МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАФТИ І ГАЗУ

Кафедра маркетингу і контролінгу

А.О. Устенко, О.Я. Малинка

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ (КЕЙСИ)

із дисципліни

«ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА»

Івано-Франківськ-2017

1. Корпорація McDonald’s

Корпорація McDonald’s, мережа підприємств громадського харчування, де основною стравою є гамбургер, — справжній професіонал у сфері маркетингу. Маючи 18000 філій у 90 країнах, де в цілому за рік роботи відбувається продажів на суму 23 мільярди доларів, кожні три години в якомусь куточку земної кулі корпорація McDonald’s відкриває новий ресторан. Причини такого стану справ криються в чіткій орієнтації на маркетинг: у McDonald’s знають, як обслуговувати відвідувачів і як реагувати на зміну споживчих запитів.

До появи McDonald’s американці могли покуштувати гамбургер у ресторані або в їдальні. Але частенько споживачі зіштовхувалися з поганою якістю їжі, з нерозторопністю і брутальністю обслуговуючого персоналу, з убогим інтер'єром і навіть із незадовільними санітарними умовами, а також із шумом. У 1955 році Рей Крок, 52-літній торговець апаратами для приготування молочних коктейлів, зацікавився мережею із семи невеликих ресторанів, власниками яких були Річард і Моріс Мак-Дональди. Кроку прийшлася до душі їхня ідея швидкого обслуговування, і він придбав усю мережу за 2,7 мільйона доларів. Потім він вирішив розширити мережу за рахунок продажу права на використання торгової марки McDonald’s іншим підприємствам, і завдяки цьому кількість ресторанів швидко збільшилася. Змінювалися часи, змінювалися і заклади McDonald’s. У них з'явилися зали із сидячими місцями, покращився інтер'єр, у меню з'явилися страви для сніданку, розширився асортимент, відкрилися нові заклади в людних місцях.

Філософія маркетингу Крока виражається в девізі корпорації McDonald’s, що звучить як Q.S.C. & V. — quality, service, cleanliness and value (якість, сервіс, чистота і цінність). Відвідувачі заходять у бездоганно чисте приміщення, їх зустрічає привітний обслуговуючий персонал, вони швидко одержують смачну їжу, яку з'їдають відразу або в симпатичному упакуванні забирають із собою. У приміщеннях McDonald’s немає музичних автоматів і таксофонів, тому там не "тусуються" підлітки. Відсутні також автомати з продажу сигарет і газетні стійки. McDonald’s — ресторани сімейного типу, і вони особливо подобаються дітям.

У McDonald’s рівень обслуговування клієнтів межує з мистецтвом; цьому мистецтву ретельно навчають службовців і власників ліцензій корпорації. Усі власники таких ліцензій проходять курси підготовки в "Гамбургеровому університеті" в Елк Гроув Віллідж, штат Іллінойс. По закінченні навчання випускники одержують ступінь по основному предмету "гамбургерологія" і додатковому — "смажена хрустка картопля". Керівництво McDonald’s постійно стежить за якістю продукції і обслуговування за допомогою регулярних опитувань відвідувачів і не шкодує сил на вдосконалення способів приготування гамбургерів — це робиться для спрощення роботи, зниження цін, прискорення обслуговування і максимального задоволення відвідувачів. Крім цих зусиль, кожен ресторан McDonald’s бере участь у різних суспільних заходах.

