стати виробником алюмінію з найменшими витратами і перевищити показник середньої прибутковості акцій промислових підприємств Standard and Poor.		
<i>Compaq Computer</i> Стати провідним постачальником персональних комп'ютерів і серверів до них на всіх сегментах ринку.		
<i>Nations Bank</i> Створити компанію № 1 по наданню фінансових послуг в США.		
<i>Public Service Company of New Mexico</i> Працювати на благо людям. Ми надаємо нашим замовникам послуги у сфері електроенергії й інформації по енергетиці з метою якнайкращого задоволення їх потреб.		
<i>Ford Motor Company</i> Задовольняти наших клієнтів, виробляючи якісні легкові автомобілі і вантажівки, розробляючи нові продукти, скорочуючи час випуску нових моделей на ринок, покращуючи продуктивність всіх наших заводів і удосконалюючи процеси виробництва, налагоджуючи контакти із службовцями наших підприємств, а також з профспілками, дилерами і постачальниками.		
<i>McCaw Cellular Communications</i> Створити надійну бездротову мережу, яка дозволила б людям, зберігаючи		

свободу пересувань, тобто пересуваючись по холу або переміщаючись через континент, здійснювати зв'язок без зусиль.		
--	--	--

Завдання 2. Визначити особливості місії та цілей підприємства (табл. 4.2.)

Таблиця 4.2.

Критерії	Місія	Ціль
Часовий критерій		
Спрямованість інформації		
Особливості формулювання		
Вимірюваність		

Зміст завдання самостійної роботи

1. Розвиток мислення та його роль у діяльності економічного агента.
2. Стратегічне мислення в сучасних умовах господарювання.
3. Діаграми причинної циклічності.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. На рис. 4.1. зображено три види процесу мислення за К. Омаї. Визначте який саме тип відноситься до якого блоку та обґрунтуйте свою відповідь.

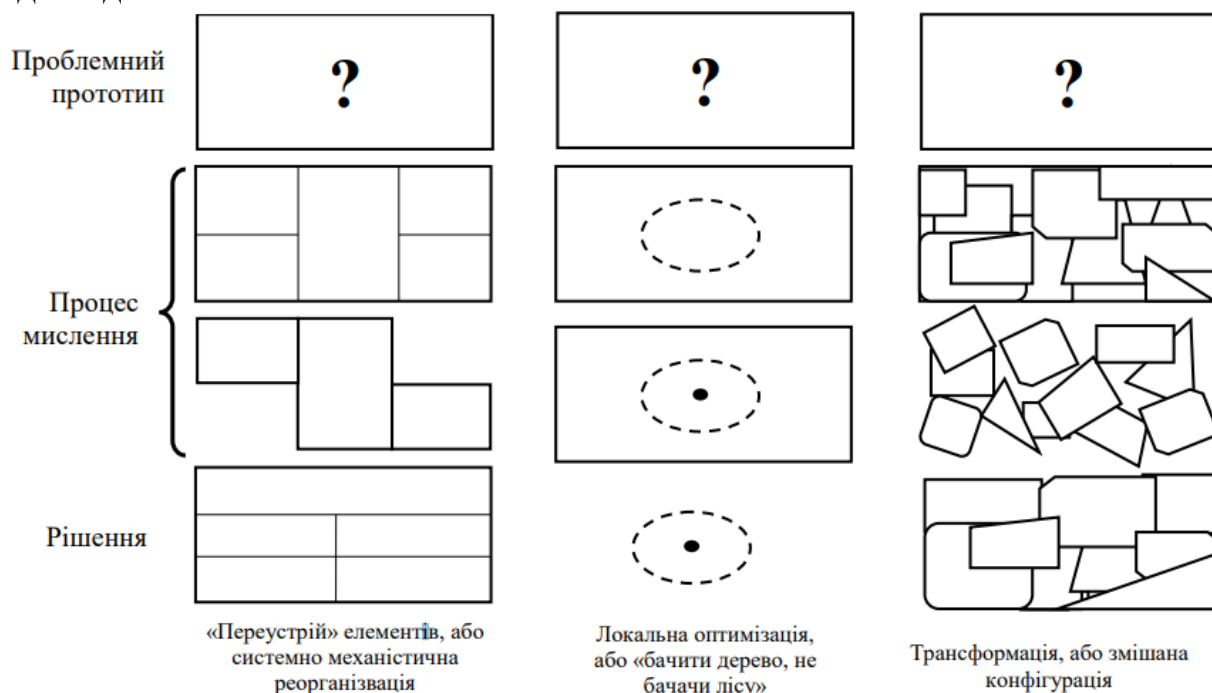


Рис. 4.1. Три види процесу мислення (за К. Омаї)

Завдання 2. Закінчить або вставте пропущені слова у правилах створення діаграм причинної циклічності.

Правило 1. Визначення

Правило 2. Почніть з

Правило 3. Запитайте себе: «що».

Правило 4. Не перевантажуйте

Правило 5. Використовуйте іменники, а не

Правило 6. Не вживайте такі терміни, як або

Правило 7. Не бійтеся

Правило 8. Вказуйте типи зв'язків «.....» і «.....» по ходу складання діаграми.

Правило 9. Не

Правило 10. Хороша діаграма повинна виглядати

Правило 11. Не в свої діаграми.

Правило 12. Не буває «.....» діаграм.

Питання для самоконтролю

1. Яка роль процесів мислення в системі управління економічним агентом у сучасних умовах господарювання?
2. Чому дії, які раніше приводили до успіху, раптом перестають давати сподіваний результат, приносячи натомість лише розчарування?
3. Чому складові систем намагаються працювати раціонально, але результати бувають просто жахливі?
4. У чому полягає суть місії і цілей організації.
5. Назвіть основні характеристики цілей.
6. Перерахуйте стейкхолдерів організації, в якій ви вчитеся.
7. Охарактеризуйте типи цілей.
8. Сформулюйте місію організації, в якій ви вчитеся.
9. Як співвідносяться цілі організації, в якій ви вчитеся, і її місія, в чому їх відмінності?
10. У чому відмінність стратегічних цілей від тактичних? Наведіть приклади цих видів цілей.
11. Яка може бути місія міста, в якому ви живете?
12. Які цілі розвитку міста можна поставити в рамках стратегії розвитку цього міста?

Література

1. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.

3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. I доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.

ТЕМА 5.

КОРПОРАТИВНА (БАЗОВА) СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА

План

1. Поняття про корпоративну стратегію та її зв'язок з життєвим циклом економічного агента.
2. Загальна характеристика стратегій концентрованого росту.
3. Загальна характеристика стратегій інтегрованого росту.
4. Загальна характеристика стратегій диверсифікованого росту.
5. Загальна характеристика стратегій скорочення (економії).

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Вставити та обґрунтувати фактори, що впливають на визначення базової корпоративної стратегії (рис. 5.1.)

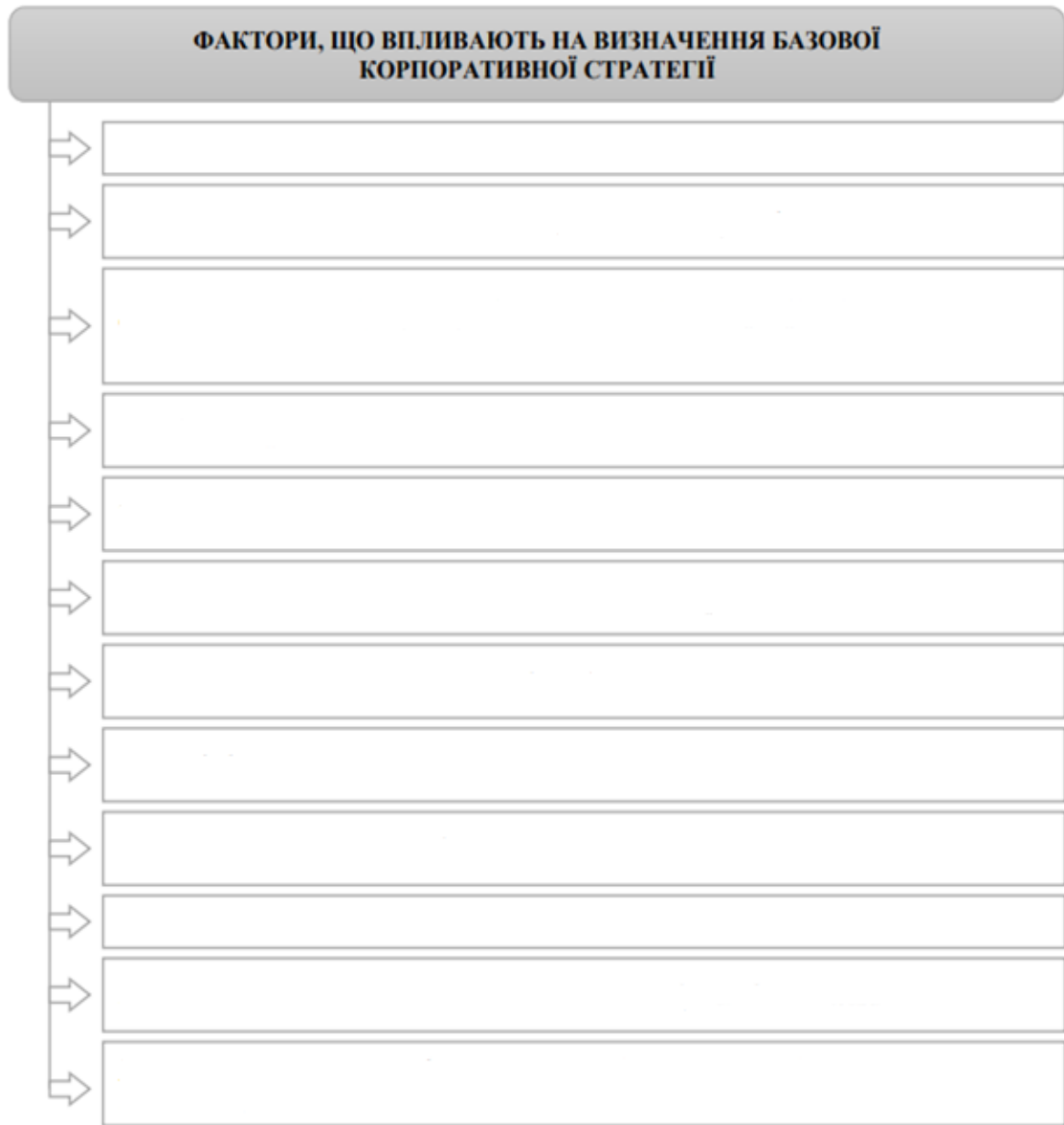


Рис. 5.1. Фактори, що впливають на визначення базової корпоративної стратегії

Завдання 2. Виставити відповідне співвідношення назви та змісту стратегій економічного агента (табл. 5.1)

Назва стратегії	Зміст стратегії
Базова (корпоративна або загальна)	за якої фірма робить усе, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції.
Стратегічні альтернативи	припускає вирішення задачі росту за рахунок виробництва нового продукту, що буде реалізуватися на вже освоєному фірмою ринку
Стратегія посилення позиції на ринку	полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту.

Стратегія розвитку ринку (ринкова експансія)	об'єднання підприємств різних галузей, зв'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, тобто розширення підприємством-покупцем своєї діяльності або на попередні виробничі стадії, аж до постачальників сировини, або на подальші – до кінцевого споживача.
Стратегія розвитку продукту (товарна експансія)	можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в рамках кожної із трьох базових корпоративних стратегій.
Стратегії вертикальної інтеграції	усунення конкурента з метою ведення з ним спільних дій, при якому частка ринку об'єднаної компанії збільшується.
Стратегії горизонтальної інтеграції	припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної.
Стратегія центрованої диверсифікованості	являє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес.
Стратегія горизонтальної диверсифікованості	полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже виробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках.
Стратегія конгломеративної диверсифікованості	припускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі.
Стратегія скорочення витрат	базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі.
Стратегія «збору врожаю»	основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витр
Стратегія скорочення	описує загальний напрямок розвитку підприємства, його виробничозбутової діяльності.
Стратегія ліквідації	полягає в тому, що фірма закриває чи продає один із своїх підрозділів бізнесу,

	аби здійснити довгострокову зміну границь ведення бізнесу.
--	--

Завдання 3. Охарактеризувати дев'ять підходів до скорочення витрат економічного агента. Запропонувати свій підхід, який не увійшов до загальних дев'яти та обґрунтувати його.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Поняття про стратегічний аналіз і його методи.
2. Портфельна стратегія і портфельний аналіз.
3. Ефект синергізму і його використання в портфельному аналізі.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Яку стратегію слід застосувати на кожній із наступних стадій розвитку товару: а) зрілість, б) розвиток, в) насичення і спад, г) зародження і вихід на ринок? Які обсяги продаж, прибутку і капіталовкладень на кожній із названих стадій (високий, середній, низький)? Якщо обсяг виробництва зросте у стратегічному періоді на 250 % то яке зниження витрат слід очікувати? Який метод стратегічного аналізу використовується для даного розрахунку?

Завдання 2. Підготувати доповідь на тему:

1. Система стратегій економічного агента.
2. Система методів стратегічного аналізу економічного агента.
2. Організація розробки корпоративної стратегії економічного агента.
3. Формування портфеля бізнесів.
4. Використання синергетичних ефектів у портфельному аналізі.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте суть і основні завдання корпоративної стратегії.
2. Дайте загальну характеристику базових корпоративних стратегій.
3. Розкрийте зміст стратегічних альтернатив, що відносяться до стратегії зростання.
4. Розкрийте зміст стратегічних альтернатив, що відносяться до стратегії стабілізації.
5. Розкрийте зміст стратегічних альтернатив, що відносяться до стратегії скорочення
6. У яких випадках доцільно реалізувати стратегії виживання?
7. Коли доцільно реалізувати стратегії стабілізації?
8. Назвіть вигоди та переваги від реалізації стратегії горизонтальної інтеграції.

9. Які дії конкурентів, зміни на ринку і в галузі можуть спричинити стратегії скорочення?

Література

1. Дегтярєва І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. І доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.

ТЕМА 6.

МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА

План

1. Портфельна стратегія і її характеристика за І. Ансоффом.
2. Характеристика матриці «зростання / частка ринку».
3. Суть матриці «привабливість ринку / конкурентоспроможність економічного агента».

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Наступний стан спостерігається у економічних агентів. 1. На заводі «Натурсік» – не можливо встановити додаткову лінію з виробництва соків, завод не має можливості для поширення свого товару на ринку соків, відносна частка ринку, яка знаходиться на середньому рівні, має тенденцію до зниження. 2. На заводі з виробництва олії «Олейна» – вкрай низькими є конкурентоспроможність, і можливість розширення ринку. 3. На пивзаводі «Обрій» – потенційна можливість до розширення ринку товару залишається достатньо високою, проте це потребуватиме великих коштів. При цьому завод контролює незначну відносну частку ринку.

