

Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки
Кафедра менеджменту

Інна Милько

МЕНЕДЖМЕНТ ЗЕД

Методичні вказівки до самостійної роботи

**ЛУЦЬК
2020**

УДК 339.97:005(072)
М 60

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки
(протокол №__ від __.__.2020 р.)*

Рецензенти:

Бортнік С.М. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.;

Баула О.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії і міжнародної економіки Луцького національного технічного університету.

Милько І.П.

М-60 Менеджмент ЗЕД. Методичні вказівки до самостійної роботи.
Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2020. 74 с.

Анотація: Методичні вказівки до самостійної роботи студентів містять тематичний план дисципліни, перелік компетентностей по кожній темі, питання для обговорення на практичних заняттях, завдання для самостійної роботи, питання для самоконтролю, перелік питань на іспит, тести.

Рекомендовано студентам 5 курсу спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 339.97:005(072)

©Милько І.П., 2020

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020

ЗМІСТ

Вступ	4
Тематичний план дисципліни	8
Завдання для самостійної роботи	12
<i>Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності</i>	12
Тема 1. Предмет і завдання дисципліни «Менеджмент ЗЕД»	12
Тема 2. Сутність, принципи та види планування в ЗЕД	17
Тема 3. Особливості різних видів планування в ЗЕД	23
Тема 4. Основні форми проектування організацій, задіяних у ЗЕД	28
Тема 5. Сутність і необхідність управління ЗЕД великих підприємств	30
Тема 6. Особливості організації ЗЕД малими та середніми підприємствами	32
Тема 7. Управління персоналом в зовнішньоекономічній діяльності	37
<i>Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності</i>	41
Тема 8. Мотивування працівників у сфері ЗЕД	41
Тема 9. Контролювання зовнішньоекономічної діяльності	44
Тема 10. Діагностування і регулювання зовнішньоекономічної діяльності	49
Тема 11. Методи менеджменту ЗЕД	53
Тема 12. Управлінські рішення та ризики у ЗЕД	58
Тема 13. Антикризисний менеджмент ЗЕД	60
Тема 14. Ефективність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності	63
Теми рефератів	68
Питання на іспит	71
Рекомендована література	73

ВСТУП

Навчальна дисципліна «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» належить до переліку дисциплін з циклу професійної підготовки вільного вибору студента. Вона забезпечує професійний розвиток студента та спрямована на формування фахових компетенцій у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, використання досягнень найкращого практичного досвіду. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків розробки та реалізації політики управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Мета вивчення дисципліни – оволодіння системою теоретично-методологічних аспектів та практичних інструментів менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, які забезпечать отримання інтегральної, загальних та професійних компетенцій для здійснення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах професійної діяльності.

Основними **завданнями** навчальної дисципліни є:

- вироблення навичок розроблення та реалізації стратегічних та тактичних планів у сфері ЗЕД;
- організування ЗЕД;
- мотивування персоналу, контролювання, діагностування та регулювання ЗЕД;
- здійснення оцінювання та управління ризиками ЗЕД;
- вироблення ефективних управлінських рішень у сфері ЗЕД;
- формування системи інформаційного забезпечення ЗЕД;
- управління транснаціональними компаніями;
- здійснення антикризового управління в ЗЕД.

Предметом вивчення дисципліни є сукупність управлінських відносин у сфері зовнішньоекономічної діяльності, пов'язаних з плануванням, організацією, керівництвом та контролем в системі менеджменту ЗЕД.

Результати навчання передбачають отримання таких **компетентностей**:

- інтегральної: здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у сфері менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, що передбачає використання різноманітних методів прийняття та реалізації управлінських рішень;
- загальних: здатність до абстрактного мислення, аналізу та

синтезу; здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел; здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність виявляти та вирішувати проблеми; здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення; здатність до засвоєння нових знань; здатність діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо; здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань; здатність висновковування і донесення власних висновків до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються; здатність до організування ефективних комунікацій в процесі управління.

- фахових: здатність усвідомлювати функціональні особливості менеджменту ЗЕД як навчальної дисципліни; визначати керівну і керовану систему в менеджменті ЗЕД; усвідомлювати та застосовувати в практичній діяльності принципи менеджменту ЗЕД; здатність застосовувати системний, ситуаційний, комплексний підходи до розуміння менеджменту ЗЕД; враховувати особливості менеджменту ЗЕД на великих, середніх та малих підприємствах; застосовувати принципи планування ЗЕД, обирати і обґрунтовувати види планування ЗЕД; використовувати технологію розроблення стратегій у сфері ЗЕД; здатність до засвоєння та вибору моделі оптимальних стратегій у сфері ЗЕД; здатність до тактичного і оперативного-календарного планування ЗЕД і використання індикаторів ЗЕД; враховувати особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проєктів; здатність до обґрунтування вибору форми проєктування організацій, задіяних у ЗЕД; враховувати особливості побудови організаційних структур управління залежно від розмірів підприємств та масштабів ЗЕД; обґрунтовувати вибір форми виходу на закордонні ринки великих підприємств; здатність до обґрунтування пропозицій щодо побудови організаційної структури управління великих підприємств, які здійснюють ЗЕД, і ТНК; здатність до вирішення питань щодо вибору організаційної форми управління експортними операціями малих і середніх підприємств та враховувати чинники, які впливають на таке рішення; організувати співпрацю із закордонними посередниками; використовувати інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел для підбору персоналу у відділ ЗЕД; здатність до організування роботи з персоналом, які задіяні у ЗЕД підприємства; здатність до підготовки

персоналу для роботи за кордоном; здатність до вибору та застосування психологічних і технологічних методів оцінки персоналу; здатність до формування системи атестації та її проведення; налагодження взаємовідносин відділу ЗЕД з іншими підрозділами підприємства і ефективну взаємодію працівників і відділу ЗЕД; визначати та враховувати потреби та інтереси працівників при розробці системи мотивації; розробляти систему стимулів; здійснювати обґрунтований вибір систем оплати праці, розроблення системи преміювання; враховувати особливості взаємодії персоналу підприємства із іноземними контрагентами, традиції ведення підприємницької діяльності у різних країнах; організовувати ефективне контролювання ЗЕД; використовувати фактологічні, розрахунково-аналітичні та документальні методи контролю ЗЕД; проводити експертизу у ЗЕД; контролювати укладання та виконання зовнішньоекономічних договорів; аналізувати ефективність здійснення ЗЕД; застосовувати методи оцінювання та ідентифікування стану та параметрів ЗЕД; приймати управлінські рішення щодо вибору індикаторів та критеріїв ефективності здійснення ЗЕД; застосовувати технологію діагностування ЗЕД; приймати управлінські рішення щодо вибору форм та інструментів регулювання ЗЕД; здатність до вибору та застосування методів менеджменту у ЗЕД; оформлювати та заповнювати документи, що супроводжують зовнішньоекономічні операції; здатність приймати управлінські рішення у ЗЕД; формувати інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у ЗЕД; оптимізувати управлінські рішення у ЗЕД; оцінювати ризики при прийнятті рішень у ЗЕД та їх уникати; оцінювати та прогнозувати кризи у світовій економіці та визначати їх вплив на ЗЕД підприємств; визначати та передбачати кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД; застосовувати методiku визначення економічної ефективності в менеджменті ЗЕД; розраховувати показники ефективності експорту, імпорту, зовнішньоторгового обороту, загальні і часткові показники ефективності ЗЕД підприємства і спільної підприємницької діяльності.

Політика курсу.

Відвідування занять є обов'язковим. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для

виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом. У разі відсутності через хворобу надати відповідну довідку. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений час згідно затвердженого графіка. Студент повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь у навчальному процесі.

Академічна доброчесність: виконані завдання студентів мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студента є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Політика щодо дедлайнів та перескладання: роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (-5 балів). Складання модулів відбувається лише раз відповідно до встановленого терміну, оскільки є можливість отримати бали на іспиті.

Політика виставлення балів. Враховуються бали поточного (40 балів), модульного оцінювання (60 балів). При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність студента під час занять; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛІНИ

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Тема 1. Предмет і завдання дисципліни «Менеджмент ЗЕД»

Предмет, мета та завдання дисципліни «Менеджмент ЗЕД». Сутність менеджменту ЗЕД. Принципи менеджменту ЗЕД. Процес менеджменту ЗЕД в організації. Керівна і керована системи у менеджменті ЗЕД. Суб'єкти ЗЕД. Застосування функціонального підходу до менеджменту ЗЕД. Характеристика основних функцій менеджменту ЗЕД. Методи менеджменту ЗЕД. Застосування системного підходу до менеджменту ЗЕД. Застосування ситуаційного підходу до менеджменту ЗЕД. Комплексний підхід до менеджменту ЗЕД як основа ефективного управління ЗЕД. Особливості менеджменту ЗЕД на великих, середніх та малих підприємствах. Місце курсу серед інших економічних дисциплін, його структура і логіка викладання, значення у підготовці менеджерів ЗЕД. Інформаційно-методичне забезпечення курсу.

Тема 2. Сутність, принципи та види планування в ЗЕД

Сутність планування ЗЕД. Принципи та види планування ЗЕД.

Стратегічне планування ЗЕД. Технологія розроблення стратегій у сфері ЗЕД. Виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні, конкурентні, товарні та інші стратегії у сфері ЗЕД. Моделі вибору оптимальних стратегій у сфері ЗЕД. Критерії вибору стратегій. Прогнозування у сфері ЗЕД.

Тема 3. Особливості різних видів планування в ЗЕД

Тактичне планування ЗЕД. Індикатори ЗЕД. Планування фінансового забезпечення ЗЕД. Бюджетне планування ЗЕД. Планування грошових потоків в ЗЕД. Планування залучення внутрішніх та міжнародних кредитів. Планування витрат, що супроводжують ЗЕД. Оперативно-календарне планування у ЗЕД. Поопераційне планування при здійсненні ЗЕД. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проєктів.

Тема 4. Основні форми проєктування організацій, задіяних у ЗЕД

Основні форми проєктування організацій, задіяних у ЗЕД. Особливості побудов організаційних структур управління залежно від розмірів підприємств та масштабів ЗЕД.

Тема 5. Сутність і необхідність управління ЗЕД великих підприємств

Сутність і необхідність управління ЗЕД великих підприємств. Організування закордонної виробничо-господарської діяльності великих підприємств. Види закордонних філій і дочірніх підприємств. Види організаційних структур управління ЗЕД великих підприємств. Різновиди органів управління ЗЕД великих підприємств. Організаційні структури управління великих підприємств з виділенням міжнародного експортного відділу. Організаційні структури управління великих підприємств з виділенням відділу збуту за функціональним, товарним і територіальним принципами. Організаційні структури управління великих підприємств з виділенням міжнародного відділення за регіональною та континентальною ознаками. Матрична організаційна структура управління великих підприємств. Особливості побудови організаційних структур управління транснаціональних компаній (ТНК), багатонаціональних компаній (БНК), спільних підприємств (СП) та різноманітних міжнародних об'єднань (холдингів, концернів, консорціумів, асоціацій тощо).

Тема 6. Особливості організації ЗЕД малими та середніми підприємствами

Сутність та необхідність управління експортними та імпорнтними операціями малих і середніх підприємств. Фактори, які визначають особливості ЗЕД малих і середніх підприємств. Класифікація і сутність організаційних форм управління ЗЕД малих і середніх підприємств. Організаційні форми управління експортними операціями малих і середніх підприємств. Організаційні форми управління імпорнтними операціями малих і середніх підприємств

Організування співпраці із закордонними посередниками (простими посередниками, повірниками, комісіонерами, консигнаторами, торговими агентами, збутовими посередниками).

Тема 7. Управління персоналом в зовнішньоекономічній діяльності

Кадрова політика у ЗЕД. Підбір персоналу. Оцінювання персоналу. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Висування на керівні посади в зарубіжних філіях міжнародних компаній. Підготовка персоналу для роботи за кордоном. Атестація і ротація кадрів. Посадові обов'язки менеджерів ЗЕД та фахівців у сфері ЗЕД (економіста відділу ЗЕД, експерта з митної діяльності, декларанта, інженера відділу ЗЕД

тощо). Взаємовідносини відділу ЗЕД з іншими підрозділами підприємства.

Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Тема 8. Мотивування працівників у сфері ЗЕД

Форми та методи мотивування персоналу, задіяного у сфері ЗЕД. Особливості використання різних форм та систем оплати праці для працівників та керівників, задіяних у сфері ЗЕД. Міжнародна практика формування мотиваційних систем. Роль етики у забезпеченні ЗЕД. Вплив корпоративної культури та етики бізнесу на взаємодію з іноземними контрагентами. Особливості взаємодії персоналу підприємства із іноземними контрагентами з урахуванням традицій ведення підприємницької діяльності у різних країнах.