У 2700 ресторанах компанії, які знаходяться за межами США, керівництво McDonald’s намагається пристосувати своє меню і стиль обслуговування до місцевих смаків і звичаїв. Наприклад, в Індії вся продукція виготовляється із врахуванням місцевих особливостей. Вони використовують тільки баранину, курку, рибу й овочі, а не яловичину або свинину. Біг-Мак там називають Махараджа Мак! В Японії, наприклад, у стандартне меню McDonald’s включені кукурудзяний суп і фішбургери, у Римі — макарони, у Парижі — вино і фортепіанна музика в "живому" виконанні. Перший же ресторан McDonald’s, відкритий у Москві, відразу завоював серця російської публіки. Однак на цьому новому ринку компанії довелося подолати неймовірні перешкоди, щоб витримати свої високі стандарти обслуговування клієнтів. Постачальників, службовців і навіть відвідувачів треба було привчити до стилю ведення справ McDonald’s, перевіреному часом. Для навчання росіян вирощуванню спеціальних сортів картоплі, з якої готується фірмова смажена картопля McDonald’s, були запрошені канадські техніки-експерти зі спеціальними сортами стійкого до захворювань насіння; крім того, компанія побудувала власний завод по пастеризації молока, щоб постійно мати цей продукт у достатній кількості. Російські менеджери пройшли навчання в "гамбургеровому" університеті; крім того, кожен із 630 нових службовців протягом 16—20 годин осягав такі премудрості, як готування пиріжків з м'ясом і бутербродів Filet-O-Fish; особлива увага була приділена культурі обслуговування. Навчати довелося навіть відвідувачів, оскільки більшість москвичів ніколи не бачила ресторанів швидкого обслуговування. Поки відвідувачі стояли в черзі, їм показували відеосюжети про те, як робити замовлення, розплачуватися і як правильно їсти Біг-Мак. Вірний своїм традиціям, McDonald’s негайно включився в громадське життя нового для себе міста. У день відкриття закладу був організований безкоштовний прийом для 700 сиріт, а всі виручені в цей день засоби були передані в Московську філію Дитячого фонду. Природно, московський ресторан McDonald’s із самого початку був приречений на успіх. У перший же день його відвідало понад 50 тисяч чоловік.

Не зупиняючись на московському успіху, McDonald’s продовжує вишукувати все нові можливості для росту, спрямовуючись у найрізноманітніші куточки світу. В Пекіні був відкритий найбільший ресторан компанії. Він займає площу в 28 тисяч квадратних футів, має 29 кас і 700 сидячих місць. У цьому гігантському пекінському ресторані компанія McDonald’s припускає обслуговувати щодня понад 10 тисяч відвідувачів.

Саме орієнтація на споживача зробила McDonald’s найбільшою у світі організацією громадського харчування. Величезний успіх компанії знайшов відображення в зростаючій ціні на її акції: у 1965 році 250 акцій McDonald’s можна було придбати менше ніж за 6000 доларів, а тепер їхня вартість більше мільйона!

ЗАПИТАННЯ:

1. Що таке глобальна компанія? Чи є такою корпорація McDonald’s? Чи можуть бути глобальними лише великі компанії?

2. Чим визначається успіх глобального менеджменту та маркетингу?

3. Чи погоджуєтеся ви, що на міжнародних ринках компаніям слід дотримуватися філософії "Все, що бачить споживач, ми локалізуємо. Все, чого він не бачить, ми глобалізуємо". Поясніть це на прикладі корпорації McDonald's.

2. «Діснейленд» за кордоном

У 1984 р. токійський „Діснейленд" підбив підсумки першого року свого функціонування, хоча з моменту укладання угоди між американською корпорацією „Walt Disney" та японською компанією "Oriental land" минуло 5 років, затрачених на розробку проекту та будівництво. Понад 10 млн осіб (9 % з яких були відвідувачі, які приїхали з інших азіатських країн) ознайомились із парком, витративши 355 млн дол. США. Ця цифра перевищила очікувану на 155 млн дол. завдяки тому, що середні затрати в розрахунку на одного відвідувача дорівнювали 30 дол. замість попередньо розрахованих 21 дол. Таким чином, токійський "Діснейленд" (DL) надзвичайно швидко став рентабельним. Потік відвідувачів зростав, і у 1990 р. парк відвідали вже понад 14 млн осіб, що перевищило рівень відвідування "Діснейленду" в Каліфорнії і становило половину від рівня відвідування парку, розташованого у Флориді.