1. В якому квадранті відомої портфельної матриці знаходиться продукція на кожному із трьох економічних агентів

2. Які стратегії Ви запропонуєте названим економічним агентам по охарактеризованій продукції в рамках їх портфеля?

Завдання 2. Аналіз середовища економічного агента показав, що Товар 1 займає достатньо широкий сегмент насиченого ринку. Товар 2 займає невисоку частку на ринку, що розвивається. Товар 3. Займає вузьку частку ринку на насиченому ринку. Товар 4 на є не зручним для економічного агента, потребує великих додаткових вкладень, займає вузьку частку ринку, що розвивається.

1. Визначте до яких квадрантів відомої портфельної матриці можна віднести кожен із названих товарів.
2. Запропонуйте стратегії для кожного товару.
3. Обґрунтуйте свої пропозиції.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Тривимірна матриця Д. Абеля.
2. Матриця «інвестиційна привабливість / рівень ризику інвестування».
3. Матриця Shell/DPM.
4. Матриця АДЛ/ЛС. Обґрунтування ухвалення рішення про вибір матричного методу.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Завод «Натурсік» реалізує свою продукцію на ринку, що повільно розвивається. Внаслідок відсутності коштів для оновлення технологічних ліній виробництва соків продукція заводу не конкурентоспроможна. Завод «Олейна», має нові технологічні лінії та вільні кошти для розширення свого виробництва олії. Ринок на якому продається продукція заводу динамічно розвивається.

1. Визначити альтернативні корпоративні стратегії для кожного заводу, користуючись відомою матрицею вибору стратегій залежно від динаміки ринку і конкурентної позиції економічного агента.
2. Обґрунтувати маркетингові стратегії які варто при цьому проводити.

Завдання 2. Питання для обговорення.

1. Доцільність використання матриці БКГ для потреб портфельного аналізу.
2. Ефективність застосування матриці Мак-Кінсі у стратегічному аналізі.
3. переваги та недоліки використання матриці АДЛ для потреб портфельного аналізу.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття матричних методів і охарактеризуйте основні етапи портфельного аналізу за матричними методами.
2. Розкрийте зміст матриці БКГ.

3. Розкрийте зміст матриці Мак-Кінсі.
4. Розкрийте зміст матриці АДЛ.
5. Наведіть переваги і недоліки матриць БКГ, Мак-Кінсі і АДЛ.
6. Розкрийте зміст матриці Ансоффа.
7. Для чого потрібна тривимірна модель Абеля.
8. Розкрийте зміст матриці Р.Купера.

Література

1. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.

ТЕМА 7. СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА

План

1. Поняття про диверсифікацію діяльності підприємства.
2. Умови і причини диверсифікації підприємства.
3. Варіанти і критерії диверсифікації.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. При умові функціонування економічного агента на території України (наприклад завод з виробництва олії) з можливим майбутнім виходом продукту на іноземні ринки збуту, який критерії диверсифікації (синергізму або гнучкості) доцільно використовувати? Відповідь обґрунтувати.

Завдання 2. Питання для обговорення.

1. Суть диверсифікації виробництва економічного агента та необхідність її застосування на сучасному етапі ринкових відносин.
2. Диверсифікація та інтернаціоналізація виробництва як ефективні напрями корегування поточного бізнес-портфеля економічного агента.
3. Чи може стимулювати диверсифікацію антимонопольне законодавство? Обґрунтуйте свою відповідь. Як саме повинно бути розвинене антимонопольне законодавство для здійснення впливу на диверсифікацію? Чи відповідає вітчизняне антимонопольне законодавство цим критеріям?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Поняття, призначення і зміст стратегій бізнесу економічного агента.
2. Типи стратегій бізнесу та їх характеристика.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Взяти будь-який приклад існуючого (наприклад Кока-кола, Оболонь, Олейна, ЗАЗ і т.д.) або віртуального вітчизняного економічного агента та здійснити розроблення бізнес-стратегії використовуючи відповідний алгоритм.

Завдання 2. Визначити основні характеристики базових конкурентних стратегій, заповнивши табл. 7.1. На підставі прикладу економічного агента обраному у попередньому завданні та визначених загальних характеристик базових конкурентних стратегій навести конкретні приклади.

Таблиця 7.1.

Характеристика	Лідерство за витратами	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати і диференціація
Стратегічна ціль				
Основа конкурентної переваги				
Асортимент товару				
Пріоритети у виробництві				
Маркетинг				
Підтримка стратегії				

Питання для самоконтролю

1. Назвіть причину виникнення необхідності у диференціації товару і ринку?
2. Розкрийте зміст поняття «стратегія диференціації товару і ринку».
3. Охарактеризуйте зміст диверсифікації діяльності економічного агента.
4. У чому різниця між поступовими і переривчастими змінами середовища?
5. Назвіть основні умови, які спонукають до необхідності диверсифікації.
6. Розкрийте сутність основних груп причин диверсифікації.
7. Які основні варіанти диверсифікації Ви знаєте?
8. Розкрийте взаємозв'язок основних критеріїв диверсифікації (гнучкості та синергізму).
9. У чому полягає відмінність між двома основними способами модифікації бізнес-портфеля?

Література

1. Дегтярєва І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. І доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.

ТЕМА 8.

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА

План

1. Поняття про конкурентні стратегії економічного агента і їх види.
2. Характеристика загальноприйнятих конкурентних стратегій.
3. Оцінка конкурентоспроможності продукції та економічного агента.
4. Етапи та складові процесу формування конкурентної стратегії.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Економічний агент займає міцні позиції на ринку, має можливість виробляти продукцію дешевше конкурентів, крім того, добробут споживачів почав зростати і значна їх кількість вже приділяє пильну увагу

функціональним особливостям товару; з іншого боку, гнучкі технології та навички персоналу дозволяють створювати багато модифікацій продукту. Яку основну конкурентну стратегію можна запропонувати компанії? Дайте їй опис.

Завдання 2. Економічні агенти відповідного району поділяються на чотири типи. Економічні агенти першого типу не мають стабільних технологій, вони виробляють продукцію, яку легко і швидко освоїти. Вся діяльність цих компаній базується на швидкій реакції на зміни кон'юнктури ринку.

Другий тип економічних агентів, найбільш поширений, навпаки, використовує відносно стабільні технології, які використовуються роками, з деякими удосконаленнями. Для них істотною є система існуючих технологічних процесів. Заміна технології означала б появу майже нової компанії.

Два економічних агента в районі засновують свій бізнес на постійному розвитку нових і невідомих продуктів. Вони часто програють, але через розвиток нових продуктів вони мають значні конкурентні переваги, і їх бізнес процвітає.

Ще один економічний агент виготовляє своєрідний ортопедичний виріб.

1. Які основні стратегії конкурентоспроможності можна віднести до кожної обраної групи компаній, як називається той чи інший тип?
2. Запропонуйте базову стратегію конкурентоспроможності для кожної з обраних бізнес-груп.

Завдання 3. Визначено та охарактеризовано чотири групи економічних агентів у регіоні. Перший - це життєвий цикл товарів знаходиться на стадії насичення. Другий - це економічні агенти, які витрачають багато грошей на імітацію поведінки провідних економічних агентів регіону. Треті економічні агенти, більше не намагаються підтримувати зростаючий попит, поступово скорочують виробництво. Четверті економічні агенти, намагаються знайти спосіб не відставати від зниження попиту та рентабельності.

1. Визначте, до яких типів економічних агентів належать ці групи.
2. Запропонуйте можливу основну стратегію конкурентоспроможності для кожної з обраних бізнес-груп.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Конкурентна перевага економічного агента.
2. Конкурентні стратегії економічного агента.
3. Конкурентні «стратегії-гібриди»: оптимальних витрат та «блакитного океану».

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Навести основні характеристики стратегій червоних і блакитних океанів у табл 8.1.

Стратегія червоного океану	Стратегія блакитного океану
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Завдання 2. Питання для обговорення:

1. Оцініть спроможність українських економічних агентів успішно реалізувати стратегію фокусування, враховуючи їх незначні фінансові можливості (ресурси, капітал).
2. Які можливості (ресурси, знання, навички тощо) має мати економічний агент для реалізації стратегії упередження?
3. Які можливості (ресурси, знання, навички тощо) має мати економічний агент для реалізації оптимальної стратегії витрат?
4. Які можливості (ресурси, знання, навички тощо) має мати економічний агент для реалізації стратегії «блакитного океану»?
5. Що вам відомо про спільні та диференціюючі риси стратегії оптимальної вартості та стратегії "блакитного океану"?

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями.
2. В чому суть конкурентної стратегії і стратегічних бізнес-центрів?
3. В чому суть поняття конкурентної сили і слабкості та їх індикаторів?
4. Що таке конкурентні переваги?
5. Назвіть три базові конкурентні стратегії Портера.
6. Розкрийте зміст п'яти видів конкурентних стратегій, які можна обирати відповідно до однойменної матриці.
7. Розкрийте суть стратегії лідерства за витратами.
9. Розкрийте суть стратегії широкої диференціації.
10. Розкрийте суть стратегії ринкової ніші.
11. Розкрийте суть стратегії упередження.
12. Які конкурентні «стратегії-гібриди» Ви знаєте та в чому їх суть?

Література

1. Дегтярєва І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. І доп. Одеса. 2017. 225 с.

4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.

ТЕМА 9. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА

План

1. Типологія функціональних стратегій.
2. Маркетингова стратегія економічного агента.
3. Виробнича стратегія економічного агента.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. У економічного агента 1 практично відсутні запаси нереалізованої продукції, при цьому обсяги його виробництва відповідають коливанням попиту, а технологічні потужності у повній мірі недовикористовуються. У економічного агента 2, є значні запаси нереалізованої продукції, при цьому обсяги його виробництва також відповідають коливанням попиту.

Назвіть виробничу стратегію, яку застосовує кожний економічний агент? Дайте їм характеристику.

Завдання 2. Відомі такі маркетингові характеристики товарного ринку №1: обсяг ринку невеликий, маркетингові витрати значні, покупці зобов'язуються платити високу ціну за цей товар, отже, ціна продажу висока, і покупці не знають про варіанти товару, є значна конкуренція на ринку. На другому товарному ринку, навпаки, конкуренція незначна, ринок великий, більшість споживачів добре знають про потенціал товару, але не сприймають високі ціни, тому ціни є низькими, а також витрати на маркетинг.

Які маркетингові стратегії реалізуються в названих ринках товарів і чому?

Завдання 3. Питання для обговорення:

1. Практичні проблеми вітчизняного формування виробничої стратегії.
2. Вітчизняні особливості розробки стратегії персоналу.

Зміст завдання самостійної роботи

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Як відомо, "фінансова" стратегія (як функціональна стратегія) є основою для вибору альтернативи організації фінансової діяльності економічного агента (розробка, підтримка або скорочення фінансової підсистеми), що зумовлені змістом, методами розробки та виконання фінансової ресурсної стратегії. Стратегія була розроблена для динамічної системи, що постійно змінюється, тому необхідно контролювати рух усіх компонентів процесу фінансування (рис. 9.1). На рис. 9.1. необхідно показати стрілками рух коштів між наведеними блоками.

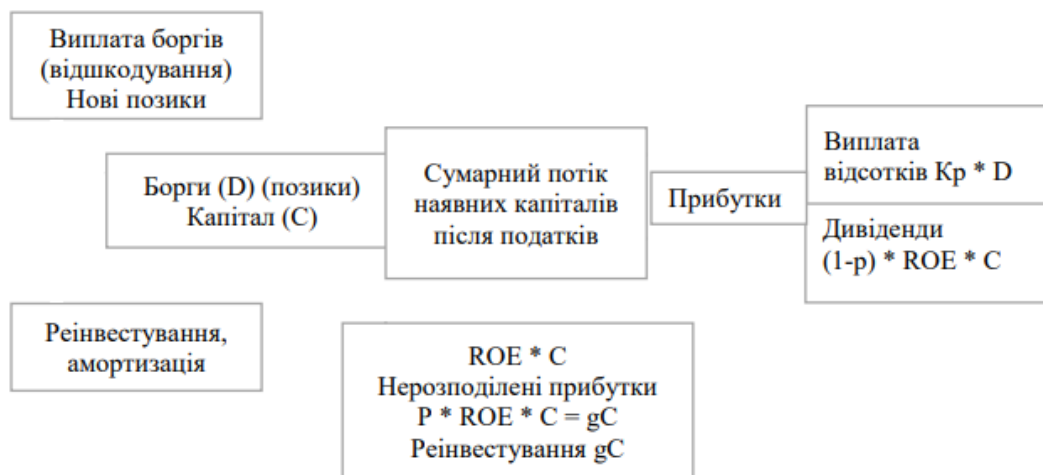


Рис. 9.1. Потік наявного капіталу в постійно зростаючому економічному агенті

Завдання 2. Заповнити пусті блоки порядку розробки міжфункціональної стратегії «Розвиток загального управління рис. 9.2. Навести приклади стратегій загального управління та інформаційного забезпечення процесів управління.

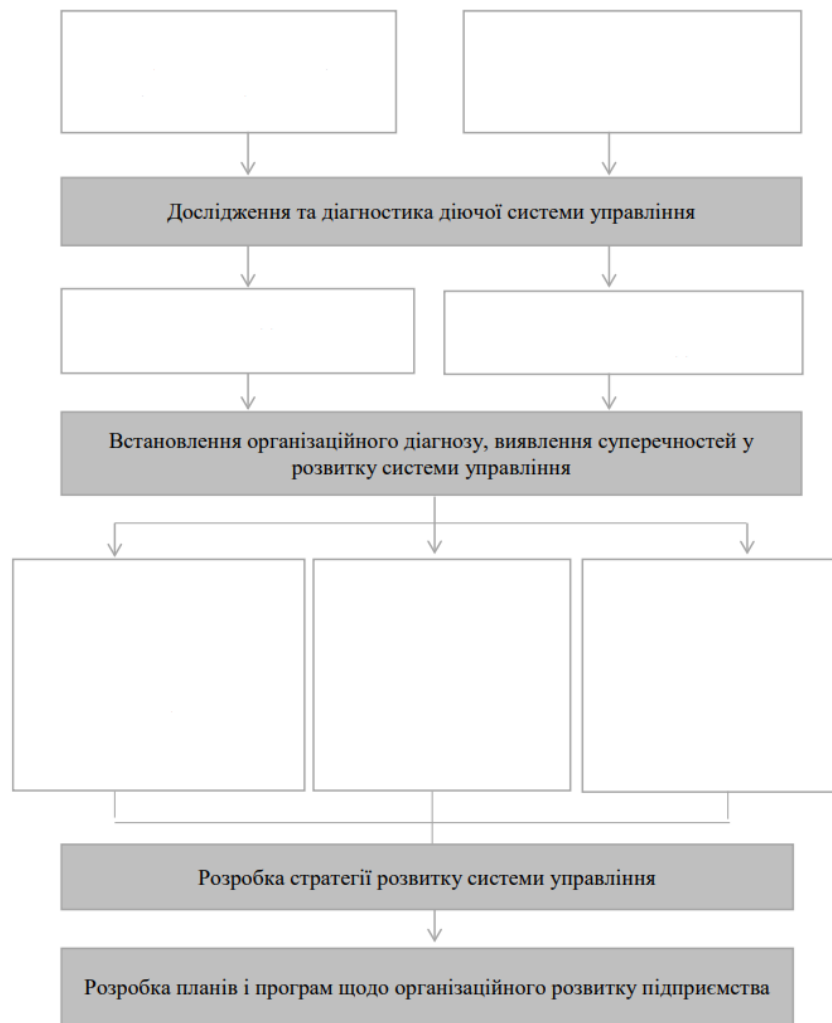


Рис. 9.2 Порядок розробки міжфункціональної стратегії «Розвиток загального управління»

Питання для самоконтролю

1. Назвіть особливості функціональних стратегій.
2. У чому полягає взаємозв'язок основних функціональних стратегій?
3. Охарактеризуйте маркетингові стратегії економічного агента.
4. У чому полягає особливість стратегій НДПКР?
5. Охарактеризуйте виробничу стратегію.
7. Розкрийте зміст розробки фінансової стратегії.
8. Що впливає на рівень фінансово-економічного потенціалу економічного агента?
9. Для чого потрібні стратегії управління персоналом?
10. Охарактеризуйте міжфункціональну (комплексну) стратегію економічного агента.