Тема 9. Контролювання зовнішньоекономічної діяльності

Сутність контролювання ЗЕД. Попередній, поточний, завершальний; суцільний, вибірковий; періодичний, перманентний, разовий контроль ЗЕД. Етапи контролювання ЗЕД. Фактологічні, розрахунково-аналітичні та документальні методи контролю ЗЕД. Експертиза у ЗЕД. Контролювання укладання та виконання зовнішньоекономічних договорів.

Тема 10. Діагностування і регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Діагностування ефективності здійснення ЗЕД. Методи оцінювання та ідентифікування стану та параметрів ЗЕД. Індикатори та критерії ефективності здійснення ЗЕД. Технологія діагностування ЗЕД. Нормативно-методичне забезпечення діагностування ЗЕД.

Регулювання ЗЕД. Форми та інструменти регулювання ЗЕД. Роль регулювання у забезпеченні якісних управлінських процесів у сфері ЗЕД.

Тема 11. Методи менеджменту ЗЕД

Сутність та види методів менеджменту у ЗЕД. Економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні методи менеджменту ЗЕД. Документування у ЗЕД. Ключові документи, що супроводжують зовнішньоекономічні операції. Механізми трансформування методів менеджменту ЗЕД в управлінські рішення.

Тема 12. Управлінські рішення та ризики у ЗЕД

Види управлінських рішень у ЗЕД та рівні їх прийняття. Фактори, які впливають на процес прийняття та реалізації рішень у сфері ЗЕД.

Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у ЗЕД. Форми зберігання інформації. Механізм збирання, аналізування та оброблення інформації у ЗЕД. Забезпечення захисту інформації організації у ЗЕД. Оптимізування управлінських рішень у ЗЕД. Ризики при прийнятті рішень у ЗЕД. Ризики внутрішнього середовища (ресурсні, виробничо-господарські, комерційні), ризики зовнішнього середовища (економічні, соціальні, політичні, адміністративно-законодавчі, природно-екологічні, науково-технічні). Підходи до оцінювання та ідентифікування ризиків, встановлення ймовірності, міри та ціни ризиків. Уникнення ризиків у ЗЕД. Прийняття ризиків у ЗЕД. Оптимізування ризиків у ЗЕД (страхування, диверсифікування, лімітування, формування резервів). Відповідальність за реалізацію рішень у ЗЕД.

Тема 13. Антикризовий менеджмент ЗЕД

Циклічні та стадіальні кризи у світовій економіці та їх вплив на ЗЕД підприємств. Кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД. Діагностування кризових явищ у сфері ЗЕД. Діагностування загрози банкрутства суб'єктів ЗЕД. Інструментарій запобігання кризовим явищам у ЗЕД.

Тема 14. Ефективність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Методика визначення економічної ефективності в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності. Методичні підходи до розрахунку ефективності експорту, імпорту, зовнішньоторгового обороту. Загальні і часткові показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

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

ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1. Теоретичні основи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Самостійна робота за темами змістовного модуля 1 передбачає підготовку до практичних занять за вказаним планом; виконання завдання дослідницького характеру, результатом яких можуть бути есе, тези доповідей на конференції, реферат, критичний огляд наукових публікацій за обраною проблематикою (тема або проблематика узгоджується з викладачем за вибором студента або береться з рекомендованого переліку); виконання завдань, розв'язування тестів та задач.

Студенти мають право самостійно вибирати одне з запропонованих завдань теми, за що отримують відповідні бали.

За умови індивідуального навчального графіка студент має можливість отримати позитивну оцінку завдяки виконанню планових практичних завдань та завдань для самостійної роботи. Студенти зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених курсом.

Тема 1. Предмет і завдання дисципліни «Менеджмент ЗЕД»

Компетентності

Здатність усвідомлювати функціональні особливості менеджменту ЗЕД як навчальної дисципліни; здатність визначати керівну і керовану систему в менеджменті ЗЕД; здатність усвідомлювати та застосовувати в практичній діяльності принципи менеджменту ЗЕД; здатність застосовувати системний, ситуаційний, комплексний підходи до менеджменту ЗЕД; здатність враховувати особливості менеджменту ЗЕД на великих, середніх та малих підприємствах; здатність визначення місця курсу серед інших економічних дисциплін.

Основні терміни та поняття

Менеджмент ЗЕД. Принципи ЗЕД. суб'єкти ЗЕД. Класичні описові концепції міжнародної торгівлі. Регуляторні теорії розвитку ЗЕД. Сучасні концепції підходу до управління ЗЕД.

Питання для обговорення

1. Сутність менеджменту ЗЕД.
2. Суб'єкти ЗЕД.
3. Принципи зовнішньоекономічної діяльності.
4. Еволюція поглядів на зовнішньоекономічну діяльність

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності і чим він відрізняється від загального менеджменту?
2. Яку роль відіграє менеджмент у розвитку зовнішньоекономічної діяльності України?
3. У чому полягає сутність принципів зовнішньоекономічної діяльності?
4. Назвати суб'єктів ЗЕД згідно чинного законодавства України.
5. У чому полягають функціональний і предметний підходи в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності і як вони пов'язані між собою?
6. Які особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності?
7. Назвати основні етапи еволюції поглядів на ЗЕД.
8. Що є предметом вивчення курсу?
9. У чому полягають завдання курсу?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

Література

1. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ із змінами № 253-VI (253-17) від 10.04.2008 р. ВВР. 2008. № 23. С. 216.

3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.

4. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.

5. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.

6. Рум'янець А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 384 с.

Тестові завдання

1. Суб'єктами ЗЕД є:

- 1) фізичні особи;
- 2) юридичні особи;
- 3) структурні підрозділи фізичних, юридичних осіб;
- 4) об'єднання фізичних та юридичних осіб;
- 5) усі відповіді правильні.

2. Загальними принципами ЗЕД є:

- 1) науковість, системність, взаємовигідність;
- 2) суверенітет, мирне співіснування, мирне вирішення спорів, взаємна та справедлива вигода, повага прав людини, міжнародне співробітництво з метою розвитку;
- 3) суверенітет, верховенство закону, юридична рівність, недискримінація, еквівалентний обмін;
- 4) суверенітет, системність;
- 5) науковість, недискримінація.

3. Вибрати принцип ЗЕД, який передбачає, що практичне управління міжнародними діловими операціями повинно ґрунтуватись із знанням об'єктивних економічних законів:

- 1) науковість ЗЕД;
- 2) системність ЗЕД;
- 3) взаємовигідність ЗЕД;
- 4) недискримінація.

4. Національні принципи ЗЕД:

- 1) науковість, системність, взаємовигідність;
- 2) суверенітет, мирне співіснування, мирне вирішення спорів, взаємна та справедлива вигода, повага прав людини, міжнародне співробітництво з метою розвитку;

3) суверенітет, верховенство закону, юридична рівність, недискримінація, еквівалентний обмін;

4) суверенітет, системність;

5) науковість, недискримінація.

5. Специфічні принципи ЗЕД:

1) науковість, системність, взаємовигідність;

2) суверенітет, мирне співіснування, мирне вирішення спорів, взаємна та справедлива вигода, повага прав людини, міжнародне співробітництво з метою розвитку;

3) суверенітет, верховенство закону, юридична рівність, недискримінація, еквівалентний обмін;

4) суверенітет, системність;

5) науковість, недискримінація.

6. Основним законом, що регулює ЗЕД є:

1) ЗУ «Про єдиний митний тариф», ЗУ «Про дію міжнародних договорів на території України», ЗУ «Про іноземні інвестиції», Митний кодекс;

2) ЗУ «Про ЗЕД»;

3) Господарський кодекс;

4) ЗУ «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції»;

5) правильна відповідь відсутня.

7. Законами, що регулюють діяльність суб'єктів ЗЕД є:

1) ЗУ «Про єдиний митний тариф», ЗУ «Про дію міжнародних договорів на території України», ЗУ «Про іноземні інвестиції», Митний кодекс;

2) ЗУ «Про ЗЕД»;

3) Господарський кодекс України;

4) ЗУ «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції»;

5) правильна відповідь відсутня.

8. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності пов'язаний із:

1) застосуванням загальних ідей і концепцій менеджменту в усіх формах ЗЕД;

2) комплексним дослідженням і моделювання міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів організації для реалізації зовнішньоекономічних стратегій;

3) міжнародним менеджментом, що передбачає управління

транснаціональними корпораціями;

4) усі відповіді правильні.

9. Узагальнення теоретичного матеріалу, що розглядає міжнародний бізнес в історичному аспекті, дає змогу виділити такі основні етапи еволюції поглядів на ЗЕД:

1) змістові, процесуальні теорії;

2) школа наукового менеджменту, менеджмент людських відносин;

3) класичні описові концепції, регулятивні теорії розвитку, сучасні концепції системного підходу

4) правильна відповідь відсутня.

10. Сутність теорії відносної переваги Д. Рікардо полягає:

1) багатство країни визначається володінням певними цінностями, для зростання свого добробуту держава повинна більше експортувати;

2) якщо одна нація має абсолютну перевагу у виробництві одного певного товару, а інша – другого, то кожна може спеціалізуватися у виробництві і торгівлі таким товаром, витрати виробництва якого найменші;

3) міжнародний обмін можливий і бажаний в інтересах усіх країн; визначена цінова зона, всередині якої обмін вигідний для кожного;

4) усі відповіді правильні.

11. Теорія, сутність якої полягає в тому, що національні виробничі розходження визначаються різною кількістю чинників виробництва, а також різною внутрішньою потребою в тих або інших товарах:

1) теорія міжнародної вартості Дж.С. Мілля;

2) теорія Хекшера-Оліна;

3) парадокс Леонтьєва;

4) монетаризм.

12. Дослідження показали, що компанії можуть зменшувати свої витрати на 20-30 % тоді, коли подвоюється випуск продукції. Таке явище називається:

1) крива виробничих можливостей;

2) крива акумулювання досвіду;

3) крива Лоуренса;

4) крива Лаффера.

13. Сучасні концепції міжнародної торгівлі базуються на ресурсному підході, що означає:

1) компанії мають у своєму розпорядженні обмежені ресурси, що спонукає їх до обґрунтованого вибору – використовувати їх усередині

країни чи на міжнародному рівні;

2) ефект впливу зовнішньої торгівлі на динаміку зростання НД, рівень зайнятості, інвестиційну активність характеризується для кожної країни визначеними кількісними залежностями;

3) ціна обміну встановлюється за законом попиту і пропозиції на такому рівні, що сукупність експорту кожної країни дає змогу оплачувати сукупність її імпорту;

4) рівне співвідношення витрат на виробництво двох видів товарів між двома країнами – у торгівлі немає стимулу.

14.Предметом курсу «Менеджмент ЗЕД» є:

1) складна сукупність управлінських відносин, що виникають у сфері ЗЕД;

2) управлінська діяльність українських підприємств на зовнішніх ринках;

3) управлінська діяльність іноземних фірм в Україні;

4) види ЗЕД на рівні підприємств, регіонів, міністерств;

5) усі відповіді правильні.

15.Курс «Менеджмент ЗЕД» має відносну самостійність і тісно пов'язаний з такими дисциплінами:

1) менеджмент і маркетинг;

2) фінансовий менеджмент;

3) міжнародні фінанси;

4) міжнародний менеджмент;

5) усі відповіді правильні.

Тема 2. Сутність, принципи та види планування в ЗЕД

Компетентності

Здатність застосовувати принципи планування ЗЕД, обирати і обґрунтовувати види планування ЗЕД; здатність використовувати технологію розроблення стратегій у сфері ЗЕД; здатність розробляти і реалізовувати стратегії у сфері ЗЕД; здатність до засвоєння та вибору моделі оптимальних стратегій у сфері ЗЕД.

Основні терміни та поняття

Стратегія. Стратегічні профілі міжнародних компаній. Поліцентризм. Етноцентризм. Регіоноцентризм. Геоцентризм. Етапи стратегічного планування. Стратегії малих підприємств при виходів на

зовнішній ринок. Стратегічний нагляд.

Питання для обговорення

1. Сутність планування ЗЕД.
2. Принципи та види планування ЗЕД.
3. Стратегічне планування ЗЕД.
4. Технологія розроблення стратегій у сфері ЗЕД.

Питання для самоконтролю

1. Чи потрібна особлива стратегія ЗЕД, чи ж міжнародні операції можна планувати як складову загальної стратегії?
2. Чи належить термін «стратегічний менеджмент» до управління ЗЕД?
3. Чи варто відразу виробляти міжнародну стратегію компанії, чи необхідно визначити спочатку власний зовнішньоекономічний стратегічний профіль?
4. Чи правомірно при розробці стратегічних питань ЗЕД спеціально мати стратегію експорту й імпорту?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

Література

7. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
8. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.
9. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.
10. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.

11. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 384 с.

12. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.

Тестові завдання

1. У практиці міжнародного бізнесу сформувались такі основні стратегічні профілі міжнародних компаній, з урахування яких доцільно виробляти основні стратегічні рішення:

- 1) етноцентризм;
- 2) поліцентризм;
- 3) регіоноцентризм;
- 4) геоцентризм;
- 5) усі відповіді правильні.