Токійський парк у певному сенсі парадоксальний. Хоча такі фірми, як "Lenox China" та "Mister Donald" були вимушені враховувати японські масштаби та смаки, токійський "DL" виявився майже точною копією двох американських парків. Дороговкази виконано англійською мовою, годують переважно стравами американської кухні. Керівництво компанії " Oriental land " вирішило зробити так, щоб у відвідувачів залишилось почуття перебування не в копії парку, а в його оригіналі. Цьому значно сприяла та обставина, що такі франшизи, як "MC Donald", користуються в Японії величезною популярністю, яка свідчить про те, що японська молодь сприйняла американську культуру. Водночас виявилися необхідними і деякі зміни, наприклад, створення на території парку японського ресторану.

Час відкриття токійського "DL" збігся зі збільшенням рівня доходів та вільного часу в японців. Виконавчий директор парку зазначив, що аналогічне підвищення доходів та вільного часу сприяло успішній роботі першого парку в Лос-Анджелесі.

Той факт, що парк у Токіо майже ідентичний паркам США, приховує усю різноманітність операційних доробок. Найважливішими з них, очевидно, стали методи реклами. У той час як "Діснейленд" покладає відповідальність за підготовку реклами у США на співробітників власного штату, в Японії корпорація звернулась до послуг місцевих фірм для адаптації до культурної специфіки. Проте культурні відмінності є навіть всередині самої Японії. Наприклад, рекламні оголошення за межами Токіо мають інформативний характер, тоді як у столиці рекламні щити більше відображають розважальний характер парку.

Корпорація "Дісней" не здійснювала фінансування операцій у Токіо. Вона

лише надала генеральний план, проекти, виробничі потужності та підготувала кадри для проведення будівельних робіт, а також проводила консультації після закінчення будівництва основних споруд. Корпорація одержувала доходи на етапі будівництва, а зараз отримує 10 % роялті за використання авторського права та 5 % доходу від продажу продуктів харчування та інших товарів.

Успіх токійського "DL" наштовхнув компанію на думку про розширення ринку та вихід у Європу. У 1985 р. вона оголосила, що звузила свій вибір до двох країн — Іспанії та Франції, запланувавши відкриття парку на 1992 р. Оскільки парк, за попередніми оцінками, мав забезпечити постійну зайнятість 40 тис. службовців і залучити величезну кількість туристів, обидві названі країни відкрито взялися улещувати корпорацію. Іспанія запропонувала два різних місця під будівництво та 25 % відрахувань від вартості будівництва, заявивши, що парк на її території зможе залучати до 40 млн туристів на рік. Франція гарантувала 12 млн відвідувачів на рік. Цю цифру корпорація "Дісней" оцінила як точку нульового прибутку, після чого погодилась розширити залізничну гілку з Парижу до місця розташування парку, оцінивши затрати на це у 350 млн дол. США. Крім того, французький уряд запропонував 4800 акрів землі за ціною 7500 дол. США за акр, що було недорого для цієї місцевості, а також надав кредит, що покривав 22 % необхідної суми. У кінцевому підсумку, корпорація "Дісней" підписала в 1986 р. угоду з французьким урядом з трьох таких причин: зручніше розташування Парижа, який знаходиться майже в центрі Європи; величезна кількість туристів, які щороку відвідують столицю Франції; наявність рівнинної території у безпосередній близькості до Парижа.

Переговори закінчилися тим, що корпорація "Дісней" погодилась придбати у власність у крайньому разі 16,7 % , але не більш як 49,9 % парку "Євро-Дісней" ("ЄД"), що передбачало інвестиції, які забезпечили інфраструктуру парку, включаючи готелі, торгові центри, кемпінги та інші споруди. Розрахунки показали, що повний обсяг інвестицій на 1992 р. мав виявитися в діапазоні від 2,4 до 3 млрд дол. США. Корпорація "Дісней" зупинилася на участі у власності в розмірі 49,9 %.

Впевненість корпорації в успіху цього підприємства базувалася на тому факті, що в 1990 р. американські парки відвідали 2,5 млн європейців. Решту власності було розпродано через міжнародний синдикат банків та дилерів з цінних паперів, при цьому 50 % пішло інвесторам у Франції, 25 % — у Великобританії, а решта — у різні країни Європи.