Література

1. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.

2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.
6. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.

ТЕМА 10.

СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР, ДЕКОМПОНУВАННЯ І ВИКОНАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АГЕНТА

План

1. Поняття про вибір стратегії економічного агента.
2. Обмеження, критерії і методи стратегічного вибору.
3. Формування і декомпонування стратегії.
4. Реалізація стратегії економічного агента.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Економічний агент не великого розміру „Дросс» функціонує незалежно від інших економічних агентів (різних розмірів) і виробляє оригінальний товар. Економічний агент „Дросс» на підставі договору франчайзингу з іншим економічним агентом „Світ» більшого розміру, виробляє аналогічний товар під його маркою.

Необхідно визначити, яку стратегію варто вибрати економічному агенту «Дросс» і обґрунтувати такий вибір.

Завдання 2. Необхідно визначити та обґрунтувати свій вибір відносно альтернативних корпоративних стратегій, які може вибирати великий економічний агент згідно матриці Томпсона-Стрікланда, якщо він знаходиться на ринку, що затухає і має там доволі слабку конкурентну позицію.

Завдання 3. Наведіть приклади якими показниками можна охарактеризувати песимістичний сценарій розвитку середовища сучасного сільськогосподарського підприємства. Які загальні і специфічні положення

чи правила побудови сценаріїв стратегічного розвитку підприємства Ви знаєте?

Зміст завдання самостійної роботи

1. Стратегічні альтернативи розвитку економічних агентів.
2. Оцінка стратегічних альтернатив розвитку економічного агента.
3. Система збалансованих показників для реалізації стратегічних планів економічного агента.
4. Ідентифікація ризиків реалізації стратегії економічного агента.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Для яких типів економічних агентів характерні наступні види стратегій:

- «Удаваний гриб» (стратегія копіювання);
- «Хамелеон» (стратегія використання переваг великих економічних агентів);
- «Премудрий піскар» (стратегія оптимального розміру);
- «Жалюча бджола» (стратегія участі у продукті великого економічного агента).

Наведіть конкретні приклади.

Завдання 2. Навести основні недоліки у створенні та впровадженні системи збалансованих показників в економічному агенті табл. 9.1.

Таблиця 9.1.

Структурні недоліки	Організаційні недоліки	
	у керівництві	у часових рамках

Завдання 3. Питання для обговорення:

1. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки.
2. Опір змінам в економічному агенті.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте поняття стратегічний вибір.
2. Охарактеризуйте суть стратегії малих, середніх та великих економічних агентів.

3. Назвіть основні чинники стратегічного вибору.
4. Назвіть основні обмеження стратегічного вибору та його критерії.
5. У чому полягає суть експертного методу „мозкової атаки».
6. Розкрийте роль експертного методу Дельфі у стратегічному виборі.
7. В чому полягає суть операційної стратегії економічного агента.
8. Розкрийте необхідність і суть декомпонування стратегій економічного агента.
9. У чому полягає важливість показника «Економічна додана вартість»?
10. Назвіть етапи послідовності розробки стратегії економічного агента при використанні моделі збалансованої системи показників.

Література

1. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
2. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
3. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. І доп. Одеса. 2017. 225 с.
4. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.
5. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.
6. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
7. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Призначення стратегії для забезпечення ефективного функціонування економічного агента.
2. Поняття стратегії економічного агента.
3. Необхідність розробки стратегії.
4. Стратегічний контекст економічного агента.
5. Ключові відмінності між стратегією економічного агента і його операційною ефективністю.
6. Основні відмінності між довгостроковим та стратегічним плануванням.
7. Основні підходи, які застосовують до формування стратегії економічного агента.
8. Складові структури середовища економічного агента.
9. Форми і методи пошуку інформації про стан економічного агента.
10. Особливості макросередовища економічного агента.
11. Основні елементи-фактори макросередовища.
12. Схема (методика) аналізу макросередовища.
13. Елементи-фактори мікросередовища підприємства.
14. Конкуренція і конкурентне середовище.
15. PEST-аналіз.
16. Методика T.e.m.p.l.e.s.
17. Внутрішнє середовище економічного агента.
18. Суть декомпозиції системи внутрішнього середовища і її критеріїв.
19. Методика діагностики внутрішнього стану економічного агента на умовному прикладі.
20. Суть декомпозиції складних функцій і цілей.
21. Основні методи досліджень внутрішнього середовища.
22. Методика складання профілю середовища економічного агента.
23. Методика SWOT- аналізу середовища економічного агента.
24. Роль процесу мислення в системі управління економічним агентом у сучасних умовах господарювання.
25. Суть місії і цілей організації.
26. Основні характеристики цілей.
27. Типи цілей.
28. Відмінність стратегічних цілей від тактичних.
29. Суть і основні завдання корпоративної стратегії.
30. Загальна характеристика базових корпоративних стратегій.
31. Зміст стратегічних альтернатив, що відносяться до стратегії зростання.
32. Зміст стратегічних альтернатив, що відносяться до стратегії стабілізації.
33. Зміст стратегічних альтернатив, що відносяться до стратегії скорочення.
34. Вигоди та переваги від реалізації стратегії горизонтальної інтеграції.
35. Поняття матричних методів і основні етапи портфельного аналізу за матричними методами.
36. Зміст матриці БКГ.
37. Зміст матриці Мак-Кінсі.

38. Зміст матриці АДЛ.
39. Переваги і недоліки матриць БКГ, Мак-Кінсі і АДЛ.
40. Зміст матриці Ансоффа.
41. Тривимірна модель Абеля.
42. Зміст матриці Р.Купера.
43. Зміст поняття «стратегія диференціації товару і ринку».
44. Зміст диверсифікації діяльності економічного агента.
45. Різниця між поступовими і переривчастими змінами середовища.
46. Основні умови, які спонукають до необхідності диверсифікації.
47. Сутність основних груп причин диверсифікації.
48. Основні варіанти диверсифікації.
49. Взаємозв'язок основних критеріїв диверсифікації (гнучкості та синергізму).
50. Відмінність між двома основними способами модифікації бізнес-портфеля.
51. Основні відмінності між корпоративною і конкурентними стратегіями.
52. Суть конкурентної стратегії і стратегічних бізнес-центрів.
53. Суть поняття конкурентної сили і слабкості та їх індикаторів.
54. Конкурентні переваги.
55. Три базові конкурентні стратегії Портера.
56. Зміст п'яти видів конкурентних стратегій, які можна обирати відповідно до однойменної матриці.
57. Суть стратегії лідерства за витратами.
58. Суть стратегії широкої диференціації.
59. Суть стратегії ринкової ніші.
60. Суть стратегії упередження.
61. Конкурентні «стратегії-гібриди».
62. Особливості функціональних стратегій.
63. Взаємозв'язок основних функціональних стратегій.
64. Маркетингові стратегії економічного агента.
65. Особливість стратегій НДПКР.
66. Виробнича стратегія.
67. Зміст розробки фінансової стратегії.
68. Стратегії управління персоналом.
69. Міжфункціональна (комплексна) стратегія економічного агента.
70. Стратегічний вибір.
71. Суть стратегій малих, середніх та великих економічних агентів.
72. Основні чинники стратегічного вибору.
73. Основні обмеження стратегічного вибору та його критерії.
74. Суть експертного методу „мозкової атаки».
75. Роль експертного методу Дельфі у стратегічному виборі.
76. Суть операційної стратегії економічного агента.
77. Суть декомпонування стратегій економічного агента.
78. Важливість показника «Економічна додана вартість».

79. Етапи послідовності розробки стратегії економічного агента при використанні моделі збалансованої системи показників.

80. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки.

РОЗДІЛ III
РОЗВИТОК НАПРЯМІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ МІЖНАРОДНОГО
БІЗНЕСУ
(ТРЕНІНГ-КУРС)

ТЕМА 1.
СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

План

1. Еволюція розвитку міжнародного бізнесу.
2. Глобалізація: плюси та мінуси.
3. Сутність та форми міжнародного бізнесу.
4. Основні суб'єкти міжнародного бізнесу.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Надати відповідь на тестові питання:

1. У який період міжнародний бізнес досяг пікового успіху завдяки розвитку засобів телекомунікації, відкриттю ринків?
 - а) XX ст.;
 - б) XII ст.;
 - в) XIX ст.
2. Вид бізнесу, коли продавець продає покупцеві право користування торговою маркою, надає організаційну допомогу у здійсненні бізнесу має назву:
 - а) ліцензування;
 - б) ПЗІ;
 - в) франчайзинг;
 - г) контракт «під ключ».
3. Як називається форма міжнародного бізнесу, коли фірма А надає фірмі Б на умовах аутсорсингу досвідчених управлінців для розробки або розвитку проєкту?
 - а) франчайзинг;
 - б) контракти на управління;
 - в) експорт продукції;
 - г) контракти «під ключ».

Завдання 2. Надати відповідь на питання кейсу.

За даними Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади в Україні

1 січня 2019 р. між Україною та Європейським Союзом у двосторонній торгівлі розпочато застосування положень Регіональної конвенції про пан-євро-середземноморські преференційні правила походження. Конвенція Пан-Євро-Мед є інструментом, який встановлює ідентичні правила походження товарів, що застосовуються в рамках угод про вільну торгівлю між її договірними сторонами. У майбутньому застосування Пан-Євро-Мед

збільшити вигоди для національних експортерів шляхом відкриття додаткових можливостей для українських виробників: вони зможуть використовувати принцип діагональної кумуляції походження товарів, що застосовується між учасниками Конвенції за умови існування між ними режимів вільної торгівлі.

Наразі учасницями Конвенції є 25 сторін, а саме: ЄС, країни ЄАВТ (Ісландія, Ліхтенштейн, Норвегія, Швейцарія), Албанія, Алжир, Боснія і Герцеговина, Грузія, Єгипет, Ізраїль, Йорданія, Ліван, Косово, Македонія, Марокко, Молдова, Палестина, Сербія, Сирія, Туніс, Туреччина, Україна, Фарерські острови та Чорногорія. Україна уклала угоди про вільну торгівлю з наступними учасниками Регіональної конвенції: ЄС, ЄАВТ, Грузією, Македонією, Молдовою, Чорногорією. Готується до підписання Угода про вільну торгівлю між Україною та Ізраїлем. Продовжуються переговори щодо укладення Угоди про вільну торгівлю між Україною та Туреччиною. На практиці застосування положень Конвенції Пан-Євро-Мед означає, що український виробник зможе закуповувати сировину або комплектуючі в одній зі сторін-учасниць Конвенції, а готову продукцію експортувати до іншої учасниці Конвенції без сплати мита або по заниженій ставці мита. Це сприятиме відкриттю нових виробничих потужностей, більшому використанню виробничого потенціалу, залученню до регіональних та міжнародних ланцюгів створення доданої вартості.

Питання до кейсу:

1. Які основні переваги для України приєднання до Конвенції Пан-Євро-Мед? Які, на Вашу думку, галузі отримують найбільший вигравш?
2. Яка процедура використання положень Конвенції для українських експортерів?
3. Поясніть сутність правила «двосторонньої кумуляції». Яке відношення воно має до функціонування ПВЗВТ між Україною та ЄС?

Завдання 3. Заповнити табл. 1.1 «Характеристика основних суб'єктів міжнародного бізнесу».

Таблиця 1.1

Характеристика основних суб'єктів міжнародного бізнесу

Назва суб'єкта	Функція	Приклади в Україні
Експортер		
Імпортер		
Брокер		
Перевізник		
Франчайзі		

Завдання 4. Надати відповідь на питання кейсу.

За матеріалами М. Гріффіна, Р. Пастей «Міжнародний бізнес».

На зорі свого становлення міжнародний бізнес фактично зводився до здійснення зовнішньоторговельних операцій. Умовно історію розвитку торгівлі між різними країнами можна відстежити аж до 2000 р. до н.е., коли племена Північної Африки перевозили фініки і одяг до Вавилонії та Ассирії

(стародавні держави на Близькому Сході) і обмінювали ці товари на спеції і оливкове масло. Така торгівля продовжувала розвиватися протягом багатьох років, охоплюючи все більше регіонів і розширюючи перелік ресурсів і продуктів, залучених до процесу товарного обміну. До 500 р. до н.е. китайські торговці активно займалися експортом шовку і виробів з нефриту до Індії та Європи. В результаті такого розвитку подій сформувалися загальновідомі торговельні шляхи.

Успіх в міжнародній торгівлі в багатьох випадках приводив до зміцнення політичної і військової влади. Процвітання спочатку Стародавньої Греції, а згодом і Римської імперії частково пояснюється тим, що вони активно займалися міжнародною торгівлею. У середньовіччі міжнародна торгівля була зосереджена в Італії, оскільки ця країна була розташована в центрі світового ринку того часу. Венеція, Генуя і Флоренція володіли великим політичним і військовим впливом завдяки тому, що ці міста були в ті часи основними центрами міжнародної комерційної і банківської діяльності, через них проходили торгові шляхи з Європи до Китаю. Протягом колоніального періоду і епохи імперіалізму мали місце дві події, які зіграли велику роль в розвитку міжнародного бізнесу, - збільшення обсягу ПЗІ та створення ТНК. Обидві ці форми бізнесу передбачають вкладення капіталу закордонними інвесторами в економіку тієї чи іншої приймаючої країни, а також здійснення контролю над цими інвестиціями з боку зарубіжних власників. З 80-х рр. завдяки глобалізації міжнародний бізнес набув величезних масштабів. Проте обмеженість ресурсів, тиск на навколишнє середовище та інші загрози створюють межі його зростання.