2. Для поліцентризму як одного стратегічних профілів міжнародних компаній характерними є такі ознаки:

- 1) стратегія – глобальна інтеграція; організаційні структури – ієрархія продуктових підрозділів; технологія – масове виробництво;
- 2) стратегія – національна свідомість; організаційні структури – ієрархія географічних підрозділів; технологія – серійне виробництво;
- 3) стратегія – регіональна інтеграція національної свідомості; організаційні структури – продуктивно-географічна матриця; технологія – гнучке виробництво;
- 4) стратегія – глобальна інтеграція і національна свідомість; організаційні структури – мережа організацій; технологія – гнучке виробництво;

3. Для регіоноцентризму як одного стратегічних профілів міжнародних компаній характерними є такі ознаки:

- 5) стратегія – глобальна інтеграція; організаційні структури – ієрархія продуктових підрозділів; технологія – масове виробництво;
- 6) стратегія – національна свідомість; організаційні структури – ієрархія географічних підрозділів; технологія – серійне виробництво;
- 7) стратегія – регіональна інтеграція національної свідомості; організаційні структури – продуктивно-географічна матриця; технологія – гнучке виробництво;
- 8) стратегія – глобальна інтеграція і національна свідомість; організаційні структури – мережа організацій; технологія – гнучке виробництво;

4.Стартегічний аналіз і прогностичне забезпечення розробки стратегії як один з етапів процесу стратегічного планування передбачає:

- 1) формування інформаційної бази стратегічного планування, дослідження тенденцій розвитку і змін на ринках збуту, ринках капіталу, у світовій економіці загалом;
- 2) визначення глобальних цілей, що є вихідною базою для встановлення пріоритетних напрямків виробничо-господарської діяльності;
- 3) розробка альтернативних варіантів стратегічних планів, програм і їхня порівняльна оцінка;
- 4) контроль за виконанням планів і їх коригування.

5.Визначення цілей і завдань підприємства як один з етапів процесу стратегічного планування передбачає:

- 5) формування інформаційної бази стратегічного планування, дослідження тенденцій розвитку і змін на ринках збуту, ринках капіталу, у світовій економіці загалом;
- 6) визначення глобальних цілей, що є вихідною базою для встановлення пріоритетних напрямків виробничо-господарської діяльності;
- 7) розробка альтернативних варіантів стратегічних планів, програм і їхня порівняльна оцінка;
- 8) контроль за виконанням планів і їх коригування.

6. Стратегіями малих підприємств при виходів на зовнішній ринок є:

- 1) стратегія копіювання, оптимального розміру, участі в продукті великої фірми, використання переваг великої фірми;
- 2) стратегія збереження, пошуку завойовника, виходу за межі ніші, лідерства у ніші;
- 3) стратегія помірною зростання, інтенсивного зростання, стабілізації;
- 4) стратегія розвитку персоналу, маркетингова, фінансова;
- 5) диверсифікації, реструктуризації.

7. Стратегіями середніх підприємств при виходів на зовнішній ринок підприємств є:

- 1) стратегія копіювання, оптимального розміру, участі в продукті великої фірми, використання переваг великої фірми;
- 2) стратегія збереження, пошуку завойовника, виходу за межі ніші,

лідерства у ніші;

3) стратегія помірною зростання, інтенсивного зростання, стабілізації;

4) стратегія розвитку персоналу, маркетингова, фінансова;

5) диверсифікації, реструктуризації.

8. Стратегіями великих підприємств при виходів на зовнішній ринок підприємств є:

1) стратегія копіювання, оптимального розміру, участі в продукті великої фірми, використання переваг великої фірми;

2) стратегія збереження, пошуку завойовника, виходу за межі ніші, лідерства у ніші;

3) стратегія помірною зростання, інтенсивного зростання, стабілізації;

4) стратегія розвитку персоналу, маркетингова, фінансова;

5) диверсифікації, реструктуризації.

9. Менеджмент ЗЕД на мікрорівні здійснюють:

1) законодавча, виконавча та судова влада;

2) Державний комітет з питань ЗЕД;

3) місцеві органи самоврядування;

4) комерційні та некомерційні організації;

5) Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України.

10. Менеджмент ЗЕД на макрорівні здійснюють:

1) спеціалізовані підрозділи обласних та міських адміністрацій;

2) комерційні та некомерційні організації;

3) місцеві органи самоврядування;

4) законодавча, виконавча та судова влада;

5) правильна відповідь відсутня.

11. Аналіз зовнішнього середовища у процесі стратегічного планування передбачає:

1) макроекономічний аналіз;

2) аналіз соціально-політичного середовища;

3) аналіз виробничого середовища;

4) аналіз технологічного середовища;

5) усі відповіді правильні.

12. Аналіз виробничого середовища включає:

1) аналіз тенденцій і динаміки макроекономічних процесів галузі і країні;

- 2) оцінка загальнополітичної ситуації в країні;
- 3) вивченні виробничих напрямів розвитку і кількісних параметрів, які характеризують структурні зміни у промисловості;
- 4) аналіз науково-технічних тенденцій і змін.

13. Стратегія зростання як базова стратегія реалізується за умов:

- 1) якщо організація функціонує у галузі, яка характеризується стабільною технологією;
- 2) якщо організація функціонує у нових галузях, які динамічно розвиваються;
- 3) якщо показники діяльності організації мають стійку тенденцію до погіршення;
- 4) поєднання кількох стратегій.

14. Стратегія обмеженого зростання як базова стратегія реалізується за умов:

- 5) якщо організація функціонує у галузі, яка характеризується стабільною технологією;
- 6) якщо організація функціонує у нових галузях, які динамічно розвиваються;
- 7) якщо показники діяльності організації мають стійку тенденцію до погіршення;
- 8) поєднання кількох стратегій.

15. Стратегічний нагляд як елемент стратегічного контролю спрямований на:

- 1) перевірку основних параметрів планування;
- 2) виявлення можливих у майбутньому, але не врахованих дотепер у процесі планування дій;
- 3) виявляти події, які можуть поставити під сумнів реалізацію запланованих заходів;
- 4) усі відповіді правильні.

Тема 3. Особливості різних видів планування в ЗЕД

Компетентності

Здатність до тактичного планування ЗЕД і використання індикаторів ЗЕД; оперативно-календарного планування у ЗЕД; здатність враховувати особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів.

Основні терміни та поняття

Прогнозування, тактичне планування, тактичний план, оперативно-календарне планування, принципи бюджетного планування, фінансовий кредит, бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів.

Питання для обговорення

1. Прогнозування у сфері ЗЕД.
2. Тактичне планування ЗЕД.
3. Планування грошових потоків в ЗЕД.
4. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів.

Питання для самоконтролю

1. Які методи використовуються для прогнозування ЗЕД?
2. Охарактеризуйте поняття «тактичне планування» і «тактичний план».
3. Назвіть принципи бюджетного планування.
4. Охарактеризуйте функції бюджетного планування.
5. Назвіть, які витрати відносяться до витрат на експортну діяльність.
6. Які основні методи застосовуються для оцінки інвестиційної привабливості інвестицій?
7. Якими принципами, якими слід керуватися при розробці бізнес-планів міжнародного інвестиційного проекту?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.

4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

Література

1. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посібник. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.
2. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Мукан О.В. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організацій: навч. посібник. Львів: Видавництво «Растр-7», 2011. 338 с.
5. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.
6. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.
7. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 384 с.
8. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.

Тестові завдання

1.Метод, в якому використовуються як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення відносно майбутнього з метою його визначення, називається:

- 1) передбачення;
- 2) прогнозування;
- 3) планування;
- 4) екстраполяція.

2. Один з методів прогнозування, який ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які впливають із закономірностей побудови об'єкта, що аналізується, називається:

- 1) метод Монте-Карло;
- 2) морфологічний метод;

- 3) SWOT-аналіз;
- 4) Моделювання.

3.Сутність тактичного плану:

1) план фірми, який може включати такі елементи: корпоративну місію; продукцію; конкуренцію; ринки; ресурси; діловий портфель; інновації та інвестиції;

2) розгорнута програма виробничо-господарської та соціальної діяльності підприємства, спрямована на виконання завдань стратегічного плану при раціональному використанні матеріальних, трудових, фінансових та природних ресурсів;

3) напрямок довгострокового розвитку організації, що стосується сфери її діяльності, системи взаємин усередині організації і позиції організації в навколишньому середовищі;

4) правильна відповідь відсутня.

4.У тактичному плані повинні бути прийняті рішення по таких питаннях:

1) склад, зміст, терміни проведення і ресурсне забезпечення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

2) обсяги продажів продукції, створення або перепрофілювання виробничих потужностей;

3) підготовка персоналу;

4) рівень і структура витрат, матеріально-технічне забезпечення виробництва;

5) усі відповіді правильні.

5.До основні принципи бюджетного планування належать:

1) комплексний підхід до основних параметрів економічного і соціального розвитку у тісному взаємозв'язку з наявними бюджетними можливостями;

2) наукове обґрунтування планів, що передбачає реальність прогнозних розрахунків, їхню економічну обґрунтованість;

3) раціональне визначення джерел мобілізації бюджетних ресурсів;

4) директивність та обов'язковість виконання показників бюджету;

5) усі відповіді правильні.

6. До функцій бюджетного планування належать:

1) розробка основних напрямів бюджетної політики у сфері ЗЕД організації;

2) вибір раціональних шляхів бюджетного забезпечення для досягнення запланованих показників здійснення ЗЕД;

3) здійснення перерозподілу бюджетних ресурсів для досягнення необхідних темпів і пропорцій розвитку ЗЕД;

4) встановлення раціональних форм мобілізації бюджетних ресурсів для ЗЕД;

5) усі відповіді правильні.

7.Сутність фінансового кредиту:

1) юридична особа, яка відповідно до законодавства надає одну або декілька фінансових послуг і внесена у відповідний реєстр в порядку, встановленому законом

2) засоби, надані в позику юридичній чи фізичній особі на визначений строк та під відсотки; фінансова послуга, яку можуть надавати лише фінансові установи;

3) зобов'язання, що будуть погашені протягом операційного циклу підприємства чи повинні бути погашені протягом дванадцяти місяців з дати балансу;

4) довгострокові зобов'язання, на які нараховуються відсотки, відображаються в балансі за їх теперішньою вартістю;

5) немає правильних відповідей.

8.До витрат на експортну діяльність належать:

1) витрати на комплексне дослідження експортного ринку;

2) презентаційні витрати;

3) витрати на розробку експортного плану

4) витрати на підготовку, оформлення та укладання зовнішньоторговельного контракту

5) усі відповіді правильні.

9.До презентаційних витрат належать:

1) витрати на аналізування та проробку конкурентних матеріалів, оформлення конкурентного листа, розрахунок експортних цін;

2) витрати на проробку базисних умов постачання, валютно-фінансових умов та техніко-економічне обґрунтування експортної операції;

3) витрати на дослідження поведінки та виявлення потреб у реальних та потенційних споживачів;

4) витрати на розвантаження продукції, призначеної на експорт;

5) витрати на маркування.

10. До витрат на організацію контролю за виконанням експортної угоди належать:

1) витрати на введення додаткових штатних одиниць, створення

додаткових робочих місць;

2) витрати на розміщення реклами в ЗМІ та іншу зовнішню рекламу;

3) витрати на пакування;

4) витрати на розвантаження продукції, призначеної на експорт;

5) витрати на розгляд претензій та рекламаций з експорту.

11. Календарне планування передбачає:

1) розробку календарно-планових нормативів;

2) складання планів-графіків руху експортованої продукції в часі та просторі;

3) розрахунок завантаження обладнання та виробничих площ при виконання експортного замовлення;

4) доведення виробничих завдань, що формуються на основі планів-графіків, до підрозділів, виробничих дільниць і робочих місць.

5) усі відповіді правильні.

12. Сукупність практичних дій суб'єктів з вкладання інвестицій за кордон та іноземних інвестицій з метою одержання прибутку та розширення економічного і політичного впливу, називається:

1) бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів;

2) міжнародна інвестиційна діяльність;

3) міжнародна кредитна діяльність;

4) бізнес-план ЗЕД;

5) усі відповіді правильні.

13. В економічній практиці застосовують такі основні методи оцінки інвестиційної привабливості інвестицій:

1) метод чистої сьогоденньої вартості (ЧСВ);

2) внутрішня норма рентабельності (ВНР);

3) метод періоду повернення вкладених інвестицій (ППВІ);

4) індекс прибутковості (ІП);

5) усі відповіді правильні.

14. Основними причинами того, що вартість грошової одиниці (гривні чи долара) сьогодні вища, ніж завтра, є:

1) втрачений прибуток;

2) інфляція;

3) ризик;

4) усі відповіді правильні.

5) немає правильних відповідей.