Якби корпорація "Дісней" зупинила свій вибір на іспанському варіанті, то парк значною мірою був би копією американських, в яких відвідувачі майже всіх атракціонів перебувають на відкритому повітрі. Водночас керівники корпорації з'ясували, завдяки токійському досвіду, що холодна погода не обов'язково призводить до зниження кількості відвідувачів. Хоча холодніший клімат Паризького регіону привів до необхідності створення деяких атракціонів у закритих приміщеннях: було продумано розташування камінів, скляних куполів над алеями, призначених для пиття чаю, захищених місць для черг.

Незважаючи на економічні вигоди, які очікували від роботи парку, багато хто у Франції побоювався, що його створення стане ще одним кроком на шляху

до витіснення французької культурної традиції та заміни її американською. Книга, яка засуджує рішення уряду Франції про будівництво парку "DL", стала у країні бестселером. Критики назвали "ЄД" "культурним Чорнобилем", а голову корпорації "Дісней" було закидано яйцями під час його візиту до Парижа. Один із французьких журналів — "Le Nouvel Observateur" помістив фотографію із зображенням величезної фігури Міккі Мауса, який стоїть на дахах паризьких будинків. Водночас акторові Іву Монтану вдалося найкраще висловити настрої більшості французів такими словами: "Теніски, джинси, гамбургери — ніхто не нав'язував нам цих речей. Вони нам самим сподобались". Компанія "Walt Disney" зробила спробу парирувати таку різку критику, заявивши у французькій пресі, що Уолт Дісней — француз за походженням і його справжнє прізвище д'Ісіньї, а не Дісней. Корпорація погодилась також на те, що всі текстові знаки на території парку буде виконано французькою мовою, хоч основний акцент буде зроблений на візуальній символіці. У 1990 р. фірма оголосила про намір відкрити величезний торговий центр у безпосередній близькості до парку "Walt Disney World", де розташуються універмаги японських та європейських торгових фірм. Крім того, "Дісней" створив світ атракціонів "Діснейленд", базуючись на науковій фантастиці Жюля Верна.

Успіх "Діснейленду" в Японії та поширення його ідей на Францію не пройшли непоміченими для конкурентів. На 1990 р. тематичні парки вже були або у процесі створення, або на етапі планування. У Японії відкрилися парки "Світ космосу", "Сезам, відкрийся!" та "Земля Санта-Клауса", а на території Європи розгорнулися парки "Bush Gardens" та "Universal Studios". Зростання рівня конкуренції ставить під сумнів успіх закордонних парків "Діснея" в майбутньому, особливо на території Франції. Керуючий рекреаційною групою фірми "МСА", яка є материнською компанією для "Юніверсал студіос" заявив: "Ми маємо намір влучити в мішень у вигляді корпорації "Дісней" по всій Європі".

ЗАПИТАННЯ:

1. Які мотиви, на вашу думку, спонукали корпорацію "Дісней" організувати парки атракціонів за кордоном і що можна віднести до плюсів та мінусів цього підприємства з погляду корпорації "'Walt Disney"?
2. Які операційні доробки, крім описаних у конкретному прикладі, можуть знадобитися для забезпечення успіху економічної діяльності компанії за кордоном?
3. Визначте ключові компетенції компанії Disney.
4. Де компанія припустилася серйозних помилок? Чи можна було б їх уникнути?
5. Відповідаючи на запитання про можливість відкриття Діснейленду" в Росії, Рой Е. Дісней, віце-президент корпорації, відзначив, що його організація не в змозі побудувати тут парк у найближчому майбутньому. Які причини "за" і "проти" створення парку в Росії? Чи може корпорація продовжити створення тематичних парків за межами США? Якщо так, то де? Які типи організаційних форм слід було б розглянути при цьому?

6. Що могла б зробити корпорація "Дісней", щоб адекватно реагувати на загрозу конкуренції, яка виникла за кордоном?