Питання до кейсу:

1. Назвіть фактори, які обумовили бурхливий розвиток міжнародного бізнесу.
2. Які основні стримуючі фактори та загрози розвитку сучасного міжнародного бізнесу?
3. Використовуючи дані McKinsey (<https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>) та Європейської бізнес-асоціації (<https://eba.com.ua/insajty-vid-seo-yak-pandemiya-vplynula-na-ekonomiku-ta-biznes-v-ukrayini/>), визначте вплив Covid-19 на розвиток міжнародного бізнесу.

Завдання 5. Навести конкретні приклади «успіхів» і «програшів» глобалізаційних процесів.

Завдання 6. Сформулюйте Вашу думку щодо перспектив розвитку глобалізації після «епохи карантинів» та обґрунтуйте її з урахуванням думок вітчизняних та іноземних фахівців.

Завдання 7. Заповнити табл. 1.2 «Провідні світові ТНК», використовуючи дані рейтингу «Global Fortune 500» (<https://fortune.com/global500/>). Оберіть для аналізу топ-5 ТНК у рейтингу 2021 р.

Таблиця 1.2

Провідні світові ТНК (обсяг прибутків, млрд. дол. США)

Назва ТНК	2020	2019	2018	2017

Завдання 8. Оберіть будь-яку ТНК, проаналізуйте історію її створення та стратегії, що нею використовуються. Наприклад, продуктова стратегія, стратегія ціноутворення, конкурентна стратегія тощо.

Завдання 9. Подивитись канадський фільм «Корпорація» (The corporation) 2003 р. за посиланням (<https://www.youtube.com/watch?v=tqwij06rpuE>). Визначити проблеми відносин ТНК та національних держав. Плюси та мінуси відкриття філіалу ТНК на території приймаючої країни.

Завдання 10. Визначити до факторів впливу внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства, що здійснює імпорт, слід віднести наступні події та які дії вчинити керівництву з метою мінімізації їх негативного впливу:

- 1) Ключовий співробітник відділу зовнішньоекономічної діяльності повідомив про звільнення через незадоволеність у рівні заробітної плати;
- 2) Уряд країни-експортера заніс Україну до санкційного переліку з обмеженням обсягу зовнішньої торгівлі.
- 3) Собівартість імпортової продукції на 10 % вища за вартість аналогічної продукції конкурентів.

Питання для самоконтролю

1. Які стадії пройшов у своєму розвитку міжнародний бізнес? Охарактеризуйте сучасний етап його розвитку, визначте загрози та перспективи.
2. Визначте сутність та структуру середовища міжнародного бізнесу.
3. Дайте визначення глобалізації. У чому полягають її плюси та мінуси для суб'єктів міжнародного бізнесу?
4. Назвіть основні форми міжнародного бізнесу. Сформулюйте їх ключові відмінності.
5. Назвіть основних суб'єктів міжнародного бізнесу.
6. Чому ТНК відіграють важливу роль у міжнародному бізнесі.

Література

1. Бізнес та Covid-19. Вижити не можна померти. URL: https://fru.ua/images/doc/analitics/BUSINESS_AND_COVID-19.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).
2. Дахно І.І. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ: "Центр учбової літератури. 2018. 355 с.
3. Довідник процедур для експортера. URL: file:///C:/Users/ZenBook/Downloads/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA_final.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).
4. Козик В.В., Панкова Л.А., Григор'єв О.Ю. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: Практикум. К.: Вікар, 2003. 405 с.
5. Лазарева О.В. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. 188 с.
6. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
7. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с.
8. .Ступницький О.І. Сучасні конкурентні стратегії ТНК. К.: ВПЦ «Київський університет», 2013. 416 с.
9. Як скористатися Пан-Євро-Мед: пояснення для експортерів. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2018/02/13/7077387/> (дата звернення: 15.08.2021 р.).

ТЕМА 2. ПІДГОТОВКА ДО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

План

1. Характеристика міжнародного бізнесу України.
2. Аналіз готовності компанії до експорту та імпорту.
3. Пошук та дослідження цільового ринку.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Використовуючи дані офіційних сайтів Міністерства економіки (<http://www.me.gov.ua>) та Державної служби статистики (<http://www.ukrstat.gov.ua>), проаналізувати обсяги та структуру експорту та імпорту України у 2020 р. Визначити, які основні експортно-імпортні товари країни, торговельні партнери, незвичний експорт та імпорт.

Завдання 2. Проаналізувати актуальну новину у сфері міжнародного бізнесу.

Завдання 3. Визначити вірно чи невірно кожне з цих тверджень. Обґрунтувати відповідь.

а) на відміну від світового ринку світове господарство охоплює не тільки сферу обігу, а й сферу виробництва.

б) у сучасній світовій економіці посилюється тенденція до ізолюваності.

Завдання 4. Заповнити табл. 2.1 «Відмінності національної та світової економік» (не менше 4 відмінностей).

Таблиця 2.1

Відмінності національної та світової економік

Національна економіка	Світова економіка

Завдання 5. Дати відповідь на питання кейсу.

За даними інформаційного порталу «Reuters».

Мережа кав'ярень «Starbucks» восени цього року почне доставляти каву в декілька міст Китаю. Доставку запустять в 150 кав'ярнях мережі в Пекіні і Шанхаї. До кінця року «Starbucks» хоче розширити географію сервісу до 2 тис. магазинів в 30 містах Піднебесної. Для цього мережа кав'ярень об'єднає зусилля з «Alibaba» і скористається службою доставки «Ele.me». «Starbucks» також запустить «кухні доставки» в супермаркетах Hema і використовуватиме систему доставки рітейлеру для виконання замовлень. Крім того, мережа кав'ярень запустить віртуальний магазин на платформах «Tmall» і «Taobao», де будуть продаватися товари з символікою «Starbucks».

Планується, що продукцію «Starbucks» будуть доставляти протягом півгодини. Меню доставки буде обмежено товарами, які компанія зможе доставити за 30 хвилин. Популярність кави в Китаї допомагає мережі. Зараз у «Starbucks» 3,4 тис. пунктів в КНР, а до 2022 р. компанія розраховує подвоїти цей показник. Однак на ринку зі «Starbucks» конкурують місцеві компанії, які швидко розширюються, дозволяють замовити товари на сайті і пропонують знижки і швидку доставку. Агентство додає, що доставка китайського стартапу «Luckin Coffee» дешевша \$ 1 за замовлення, а середній час постачання складає 18 хвилин.

До цього у «Starbucks» не було офіційної доставки в Китаї. Товари з кав'ярень доставляли сторонні сервіси доставки. Ці компанії доставляли оптові замовлення для своїх клієнтів. У червні в «Starbucks» вказали на те, що компанії потрібен партнер на китайському ринку. Це сталося після того, як мережа повідомила про уповільнення зростання продажів в КНР. Погіршення фінансових показників компанія пояснила в тому числі тим, що компанії-постачальники не можуть впоратись із залученням замовлень в «Starbucks».

Питання до кейсу:

1. Чому, на Вашу думку, «Starbucks» зацікавлена у розширенні присутності на китайському ринку?
2. Які загрози та проблеми чекають на компанію при реалізації плану з постачання кави до Китаю?
3. Назвіть переваги та недоліки роботи через посередників для «Starbucks» на китайському ринку?

Завдання 6. Сформувати перелік питань для оцінки рівня готовності підприємства до експорту. Порівняти їх з іншим студентом у групі, сформувавши спільний перелік.

Завдання 7. Проаналізувати як використовувати інструмент «Google Trends» (<https://trends.google.com.ua/trends/?geo=UA>) для аналізу цільового ринку.

Завдання 8. Визначити чи зареєстровані наступні торгівельні марки, використовуючи сервіс (<http://www.wipo.int/branddb/en/>) – «Elison», «McDonalds», «Giardini». Проаналізувати особливості використання зазначеного сайту у процесі підготовки до експорту.

Завдання 9. Використовуючи сервіс (<https://trademap.org/>), визначити та проаналізувати ключові показники:

- імпорту для групи товарів «офісне обладнання»;
- експорту для групи товарів «книги та інші друковані видання».

Завдання 10. За допомогою сервісу (<http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/>) визначити рівень тарифів для парфумерії з ОАЕ до Латвії. Проаналізувати особливості використання зазначеного сайту у процесі підготовки до експорту або імпорту.

Завдання 11. Ви плануєте здійснювати експорт дизайнерських шкіряних сумок до Болгарії. Визначити, які групи споживачів принесуть основний прибуток компанії, що їх об'єднує? Сегментуйте аудиторію B2C за такими критеріями: стать; вік; професія; рівень доходу; соціальний статус; інтереси.

Питання для самоконтролю

1. Який стан розвитку міжнародного бізнесу в Україні?
2. Які стадії аналізу компанії до експорту та імпорту?
3. Які сучасні інструменти доцільно використовувати у процесі планування експорту чи імпорту?
4. Що таке цільовий ринок? Як здійснювати його сегментацію, за якими критеріями?
5. Дайте визначення міжнародного маркетингу.
6. Назвіть етапи маркетингового дослідження зовнішнього ринку.

Література

1. Вихід українського МСБ на ринки ЄС. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/easy_business_guide_eu_market (дата звернення: 13.08.2021 р.).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2021 р.).
3. Довідник процедур для експортера. URL: file:///C:/Users/ZenBook/Downloads/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA_final.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).
4. Маркетинговий аналіз суб'єктів господарювання: практикум / уклад.: Т.В. Князева, А.В. Шевченко; Нац. авіац. ун-т. К.: НАУ, 2019. 49 с.

5. Міжнародний маркетинг: підручник / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 448 с.

6. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т. В. Князева, Ю. П. Колбушкін, С. В. Петровська та ін. К. : НАУ, 2019. 164 с.

7. Рокоча В. В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. К.: Університет економіки та права "КРОК", 2018. 312 с.

8. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с.

ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

План

1. Формування експортної стратегії.
2. Розробка експортного плану.
3. Розвиток організаційної структури підприємства при експорті.
4. Система показників стратегічного контролінгу експортно-імпортової діяльності.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Ви плануєте експортувати через власну торгівельну фірму продукцію до Польщі. Обґрунтуйте організаційну структуру, вкажіть яких спеціалістів доцільно залучати на умовах аутсорсингу.

Завдання 2. В Україні діють міжнародні програми для залучення провідних спеціалістів. На сайті торгово-промислової палати України (<https://ucci.org.ua/international-projects>) проаналізувати програму «Німецька служба старших експертів (SES). Визначте сутність програми та методіку подання анкети українськими підприємствами.

Завдання 3. Визначити типові проблеми, які можуть виникнути при імпорті, та запропонуйте варіанти їх вирішення.

Завдання 4. Проаналізувати ресурси (Opencorporates, Europages, Open Ownership, European Business Register), яка мета їх використання у міжнародному бізнесі?

Завдання 5. Заповнити табл. 3.1 «Переваги та недоліки стратегій стандартизації та адаптації».

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки стратегій стандартизації та адаптації

Назва стратегії	Адаптація	Стандартизація
Приклад компаній		
Сутність стратегії		
Переваги		

Завдання 6. Дати відповідь на питання кейсу.

За матеріалами М. Гріффін, Р. Пастей «Міжнародний бізнес».

Компанія «AFLAC» була не відома американським споживачам, хоча ринок страхових послуг в США є досить розвинутим. З метою вирішення цієї проблеми компанія вирішила змінити фірмову емблему – встановити качку як основу цієї емблеми та героя рекламних заходів. Витрачені на рекламу кошти почали давати прибутки лише через рік. Компанія уклала контракт на оформлення страхового полісу з великою ТНК, а через півроку почала продавати супровідні товари – дитячі іграшки у формі качки з назвою компанії через Інтернет сайт. Проте незважаючи на всі зусилля компанії з просування своїх страхових полісів з використанням фірмової емблеми, компанії «AFLAC» до сих пір не вдалося зайняти лідируючі позиції на американському ринку. Водночас у Японії понад 25 % населення щорічно купують страхові поліси компанії. Понад 75 % своїх ділових операцій компанія «AFLAC» здійснює саме в цій країні. Активи компанії в Японії складають близько 30 млрд. дол. США. Таким чином, компанія «AFLAC» є винятком серед американських ТНК: основний ринок збуту компанії знаходиться в Японії, а не в Сполучених Штатах. Компанія «AFLAC» спеціалізується на продажу додаткових страхових полісів - полісів, які передбачають виплату страховки в разі виникнення таких специфічних проблем, як захворювання на злоякісну пухлину, інвалідність або нещасні випадки. Щороку обсяг операцій на японському ринку дозволяв компанії подвоювати свої фінансові показники. Основою конкурентоспроможності компанії є її мережа розподілу. Продажами страхових полісів компанії займається численна армія торгових партнерів, що мають відповідні ліцензії, - близько 52 тис., а також 9 тис. незалежних страхових агентств. 95 % компаній, зареєстрованих на Токійській фондовій біржі, пропонують своїм працівникам таку послугу, як оформлення страхових полісів компанії «AFLAC» за допомогою вирахування страхових внесків з фонду заробітної плати.

Компанія «AFLAC» докладє всіх зусиль до того, щоб надавати своїм клієнтам високоякісні послуги. Компанія адаптувала свої методи роботи до потреб місцевого ринку. Наприклад, вона перейняла такі місцеві методи, як довічний строк наймання працівників, оплата праці в залежності від стажу роботи і політика просування по кар'єрним сходам, методи, які були панівними протягом тривалого часу. В останні роки багато японських компаній перейшли до системи оплати праці, заснованої на кваліфікації працівника і ступеня складності завдань, поставлених перед ним. Аналогічним чином зробило і керівництво компанії «AFLAC». Також компанія привнесла деякі американські риси в практику своїх операцій на японському ринку. Майже половині японців, які працюють в компанії, була надана можливість придбати акції компанії, що ще більше стимулює їх

піклуватися про її майбутнє. «AFLAC» фінансувала відкриття будинку для батьків в Токіо, де можуть зупинятися сім'ї тих дітей, яких направляють в Токіо для лікування онкологічних та інших смертельних захворювань. Крім того, компанія фінансує виплату стипендій студентам японських коледжів, батьки яких померли від раку.

В даний час компанія «AFLAC» контролює 85 % ринку додаткових страхових полісів страхування здоров'я в Японії. Доходи, які компанія отримує на японському ринку, становлять в середньому 7 млрд. дол. США. З огляду на старіння японського ринку (страхові поліси компанії більше схильні купувати літні японці), а також високий рівень прибутку від продажу додаткових страхових полісів, керівництво «AFLAC» впевнене в тому, що прибутковість японських операцій компанії буде зростати і далі. Безумовно, «AFLAC» стикається у своїй діяльності з необхідністю вирішення безлічі складних завдань. Протягом багатьох років компанія отримувала вигоду з нормативних актів уряду Японії, що обмежують діяльність сектора фінансових послуг країни; ці нормативні акти стримували конкуренцію на місцевому ринку і перешкоджали зниженню цін. Для того щоб подолати економічну кризу, уряд послабив державне регулювання фінансового сектора (цей процес отримав назву «великий шок»). Міністерство фінансів видало ще деяким компаніям дозвіл на початок діяльності в сфері продажу додаткових страхових полісів, в тому числі компаніям «Tokio Marine & Fire» і «Nippon Life». З метою зміцнення своїх позицій компанія «AFLAC» уклала стратегічний союз з компанією «Daiichi Mutual», другою найбільшою страховою компанією Японії. За перші п'ять років цього союзу компанія «Daiichi Mutual» продала понад 350 тис. страхових полісів «AFLAC».