15. Головними принципами, якими слід керуватися при

розробці бізнес-планів міжнародного інвестиційного проекту, є:

- 1) безперервність;
- 2) багатоваріантність;
- 3) множинність мети;
- 4) кількісна оцінка мети розвитку підприємства;
- 5) усі відповіді правильні.

Тема 4. Основні форми проектування організацій, задіяних у ЗЕД

Компетентності

Здатність до обґрунтування вибору форми проектування організацій, задіяних у ЗЕД; здатність враховувати особливості побудови організаційних структур управління залежно від розмірів підприємств та масштабів ЗЕД.

Основні терміни та поняття

Організаційна структура управління. Елементи організаційної структури управління. Адаптивні (органічні) організаційні структури. Лнійна організаційна структура управління. Функціональна організаційна структура управління. Лнійно-функціональна організаційна структура управління.

Питання для обговорення

1. Основні форми проектування організацій, задіяних у ЗЕД.
2. Особливості побудов організаційних структур управління залежно від розмірів підприємств та масштабів ЗЕД.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть чинники, які впливають на вибір типу організаційної структури управління підприємства, що здійснює ЗЕД.
2. Які типи організаційних структур управління доцільно використовувати для підприємства, що здійснює ЗЕД?
3. Охарактеризуйте елементи організаційної структури управління підприємства, що здійснює ЗЕД.

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.

2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Розв'язати ситуації.

Література

1. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
2. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Муқан О.В. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організацій: навч. посібник. Львів: Видавництво «Растр-7», 2011. 338 с.
4. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.
5. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.
6. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

Ситуації для самостійного розв'язання

1. Групі конструкторів було доручено розробити складний прилад для керування суперсучасним електропоїздам, розрахованим для перевезень пасажирів на новій швидкості магістралі між двома столицями. Поки що якість розробленого приладу значно поступалося не лише закордонним зразкам, але й тим, які були розроблені іншими групами конструкторів. Головного конструктора цікавило, чи може вібрація поїзда ще більше вплинути на якість роботи даного приладу. По даному питанню було висловлено зауваження, до яких віднеслись скептично. Але головний конструктор не встиг до кінця привести свої аргументи, як з'явився директор заводу. Конструктор, зупинив свою доповідь. І пішов на зустріч директору для привітатись. Директору надали слово, від якого він відмовився, попросивши керівника групи не переривати свого виступу. Що ще більше підбадьорило конструктора і він, ще з більшою ініціативністю почав розвивати свою думку. У відповідь на виступ конструктора директор сказав: «Взагалі то це не

виключено. Потрібно визначити яка (відповідність) ймовірність таких наслідків, і що потрібно зробити в даній ситуації». Було запропоновано провести нові випробування приладу, і лише після цього повернути до обговорення заданої теми. Група погодилася з тим, що головний конструктор повинен керувати групою в ході випробувань.

Випробування показали, що сумніви щодо якості приладу були доречними. В результаті група запросила на допомогу конструктора, який пройшов навчання та стажування на екологічному заводі в одній із закордонних фірм. На заводі його охарактеризували як висококваліфікованого спеціаліста по вирішенню подібних технічних проблем. Спільними зусиллями було запропоновано ряд змін в конструкції приладу.

Запитання до ситуації:

1. Що ви можете сказати про організаційну культуру на даному заводі? Конкретно, які аспекти культури ви виділили в даній ситуації? Які загальні цінності розділяються учасниками подій?

2. Прокоментуйте субкультуру в даній групі. Як ви вважаєте, дана субкультурна група допомагає чи заважає заводу виконати отримане завдання. Чому?

3. Що ви можете сказати про те, як підтримується існуюча на заводі організаційна культура? Як в цілому ви б охарактеризували організаційну культуру на заводі?

Тема 5. Сутність і необхідність управління ЗЕД великих підприємств

Компетентності

Здатність обґрунтовувати вибір форми виходу на закордонні ринки великих підприємств; здатність до обґрунтування пропозицій щодо побудови організаційної структури управління великих підприємств, які здійснюють ЗЕД, і ТНК.

Основні терміни та поняття

Закордонна філія. Дочірнє підприємство. Органи управління ЗЕД великих підприємств. Матрична організаційна структура управління. Транснаціональна компанія. Багатонаціональна компанія. Спільне підприємство. Холдинг. Концерн. Консорціум. Асоціація.

Питання для обговорення

1. Організування закордонної виробничо-господарської діяльності великих підприємств.
2. Види організаційних структур управління ЗЕД великих підприємств.
3. Різновиди органів управління ЗЕД великих підприємств.

Питання для самоконтролю

1. Які є види зовнішньоекономічної діяльності?
2. Який вигляд в цілому має організація ЗЕД?
3. Що таке система регулювання ЗЕД?
4. Які чинники управління ЗЕД потрібно враховувати в практичній роботі?
5. Які є організаційні структури ЗЕД?
6. Чим визначається побудова відповідної структури ЗЕД підприємства?
7. Назвіть основні функції відділів, служб підприємства, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю?
8. Якою має бути організаційна структура ЗЕД підприємства в сучасних умовах?

Навчальні завдання для самостійної роботи

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Розв'язати ситуації.

Література

1. Багорова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Мукан О.В. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організацій: навч. посібник. Львів: Видавництво «Растр-7», 2011. 338 с.

4. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.

5. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.

Ситуації для самостійного розв'язання

1. Побудуйте організаційну структуру управління великою корпорацією, яка передбачає створення:

1) штаб-квартири (рада директорів, президент, віце-президенти з виробництва, фінансів, маркетингу, персоналу, наукових досліджень);

2) відділення по напрямках діяльності: жіночий одяг, чоловічий одяг, дитячий одяг; врахуйте, що кожен з продуктивних напрямів має свій апарат управління;

3) виробництво жіночого одягу охоплює три стратегічні зони господарювання, а саме: пошиття модного одягу невеликими партіями, масове пошиття одягу великих розмірів;

4) виробництво чоловічого одягу невеликими партіями, пошиття одягу великих розмірів;

5) виробництво дитячого одягу охоплює дві стратегічних зони господарювання: пошиття виробів для немовлят, пошиття одягу для дітей віком 3-5 років великими партіями.

Інші завдання:

– охарактеризувати основні вертикальні та горизонтальні комунікації;

– проаналізувати основні проблеми, що вирішуються на рівні штаб-квартири корпорації;

– як оптимально розподілити проблеми стратегічного управління між штаб-квартирою та керівниками продуктивних відділень;

– як можна вдосконалити та спростити організаційну структуру управління корпорацією.

Тема 6. Особливості організації ЗЕД малими та середніми підприємствами

Компетентності

Здатність до вирішення питань щодо вибору організаційної форми управління експортними операціями малих і середніх підприємств та

враховувати чинники, які впливають на таке рішення; здатність організувати співпрацю із закордонними посередниками.

Основні терміни та поняття

Експортні операції. Імпортні операції. Мале підприємство. Середнє підприємство. Посередники зовнішньоторговельних операцій. Комісіонери. Консигнатори. Торгові агенти.

Питання для обговорення

1. Сутність та необхідність управління експортними та імпорнтними операціями малих і середніх підприємств.
2. Фактори, які визначають особливості ЗЕД малих і середніх підприємств.
3. Організування співпраці із закордонними посередниками.

Питання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте необхідність управління експортними та імпорнтними операціями малих і середніх підприємств.
2. Назвіть чинники, які визначають особливості ЗЕД малих і середніх підприємств.
3. Які організаційні форми управління ЗЕД використовують для малих і середніх підприємств?
4. Назвіть організаційні форми управління експортними операціями малих і середніх підприємств.
5. Назвіть організаційні форми управління імпорнтними операціями малих і середніх підприємств

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

Література

1. Багорова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.

2. Єрмошенко М. М. Комерційна діяльність посередницьких організацій : навч. посіб. К. : НАУ, 2003. 345 с.

3. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.

4. Кузьмін О.Є, Мельник О.Г., Муқан О.В. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організацій: навч. посібник. Львів: Видавництво «Растр-7», 2011. 338 с.

5. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.

6. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.

Тестові завдання

1.Організаційна структура управління ЗЕД підприємства залежить від методів виходу на зовнішні ринки, тому вихід на зовнішній ринок за допомогою посередників використовується, враховуючи такі чинники:

- 1) частка експорту велика в загальному обігу;
- 2) регулярність зовнішньоторговельних операцій;
- 3) характеристики продукції;
- 4) рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку;
- 5) усі відповіді правильні.

2.Посередники можуть підвищити ефективність зовнішньоторговельних операцій за рахунок:

- 1) кращого знання ринку;
- 2) зниження витрат транспортування і збереження продукції;
- 3) скорочення термінів постачань і оформлення документів;
- 4) забезпечення передпродажного сервісу;
- 5) усі відповіді правильні.

3.Чинники, які потрібно враховувати при побудові організаційних форм управління ЗЕД малих і середніх підприємств:

- 1) специфічні характеристики країни імпортера;
- 2) рівень конкуренції країни імпортера;
- 3) обсяг експортної квоти;
- 4) масштаб і сфери охоплення країни імпортера;
- 5) усі відповіді правильні.

4. Власний комерційний апарат малих і середніх підприємств, які здійснюють ЗЕД, найчастіше виступає у формі:

- 1) відділу збуту, який поєднує діяльність на внутрішньому ринку з проведенням експортних операцій;
- 2) користуватись послугами збутового апарату інших підприємств;
- 3) спільні збутові фірми, які можуть діяти як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильних відповідей.

5. Ефективною формою кооперації великих і дрібних фірм, які здійснюють ЗЕД:

- 1) франчайзингові договірні відносини;
- 2) спільне підприємство;
- 3) створення філій;
- 4) спільні збутові фірми;
- 5) немає правильних відповідей.

6. Основна функція роз'їзних агентів-комівояжерів, які виступають від імені підприємства, полягає в :

- 1) поїздках в країну збуту зі спеціальними дорученням;
- 2) отриманні замовлень від потенційних покупців на засадах демонстрації зрізів товарів;
- 3) здійсненні тільки експорту продукції материнської компанії;
- 4) контролі за виконанням експортних угод;
- 5) веденні переговорів з іноземними покупцями.

7. Спеціальний експортний відділ знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні віце-президенту зі зовнішньоекономічних зв'язків і виконує такі функції:

- 1) укладення угод з іноземними покупцями, контроль за їх виконанням;
- 2) керівництво закордонними збутовими підприємствами компанії, агентами зі збуту, комівояжерами;
- 3) контроль за пересуванням товарів на іноземних ринках; упаковка і транспортування експортних вантажів;
- 4) організація страхування;
- 5) усі відповіді правильні.

8. Спеціальний експортний відділ дрібних і середніх підприємств бути побудованим за таким принципом:

- 1) функціональним принципом;

- 2) товарним принципом;
- 3) регіональним принципом;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильних відповідей.

9. За яким принципом побудований спеціальний експортний відділ, якщо фірма здійснює багато експортних операцій у багатьох країнах, при цьому створюються сектори, що виконують усі види робіт, пов'язаних з експортом конкретного товару або групи товарів?

- 1) функціональним принципом;
- 2) товарним принципом;
- 3) регіональним принципом;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильних відповідей.

10. За яким принципом побудований спеціальний експортний відділ, якщо у ньому виділено сектори замовлень, розрахунків, маркетингових досліджень, реклами, а робота виконується незалежно від групи товарів, країни реалізації?

- 1) функціональним принципом;
- 2) товарним принципом;
- 3) регіональним принципом;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильних відповідей.

11. За яким принципом побудований спеціальний експортний відділ, якщо його сектори закріплюються за конкретними країнами (групами країн) і виконують усі види робіт, пов'язаних з експортною діяльністю, незалежно від номенклатури товару?

- 1) функціональним принципом;
- 2) товарним принципом;
- 3) регіональним принципом;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильних відповідей.

12. Для закупки товарів у місцевих виробників або посередницько-торгівельних фірм доцільно:

- 1) створювати закупівельні контори;
- 2) створювати закупівельний відділ;
- 3) наймати комівояжерів;
- 4) створювати спеціальний імпортний відділ;

5) створювати спеціальний експортний відділ.

13. Для придбання сезонних товарів, таких як кава, чай, овочі, фрукти, шерсть, льон тощо доцільно:

- 1) створювати закупівельні контори;
- 2) створювати закупівельний відділ;
- 3) наймати комівожерів;
- 4) створювати спеціальний імпортерний відділ;
- 5) створювати спеціальний експортний відділ.

14. За необхідності повної підзвітності закордонних підприємств і філій створюють міжнародний відділ (відділ закордонних операцій), функціями якого є:

- 1) експортні операції в країні базування материнської компанії;
- 2) збут продукції дочірнього підприємства на ринках різних країн;
- 3) забезпечення технологічного зв'язку всіх дочірніх підприємств і материнської компанії;
- 4) згладжування негативних наслідків конкурентної боротьби;
- 5) усі відповіді правильні.