3. Торгівля Шрі-Ланки

Шрі-Ланка, що в перекладі означає "блискаюча земля", є острівною державою біля південного краю півострова Індостан, площею 65,5 тис. км^2 та з населенням понад 16 млн осіб. Характеризується гарячим тропічним кліматом з двома періодами мусонів, але в гірських районах досить прохолодно, бувають заморозки. Відома в Європі під назвою Цейлон від початку XVI ст. і до 1972 р.. Шрі-Ланка є за багатьма аспектами типовим прикладом більшості країн, що розвиваються: низький дохід на душу населення (близько 420 дол. США на рік), значна залежність від експорту небагатьох сировинних товарів, недостатня валютна виручка для закупівлі необхідного споживчого та промислового імпорту й високий рівень безробіття. Але за багатьма іншими аспектами Шрі-Ланка не є типовою країною, що розвивається. За деякими показниками якості життя вона займає досить високе місце: рівень грамотності (87%) — один із найвищих в Азії; рівень харчування, медичного обслуговування та розподілу доходів — один із найвищих у "третьому світі"; середня очікувана тривалість життя (71 рік) є однією з найвищих у слаборозвинутих країнах (СРК); темпи зростання населення, які становлять в останнє десятиліття 1,5 % на рік, — серед найнижчих у світі.

Хоча Шрі-Ланка досягла незалежності лише 1948 р., у неї є тривала документована історія міжнародної торгівлі: цар Соломон посилав свої галери у Шрі-Ланку для купівлі дорогоцінних каменів, слонів та павичів, щоб догодити цариці Савській; Синдбад-мореходець та Марко Поло плавали туди; країна посилала своїх послів імператорові Клавдію в Римську імперію, а пізніше встановила торгові відносини з Китаєм. Одна за одною європейські держави завойовували острів, щоб одержувати продукти, яких у них не було. Португальці, наприклад, прагнули таких товарів як кориця, гвоздика, кардамон; англійці перевели господарство острова на виробництво чаю, каучуку та кокосових горіхів замість рису як основної сільськогосподарської культури.

З моменту досягнення незалежності Шрі-Ланка розглядала політику міжнародної торгівлі як засіб, що сприяє розв'язанню таких проблем як дефіцит іноземної валюти, надзвичайна залежність від одного продукту та одного ринку і недостатнє зростання обсягів виробництва та зайнятості.

Для імпортних закупівель потрібна іноземна валюта. Прогрес у розвитку засобів міжнародного зв'язку та транспорту, сприяючи зростанню очікувань Шрі-Ланки, спричинив до того, що іноземній продукції або обладнанню для її виробництва почала надаватися явна перевага. Але потреби зростали значно швидше, ніж валютні надходження.

Шрі-Ланка була занепокоєна також своєю залежністю від єдиного експортного продукту та ринку. До 1975 р. понад 1/2 валютної виручки у країну надходило від продажу чаю. Це робило її уразливою з двох боків. По-перше, світовий попит на чай зростав не так швидко, як на багато інших товарів,

особливо промислових. Тому чай виявився не таким надійним засобом збільшення темпів економічного зростання, зайнятості або валютних надходжень, як деякі інші товари. По-друге, ціни на чай зазнають значних коливань залежно від урожайності або у зв'язку зі стихійними лихами у будь-якій країні — експортері чаю. Були випадки, наприклад, коли оптова ціна чаю з року в рік змінювалась на 90% . Це дуже утруднювало планування довгострокових підприємницьких або державних проектів. Оскільки Шрі-Ланка колись була англійською колонією, то і після 1948 р. третина її експорту надходила у Великобританію. Таким чином, країна була потенційно уразливою перед англійськими політичними вимогами та економічними спадами. Тому багато ланкійців прагнули скорочення торгівлі з Великобританією для досягнення політичної та економічної незалежності.