Питання до кейсу:

1. Бренд компанії краще розвинутий у Японії, ніж у США. Чи варто компанії використовувати таку ж рекламну кампанію в США, що і в Японії?
2. Як, на Вашу думку, компанії потрібно розробляти емблему? Чи потрібно враховувати при міжнародному бізнесі специфіку емблеми у різних країнах?
3. Наскільки важливо для компанії «AFLAC» адаптувати свої методи ведення бізнесу до японських методів? Чи слід компанії діяти швидше як японська, ніж американська компанії в процесі бізнесу в Японії?

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення експортній стратегії.
2. Назвіть критерії вибору експортної стратегії підприємства.
3. Які ключові відмінності між експортною стратегією та експортним планом?
4. Як організаційна структура підприємства впливає на ефективність міжнародного бізнесу?
5. Назвіть основні імпорتنі стратегії підприємства.
6. Визначте ключові показники стратегічного планування міжнародного бізнесу.

Література

1. Вихід українського МСБ на ринки ЄС. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/easy_business_guide_eu_market (дата звернення: 13.08.2021 р.).
2. Довідник процедур для експортера. URL: file:///C:/Users/ZenBook/Downloads/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA_final.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).
3. Міжнародний маркетинг: підручник / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 448 с.
4. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник / за ред. Ю.Г. Козака, Т. Спорека. – 5-те вид., перероб. та доп. Київ – Катовіце: Центр учбової літератури, 2016. 289 с.
5. Рокоча В. В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. К.: Університет економіки та права "КРОК", 2018. 312 с.
6. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с.

ТЕМА 4.

ФОРМИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

План

1. Сутність ключових форм виходу на зовнішні ринки
2. Характеристика та приклади франчайзингу.
3. Пошук партнера на зовнішньому ринку.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Заповнити табл. 4.1 «Характеристика міжнародних Інтернет-платформ».

Таблиця 4.1

Характеристика міжнародних Інтернет-платформ

Назва платформи	Allegro	Aliexpress	Amazon	Ebay	Etsy	Otto
Доступність для українського бізнесу						
Країни збуту						
Мова						
Платіжні системи						
Модель роботи (B2B, B2C...)						

Завдання 2. Проаналізувати інформацію щодо кластера Бордо. Наведіть приклади діючих кластерів в Україні, у яких сферах вони працюють.

Запропонувати ідею створення кластера в Одеському регіоні, його структури, сформулювати мету функціонування.

Кластер Бордо містить виноробні підприємства, підприємства з виробництва добрив, засобів захисту рослин, розсадники та селекційні господарства, виробники машин і обладнання для виноградарства та виноробства, імпортери корку, дубових бочок і стружки, виробники пляшок і етикеток, компанії з сертифікації продукції, дистриб'ютори, торгові мережі. До кластера входить HoReCa, котра забезпечує близько половини прибутків кластера, Інститут енології, Винна школа, Школа винного бізнесу та громадські організації інтелектуальної власності, захисту прав споживачів тощо. Їх обслуговують юридичні, консалтингові, дизайнерські та маркетингові фірми. Перевага кластеру – розвинена інформаційна інфраструктура. Інтенсивними інформаційні потоки між підприємствами кластера з споживачами. Сайти, виставки, фестивалі, конференції, аукціони всіх рівнів проводять кілька разів на місяць.

Завдання 3. Заповнити табл. 4.2 «Форми виходу на зовнішні ринки».

Таблиця 4.2

Форми виходу на зовнішні ринки

Назва моделі	Прямий експорт / імпорт	Непрямий експорт/ імпорт	Стратегічний альянс	Спільне підприємство	Франчайзинг / торгівля за ліцензією
Для яких компаній					
Сутність					
Переваги					
Недоліки					
Приклади компаній					

Завдання 4. Вставити пропущені за змістом слова у текст.

За матеріалами порталу «DW».

Німецька компанія «BioNTech», яка розробила першу у світі вакцину від коронавірусу на основі матричної РНК, створила _____ (кластер, стратегічний альянс, дочірню фірму) із 13-ма європейськими фірмами з метою забезпечити Євросоюз та інші країни необхідною кількістю препарату. Такий формат взаємодії передбачатиме, що інші партнери будуть здійснювати реалізацію вакцини, виробленої «BioNTech».

Завдання 5. Компанія «Intel» на ринку комп'ютерних технологій продає нову версію своєї комп'ютерної програми. Обґрунтувати, який засіб платежу за ліцензією – роялті, паушальний платіж, участь у прибутку або участь у власності – необхідно включити у ліцензійну угоду при продажах програми:

- 1) індивідуальним користувачам;

- 2) компаніям-постачальникам, які розробляють прикладні програми;
- 3) компанії-дистриб'ютору компанії «Intel»;
- 4) компанії, яку «Intel» розглядає в якості потенційної іноземної філії або дочірньої компанії.

Завдання 6. Компанія «Microsoft» продає комплектуючі і готові комп'ютери в Україну. Україна впроваджує високе імпортне мито на ввезення готових комп'ютерів з метою захисту вітчизняних виробників та збільшує податок на прибуток іноземних компаній. Проаналізуйте можливі дії компанії «Microsoft» з метою скорочення обсягу податків на прибуток та збереження своїх конкурентних позицій на українському ринку.

Завдання 7. Американська фірма планує відкрити свій філіал у Аргентині, але виникла дилема: з одного боку, аргентинські закони, що стосуються регулювання імпорту, забороняють їй реалізовувати свою продукцію на аргентинському ринку; з другого боку, сама американська компанія не бажає продавати патентні права аргентинським фірмам, оскільки остерігається втрати технологічних переваг на американському ринку. Визначте можливі варіанти розв'язання даної дилеми, обґрунтуйте відповідь.

Завдання 8. Дати відповідь на питання кейсу.

За даними інформаційного порталу «Уніан»

Електрокари для українців можуть стати дешевше. Один з китайських виробників електромобілів планує побудувати завод в Україні. Водночас ВРУ

скасувала при імпорті електрокарів і ПДВ, і мито, і акциз. За даними Федерації автопрому України, кількість реєстрацій електрокарів у першому півріччі цього року у порівнянні з першим півріччям 2020 р., зросла на 5 % - до 3 тис. 550 автомобілів. Під реєстраціями мається на увазі кількість первинних реєстрацій і реєстрацій легкових електричних автомобілів, привезених з-за кордону за посвідченням митниці або ВМД.

Питання до кейсу:

1. Проаналізуйте особливості маркетингового середовища щодо просування на український ринок електрокарів.
2. Визначте бар'єри для розвитку ринку електрокарів в Україні.
3. Запропонуйте можливі елементи комплексу просування з урахуванням цільових аудиторій.
4. Проаналізуйте можливості позиціонування електрокарів на етапі масового маркетингу.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть основні форми виходу підприємства на зовнішній ринок?
2. Які переваги та недоліки різних форм виходу підприємства на зовнішній ринок?
3. Визначте сутність франчайзингу.
4. Чи потрібно ґрунтовно оцінювати іноземних партнерів?

5. Назвіть основні способи встановлення контактів з іноземними партнерами. Які їх недоліки та переваги?

Література

1. Дахно І.І. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ: "Центр учбової літератури. 2018. 355 с.
2. Зінчук Т., Горбачева І., Ковальчук О., Куцмус Н., Усюк Т., Пивовар П., Данкевич В., Прокопчук О. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 512 с.
3. Козик В.В., Панкова Л.А., Григор'єв О.Ю. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: Практикум. К.: Вікар, 2003. 405 с.
4. Міжнародний маркетинг : підручник / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 448 с.
5. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т. В. Князева, Ю. П. Колбушкін, С. В. Петровська та ін. К. : НАУ, 2019. 164 с.
6. Рокоча В. В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. К.: Університет економіки та права "КРОК", 2018. 312 с.
7. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с.

ТЕМА 5.

ОЦІНКА ВІДПОВІДНОСТІ ЕКСПОРТНОЇ ПРОДУКЦІЇ

План

1. Основні вимоги щодо відповідності продукції.
2. Особливості сертифікації продукції.
3. Правила Інкотермс 2020.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Надати відповідь на питання тесту:

1. Чи визнаються українські сертифікати відповідності промислової продукції на європейському ринку?
 - а) так
 - б) ні.
2. Хто здійснює технічну оцінку відповідності продукції у більшості випадків?
 - а) виробник
 - б) покупець.
3. Технічний регламент – це...
 - а) це закон України або нормативно-правовий акт, прийнятий Кабінетом Міністрів України, у якому визначено: характеристики продукції або

пов'язані з нею процеси чи способи виробництва, а також вимоги до послуг, включаючи відповідні положення, дотримання яких є обов'язковим.

б) технічні вимоги, визначені виробником, до продукції.

4. Коли потрібна обов'язкова сертифікація товару спеціальними органами з оцінки відповідності:

а) коли для певної категорії товару існує один або кілька регламентів.

б) коли для певної категорії товару немає регламентів.

5. Ви збираєтесь експортувати до Латвії продукцією хендмейд, припустимо керамічний посуд. Чи потрібно Вам проходити обов'язкову сертифікацію?

а) так

б) ні.

6. Ви збираєтесь експортувати дитячі іграшки (ляльки) до Латвії. В ЄС прийнята Директива про безпечність іграшок. Чи потрібно Вам проходити обов'язкову сертифікацію відповідними організаціями у Латвії?

а) так

б) ні

6. Правила Інкотермс однакові для усіх країн чи існують виключення?

а) так

б) ні.

7. Правила Інкотермс є обов'язковими для виконання чи ні?

а) так

б) ні.

8. Розшифруйте значення у зовнішньоторговельному контракті:

а) «DAP Київ, вулиця Паркова, 13, склад №5, місто Київ, Україна, правила Інкотермс 2020 року».

б) POL Odessa, ETA 12.03.2021, 2 TEUs.

9. Відповідно до редакції Інкотермс 2020 умови CFR, CIF вимагають будь-якого виду транспорту?

а) так

б) ні.

10. Максимально безпечними у зовнішньоекономічній діяльності є такі умови Інкотермс:

а) FAS, DDP

б) FOB, FAS

в) FOB, FCA

Завдання 2. Визначити основні відмінності між Інкотермс 2020 та Інкотермс 2010.

Завдання 3. Використовуючи рис. 5.1, визначити сучасний стан імплементації угоди АСАА між Україною та ЄС. Які стримуючі фактори, на Вашу думку, остаточного ухвалення.



Рис. 5.1. «Промисловий» безвіз

За матеріалами порталу «Слово і діло».

Завдання 4. Обґрунтуйте вірне чи невірне твердження:

а) Правила Інкотермс не стосуються умов контракту, які встановлюють момент передачі права власності на товар чи можливість звільнення від виконання договірних зобов'язань у зв'язку з форс-мажорними обставинами або правові наслідки порушень умов поставки товарів (за винятком передачі ризиків і затрат від продавця до покупця).

б) Правила Інкотермс ув'язують перехід права власності з моментом укладання контракту, вони не ув'язують передачу ризику пошкодження чи втрати товару.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність терміну «відповідність експортного товару».
2. Що таке сертифікація продукції?
3. Які основні вимоги до сертифікації експортної продукції?
4. Яка роль правил Інкотермс у міжнародному бізнесі?
5. Охарактеризуйте основні умови Інкотермс 2020.

Література

1. Зінчук Т., Горбачева І., Ковальчук О., Куцмус Н., Усюк Т., Пивовар П., Данкевич В., Прокопчук О. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 512 с
2. Козик В.В., Панкова Л.А., Григор'єв О.Ю. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: Практикум. К.: Вікар, 2003. 405 с.

3. Правила Інкотермс підлаштовуються під мінливі умови торгівлі у світі. URL: <https://www.railinsider.com.ua/mykola-larin-pravyla-inkotermis-pidla/> (дата звернення: 16.08.2021 р.).
4. «Промисловий безвіз»: хронологія переговорів України і ЄС. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/06/16/infografika/ekonomika/promyslovyj-bezviz-xronolohiya-perehovoriv-ukrayiny-yes> (дата звернення: 16.08.2021 р.).

ТЕМА 6. ТРАНСПОРТНА СКЛАДОВА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

План

1. Роль транспорту у міжнародному бізнесі.
2. Характеристика основних видів транспорту.
3. Основні транспортні та товаросупровідні документи.
4. Ключові етапи митного оформлення експортних товарів.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Заповніть табл. 6.1 «Характеристика основних видів транспорту».

Таблиця 6.1

Характеристика основних видів транспорту

Вид транспорту	Переваги	Недоліки	Середній строк перевезення вантажу
Морський			
Залізничний			
Автомобільний			
Повітряний			

Завдання 2. За даними офіційного сайту Державної служби статистики України (<https://data.gov.ua/organization/51d6e1af-8754-41e3-8405-66a49cc74e11?organization=derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny&tags=%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82>), проаналізувати динаміку вантажних перевезень в Україні з 2000 по 2020 рр.

Завдання 3. Доповнити критерії вибору виду транспорту при зовнішньоекономічній діяльності:

- а) вид товару;
- б) вартість перевезення;
- в) потужність;
- г) строк перевезення;
- д).....?
- є).....?

Завдання 4. Вказати, чи відповідає такий тип пакування міжнародним вимогам (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Вид пакування вантажу

За матеріалами Довідника процедур для експортера (Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України)

Завдання 5. Чи може, на Вашу думку, підприємець з України, маючи у розпорядженні вантажний транспорт, здійснити автомобільне перевезення виробленої продукції у Польщу самостійно? Використовуючи офіційний Портал транспортних послуг в Україні (<https://e-transport.gov.ua/>), проаналізуйте, які документи для цього потрібні.

Завдання 6. Вставити слова за змістом у речення.

Ввезення вантажу на територію України за попередньою митною декларацією дозволяється протягом _____ (15, 25, 30) днів з дати її оформлення митницею. Прийняття декларації засвідчується _____ (посадовою особою митниці, перевізником, брокером). Брокер працює з документацією, у тому числі, через портал _____ (єдине вікно, власний Інтернет сайт, сайт Державної служби статистики України).

Завдання 7. Вкажіть назву документа на рис. 6.2.