15. Виділять два типи міжнародних відділень:

- 1) експортне, імпортерне;
- 2) зовнішнє, внутрішнє;
- 3) глобальне, інтеграційне;
- 4) регіональне, континентальне;
- 5) усі відповіді правильні.

Тема 7. Управління персоналом в зовнішньоекономічній діяльності

Компетентності

Здатність використовувати інформаційно-комунікаційні технології для пошуку, оброблення, аналізування та використання інформації з різних джерел для підбору персоналу у відділ ЗЕД; здатність до організування роботи з персоналом; здатність до підготовки персоналу для роботи за кордоном.

Здатність до вибору та застосування психологічних і технологічних методів оцінки персоналу; здатність до формування системи атестації; здатність до проведення атестації працівників різних категорій; здатність до розробки процедури атестації та її складових.

Здатність налагодження взаємовідносин відділу ЗЕД з іншими

підрозділами підприємства.

Основні терміни та поняття

Управління персоналом в ЗЕД. Відділ ЗЕД. Методи підбору персоналу у відділ ЗЕД. Методи оцінки персоналу. Атестація. Ротація.

Питання для обговорення

1. Кадрова політика у ЗЕД.
2. Підготовка персоналу для роботи за кордоном.
1. Посадові обов'язки менеджерів ЗЕД та фахівців у сфері ЗЕД.
3. Взаємовідносини відділу ЗЕД з іншими підрозділами підприємства

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність управління персоналом?
2. Які типи кадрової політики існують на підприємствах?
3. Які етапи добору персоналу можна вирізнити?
4. Що відіграє ключову роль в управлінні персоналом?
5. Як відбувається процедура висування на керівні посади в зарубіжних філіях міжнародних компаній?
6. Як здійснюється підготовка персоналу для роботи за кордоном? Опишіть посадові обов'язки менеджерів ЗЕД та фахівців у сфері ЗЕД.
7. Як потрібно налагоджувати взаємовідносини відділу ЗЕД з іншими підрозділами підприємства?

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Розв'язати ситуації.

Література

1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посібник. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.

3. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.

4. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.

5. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.

6. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.

Ситуації для самостійного розв'язання

Ситуація 1. Ефективність японського менеджменту важко взяти під сумнів. Вважається, що він може використовуватися тільки на японських підприємствах, оскільки в Японії самобутні культурні і національні традиції. Проте один з прикладів використання прийомів японського менеджменту за межами Японії - Індія.

В умовах кризи в автомобільній промисловості Індії в 80-х рр. (низькі рівні використання потужностей і продуктивності праці, високі ціни, низька якість продукції) урядом було прийняте рішення звернутися до досвіду японських менеджерів. Для цього було обрано збиткове підприємство «Маруті ЛТД», перед керівництвом якого поставлені завдання модернізації виробництва і організації випуску економічних сучасних автомобілів за доступними цінами.

Виробництво продукції орієнтувалося на кооперацію з головними компаніями розвинутих країн: США, Франції, Німеччини і ін. У результаті спільної діяльності з фахівцями японської компанії «Сузукі», використання прийомів організації праці і виробництва кращих японських підприємств, обліку умовних робіт індійського підприємства «Маруті ЛТД» і характеру взаємовідносин між людьми індійським менеджером вдалося розробити ефективну систему керування. Її основні положення зводяться до наступного:

1. Менеджер є втіленням культури організації. Саме від нього в кінцевому рахунку залежить уміння створити в колективі обстановку ентузіазму. Таким чином, менеджер повинний бути лідером у своїй області.

2. Умова творчого, зацікавленого відношення працівників до праці - дотримання принципу рівності в колективі. Для цього менеджером і співробітникам доцільно на підприємстві носити однакову уніформу, харчуватися в загальній їдальні, користуватися службовими

автомобілями, працювати в спільному офісі.

3. Для постійного обміну інформацією (думками) і обговорення проблем створюється постійно діючий комітет, що включає представників усіх вхідних у структуру підприємства підрозділів і служб. Вироблені в результаті вільного обміну думками рекомендації реалізуються керівництвом.

4. Працівники втягуються у винахідницьку і раціоналізаторську діяльність. Для цього створюються «гуртки якості». Всі пропозиції, що надходять, реєструються й або втілюються у виробництво, або відхиляються; причини відхилення обов'язково повідомляються автору. Раціоналізаторів і винахідників заохочують морально і матеріально.

В результаті дотримання приведених основних положень організації і керування виробництвом підприємству «Маруті Лтд» вдалося менше чим через два роки випустити перші автомобілі марки «Маруті-Сузукі», а через чотири роки – контролювати 60% національного автомобільного ринку і експортувати продукцію в ряд країн, незважаючи на високий рівень конкуренції на світовому автомобільному ринку.

Запитання до конкретної ситуації.

1. Який висновок можна зробити з досвіду роботи компанії «Маруті Лтд»?

2. Чи можливе використання японського досвіду менеджменту на українських підприємствах? Що для цього буде потрібно українським менеджерам?

Ситуація 2. Прийнято вважати, що американська модель менеджменту характеризується яскраво вираженим індивідуалізмом при прийнятті менеджерами рішень, організації контролю, взятті відповідальності, розробці системи оплати праці.

Для багатьох американських менеджерів властивий підхід до людини як до робочої сили. Матеріальний інтерес, жорстка конкуренція, перемога сильного над слабким - головні рушійні сили в погоні за прибутком. Традиційні взаємовідносини американського менеджера (М) і підпорядкованого (П) можна висловити графічно в такий спосіб:

М

↓

П

Такі відносини є авторитарними. Тут менеджер придушує свого

підпорядкованого владою, нав'язує йому жорсткий стиль взаємовідносин однаправлений. Однак серед сучасних американських менеджерів (насамперед молодих) усе більш популярними стають нові взаємовідносини у колективі:

П ↔ М ↔ П

У даному випадку менеджер виступає більше в ролі колеги підпорядкованого. Він віддає перевагу діловим, людським відносинам зі співробітниками.

Запитання до конкретної ситуації.

1. Які з взаємовідносин (традиційні або нові) більш ефективні в ділових колах?
2. Не знижується в очах підлеглих авторитет менеджера при використанні ним нових взаємовідносин?
3. Як поєднати вимогливість до підлеглого і хороші з ним відносини?
4. У чому особливість взаємовідносин між керівником і підлеглими в Україні?

Змістовий модуль 2. Прикладні аспекти менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Тема 8. Мотивування працівників у сфері ЗЕД

Компетентності

Здатність налагоджувати ефективну взаємодію працівників; здатність визначати та враховувати потреби та інтереси працівників при розробці системи мотивації; здатність розробляти систему стимулів; здатність до мотивації відповідно до корпоративної стратегії та культури підприємства; здатність здійснювати обґрунтований вибір систем оплати праці, розроблення системи преміювання.

Здатність враховувати особливості взаємодії персоналу підприємства із іноземними контрагентами, традиції ведення підприємницької діяльності у різних країнах.

Основні терміни і поняття

Потреби. Інтереси. Мотиви. Система мотивації персоналу, задіяного у сфері ЗЕД. Стимулювання, задіяного у сфері ЗЕД. Форми і системи оплати праці. Корпоративна культура. Етика бізнесу.

Питання для обговорення

1. Форми та методи мотивування персоналу, задіяного у сфері ЗЕД.
2. Міжнародна практика формування мотиваційних систем.
3. Роль етики у забезпеченні ЗЕД.

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає сутність теорії мотивації?
2. Яка структура мотивації застосовується на підприємствах?
3. Які типи мотивації є найбільш поширеними?
4. Який зміст поняття «соціальне партнерство»?
5. Назвіть особливості використання різних форм та систем оплати праці для працівників та керівників, задіяних у сфері ЗЕД.
6. Охарактеризуйте вплив корпоративної культури та етики бізнесу на взаємодію з іноземними контрагентами.
7. Проаналізуйте особливості взаємодії персоналу підприємства із іноземними контрагентами з урахуванням традицій ведення підприємницької діяльності у різних країнах.

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Розв'язати ситуації.

Література

1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посібник. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.
3. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
4. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.
5. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.

6. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.

7. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.

Ситуації для самостійного розв'язання

Ситуація 1. Японська система менеджменту – одна з найефективніших у світі. При цьому головна її гідність – уміння працювати з людьми. Тут використовується механізм колективної відповідальності за доручену справу. Саме так реалізується політика організації і керування виробництвом і людьми на всесвітньо відомій фірмі «Соні». До її основних напрямків відносяться:

- постановка цілей і завдань, що зрозумілі усім: і керівникам і робітникам. Існує думка, що це поєднує персонал компанії в колектив однодумців;

- свідома відмова від жорстких планів і контролю за ходом їхнього виконання. Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти по обставовці;

- антибюрократичний стиль керівництва. У організаційній структурі компанії при необхідності можуть бути створені на визначений період підрозділи, що володіють практично повною адміністративно-господарською самостійністю;

- доручення найбільш важливих проектів новаторам. На погляд адміністрації фірми саме обдарований співробітник може найбільш ефективно та швидко виконати будь-яке саме важке завдання;

- право молодшого за посадою не погоджуватися зі старшим. Цей принцип означає, що інтереси справи мають на фірмі вищий пріоритет і заради них менеджеру слід поступатися не тільки особистими амбіціями, але й віковими традиціями поваги старших молодшими;

- виховання у співробітників почуття належності до однієї великої сім'ї за назвою «Соні». Для цього, як і на інших японських підприємствах, існує ефективно працююча система найму, організовуються колективні форми відпочинку та ін.

Питання.

1. Сформулюйте ваше відношення до принципів менеджменту фірми «Соні». На що ви звернете увагу. З чим ви не згодні?

2. З обліком української специфіки чи можна використовувати досвід менеджменту фірми «Соні» у практику роботи українських

компаній?

3. Які труднощі при роботі з людьми можуть виникнути в українського менеджера і як ви рекомендували б їх переборювати?

Ситуація 2. Лі Якокка, керуючи автомобілебудівельною компанією «Форд», багато в чому сприяв її процвітанню, однак згодом був безпідставно звільнений власником цього підприємства Генрі Фордом, який заздрив авторитету Лі Якокки.

Лі Якокка болісно переживав своє звільнення і лише через деякий час прийняв пропозицію керівництва компанії «Крайслер» очолити її.

Фінансово-економічне становище цієї компанії було катастрофічним. «Крайслер» за усіма характеристиками поступався своїм основним конкурентам на автомобільному ринку США: фірмам «Дженерал Моторз» і «Форд».

Лі Якокка забезпечив проведення заходів щодо удосконалення системи керування виробництвом, пошуку необхідних фінансових засобів, посиленню взаємодії збутових служб компанії з виробничими підрозділами, посилення контролю за роботою.

Лі Якокка встановив собі символічну заробітну плату в 1 дол. аж до стабілізації положення компанії, що у підсумку через кілька місяців дійсно виправилося і «Крайслер» знову зайняла своє міцне місце на автомобільному ринку.

Питання

1. У чому заслуга Лі Якокки як менеджера в стабілізації положення компанії «Крайслер»?

- Як можна оцінити дії Лі Якокки по встановленню собі символічного рівня оплати праці: красивий жест; недостатньо продумане рішення; добре прорахований крок менеджера.

Аргументуйте свої відповіді.

Тема 9. Контролювання зовнішньоекономічної діяльності

Компетентності

Здатність організовувати ефективне контролювання ЗЕД; використовувати фактологічні, розрахунково-аналітичні та документальні методи контролю ЗЕД; здатність проводити експертизу у ЗЕД; здатність контролювати укладання та виконання зовнішньоекономічних договорів.

Основні терміни і поняття

Система поточного контролювання ЗЕД. Принципи поточного контролювання ЗЕД. Методи поточного контролювання ЗЕД. Експертиза ЗЕД. Стадії виконання простих експортних контрактів. Стадії виконання простих імпорتنих контрактів. Зовнішньоторговельний контракт. Претензія.

Питання для обговорення

1. Сутність контролювання ЗЕД.
2. Етапи контролювання ЗЕД.
3. Експертиза у ЗЕД.
4. Контролювання укладання та виконання зовнішньоекономічних договорів.

Питання для самоконтролю

1. Назвіть різницю між попереднім, поточним, завершальним; суцільним, вибіркоvim; періодичним, перманентним, разовим контролем ЗЕД.
2. Охарактеризуйте основні етапи контролювання ЗЕД.
3. Назвіть особливості використання різних методів контролю ЗЕД.
4. Які стадії виконання простих експортних і імпорتنих контрактів?

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

Література

1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Буняк Н. М., Коленда Н. В., Черчик Л. М. Менеджмент. Практичний курс: навч. посібник. Луцьк : Терен, 2017. 278 с.
3. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.

4. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.

5. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.

6. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.