У зв'язку з цими різноманітними, але взаємопов'язаними проблемами Шрі-Ланка намагалася з часів здобуття незалежності заробити більше національної валюти шляхом збільшення експорту своїх традиційних товарів. Крім того, вона намагалась диверсифікувати виробництво. З 1948 до 1960 р. Шрі-Ланка майже не намагалася змінити ступеня своєї залежності від експорту чаю, каучуку, кокосових горіхів для оплати імпорту продуктів харчування та промислових товарів. З 1960 р. і до зміни уряду в 1977 р. акцент робився на обмеженні імпорту для стимулювання місцевого виробництва та економії іноземної валюти. В наступний період увагу було звернено на розвиток нових галузей, які могли б експортувати частку своєї продукції, і таким чином заробляти валюту. Передбачалося, що результатом розвитку імпортозамінного виробництва або виробництва експортної продукції має бути забезпечення економічного зростання та збільшення кількості робочих місць. При переході до нової продукції країна, як очікувалося, буде менше залежати від ринку чаю та збуту цього товару на традиційному британському ринку.

Рішення про розвиток експорту нетрадиційних товарів ставить питання про те, які це мають бути товари і як змусити фірми продукувати їх для закордонних ринків. У 1977 р. новообраний уряд Шрі-Ланки був переконаний, що слід надавати допомогу галузям, які забезпечують найбільшу потенційну перевагу на світових ринках. Він вжив численних заходів до пом'якшення обмежень на імпорт, щоб визначити, де є конкурентні переваги. Влада вважала, що галузі, які витримали конкуренцію з імпортом, виявляться найбільш конкурентоспроможними на експортних ринках.

Але державні органи не задовольнилися простим очікуванням, коли імпорт цілком визначить напрямок майбутнього промислового стрибку. Вони вважали, що деякі зовсім нові галузі, можливо, мають одержати допомогу. Крім того, виникло бажання досягти яких-небудь короткострокових успіхів у галузі експорту, щоб викликати довіру до програми його розвитку. Відділ розвитку експорту міністерства промисловості досяг значних результатів у створенні методики визначення продукції, яка придатна для розробки та просування на експорт.

Одним із шляхів вибору товарних груп було виявлення нетрадиційних товарів, які вже експортувалися в незначному обсягу. Відділ розвитку експорту

(BPE) намагався також віднайти інші товари, які мали потенційні дані для конкуренції за кордоном. Спочатку було визначено товари, для виробництва яких необхідна велика кількість низькокваліфікованої та кваліфікованої робочої сили, тому що: 1) собівартість робочої сили у Шрі-Ланці була низькою; 2) робоча сила мала досить пристойний освітній рівень; 3) рівень безробіття та неповної зайнятості був високим. BPE звузив цю групу товарів так, щоб до неї входили тільки вироби, для виробництва та упакування яких країна мала місцеві сировинні матеріали. Це розглядалось як важливий показник конкурентоспроможності, оскільки було надто дорого імпортувати матеріали для переробки та експорту. Нарешті BPE дослідив кон'юнктуру на ринках, де Шрі-Ланка мала найбільші можливості збуту. Дослідження базувалось на аналізі попиту на ринках двох типів: 1) на тих, де країна має особливі ринкові пільги і, таким чином, мінімальні торгові бар'єри; 2) на близько розташованих до Шрі-Ланки ринках, що обслуговуються з мінімальними транспортними витратами.

Було виявлено 17 пріоритетних товарів залежно від їх експортного потенціалу та вигод, які передбачалися для країни. До пріоритетних видів товарів було віднесено такі:

- перероблений чай (у пакетах та розчинний);
- готовий одяг (сорочки, піжами та сукні);
- хімічні похідні кокосової олії;
- харчові жири;
- велосипедні шини та камери;
- інші гумові вироби, наприклад автомобільні шини та камери.

До інших видів товарів належать парусинове взуття, консервовані ананаси, керамічні вироби, морепродукти (омари та креветки), вироби місцевих виробників та дорогоцінні камені.

Визначення найбільш конкурентоспроможних галузей спонукало деяких бізнесменів розглянути можливість капітальних вкладень у нові галузі. Крім того, уряд започаткував зони промислового розвитку. Компанії, що займалися виробництвом у цих зонах та експортували з них свою продукцію, могли розраховувати на звільнення від податків протягом 10 років та одержання податкових пільг на 15 років залежно від розміру інвестицій та кількості робітників. Вони могли також ввозити товари та комплектуючі вироби без оплати податків на імпорт у момент ввезення. Податок на імпорт не стягувався доти, доки відповідні товари не починали продаватися всередині країни. Якщо вироби реекспортувалися, то податку на імпорт також не було.