№ _____	
3. Імпортёр та його адреса Declared name and address of consignee	4. До організації карантину і захисту рослин United Arab Emirates (країна-імпортер) Plant Protection Organization(s) of United Arab Emirates of import)
6. Пункт ввезення Declared point of entry Chornomorsk Port - United Arab Emirates	5. Місце походження Place of origin Ukraine, Bahmut city
7. Спосіб транспортування Declared means of conveyance Container № _____	 УКРАЇНА UKRAINE Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection
8. Маркування, кількість та опис пакування, найменування об'єктів регулювання, ботанічна назва рослин Dis Saw timbers pinus silvestris (4407) of packages, name of produce, botanical name of plants	
10. Цей сертифікат засвідчує, що зазначені рослини, рослинні продукти чи інші об'єкти регулювання були перевірені та/або пройшли експертизу із застосуванням необхідних офіційних процедур, вважаються вільними від шкідливих організмів, що є карантинними для країни-імпортера, та відповідають діючим фітосанітарним вимогам країни-імпортера, включаючи регульовані некарантинні шкідливі організми. This is to certify that the plants, plant products or other regulated articles described herein have been inspected and/or tested according to appropriate official procedures and are considered to be free from the quarantine pests specified by the importing contracting party and to conform with the current phytosanitary requirements of the importing contracting party including those for regulated non-quarantine pests.	
11. Додаткова декларація as not written Additional declaration	
ЗНЕЗАРАЖЕННЯ Disinfestation and/or disinfection treatment	
12. Обробка Treatment nil	18. Місце оформлення Place of issue Ukraine, Bahmut City
13. Хімічна (діюча речовина) Chemical (active ingredient) _____	Дата Date 24 November 2017
14. Експозиція та температура Duration and temperature _____	Прізвище державного фітосанітарного інспектора Name of state phytosanitary inspector Ovsjennikova T.S.
15. Концентрація/доза Concentration/dose _____	Підпис державного фітосанітарного інспектора Signature of state phytosanitary inspector 
16. Дата Date _____	 05 030 UKRAINE Stamp
17. Додаткова інформація Additional information	

Рис. 6.2. Вид товаросупровідного документа
За матеріалами Довідника процедур для експортера (Міністерство розвитку економіки,
торгівлі та сільського господарства України)

Завдання 8. Використовуючи стрілки, встановити взаємозв'язок, який вид транспортного документа відноситься до якого виду транспорту.

Автомобільний	Коносамент
Морський	Авіанакладна
Авіаційний	CIM
Залізничний	CMR

Завдання 9. Для проведення митного оформлення брокеру подається перелік документів. Вкажіть, що з наведеного переліку, є обов'язковим для подання, а який документ – за бажанням або за додатковим запитом посадової особи митниці?

Страховий поліс, зовнішньоторговий контракт, інвойс, коносамент, сертифікат походження товару, договір з перевізником, сертифікат EUR1.

Завдання 10. Ви уклали зовнішньоторговий контракт на імпорт партії товару з китайським підприємством. Вкажіть, чи потрібно його перекладати на українську мову для митного оформлення, якщо він оформлений на англійській мові.

Завдання 11. Вставити пропущені за змістом слова у речення.

Сертифікат про походження товарів з України для країн СНД має назву _____. Такий документ видається підрозділами _____. Для країн ЄС та ЄАВТ сертифікат про походження товару має назву _____. Такий документ видається _____. В країнах з високим рівнем захисту навколишнього середовища, флори, фауни _____ вимоги є досі жорсткими. (наведіть приклади таких країн). Верифікація сертифікатів про походження товару з України здійснюється _____ (якими органами?).

Завдання 12. Вказати назву документа на рис. 6.3.

Пиломатеріал для здійснення експортних операцій

1. Лісокористувач – продавець (найменування, місцезнаходження, ідентифікаційний код за ЄДРПОУ)			
Код: _____			
2. Характеристика купленої продукції (назва продукції, порода, сорт, геометричні розміри, кількість, код згідно з УКТЗЕД)			
Техсировина для ВТП (хв та мл) (штб)	сосна	14-16x250 см	15,092 м3 4403 20 31 00
Техсировина для ВТП (хв та мл) (штб)	сосна	14-18x250 см	17,108 м3 4403 20 31 00
(див. продовження на звороті)			
3. Експортер (найменування, місцезнаходження, ідентифікаційний код за ЄДРПОУ - для юридичних осіб, ідентифікаційний номер - для фізичних осіб (за наявності))			
4. Підстава видачі сертифіката (найменування документа, серія, номер, дата)			
ТТН-ліс	ЛГА №261220	24.04.2017	
ТТН-ліс	ЛГА №261174	29.03.2017	
ТТН-ліс	ЛГА №261182	04.04.2017	
ТТН-ліс	ЛГА №261193	05.04.2017	
(див. продовження на звороті)			
5. Характеристика партії лісопродукції, що експортується (назва продукції, порода, сорт, геометричні розміри, кількість, код згідно з УКТЗЕД)			
Пиломатеріал обрізний	сосна	1 17x68-98x1000-1200 мм	47 м3 4407 10 93 00

Дата **16.11.2017**

Видав _____

Отримав _____

Рис. 6.3. Вид товаросупровідного документа

За матеріалами Довідника процедур для експортера (Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України)

Питання для самоконтролю

1. Назвіть ключові відмінності між різними видами транспорту.
2. Які основні товаросупровідні документи?
3. Визначте етапи митного оформлення експортних товарів.
4. Які документи є обов'язковими для митного оформлення, а які – додатковими?
5. Що таке сертифікат EUR 1.

Література

1. Довідник процедур для експортера. URL: file:///C:/Users/ZenBook/Downloads/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA_final.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).
2. Експертиза та митне оформлення товарів : навч. посіб. для студ. закл. вищ. освіти / А.А. Мазаракі, Н.В. Мережко, Н.В. Калуга, Т.М. Коломієць, Т.А. Караваєв, В.В. Осієвська, С.В. Галько ; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 368 с.
3. Експортувати просто. 10 кроків від виробництва до експорту. URL: http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/705/export-prosto_2016.pdf (дата звернення: 17.08.2021 р.).
4. Курило Т.В. Митне право України : навчальний посібник. Львів: "Новий Світ-2000", 2013. 240 с.
5. Мережко Н.В., Пашко П.В., Рождественський О.В. Митна справа: підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 572 с.
6. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с.

ТЕМА 7.

ФІНАНСУВАННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ

План

1. Ціноутворення експортних товарів.
2. Особливості оподаткування експортних товарів.
3. Характеристика ключових процедур фінансування міжнародної торгівлі.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Використовуючи митний калькулятор на сайті (<https://qdpro.com.ua/calc>), визначте розмір мита, НДС, код УКТЗЕД для групи алмази оброблені або необроблені, несортовані.

Завдання 2. Використовуючи митний калькулятор на сайті (<https://qdpro.com.ua/calc>), розрахуйте митну вартість нової автівки з об'ємом двигуна 1,6 та вартістю 18000 євро.

Завдання 3. Використовуючи оцінки світової торгівлі ООН (<https://comtrade.un.org/data>), проаналізуйте експорт заготовок для капелюхів з України. Проаналізуйте сформований на сайті звіт.

Завдання 4. На сайті Банку міжнародних розрахунків (<https://www.bis.org/publ/cgfs50.pdf>) ознайомтесь зі звітом «Фінансування торгівлі: події та проблеми», оберіть один з 7 розділів та підготуйте резюме-повідь.

Завдання 5. Дати відповідь на питання кейсу.

За матеріалами порталу «Укрінформ»

Міністерство доходів і зборів України пропонує заборонити розрахунки вексями для імпорнтних операцій без ввезення товарів на територію України. Про це йдеться у проекті постанови Кабміну, опублікованому для обговорення на сайті Міндоходів. «Проект постанови встановлює заборону вексельної форми розрахунків для імпорнтних операцій без увезення товарів на територію України», - йдеться у пояснювальній записці до документа. При цьому, згідно з проектом постанови, зазначений порядок не поширюється на операції з товарами, які перебувають на території України та є власністю нерезидента. Продаж таких товарів резидентам здійснюється через зареєстроване в Україні представництво нерезидента. Документ розроблено з метою запобігання прихованому виведенню капіталу за кордон.

Питання до кейсу:

1. Розкрийте суть та види векселів.
2. У чому полягають переваги недоліки використання векселів для фінансування міжнародної торгівлі?

Завдання 6. За наведеною схемою на рис. 7.1 опишіть послідовність дій при здійсненні платежів за допомогою інкасо та занесіть дані в табл. 7.1.

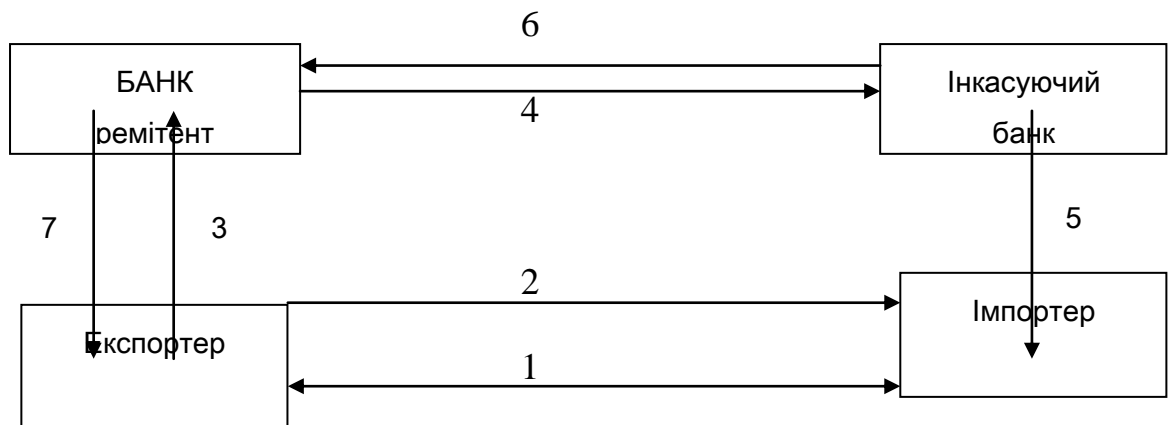


Рис. 7.1. Схема фінансової операції

Таблиця 7.1

Етапи здійснення платежів за інкасо

1.	Укладання угоди
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Завдання 7. Дати відповідь на тестові питання.

1. Як називають метод страхування валютних ризиків від несприятливих змін курсу валют у майбутньому:
 - а) мультивалютна перевірка;
 - б) хеджування;
 - в) кредитування;
 - г) інвестування;
 - д) акцептування.
2. Видом зустрічної торгівлі не є:
 - а) бартер;
 - б) лізинг;
 - в) факторинг;
 - г) форфейтинг;
 - д) б, в, г.
3. Грошовий документ, який є розпорядженням, наказом банку про виплату певної суми грошей має назву:
 - а) вексель;
 - б) тратта;
 - в) чек;
 - г) платіжне доручення.
4. Суб'єкт, який випускає в обіг гроші, цінні папери називається:
 - а) емітент;
 - б) ремітент;
 - в) коносамент;
 - г) трасант;
 - д) юридична особа.
5. До категорій тратт належать:
 - а) строкові та на пред'явника;
 - б) на пред'явника та тимчасові;
 - в) строкові та довготривалі.

Питання для самоконтролю

1. Які основні етапи ціноутворення експортних товарів?
2. У чому полягає сутність трансфертного ціноутворення?
3. Назвіть основні види світових цін?
4. Які існують основні цінові стратегії?
5. Охарактеризуйте ключові форми міжнародних розрахунків.

Література

1. Алгоритм експорту. Що потрібно знати українському експортеру. URL: http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/algoritm_eksportu.pdf (дата звернення: 17.08.2021 р.).

2. Береславська О.І., Наконечний О. М., Пясецька М. Г., Боришкевич О. В., Гордон В. Б. Міжнародні розрахунки та валютні операції: Навч. посіб. / Київський національний економічний ун-т; Українська фінансово-банківська школа при КНЕУ / М.І. Савлук (ред.). К. : Видавництво КНЕУ, 2002. 390 с.
3. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська В.М., та ін. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
4. Експортувати просто. 10 кроків від виробництва до експорту. URL: http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/705/export-prosto_2016.pdf (дата звернення: 17.08.2021 р.).
5. Козак Ю.Г., Логвинова Н.С. Міжнародні фінанси: Навчальний посібник. Вид 3-тє перероб. І доповнено. Рекомендовано МОН України. К.: Центр учбової літератури, 2007. 640 с.
6. 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.
7. Руденко Л.В., Заводовська І.І. Міжнародні кредитно-розрахункові операції: робочий зошит студента. К.: Центр учбової літератури, 2008. 120 с.
8. Руденко Л.В. Міжнародні кредитно-розрахункові та валютні операції. Вид 2-ге перероб. І доповнено. Рекомендовано МОН України. К.: Центр учбової літератури, 2007. 632 с.

ТЕМА 8. ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТУ ПОСЛУГ

План

1. Аналіз світової торгівлі послугами.
2. Особливості експорту послуг.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Використовуючи дані Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади України (<https://www.kmu.gov.ua/service/reestratsiya-fizosobi-pidpriemtsem>), проаналізуйте сутність процедури реєстрації ФОП та ТОВ. Визначте її ключові відмінності.

Завдання 2. Заповніть табл. 8.1 «Переваги та недоліки ФОП та ТОВ»

Таблиця 8.1

Переваги та недоліки ФОП та ТОВ

Показник	ФОП	ТОВ
Ключові відмінності		
Переваги		
Недоліки		
Приклади ІТ-компаній в Україні		

Завдання 3. Визначте, які номери КВЕД мають наступні види ІТ-бізнесу в Україні: розробка програмного забезпечення, консультування з питань інформатизації, керування комп'ютерним устаткуванням.

Завдання 4. Складіть список товарів, які ви використовуєте щоденно, наприклад, будильник, фотоапарат, автомобіль, кавоварка, комп'ютер, кросівки, телефон, телевізор, відеомагнітофон. Дайте відповідь на наступні питання: де розташована материнська компанія виробника, де був виготовлений товар. Якщо країни не співпадають, поясніть чому.

Завдання 5. Встановіть співвідношення, поясніть різницю між експортом та імпортом послуг:

експорт послуг	німецький студент навчається у Парижі (для Німеччини)
імпорт послуг	телефонний дзвінок італійського туриста з Берліну (для Німеччини)

Завдання 6. Дати визначення термінам, вказаним у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Ключові поняття інтелектуальної власності

Термін	
Патент	
Комерційна таємниця	
Торгова марка	
Авторське право	

Завдання 7. Дати відповідь на питання кейсу.

За матеріалами інформаційного порталу «Уніан»

Українські виробники меду і продуктів бджільництва отримали можливість експортувати свою продукцію до Катару. Відповідний сертифікат погодили компетентні органи двох країн. Катарський сертифікат створює нові економічні можливості для українських компаній, зокрема для потужного продовольчого експорту. Україна займає 2 місце за експортом меду.

Питання до кейсу:

1. Проаналізуйте основні компанії-виробники меду в Україні. Яка їх частка, характеристика?
2. Наскільки розвинуті бренди на ринку меду в Україні.
3. Які країни є основними імпортерами українського меду.

Питання для самоконтролю

1. Чим відрізняється торгівля послугами від торгівлі товарами?
2. Охарактеризуйте сучасний стан розвитку міжнародної торгівлі послугами.
3. У чому полягають особливості міжнародної торгівлі об'єктами інтелектуальної власності?