Тестові завдання

1.Сукупність складових елементів, таких як: суб'єкти контролювання, об'єкт контролювання, засоби та методи контролювання, методологія, стандарти, норми та нормативи, критерії контролювання, функції, принципи, цілі поточного контролювання, що взаємодіючи взаємовпливають один на одного, підсилюючи дію один одного, називається:

- 1) система діагностування ЗЕД;
- 2) система стратегічного контролювання ЗЕД;
- 3) система поточного контролювання ЗЕД;
- 4) система прийняття управлінських рішень;
- 5) усі відповіді правильні.

2.До принципів поточного контролювання ЗЕД належать:

- 1) принцип системності,
- 2) принцип цілеспрямованості,
- 3) принцип адекватності,
- 4) принцип повноти і економічної доцільності,
- 5) усі відповіді правильні.

3.Принцип адекватності системи поточного контролювання означає:

1) всі процеси повинні здійснюватись логічно та послідовно для забезпечення ефективності;

2) система повинна відповідати вимогам як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства;

3) результат від впровадження системи повинен перевищувати витрати, понесені на здійснення контролювання;

4) повинна зберігатись цілісність та взаємопов'язаність складових елементів;

5) система повинна включати усі елементи для того, щоб забезпечити повний цикл процедури контролю, від вхідних ресурсів до кінцевого результату.

4. Принцип завершеності системи поточного контролювання означає:

- 1) всі процеси повинні здійснюватись логічно та послідовно для забезпечення ефективності;
- 2) система повинна відповідати вимогам як зовнішнього так і внутрішнього середовища підприємства;
- 3) результат від впровадження системи повинен перевищувати витрати, понесені на здійснення контролювання;
- 4) повинна зберігатись цілісність та взаємопов'язаність складових елементів;
- 5) система повинна включати усі елементи для того, щоб забезпечити повний цикл процедури контролю.

5. До методів поточного контролювання ЗЕД належать:

- 1) документальні;
- 2) розрахунково-аналітичні;
- 3) фактологічні;
- 4) усі відповіді правильні;
- 5) немає правильних відповідей.

6. Ціллю поточного контролювання є:

- 1) оцінка перебігу зовнішньоекономічної діяльності;
- 2) оцінка вхідних ресурсів;
- 3) оцінка кінцевих результатів;
- 4) оцінка конкурентного середовища ЗЕД;
- 5) оцінка макросередовища ЗЕД.

7. До суб'єктів поточного контролювання ЗЕД відносяться:

- 1) керівник підприємства;
- 2) головний інженер (з метою встановлення раціональних норм);
- 3) керівник відділу ЗЕД;
- 4) бригадири (на технічному рівні);
- 5) усі відповіді правильні.

8. Перевірка, правовий або економічний аналіз різних аспектів ЗЕД підприємства та розробка рекомендацій щодо ефективного управління ЗЕД підприємства, називається:

- 1) система діагностування ЗЕД;
- 2) експертиза ЗЕД;
- 3) система поточного контролювання ЗЕД;
- 4) система прийняття управлінських рішень;
- 5) усі відповіді правильні.

9. До загальних методів проведення експертизи ЗЕД підприємства належать:

- 1) метод відносних та середніх величин;
- 2) метод детермінованого факторного аналізу;
- 3) метод стохастичного факторного аналізу;
- 4) метод оптимізаційного вирішення економічних задач;
- 5) усі відповіді правильні.

10. Експертиза визначення ефективності ЗЕД підприємства включає такі елементи:

- 1) діагностика валютної ефективності експорту та імпорту;
- 2) аналіз економічної ефективності ЗТО;
- 3) вплив умов платежу на розрахунок показників ефекту й ефективності зовнішньоторгової операції (ЗТО);
- 4) вплив валютних курсів на ефективність експорту та імпорту;
- 5) усі відповіді правильні.

11. Основними стадіями виконання простих експортних контрактів можуть:

- 1) укладення договорів з постачальниками сировини, комплектувальних виробів, необхідних для виготовлення експортних товарів;
- 2) систематичний контроль за виготовленням експортних товарів та за готовністю товару до попереднього приймання представниками покупця;
- 3) повідомлення імпортера про готовність товару до відвантаження;
- 4) отримання у Торгово-промисловій палаті свідоцтва про походження товару;
- 5) усі відповіді правильні.

12. Складніші експортні операції можуть містити додаткові стадії:

- 1) попереднє узгодження з промисловими організаціями технічних та інших умов поставок експортної продукції;
- 2) відрядження спеціалістів для здійснення монтажних і пусконаладжувальних робіт;
- 3) відрядження спеціалістів для технічного обслуговування обладнання у гарантійний період;
- 4) укладення договорів про транспортування вантажів по території імпортуючої країни.

5) усі відповіді правильні.

13. При складніших імпортерних операціях необхідні такі додаткові стадії:

1) контроль за отриманням від експортера (виконавця) креслень для узгодження із імпортером (замовником);

2) контроль за направленням експортеру (постачальнику) підтвердження про узгодження креслень;

3) контроль за виконанням будівельних робіт імпортером (замовником);

4) направлення у порт або прикордонну станцію прибуття рознарядок для відправлення отриманих (імпортерних) вантажів за місцем призначення;

5) усі відповіді правильні.

14. Документ, який містить обґрунтовані вимоги однієї фірми до іншої з приводу порушення договірних зобов'язань, називається:

1) лист-рекламація;

2) претензійний лист;

3) оферта;

4) контр-оферта;

5) рахунок-фактура.

15. Вимога про усунення недоліків у якості та кількості поставленого товару, відшкодування збитків, сплати боргів та штрафів, називається:

1) лист-рекламація;

2) претензійний лист;

3) претензія;

4) контр-оферта;

5) рахунок-фактура.

Тема 10. Діагностування і регулювання зовнішньоекономічної діяльності

Компетентності

Здатність аналізувати ефективність здійснення ЗЕД; застосовувати методи оцінювання та ідентифікування стану та параметрів ЗЕД; приймати управлінські рішення щодо вибору індикаторів та критеріїв ефективності здійснення ЗЕД.

Здатність застосовувати технологію діагностування ЗЕД і

використовувати нормативно-методичне забезпечення діагностування ЗЕД.

Здатність приймати управлінські рішення щодо вибору форм та інструментів регулювання ЗЕД.

Основні терміни і поняття

Критерії ефективності здійснення ЗЕД. Діагностування ЗЕД. Форми регулювання ЗЕД. Інструменти регулювання ЗЕД. Тарифне і нетарифне регулювання ЗЕД. Митний кодекс. Митне оформлення. Митна вартість. Ліцензування. Ліцензія. Мито.

Питання для обговорення

1. Методи оцінювання та ідентифікування стану та параметрів ЗЕД.
2. Технологія діагностування ЗЕД.
3. Нормативно-методичне забезпечення діагностування ЗЕД.
4. Форми та інструменти регулювання ЗЕД.
5. Роль регулювання у забезпеченні якісних управлінських процесів у сфері ЗЕД.

Питання для самоконтролю

1. Як впливає тарифні і нетарифні методи регулювання ЗЕД на підприємство?
2. Які види економічної діяльності підлягають ліцензування?
3. Які вимоги до отримання ліцензій підприємствам, які здійснюють експортно-імпорتنі операції?
4. Охарактеризувати процедуру митного оформлення товарів при перетині митного кордону.
5. Оцінити вплив підписаної Україною Угоди про створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі з Євросоюзом.

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

Література

1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.
4. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
5. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.
6. Митне регулювання та експертиза зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій для студентів ступеня «бакалавр» економічних спеціальностей, денної та заочної форм навчання /Укладачі: Величко К.Ю., Зосімова Ж.С., Печенка О.І. Х. : Видавництво «Форт», 2017. 119с.

Тестові завдання для самостійного опрацювання

1. Генеральна ліцензія це:

- 1) дозвіл на ввезення та вивезення терміном до одного року на здійснення однієї операції;
- 2) дозвіл на ввезення та вивезення товару протягом одного року без обмеження у кількості;
- 3) дозвіл на ввезення та вивезення товару у будь-яку країну без обмеження у кількості та вартості;
- 4) дозвіл, який видається негайно після одержання від імпортера або експортера заявки, яка може бути відхилена державним органом;
- 5) правильна відповідь відсутня.

2. До нетарифних методів регулювання ЗЕД відносять:

- 1) квотування,
- 2) ліцензування;
- 3) добровільне обмеження експорту;
- 4) субсидії;
- 5) усі відповіді правильні.

3. Які з функцій не виконують митні режими:

- 1) визначають умови перебування товару поза митною територією;
- 2) регламентують права та обов'язки сторін, що переміщують товари;

- 3) визначають митну вартість товару;
- 4) визначають вимоги до товару, що розміщується під даний режим.

4. Митне оформлення не використовують при:

- 1) експорті;
- 2) реекспорті;
- 3) транзиті;
- 4) магазині безмитної торгівлі.

5. Конвенцією визначено митну вартість, як ціну:

- 1) DAF країни призначення;
- 2) CIF у будь-якому місці країни призначення;
- 3) CIF у тому місці, де товар перетинав кордон країни призначення;
- 4) відкритий рахунок.

6. За якими ознаками однакові товари вважаються ідентичними:

- 1) фізичні характеристики, якість, репутація на ринку, країна походження;
- 2) ціна, якість, репутація на ринку, країна походження;
- 3) фізичні характеристики, якість, кількість, репутація на ринку, країна походження;
- 4) фізичні характеристики, якість, репутація на ринку, країна походження, виробник.

7. Сукупність положень, які визначають статус товарів і транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон:

- 1) митний кодекс;
- 2) митна декларація;
- 3) митний режим.

8. Митне оформлення вантажів не використовується при наступному режимі:

- 1) експорт;
- 2) транзит;
- 3) вільний склад;
- 4) митний склад

9. Для забезпечення достовірності обліку даних про експорт та імпорт держави використовується наступна функція:

- 1) фіскальна;
- 2) правоохоронна;
- 3) облікова;
- 4) статистичні.

10. Згідно із нормальною вартістю товарів, цей товар може бути

проданий у країні призначення:

- 1) після перетину кордону;
- 2) після подання вантажної митної декларації;
- 3) після сплати мита.

11.Ціна, фактично сплачена, або така, що підлягає сплаті при продажу товарів на експорт у країну імпорту:

- 1) експортна ціна;
- 2) імпортна ціна;
- 3) ціна угоди;
- 4) ціна митної вартості.

12. Митне оформлення вантажів не використовується при:

- 1) транзиті;
- 2) тимчасовому ввезенні;
- 3) переробці поза митною територією.

13.Під режим реекспорту розміщуються:

- 1) тільки іноземні товари;
- 2) тільки вітчизняні товари;
- 3) як вітчизняні так і іноземні товари.

14.«Митна вартість є основою для застосування санкцій за порушення митних правил» - це тлумачення відповідає такій функції митної вартості:

- 1) фіскальна;
- 2) правоохоронна;
- 3) статистична;
- 4) перевірка обґрунтованості ціни.

15.Митним Кодексом заборонено:

- 1) використання ціни зовнішнього ринку як базової розрахункової ціни;
- 2) використання світової ціни як базової розрахункової ціни;
- 3) використання ціни внутрішнього національного ринку як базової розрахункової ціни.

Тема 11. Методи менеджменту ЗЕД

Компетентності

Здатність до вибору та застосування методів менеджменту у ЗЕД (економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні).

Здатність оформлювати та заповнювати документи, що

супроводжують зовнішньоекономічні операції.

Основні терміни і поняття

Методи ЗЕД. Економічні методи ЗЕД. Адміністративні методи ЗЕД. Соціально-психологічні методи ЗЕД. Структуру зовнішньоторговельного контракту. Типовий зовнішньоторговельний контракт. Базисні умови зовнішньоторговельного контракту. Форми розрахунку.

Питання для обговорення

1. Сутність та види методів менеджменту у ЗЕД.
2. Документування у ЗЕД.
3. Механізми трансформування методів менеджменту ЗЕД в управлінські рішення.

Питання для самоконтролю

1. Які є основні методи управління зовнішньоекономічною діяльністю?
2. Які транспортні документи необхідні при перевезенні вантажу автомобільним і повітряним транспортом?
3. Розкрийте сутність страхування експортних кредитів?

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

Література

1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.

4. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.

5. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.

6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. За ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

Тестові завдання

1.Економічні методи ЗЕД базуються на:

1) дії економічних законів і містять: внутрішньофірмовий розрахунок; техніко-економічні плани; систему податків; економічні стимули; заробітну плату тощо.

2) організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.

3) соціальні плани; методи керівництва і лідерства; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі;

4) усі відповіді правильні.

2.Адміністративні методи ЗЕД базуються на:

1) дії економічних законів і містять: внутрішньофірмовий розрахунок; техніко-економічні плани; систему податків; економічні стимули; заробітну плату тощо.

2) організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.

3) соціальні плани; методи керівництва і лідерства; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі;

4) усі відповіді правильні.

3.Соціально-психологічні методи ЗЕД базуються на:

1) дії економічних законів і містять: внутрішньофірмовий розрахунок; техніко-економічні плани; систему податків; економічні стимули; заробітну плату тощо.

2) організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.

3) соціальні плани; методи керівництва і лідерства; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі;

4) усі відповіді правильні.

4.Серед адміністративних методів довготривалої дії, які використовують для організаційної регламентації, є :

- 1) статут організації, посадові інструкції;
- 2) методи нормування;
- 3) інструкції, правила, вимоги до виконання окремих видів робіт;
- 4) методи інформування за допомогою протоколів, службових розпоряджень;
- 5) усі відповіді правильні.

5. Спеціалізація працівників зовнішньоекономічних підрозділів за продажем окремих груп виробів називається:

- 1) товарна;
- 2) функціональна;
- 3) регіональна;
- 4) споживча;
- 5) маркетингова.

6. Дочірня компанія з управління ЗЕД за типом організаційної структури управління є:

- 1) лінійно-функціональною;
- 2) матричною;
- 3) лінійно-штабною;
- 4) дивізійною;
- 5) лінійною.

7. Основне завдання міжнародного відділення:

- 1) здійснення ЗЕД;
- 2) управління філіями та дочірніми компаніями;
- 3) управління зовнішньоекономічними підрозділами;
- 4) укладання контрактів;
- 5) немає правильної відповіді.

8.Формами платежу є:

- 1) чек, вексель;
- 2) авансовий платіж, акредитив, інкасо, відкритий рахунок;
- 3) акредитив;
- 4) інкасо;
- 5) платіж готівкою.

9. Що визначає зміст контракту у ЗЕД підприємства:

- 1) умови, про які сторони домовились у процесі укладання контракту;
- 2) особливості діяльності підприємства;
- 3) якість і кількість товару;
- 4) умови платежу;

5) терміни поставки.

10. Базисні умови зовнішньоторговельного контракту визначають:

- 1) базис ціни та обов'язки сторін;
- 2) кількість товару;
- 3) якість товару;
- 4) умови платежу;
- 5) терміни поставки.

11. Учасниками акредитивної форми розрахунку є:

- 1) експортер, імпортер, банк-емітент, авізуючий банк;
- 2) експортер, імпортер;
- 3) експортер, імпортер, банк-ремітент, інкасуючий банк;
- 4) банк експортера, банк імпортера;
- 5) експортер.

12. Учасниками інкасової форми розрахунку є:

- 1) експортер, імпортер, банк-емітент, авізуючий банк;
- 2) експортер, імпортер;
- 3) експортер, імпортер, банк-ремітент, інкасуючий банк;
- 4) банк експортера, банк імпортера;
- 5) імпортер.

13. Учасника банківського переказу є:

- 1) експортер, імпортер, банк-емітент, авізуючий банк;
- 2) експортер, імпортер;
- 3) експортер, імпортер, банк-ремітент, інкасуючий банк;
- 4) експортер, імпортер, банк експортера, банк імпортера;
- 5) імпортер.

14. Акредитивна форма розрахунку вигідною є для:

- 1) експортера, імпортера;
- 2) експортера;
- 3) імпортера;
- 4) банку експортера;
- 5) банку імпортера.

15. Інкасова форма розрахунку вигідною є для:

- 1) експортера, імпортера;
- 2) експортера;
- 3) імпортера;
- 4) банку експортера;
- 5) банку імпортера.

Тема 12. Управлінські рішення та ризики у ЗЕД

Компетентності

Здатність приймати управлінські рішення у ЗЕД, враховуючи чинники, які впливають на процес їх прийняття та реалізації.

Здатність формувати інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у ЗЕД.

Здатність оптимізувати управлінські рішення у ЗЕД.

Основні терміни і поняття

Управлінські рішення в ЗЕД. Оптимізація управлінських рішень. Форми зберігання інформації. Ризики в ЗЕД.

Питання для обговорення

1. Види управлінських рішень у ЗЕД та рівні їх прийняття.
2. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у ЗЕД.
3. Оптимізування управлінських рішень у ЗЕД
4. Ризики при прийнятті рішень у ЗЕД.

Питання для самоконтролю

1. Які ризики виникають при прийнятті рішень у ЗЕД?
2. В чому полягає сутність організаційних, інтуїтивних та раціональних управлінських рішень?

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Розв'язати ситуації.

Література

1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.

3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.

4. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.

5. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.

6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. За ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

Ситуації для самостійного розв'язання

Ситуація 1. На фоні традиційного українського експорту енергоносіїв, лісоматеріалів і інших переважно сировинних ресурсів незвично виглядає експорт готової продукції з України на японський автомобільний ринок. Серійне виробництво колісних дисків з алюмінієвих сплавів на потужностях науково-виробничого об'єднання «Авіатехнологія», а також дисків із магнітних сплавів засновано на сучасній технології. За всіма характеристиками українська продукція перевершує закордонну. Для того, щоб переконалися в цьому японці влаштували серйозну перевірку: змінювали параметри виробів, ставили жорсткі вимоги до якості продукції, дизайну і т.д. Однак українські фахівці успішно переконали японських ділових партнерів. До того ж Японія не перша країна, де переконалися у високій якості продукції українських підприємств. В українців є досвід роботи з автомобільними підприємствами Німеччини, ця продукція використовується на спортивних автомобілях у престижних міжнародних змаганнях, нею зацікавилися американські фірми «Дженерал моторс» і «Форд».

Питання.

Що є передумовами успіху українських підприємств на елітних автомобільних ринках?

У чому конкретно полягає роль менеджерів українських підприємств в успішному просуванні на світовий ринок готової продукції?

Ситуація 2. Японська система менеджменту – одна з найефективніших у світі. При цьому головна її гідність – уміння працювати з людьми. Тут використовується механізм колективної відповідальності за доручену справу. Саме так реалізується політика організації і керування виробництвом і людьми на всесвітньо відомій фірмі «Соні». До її основних напрямків відносяться:

1) постановка цілей і завдань, що зрозумілі усім: і керівникам і робітникам. Існує думка, що це поєднує персонал компанії в колектив однодумців;

2) свідомо відмова від жорстких планів і контролю за ходом їхнього виконання. Прийнято вважати, що менеджер повинен діяти по обстановці;

3) антибюрократичний стиль керівництва. У організаційній структурі компанії при необхідності можуть бути створені на визначений період підрозділи, що володіють практично повною адміністративно-господарською самостійністю;

4) доручення найбільш важливих проєктів новаторам. На погляд адміністрації фірми саме обдарований співробітник може найбільш ефективно та швидко виконати будь-яке саме важке завдання;

5) право молодшого за посадою не погоджуватися зі старшим. Цей принцип означає, що інтереси справи мають на фірмі вищий пріоритет і заради них менеджеру слід поступатися не тільки особистими амбіціями, але й віковими традиціями поваги старших молодшим;

6) виховання у співробітників почуття належності до однієї великої сім'ї за назвою «Соні». Для цього, як і на інших японських підприємствах, існує ефективно працююча система найму, організовуються колективні форми відпочинку та ін.

Питання.

Сформулюйте ваше відношення до принципів менеджменту фірми «Соні». На що ви звернете увагу. З чим ви не згодні?

З обліком української специфіки чи можна використовувати досвід менеджменту фірми «Соні» у практику роботи українських компаній?

Які труднощі при роботі з людьми можуть виникнути в українського менеджера і як ви рекомендували б їх переборювати?

Тема 13. Антикризовий менеджмент ЗЕД

Компетентності

Здатність оцінювати та прогнозувати кризи у світовій економіці та визначати їх вплив на ЗЕД підприємств; визначати та передбачати кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД; здатність діагностування кризових явищ у сфері ЗЕД.

Основні терміни і поняття

Економічна криза. Циклічність економічного розвитку. Життєвий цикл підприємства. Банкрутство. Методи діагностування банкрутства.

Питання для обговорення

1. Циклічні та стадіальні кризи у світовій економіці та їх вплив на ЗЕД підприємств.
2. Кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД.
3. Діагностування кризових явищ у сфері ЗЕД.
4. Діагностування загрози банкрутства суб'єктів ЗЕД.
5. Інструментарій запобігання кризовим явищам у ЗЕД.

Питання для самоконтролю

1. Наведіть приклади шляхів подолання кризових явищ на підприємстві, що займається зовнішньоекономічною діяльністю?
2. Охарактеризуйте основні методи запобігання кризовим явищам?
3. Як світові фінансові кризи ХХІ століття впливали на економіку України і експортоорієнтовані підприємства зокрема?

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Розв'язати ситуації.

Література

1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.
4. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
5. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.
6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня,

В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. За ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

Ситуації для самостійного розв'язання

Ситуація 1. Підприємство з іноземними інвестиціями ТНК-Україна за мету обрало перехід від кількісного насичення ринку нафтопереробної продукції до поліпшення її якісної характеристики. Це обумовлено тим, що дефіциту пального в країні немає, тому й починається боротьба за його якість. Крім того, «ТНК-Україна» планує посилити позиції на ринку за рахунок придбання нових активів, а також продовжити модернізацію Лисичанського НПЗ. Передбачається ввести нову установку потужністю 1,2 млн т/рік, що дозволить збільшити обсяги нафтопродуктів з сирової нафти на 5%. Модернізація дозволить збільшити глибину переробки нафти до 85%, а також вихід світлих нафтопродуктів, зокрема, дизельного пального за рахунок зниження виробництва мазуту.

Продовжується спорудження бітумної установки потужністю 400 тис. т /рік, де будуть виробляти дорожні та будівельні бітуми, а також матеріали для покрівель та гідроізоляції. Разом з цим у поточному році «ТНК-Україна» має запустити надзвичайно важливу програму контролю якості палива на джоберних АЗС. Планується придбати декілька пересувних експрес-лабораторій, створити стаціонарну лабораторію на базі ПАТ «Лисичанський нафтопродукт» і здійснювати перевірку станцій не менше одного разу на місяць. До порушників будуть застосовувати жорсткі заходи — від штрафних санкцій до виключення з торгової мережі. Отже, всі заходи, що плануються «ТНК-Україна» допоможуть втриматися на сучасному ринку нафтопереробної продукції. Але який же тип управління слід обрати?

Питання

1. Який же тип управління обрати ПП «ТНК-Україна» за етапами організації процесу управління?
2. Назвіть етап життєвого циклу на якому перебуває організація.
3. Визначте фактори ефективності ситуаційного менеджменту, які планує використати ПП «ТНК-Україна».

Ситуація 2. «Ми – велика компанія у стадії формування» Одна із найвідоміших комп'ютерних фірм США – «Compaq Computer» вже на ранніх етапах свого існування висуває лозунг: «Ми не дрібна фірма з

великими планами, а велика компанія у стадії формування».

Втілюючи в свої комп'ютери нову елементну базу, американська фірма всього за сім років збільшила свій оборот зі 111 млн. до 3 млрд. дол. (майже в 30 разів) і перетворилася в крупний концерн із заводами в США, Шотландії та Сінгапурі.

Питання

1. Про який тип фірми йде мова?
2. Які етапи у своєму розвитку пройшла фірма (ті, що видно з ситуації)?
3. Що допомогло фірмі стати успішною компанією за такий короткий час?
4. Які фактори ситуаційного менеджменту найбільше сприяли цьому?

Тема 14. Ефективність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Компетентності

Здатність застосовувати методикау визначення економічної ефективності в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності; розраховувати показники ефективності експорту, імпорту, зовнішньоторгового обороту, загальні і часткові показники ефективності ЗЕД підприємства і спільної підприємницької діяльності.

Основні терміни і поняття

Економічна ефективність. Зовнішньоторговельний оборот. Показники ефективності експорту, імпорту, зовнішньоторгового обороту. Загальні, часткові показники ефективності ЗЕД підприємства. Рентабельність ЗЕД.

Питання для обговорення

1. Методика визначення економічної ефективності в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності.
2. Методичні підходи до розрахунку ефективності експорту, імпорту, зовнішньоторгового обороту, спільної підприємницької діяльності.
3. Загальні і часткові показники ефективності ЗЕД.

Питання для самоконтролю

1. Назвати, які операції на підприємстві належать до основних зовнішньоекономічних операцій.
2. Який баланс в найбільшому ступені відображає становище зовнішньоекономічних зв'язків країни за певний період?
3. Охарактеризувати основну правову форму зовнішньоторговельних операцій.

Навчальні завдання

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготуватись до практичного заняття.
3. Підготувати есе або критичний огляд.
4. Підготувати тези на конференцію.
5. Підготувати реферат.
6. Виконати тестові завдання.

Література

1. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
2. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
3. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.
4. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
5. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.
6. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. За ред. Ю. Є. Петруні. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 216 с.

Тестові завдання

1. Дайте визначення поняття «зовнішньоторговельні операції».

- 1) операція з підготовки товару до постачання та доставки його покупцеві;
- 2) складання угоди з покупцем, у якій обговорюються всі умови;
- 3) комплекс заходів контрагентів різних країн, які направлені на здійснення торгового обміну;

4) операція, яка пов'язана з пошуком покупця.

2.Які операції належать до основних зовнішньоекономічних операцій?