Література

1. Алгоритм експорту. Що потрібно знати українському експортеру. URL: http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/algoritm_eksportu.pdf (дата звернення: 17.08.2021 р.).
2. Дахно І.І. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ: «Центр учбової літератури». 2018. 355 с.
3. Довідник процедур для експортера. URL: file:///C:/Users/ZenBook/Downloads/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA_final.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).
4. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. Посіб. До вивчення дисципліни для студ. Галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент». / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, Г. П. Жалдак. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 64 с.
5. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
6. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
7. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини : навч. Посібник / Т.В. Шталь [та ін.]. Харків: «Видавництво «Форт»». 2015. 364 с.
8. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с.
9. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Світлана Хрупович. Тернопіль, 2017. 137 с.

ТЕМА 9.

ОСОБЛИВОСТІ ТОРГІВЛІ НА МІЖНАРОДНИХ ІНТЕРНЕТ-ПЛАТФОРМАХ

План

1. Характеристика сучасних міжнародних Інтернет-платформ.
2. Особливості торгівлі та американських платформах.
3. Особливості торгівлі на європейських платформах.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Використовуючи сайт (<https://www.amazon.com/>), складіть покроковий план дій для українського підприємця на цій платформі.

Завдання 2. Чи аналізуються керівництвом «Amazon» відгуки про продавця?

Завдання 3. Визначте у чому сутність краудфандингу. Наведіть приклади краудфандингових платформ в Україні.

Завдання 4. Продаючи, припустимо, на платформі «Ebay» чи може продавець напряму отримувати кошти на карту банку? Обґрунтуйте відповідь. Наведіть приклади компаній-посередників в Україні.

Завдання 5. Проаналізуйте міжнародні краудфандингові платформи («Indiegogo», «Kickstarter», «GoFundMe»). Виявіть особливості їх функціонування. Заповніть табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Міжнародні краудфандингові платформи

Назва платформи	Indiegogo	Kickstarter	GoFundMe
Профільні напрямки проєктів			
Вимоги до фінансування			
Доступність для громадян з України			
Безкоштовний старт			
Переваги			
Витрати			
Можливість благодійних проєктів			

Завдання 6. Дати відповідь на тестові питання щодо механізму управління проєктом на «Kickstarter».

1. Чи можливий на «Kickstarter» формат B2B?
 - а) так
 - б) ні
2. Можна розміщувати на платформі проєкт щодо участі у прибутках, продажу акцій?
 - а) так
 - б) ні
3. Чи є на платформі вимоги до учасників?
 - а) так
 - б) ні.
4. Можна одночасно керувати кількома проєктами на платформі?
 - а) так
 - б) ні
5. Чи потрібно враховувати дату страту проєкта?
 - а) так
 - б) ні
6. Чи можна одноосібно підприємцю з України без співробітництва з іноземним партнером розміщувати проєкт на платформі?
 - а) так
 - б) ні
7. Визначте вірне чи невірне твердження. Обґрунтуйте відповідь

а) іноземний партнер зобов'язується повністю або частково продати компанію після завершення проекту «Kickstarter»;

б) громадянин США отримує від 25 % від зібраних коштів, решта коштів перераховується громадянину України для виконання проекту;

в) Іноземний партнер створює одноосібну компанію в США для реалізації проекту.

8. Дати відповідь на питання кейсу.

За матеріалами інформаційного порталу «Liga.tech».

Додаток для поліпшення пам'яті «memoryOS» з засновниками з України зібрав понад 300 тис. дол. США на краудфіндинговій платформі «Kickstarter», перевиконавши початкову мету в 30 разів. «memoryOS» - це програма, яка в ігровій формі тренує пам'ять користувача. Застосовуючи інтерактивні уроки, додаток тренує пам'ять і реакцію користувача в невимушеній атмосфері. Розробники запевняють, що навіть після короткої демоверсії користувачі поліпшили свої результати на 60-70 %. «Ми об'єднали новітні віртуальні технології з захоплюючими 3D-іграми і створили найприємніший і ефективний інструмент для поліпшення вашої пам'яті, гостроти розуму, працездатності вашого мозку», - йдеться в описі проекту на «Kickstarter». CEO та співзасновник «memoryOS» - українець Алекс Руж. Розробка включала співпрацю з дворазовим чемпіоном світу із запам'ятовування Йонасом фон Ессеном, який значиться як співзасновник стартапу. Раніше «Delfast» зібрав 3,4 млн. дол. США через краудфіндинг на запуск виробництва електробайку в Україні.

Питання до кейсу:

1. Проаналізуйте розвиток краудфіндингу в Україні.
2. Які, на Вашу думку, стримуючі фактори розвитку краудфіндингу.
3. Чи обрали би Ви для розвитку власної справи краудфіндингу? Наведіть його плюси та мінуси.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає актуальність міжнародної торгівлі на Інтернет-платформах?
2. Які основні особливості міжнародної торгівлі на Інтернет-платформах?
3. Назвіть основні платформи для міжнародної онлайн-торгівлі і їх ключові відмінності.
4. Чи доступні Інтернет-платформи для міжнародної торгівлі українським суб'єктам?
5. Які ключові переваги та загрози міжнародної торгівлі на Інтернет-платформах?

Література

1. Довідник процедур для експортера. URL: file:///C:/Users/ZenBook/Downloads/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA_final.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).
2. E-Export school від Укрпошти. URL: <https://www.ukrposhta.ua/doc/shipping-outside-ukraine/dovidnyk-export-18052020.pdf> (дата звернення: 15.08.2021 р.).
3. Краудфандинг: що це таке і як він працює. URL: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-shcho-ce-take-i-yak-vin-pracyuye-v-ukrayini> (дата звернення: 15.08.2021 р.).
4. Краудфандинг: десять базових кроків для отримання коштів на старт бізнесу. URL: https://bankchart.com.ua/finansoviy_gid/investitsiyi/statti/kraudfandyng-desyat-bazovih-krokov-dlya-otrimannya-koshtiv-na-start-biznesu (дата звернення: 15.08.2021 р.).
5. Краудфандинг в Україні. (Не) легальне фінансування стартапів. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/kraudfandyng-v-ukraine-ne-legalnoe-finansirovanie-startapov-50056458.html> (дата звернення: 15.08.2021 р.).
6. Створи успішний бізнес на Etsy. URL: <https://s.mind.ua/files/All.pdf> (дата звернення: 15.08.2021 р.).
7. Як заснувати успішний бізнес на Ebay. URL: https://s.mind.ua/files/eBay_Video_Checklists_All.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).

ТЕМА 10.

ЕТИКА ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

План

1. Роль етики у міжнародному бізнесі.
2. Проблеми соціальної відповідальності бізнесу. Стейкхолдери та їх види.
3. Етичні норми ділового спілкування.
4. Етика проведення міжнародних договорів.

Завдання для поточного контролю знань і вмінь здобувачів вищої освіти

Завдання 1. Дати відповідь на питання кейсу:

У багатьох компаніях широко практикується переведення виробництва і малокваліфікованих робочих місць на територію зарубіжних країн, причому в багатьох випадках це робиться з метою отримання прибутків за рахунок більш низьких витрат на робочу силу. Однак в деяких випадках подібна практика призводить до несприятливих наслідків, таких як втрата компанією своєї репутації, і навіть може стати причиною фундаментальних проблем, пов'язаних з потенційним порушенням прав людини. Нижче наведені три

класичних приклади, що ілюструють подібну ситуацію, - виробництво фруктових соків, футбольних м'ячів і спортивного взуття.

Протягом багатьох років такі великі дистриб'ютори фруктових соків, як «MinuteMaid», «Tropicana» і «Nestle», здійснюють закупівлю сировини у постачальників з країн Південної Америки. Однак кілька років тому з'ясувалося, що багато хто з цих постачальників інтенсивно використовують дитячу працю в процесі збору врожаю апельсинів, лимонів та інших фруктів. Доведені до бідності батьки часто відривають своїх дев'ятирічних дітей від занять в школі і залучають їх до збору врожаю цитрусових. Міжнародною спільнотою були зроблені деякі заходи, спрямовані на вирішення цієї проблеми. Однак практика використання дитячої праці все ще триває.

4500 мешканців Сан-Мігеліто, Мексика, зайняті у виробництві футбольних м'ячів. Робочий може зшити один м'яч за дві години, отримуючи за це 1 дол. Серед робітників є багато восьмирічних дітей, які щовечора проводять по шість або більше годин на роботі, заробляючи за одну зміну в середньому 3 дол. Також багато дітей у Мексиці задіяні на сільськогосподарських роботах. Закони Мексики забороняють використання дитячої праці, проте дотримання цих законів практично не забезпечується.

Однак самий широкий розголос в цьому плані отримала компанія «Nike», за діяльністю якої до сих пір продовжують спостерігати захисники прав людини. «Nike» виробляє свою продукцію, укладаючи контракти з незалежними промисловими компаніями, які розташовані головним чином в країнах Азії. Протягом тривалого періоду на адресу компанії звучать звинувачення в тому, що на підприємствах, що виконують замовлення «Nike», використовується дитяча праця, не забезпечена безпека умов роботи, а також мають місце інші порушення місцевого законодавства. Керівництво компанії категорично відкидає ці звинувачення і заявляє, що ні компанія, ні її підрядники не несуть відповідальність за те, що відбувається на їх підприємствах. Представники компанії підкреслюють, що оплата праці працівників на цих підприємствах в більшості випадків перевищує розмір заробітної плати в країнах, на території яких ці підприємства знаходяться.

Крім того, керівництво «Nike» стверджує, що компанія вимагає від своїх підрядників строгого дотримання місцевого трудового законодавства. В якості контраргументу деякі активісти руху на захист прав людини заявляють, що компанія «Nike» повинна нести перед робітниками цих підприємств більшу відповідальність, ніж вона готова взяти на себе в даний час.

Проблеми, про які йдеться вище, а також безліч інших проблем вже давно знаходяться в центрі суспільної уваги. Крім того, існують суттєві розбіжності в думках з приводу необхідності забезпечення етики міжнародного бізнесу.

Питання до кейсу:

1. Чи повинен, на Вашу думку, бізнес бути відповідальним? По відношенню до кого?

2. Наскільки етичними у бізнесі є ТНК, які з метою зменшення витрат на оплату робочої сили, розташовують філії в країнах, що розвиваються?

3. Наведіть приклади міжнародних компаній, які є етичними? На підставі яких факторів Ви зробили висновок про етичність або неетичність їх бізнесу?

4. На скільки етичним, на Вашу думку, є бізнес компаній, які займаються виробництвом тютюнової продукції?

Завдання 2. Визначте вірним чи невірним є твердження.

а) журналісту «New York Times» заборонено обідати у ресторані за рахунок клієнта.

б) У 70-і рр. продавець одного з японських магазинів помітив, що його бос займається незаконним фіксуванням цін. він повідомив про цю подію вищим посадовим особам компанії, від яких у відповідь прийшла вказівка проігнорувати проблему.

Завдання 3. Обґрунтуйте ваші дії у наступних випадках:

а) щоб забезпечити збут вашої продукції на ринку однієї з іноземних держав, Вам необхідно заплатити комісійну винагороду в розмірі 10 % від суми угоди посереднику, який має доступ до державного чиновника вищого рангу в цій країні. Ви підозрюєте, що цей посередник розділить комісійні з чиновниками, які приймають рішення про те, яку продукцію купувати. Зробіте Ви це? Чи вплине на ваше рішення той факт, що конкуренти зазвичай платять такі комісійні?

б) У країні А, де існує серйозний валютний контроль, у Вас є давній клієнт. Цей клієнт пропонує вам незаконно збільшити вартість контракту на 25 % і розподілити ці кошти. Ви це зробіте? Чи вплине на ваше рішення той факт, що до цього співробітника не дуже добре ставлення в компанії?

Завдання 4. Складіть план переговорів з іноземним партнером, використовуючи план на рис. 10.1. Ваша основна мета – укласти з ним франчайзингову угоду на відкриття ресторану, інша сторона вагається, оскільки не має досвіду роботи і одне з підприємств Вашої франчайзингової мережі у Румунії було втягнуто у скандал з приводу використання неякісних продуктів харчування.



Рис. 10.1. Схема проведення переговорів
За матеріалами освітнього проєкту «Teach Me Online» ЛТІ та EUGEN

Завдання **5.** Використовуючи дані (<https://jetsetter.ua/ru/najvidpovidalnishi-yuvelirni-brendy-etychni-diamanty-vtorynne-vyrobnytstvo-ta-dobri-spravy/>), а також додаткові ресурси підготуйте доповідь на тему: «Криваві» діаманти. Наведіть приклади компаній, які використовують у своїй діяльності «етичні» діаманти.

Питання для самоконтролю

1. Що таке етика бізнесу?
2. Чим відрізняється етика бізнесу від соціальної відповідальності?
3. Дайте визначення терміну «стейкхолдер».
4. Які основні види стейкхолдерів та як вони впливають на розвиток міжнародного бізнесу?
5. У чому складність забезпечення етики міжнародного бізнесу.

Література

1. Баранівський В.Ф., Скворцова Т.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. К.: Видавець Паливода А.В., 2008. 200 с.
2. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.
3. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с.
4. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с.
5. Статінова Н.П., Радченко С.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2001. 280 с.

ПИТАННЯ ДО ЗАЛІКУ

1. Поняття та форми міжнародного бізнесу.
2. Еволюція розвитку міжнародного бізнесу.
3. Глобалізація: плюси та мінуси.
4. Особливості міжнародного бізнесу в умовах глобалізації.
5. Вплив Covid-19 на розвиток міжнародного бізнесу.
6. Роль ТНК як суб'єктів міжнародного бізнесу.
7. Сутність середовища міжнародного бізнесу та його структура.
8. Правові основи міжнародного бізнесу.
9. Технологічні аспекти міжнародного бізнесу.
10. Політичні аспекти міжнародного бізнесу.
11. Роль культури у міжнародному бізнесі.
12. Класифікація культур за Г. Хофстеде.
13. Роль етики у міжнародному бізнесі.
14. Проблеми соціальної відповідальності бізнесу.
15. Стейкхолдери та їх види.
16. Етичні норми ділового спілкування.
17. Етика проведення міжнародних договорів.
18. Ключові елементи інноваційного бізнесу.
19. Характеристика сучасних міжнародних Інтернет-платформ.
20. Особливості торгівлі та американських платформах.
21. Особливості торгівлі на європейських платформах.
22. Характеристика міжнародного бізнесу України.
23. Аналіз готовності компанії до експорту та імпорту.
24. Пошук та дослідження цільового ринку.
25. Сутність міжнародного маркетингу.
26. Міжнародний маркетинг та бізнес-стратегії.
27. Сутність стратегічного планування міжнародного бізнесу.
28. Формування експортної стратегії.
29. Розробка експортного плану.
30. Розвиток організаційної структури підприємства при експорті.
31. Роль контролінгу у міжнародному бізнесі.
32. Система показників стратегічного контролінгу експортно-імпоротної діяльності.
33. Сутність ключових форм виходу на зовнішні ринки.
34. Характеристика та приклади франчайзингу.
35. Сутність та приклади стратегічних альянсів.
36. Основні вимоги щодо відповідності продукції.
37. Особливості сертифікації продукції.
38. Правила Інкотермс 2020.
39. Пошук партнера на зовнішньому ринку.
40. Роль транспорту у міжнародному бізнесі.
41. Характеристика основних видів транспорту.
42. Основні транспортні та товаросупровідні документи.