- 1) операції з страхування вантажів;
- 2) операції з міжнародних розрахунків;
- 3) операції з міжнародних перевезень;
- 4) операції з обміну науково-технічними знаннями у формі торгівлі патентами, ліцензіями, ноу-хау.

3.Які операції належать до допоміжних операцій у зовнішньоекономічній діяльності?

- 1) операції з міжнародного туризму;
- 2) орендні операції, в тому числі лізингу;
- 3) операції з обміну технічними послугами у формі консультативного та будівельного інжинірингу;
- 4) транспортно-експедиторські операції.

4.Дайте визначення поняття «реекспортні операції».

- 1) продаж та вивезення товарів за кордон для передачі їх у власність іноземному контрагенту;
- 2) закупівля та ввезення іноземних товарів для подальшої їх реалізації на внутрішньому ринку своєї країни або використання підприємством-імпортером;
- 3) продаж та вивезення з країни раніше ввезеного до неї товару без переробки;
- 4) експортні угоди, які не здійснились.

5.Що є правовою формою зовнішньоторговельних операцій?

- 1) зовнішньоторговельна угода;
- 2) домовленість;
- 3) міжнародна угода;
- 4) усі відповіді вірні.

6. Показниками обсягу зовнішньої торгівлі є:

- 1) експорт, імпорт, зовнішньоторговельний оборот;
- 2) сальдо зовнішньоторговельного балансу, коефіцієнт імпортової залежності, індекс чистої торгівлі;
- 3) зовнішньоторговельний оборот на душу населення, експорт на душу населення, імпорт на душу населення, експортна та імпортна квота;
- 4) товарна структура, географічна структура;
- 5) правильна відповідь відсутня.

7. Показника інтенсивності зовнішньої торгівлі є:

- 1) експорт, імпорт, зовнішньоторговельний оборот;
- 2) сальдо зовнішньоторговельного балансу, коефіцієнт імпортої залежності, індекс чистої торгівлі;
- 3) зовнішньоторговельний оборот на душу населення, експорт на душу населення, імпорт на душу населення, експортна та імпортна квота;
- 4) товарна структура, географічна структура;
- 5) правильна відповідь відсутня.

8. Показниками результативності зовнішньої торгівлі є:

- 1) експорт, імпорт, зовнішньоторговельний оборот;
- 2) сальдо зовнішньоторговельного балансу, коефіцієнт імпортої залежності, індекс чистої торгівлі;
- 3) зовнішньоторговельний оборот на душу населення, експорт на душу населення, імпорт на душу населення, експортна та імпортна квота;
- 4) товарна структура, географічна структура;
- 5) правильна відповідь відсутня.

9. Показниками структури зовнішньої торгівлі є:

- 1) експорт, імпорт, зовнішньоторговельний оборот;
- 2) сальдо зовнішньоторговельного балансу, коефіцієнт імпортої залежності, індекс чистої торгівлі;
- 3) зовнішньоторговельний оборот на душу населення, експорт на душу населення, імпорт на душу населення, експортна та імпортна квота;
- 4) товарна структура, географічна структура;
- 5) правильна відповідь відсутня.

10. Активне сальдо платіжного балансу збільшується, якщо в країні:

- 1) знизяться реальні процентні ставки;
- 2) зростуть темпи інфляції;
- 3) виникнуть всі процеси, перераховані вище;
- 4) нічого з перерахованого вище не виникне.

11. Який баланс в найбільшому ступені відображає становище зовнішньоекономічних зв'язків країни за певний період?

- 1) розрахунковий баланс;
- 2) платіжний баланс;
- 3) баланс руху капіталів;

4) немає вірної відповіді.

12. Вартість реалізації при експорті товарів, що перевищує суму попередньої оплати, визначається із застосуванням валютного курсу на дату:

- 1) визнання доходу від реалізації;
- 2) перетину митного кордону України;
- 3) декларування в митних органах України;
- 4) погашення різниці між попередньою оплатою і вартістю товару.

13. Усі платежі по митниці нараховуються у відповідності до:

- 1) біржової вартості товару;
- 2) ринкової вартості товару;
- 3) купівельної спроможності товару;
- 4) індексних цін.

14. Частина платіжного балансу країни – рахунок поточних платежів – не враховує:

- 1) товарний експорт;
- 2) чисті доходи від інвестицій;
- 3) зміни в активах країни за кордоном;
- 4) односторонні трансфертні платежі.

15. Баланс, що формується на основі даних митної статистики - це:

- 1) баланс послуг і некомерційних платежів;
- 2) торговий (зовнішньоекономічний);
- 3) баланс руху капіталів та кредитів;
- 4) немає вірної відповіді.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

- 1 Зовнішньоекономічна діяльність як категорія світового господарства.
- 2 Теоретичні основи здійснення зовнішньоекономічної діяльності.
- 3 Середовище менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та його структура.
- 4 Мета та заходи стимулювання експортної діяльності підприємств, особливості його здійснення в Україні.
- 5 Тарифне регулювання міжнародної торгівлі.
- 6 Митні податки та збори.
- 7 Нетарифне регулювання зовнішньоторговельних операцій.
- 8 Валютне регулювання як метод менеджменту ЗЕД.
- 9 Оподаткування здійснення зовнішньоекономічної діяльності в Україні.
- 10 Подвійне оподаткування та його врахування у менеджменті ЗЕД.
- 11 Пільги та їх використання у менеджменті ЗЕД.
- 12 Стратегічні цілі у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності.
- 13 Стратегія менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
- 14 Чинники розробки стратегії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
- 15 Види стратегії менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
- 16 Стратегія експорту та її форми.
- 17 Стратегія розміщення міжнародного виробництва.
- 18 Стратегія імпорту та її пріоритетні форми.
- 19 Сучасні напрями розвитку стратегії розміщення міжнародного виробництва.
- 20 Офшорний бізнес, особливості його розвитку в сучасних умовах.
- 21 Регулювання підприємницької діяльності у вільних (спеціальних) економічних зонах.
- 22 Особливості стратегії ТНК.
- 23 Взаємозв'язок стратегії та планування менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
- 24 Методи планування менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
- 25 Механізм планування менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
- 26 Організація менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
- 27 Принципи та рівні організації менеджменту

зовнішньоекономічної діяльності.

28 Сучасні форми організації менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

29 ТНК, їх роль у розвитку сучасної міжнародної економіки.

30 Контрольна функція менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та особливості її здійснення.

31 Міжнародні господарські контракти як інструмент реалізації менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

32 Принципи та порядок укладання міжнародних господарських контрактів.

33 Типи міжнародних господарських контрактів.

34 Види міжнародних господарських контрактів.

35 Міжнародні господарські контракти про факторинг.

36 Міжнародні господарські контракти про франчайзинг.

37 Структура міжнародних господарських контрактів.

38 Економічні санкції в міжнародних господарських контрактах.

39 Види зовнішньоторговельних операцій за напрямом здійснення, за ступенем готовності товару.

40 Види зовнішньоторговельних операцій за організаційною формою.

41 Види зовнішньоторговельних операцій за видами товарів та послуг, методами.

42 Роль та функції посередників у здійсненні міжнародних торговельних операцій. Посередництво у зовнішньоекономічній діяльності в Україні.

43 Види зовнішньоторговельних посередників.

44 Комісіонери. Консигнатори. Особливості укладання комісійної, консигнаційної угоди.

45 Агенти за дорученням. Особливості агентської угоди.

46 Дилери. Дистриб'ютори. Особливості укладання угоди з дилером і дистриб'ютором.

47 Менеджмент іноземного підприємництва.

48 Менеджмент спільної підприємницької діяльності.

49 Управління іноземною інвестиційною діяльністю.

50 Організаційні форми іноземного підприємництва.

51 Форми міжнародного технологічного обміну. Тенденції розвитку комерційного міжнародного технологічного обміну.

52 Ліцензійна торгівля, її види. Види ліцензійних платежів.

- 53 Міжнародний лізинг, його види та особливості здійснення.
- 54 Міжнародний франчайзинг, його види та особливості здійснення.
- 55 Міжнародний туризм, чинники розвитку та види.
- 56 Управління міжнародним маркетингом.
- 57 Форми міжнародних розрахунків та їх використання у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності.
- 58 Система світових цін на товари у міжнародній торгівлі.
- 59 Методи ціноутворення у міжнародній торгівлі.
- 60 Стратегія і тактичні прийоми проведення переговорів з іноземною фірмою.

ПИТАННЯ НА ІСПИТ

1. Сутність менеджменту ЗЕД.
2. Суб'єкти ЗЕД.
3. Принципи зовнішньоекономічної діяльності.
4. Еволюція поглядів на зовнішньоекономічну діяльність
5. Сутність планування ЗЕД.
6. Принципи та види планування ЗЕД.
7. Стратегічне планування ЗЕД.
8. Технологія розроблення стратегій у сфері ЗЕД.
9. Прогнозування у сфері ЗЕД.
10. Тактичне планування ЗЕД.
11. Планування грошових потоків в ЗЕД.
12. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проєктів.
13. Особливості побудов організаційних структур управління залежно від розмірів підприємств та масштабів ЗЕД.
14. Організування закордонної виробничо-господарської діяльності великих підприємств.
15. Види організаційних структур управління ЗЕД великих підприємств.
16. Різновиди органів управління ЗЕД великих підприємств.
17. Сутність та необхідність управління експортними та імпорнтними операціями малих і середніх підприємств.
18. Фактори, які визначають особливості ЗЕД малих і середніх підприємств.
19. Організування співпраці із закордонними посередниками.
20. Кадрова політика у ЗЕД.
21. Підготовка персоналу для роботи за кордоном.
22. Посадові обов'язки менеджерів ЗЕД та фахівців у сфері ЗЕД
23. Взаємовідносини відділу ЗЕД з іншими підрозділами підприємства.
24. Форми та методи мотивування персоналу, задіяного у сфері ЗЕД.
25. Міжнародна практика формування мотиваційних систем.
26. Роль етики у забезпеченні ЗЕД.
27. Форми та інструменти регулювання ЗЕД.
28. Роль регулювання у забезпеченні якісних управлінських процесів у сфері ЗЕД.

29. Методи оцінювання та ідентифікування стану та параметрів ЗЕД.
30. Технологія діагностування ЗЕД. Н
31. Нормативно-методичне забезпечення діагностування ЗЕД.
32. Сутність контролювання ЗЕД.
33. Етапи контролювання ЗЕД.
34. Експертиза у ЗЕД.
35. Контролювання укладання та виконання зовнішньоекономічних договорів.
36. Сутність та види методів менеджменту у ЗЕД.
37. Документування у ЗЕД.
38. Механізми трансформування методів менеджменту ЗЕД в управлінські рішення.
39. Види управлінських рішень у ЗЕД та рівні їх прийняття.
40. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у ЗЕД.
41. Оптимізування управлінських рішень у ЗЕД
42. Ризики при прийнятті рішень у ЗЕД.
43. Циклічні та стадіальні кризи у світовій економіці та їх вплив на ЗЕД підприємств.
44. Кризи життєвого циклу підприємства та їх вплив на ЗЕД.
45. Діагностування кризових явищ у сфері ЗЕД.
46. Діагностування загрози банкрутства суб'єктів ЗЕД.
47. Інструментарій запобігання кризовим явищам у ЗЕД.
48. Методика визначення економічної ефективності в менеджменті ЗЕД.
49. Методичні підходи до розрахунку ефективності експорту, імпорту, зовнішньоторгового обороту, спільної підприємницької діяльності.
50. Загальні і часткові показники ефективності ЗЕД.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

7. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 580 с.
8. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
9. Єрмошенко М. М. Комерційна діяльність посередницьких організацій : навч. посіб. К. : НАУ, 2003. 345 с.
10. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
11. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: підруч. Київ: Знання, 2010. 493 с.
12. Козик В. В. Зовнішньоекономічні операції і контракти. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
13. Куриляк В. Є. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 268 с.
14. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Мукан О.В. Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організацій: навч. посібник. Львів: Видавництво «Растр-7», 2011. 338 с.
15. Макогон Ю.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 424 с.
16. Митне регулювання та експертиза зовнішньоекономічної діяльності: конспект лекцій для студентів ступеня «бакалавр» економічних спеціальностей, денної та заочної форм навчання /Укладачі: Величко К.Ю., Зосімова Ж.С., Печенка О.І. Х. : Видавництво «Форт», 2017. 119с.
17. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ із змінами № 253-VІ (253-17) від 10.04.2008 р. *ВВР*. 2008. № 23. С. 216.
18. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. 172 с.
19. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 384 с.
20. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

Навчально-методичне видання

Милько Інна Петрівна

МЕНЕДЖМЕНТ ЗЕД

Методичні вказівки до самостійної роботи

Друкується в авторській редакції

Підп. до _____. Формат А 4. Папір офс.
Гарн. Таймс. Ум. друк. арк. ____ Обл. вид. арк.
Тираж 50 прим. Зам.