43. Ключові етапи митного оформлення експортних товарів.
44. Ціноутворення експортних товарів.
45. Особливості оподаткування експортних товарів.
46. Характеристика ключових процедур фінансування міжнародної торгівлі.
47. Аналіз світової торгівлі послугами.
48. Особливості експорту послуг.
49. Світовий досвід партнерства міжнародного бізнесу та держави.
50. Управління трудовими ресурсами у міжнародному бізнесі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Алгоритм експорту. Що потрібно знати українському експортеру. URL: http://loga.gov.ua/sites/default/files/collections/algorithm_eksportu.pdf (дата звернення: 17.08.2021 р.).
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Издво "Питер", 1999. - 416 с.
3. Ариели Д. Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом; [пер. с англ.]; отв. ред. Н. Зиновская. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 281 с.
4. Балабан П.Ю., Тягунова Н.М., Місюкевич В.І. та ін. Торговельна логістика: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2014. 147 с.
5. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : [монографія]. Донецьк: Дон НУЕТ. 2010. 238 с.
6. Балджи М.Д., Доброва Н.В., Однолько В.О., Осипова М.М. Торговельне підприємництво: навч. пос. Київ: Кондор-видавництво. 2017. 112 с.
7. Бизнес-планирование: учебник для вузов [под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика]. М.: Финансы и статистика. 2012. 816 с.
8. Баранівський В.Ф., Скворцова Т.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. К.: Видавець Паливода А.В., 2008. 200 с.
9. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. ЕКОНОМІКА: реалії часу. №2(12). 2014. С. 7.
10. Березін О. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. К : Ліра-К. 2010. 224 с.
11. Бізнес та Covid-19. Вжити не можна померти. URL: https://fru.ua/images/doc/analitics/BUSINESS_AND_COVID-19.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).
12. Богатирьова Є.М., Волощук В.П., В.Г. Баранова та ін. Податкова система: навч. посібник. Одеса: ВМВ. 2014. 342 с.
13. Бойченко К.С. Віртуальне підприємство як фактор підвищення результативності бізнес-проекування. Проблеми економіки. 2013. № 1. С. 205–209.
14. Борисова Н. В., Канищева О. В. Основы веб-технологий : учебное пособие. Харьков: Національний технічний університет «ХПІ». 2016. 226 с.
Errea J. Visual Journalism. Infographics from the World's Best Newsrooms and Designers. Gestalten. 2017. 256 p.
15. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури». 2012. 224 с.

16. Верт Л. Экономическая психология: Теоретические основы и практическое применение [пер. с нем. С. С. Димитров; науч. ред. О. С. Дейнека]. Харьков: Гуманитарный центр. 2013. 431 с
17. Вихід українського МСБ на ринки ЄС. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/easy_business_guide_eu_market (дата звернення: 13.08.2021 р.).
18. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 368 с.
19. Горбенко О.В. Логістика: навч. посібник. К.: Знання. 2014. 316 с.
20. Грабар О. І., Кушніренко О.М. Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання Інтернет-технологій. Вісник ЖДТУ. 2012. № 1(59). С. 91-94.
21. Грачов М. Опис в бізнес-плані стратегії просування товару на ринок URL: <http://helpbizness.ru/>.
22. Гудіма О. В. Інфографіка : навчальний посібни. Чернівці. 2017. 107 с.
23. Дахно І.І. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ: «Центр учбової літератури. 2018. 355 с.
24. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
25. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.08.2021 р.).
26. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : «Центр учбової літератури». 2013. 272 с.
27. Дикань В.Л., Компанієць В.В., Полякова О.М. Етичні основи бізнесу: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 316 с.
28. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О. 2018. 305 с.
29. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетаАУ. 2011. 71 с.
30. Довгань Л. Є, Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2ге вид. К.: Центр учб. літ. 2011. 440 с.
31. Довідник процедур для експортера. URL: file:///C:/Users/ZenBook/Downloads/%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA_final.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).
32. Експертиза та митне оформлення товарів : навч. посіб. для студ. закл. вищ. освіти / А.А. Мазаракі, Н.В. Мережко, Н.В. Калуга, Т.М. Коломієць, Т.А. Караваєв, В.В. Осієвська, С.В. Галько ; за ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 368 с.
33. Експортувати просто. 10 кроків від виробництва до експорту. URL: http://www.oda.te.gov.ua/data/upload/publication/main/ua/705/export-prosto_2016.pdf (дата звернення: 17.08.2021 р.).

34. E-Export school від Укрпошти. URL: <https://www.ukrposhta.ua/doc/shipping-outside-ukraine/dovidnyk-export-18052020.pdf> (дата звернення: 15.08.2021 р.).
35. Зайченко О. Стратегічне мислення як корпоративна компетенція. Консалтинг в Україні. №56. 2011. URL: <http://www.trn.ua/articles/4072/>.
36. Зінчук Т., Горбачева І., Ковальчук О., Куцмус Н., Усюк Т., Пивовар П., Данкевич В., Прокопчук О. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 512 с.
37. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Видання 6-те, перероб. Та доп. / За ред. Козака Ю. Г. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.
38. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: навч. Посіб. До вивчення дисципліни для студ. Галузі знань 07 «Управління та адміністрування», за спеціальністю 073 «Менеджмент». / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська , Г. П. Жалдак. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 64 с.
39. Какие вопросы про личные качества задают на собеседовании? URL: <https://bosshunt.ru/kak-otvetit-na-vopros-pro-lichnye-kachestva/>.
40. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: Навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти. 2020. 108 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>.
41. Кейсы и задания для оценки лидерских качеств URL: <https://hrtime.ru/stati/keysy-i-zadaniia-dlia-otsenki-liderskikh-kachestv/>.
42. Ким У. Чен, Моборн Р. Стратегия «голубого океана» ; пер. с англ. М. : НИРРО. 2005. 727 с.
43. Кібік О.М., Белоус К.В., Котлубай В.О. Теорія бізнесу: навчальний посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Одеса. 2017. 225 с.
44. Кібік О.М., Котлубай В.О., Хаймінова Ю.В., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібник. Одеса. 2019. 208 с.
45. Кобилін А. М. Системи обробки економічної інформації: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 234 с.
46. Козак Ю.Г., Логвинова Н.С. Міжнародні фінанси: Навчальний посібник. Вид 3- те перероб. І доповнено. Рекомендовано МОН України. К.: Центр учбової літератури, 2007. 640 с.
47. Козик В.В., Панкова Л.А., Григор'єв О.Ю. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: Практикум. К.: Вікар, 2003. 405 с.
48. Колот А. М., Швиданенко Г. О. та ін. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник. К. : КНЕУ. 2017. 311 с.
49. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. К.: КНЕУ. 2014. 479 с.
50. Котельников В. Эффективный лидер. URL: <http://www.cecsi.ru/coach/leadership.html>.

51. Краудфандинг в Україні. (Не) легальне фінансування стартапів. URL: <https://biz.nv.ua/ ukr/ experts/ kraudfanding-v-ukraine-ne-legalnoe-finansirovanie-startapov-50056458.html> (дата звернення: 15.08.2021 р.).

52. Краудфандинг: десять базових кроків для отримання коштів на старт бізнесу. URL: https://bankchart.com.ua/ finansoviy_gid/investitsiyi/ statti/ kraudfanding_desyat_bazovih_kroktiv_dlya_otrimannya_koshtiv_na_start_biznesu (дата звернення: 15.08.2021 р.).

53. Краудфандинг: що це таке і як він працює. URL: <https://buduysvoe.com/publications/kraudfandyng-shcho-ce-take-i-yak-vin-pracyuye-v-ukrayini> (дата звернення: 15.08.2021 р.).

54. Курило Т.В. Митне право України : навчальний посібник. Львів: “Новий Світ-2000”, 2013. 240 с.

55. Лазарєва О.В. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2009. 188 с.

56. Майорова Т.В., Юркевич О.М., Власова І.В. та ін. Інвестування: тренінг; за заг. ред. Т.В. Майорової. К.: КНЕУ. 2014. 128 с.

57. Маркетинговий аналіз суб'єктів господарювання: практикум / уклад.: Т.В. Князева, А.В. Шевченко; Нац. авіац. ун-т. К.: НАУ, 2019. 49 с.

58. Мельников А.М., Коваленко А., Пундяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2013. 200 с.

59. Мережко Н.В., Пашко П.В., Рождественський О.В. Митна справа: підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 572 с.

60. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: [Учебник]: Пер. с англ. 3-е изд. М.; СПб.; К.: Вильямс. 2012. 672 с.

61. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини : навч. Посібник / Т.В. Шталь [та ін.]. Харків: “Видавництво “Форт”. 2015. 364 с.

62. 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.

63. Міжнародний маркетинг: навч. посібник / Т. В. Князева, Ю. П. Колбушкін, С. В. Петровська та ін. К. : НАУ, 2019. 164 с.

64. Міжнародний маркетинг: підручник / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 448 с.

65. Молоді та успішні: 5 підприємців, які довели, що свій бізнес до 25 — це можливо URL: <https://freeradio.com.ua/molodi-ta-uspishni-5-pidpriiemciv-jaki-doveli-shho-svij-biznes-do-25-ce-mozhlivo/>.

66. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

67. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник / за ред. Ю.Г. Козака, Т. Спорека. 5-те вид., перероб. та доп. Київ – Катовіце: Центр учбової літератури, 2016. 289 с.

68. Піжук О. І. Стратегія підприємства [електронне видання]: навчальний посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

69. Піжук О. І., Тимощук О. С. Формирование и эффективная реализация стратегии интегрированного роста предприятия: [коллективная монография]. Современный менеджмент: эффективные подходы к управлению. Одесса 2014. С.194-226.

70. Піжук О.І., Пронькін М.С. Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 16. 2017. с. 427-434.

71. Піжук О.І., Тимощук О.С. Методика оцінки рівня привабливості вітчизняного підприємства як об'єкта недружніх поглинань. ВІСНИК ЖДТУ. 2013. № 2 (64). С.183-188.

72. Поддєрьогін А.М., Грицино О.М., Журавльова О.Є. та ін. Оподаткування суб'єктів підприємництва: презентаційний курс: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2014. 366 с.

73. Подопрігора М.Г. Этика бизнеса и корпоративная социальная ответственность URL: http://www.aup.ru/books/m243/3_3.htm.

74. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. И. Минервина - 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. 452 с.

75. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

76. Правила Інкотермс підлаштовуються під мінливі умови торгівлі у світі. URL: <https://www.railinsider.com.ua/mykola-larin-pravyula-inkoterm-pidla/> (дата звернення: 16.08.2021 р.).

77. Примостка Л.О., Білань Н.С., Чуб О.О. та ін. Прогнозування та хеджування фінансових ризиків: кол. монографія. К.: КНЕУ. 2014. 422 с.

78. Прищак М.Д., Мацко М.А. Лідерство та керівництво URL: <http://posibnyku.vntu.-edu.ua/corner/133.html>.

79. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і допов. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с.

80. «Промисловий безвіз»: хронологія переговорів України і ЄС. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/06/16/infografika/ekonomika/promyslovyj-bezviz-xronolohiya-perehovoriv-ukrayiny-yes> (дата звернення: 16.08.2021 р.).

81. Рокоча В. В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Бізнес-стратегії європейських компаній: навчальний посібник. К.: Університет економіки та права "КРОК", 2018. 312 с.

82. Руденко Л.В. Міжнародні кредитно-розрахункові та валютні операції. Вид 2-ге перероб. і доповнено. Рекомендовано МОН України. К.: Центр учбової літератури, 2007. 632 с.

83. Руденко Л.В., Заводовська І.І. Міжнародні кредитно-розрахункові операції: робочий зошит студента. К.: Центр учбової літератури, 2008. 120 с.

84. Савчук В. Риск-менеджмент: базовые принципы и современные технологии. К. : Companion Group. 2014. 304 с.

85. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
86. Сазонець О.М. Управління міжнародним бізнесом: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2019. 338 с.
87. Седова Л.Н., Малюкіна А.А. Этика бизнеса: учеб. пособие. Ч. 1. Х.: ХНЭУ. 2014. 491 с.
88. Статінова Н.П., Радченко С.Г. Етика бізнесу: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2001. 280 с.
89. Створи успішний бізнес на Etsy. URL: <https://s.mind.ua/files/All.pdf> (дата звернення: 15.08.2021 р.).
90. Строкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів. Х.: Вид-во НУА. 2011. 180 с.
91. Ступницький О.І. Сучасні конкурентні стратегії ТНК. К.: ВПЦ «Київський університет», 2013. 416 с.
92. Тарасюк Г.М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти: монографія. Житомир: ЖДТУ. 2010. 295 с.
93. Универсальный метод написания продающего резюме URL: <https://bosshunt.ru/universalnyj-metod-napisaniya-prodayushchego-rezyume/>.
94. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Світлана Хрупович. Тернопіль, 2017. 137 с.
95. Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І. Бізнес-діагностика підприємства: навч. посібник. К.: КНЕУ. 2013. 448 с.
96. Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб.; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК «АТБ». 2020. 455 с.
97. Як заснувати успішний бізнес на Ebay. URL: https://s.mind.ua/files/eBay_Video_Checklists_All.pdf (дата звернення: 15.08.2021 р.).
98. Як скористатися Пан-Євро-Мед: пояснення для експортерів. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2018/02/13/7077387/> (дата звернення: 15.08.2021 р.).
99. Якість і просування продукції на ринок, Бізнес від А до Я: Як розвивати власну справу URL: <http://www.vlasnasprava.info/ua>.
100. Ястремська О.М., Письмак В.О., Ястремська О.О. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища: монографія. Х.: ХНЕУ. 2014. 240 с.
101. Dill W. Environment asan Influence on Management Autonomy Administrative Science Quaterly. 1958. Vol. 2. № 3.
102. Errea J. Visual Journalism. Infographics from the World's Best Newsrooms and Designers. 2017. 256 p.
103. Heyne, Paul Focus: Christiansand Economic Thinking. Seminar Concordia Seminary Student Publications. St. Louis, Mo. December, 1970. 12 p.

104. HR Lider. Центры оценки: групповые упражнения (дискуссии, кейсы) их виды и примеры. URL: <https://hrlider.ru/posts/centry-cenki-part2/>.
105. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston (Ma., USA) : Harvard Business School Press. 1996. 304 p.
106. Knaflic C. Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals. New York: John Wiley & Sons. 2015. 288 p.
107. Porter, M. (1979) «How competitive forces shape strategy», Harvard business Review, March/April 1979. P. 137-145.
108. Porter, M. (1979) «How competitive forces shape strategy», Harvard business Review, March/April 1979.