Першими промисловцями, які скористалися цими стимулами, були виробники текстильних виробів та взуття, які мали доступ на американський та європейські ринки. Державну підтримку дістали також такі види бізнесу, як виробництво полівінілхлоридної плівки, ковдр, пристроїв введення інформації.

Проте Шрі-Ланка продовжувала відчувати дефіцит іноземної валюти. У міру того, як збільшувався приплив імпортних товарів до країни і збільшувались доходи, усе більше зростав попит споживачів на закордонні товари. В результаті Шрі-Ланка обмежила ввезення великих споживчих

товарів, але дозволила безперешкодне ввезення невеликих виробів, наприклад наручних годинників, вважаючи, що їх так чи інакше ввезуть контрабандою.

Утворення нових експортних галузей зазвичай має на меті багато цілей. У Шрі-Ланці внаслідок появи нових галузей частка обробної промисловості у загальному експорті зросла, а частка виробництва чаю впала, відбулося також розосередження експортних ринків; усе більшого значення стали набувати ринки США, Східноазіатського регіону (САР), Німеччини та Індії. Якщо колись третина експорту надходила до Англії, то тепер жодна з країн не одержує більше 15% продукції Шрі-Ланки.

ЗАПИТАННЯ:

1. На які теорії міжнародного підприємництва спиралися ланкійські посадові особи, розробляючи торгову стратегію своєї країни?
2. Чому Шрі-Ланці або будь-якій іншій країні недостатньо товарів та послуг, що виробляються на її території? Чому їм взагалі необхідно торгувати?
3. З якими ризиками може стикнутися в майбутньому Шрі-Ланка, якщо вона буде намагатися стати більш незалежною від зовнішнього середовища?
4. Які, на вашу думку, фактори економічного розвитку слід контролювати уряду Шрі-Ланки (та іншим СРК), щоб запобігти зниженню ролі торгівлі товарами в міжнародному бізнесі?

4. Кав’ярні vs паби у Великобританії

За підсумками 2005 р. британський підрозділ глобальної мережі кав'ярень Starbucks, як прогнозують у компанії, вперше у своїй історії стане прибутковим. Американська Starbucks прийшла в Британію ще в 1998 р., але вийти на окупність ddалося лише тепер. Багато в чому це відбулося через те, що в останні роки британці п'ють усе менше пива, віддаючи перевагу каві. Ще відносно недавно аналітики думали, що британський ринок кави насичений і не має потенціалу росту.

І проте всі ці роки сектор ріс майже на 10% щорічно – тільки мережні кав'ярні збільшили продаж кави з 4,5 до 6,25 млн. чашок у тиждень. До кінця 2008 року продажі зростали до 7,5 млн. чашок кави щотижня. Це означає, що середній британець, включаючи грудних дітей, щотижня випиває 6,5 чашки кави.

Ріст споживання кави вже привів до помітних зрушень у британській культурі. Якщо раніше традиційними місцями зустрічей були паби, де головними напоями є пиво і сидр, то тепер усе більше британців, особливо молодих, вибирають як місця спілкування кав'ярні. Паби вже зіштовхнулися з падінням продажів (особливо продажів пива й особливо в денні години) і змушені продовжувати години роботи – щоб увечері подавати клієнтам пиво й алкогольні напої, а ранком і вдень пропонувати їм каву і сніданки.

Наприкінці 1960-х кав'ярні в Британії були місцем проживання богеми, яка у такий спосіб намагалася дистанціюватися від простонародних пабів. Більшість кав'ярень належали французам та італійцям, які тут живуть, і концентрувалися вони в Сохо і Ковент-Гардені – ближче до театрів. За межами

центрального Лондона кав'ярень практично не було, а в більшості закладів суспільного харчування під кавою розумівся розчинний напій.

Згідно дослідження британської консалтингової компанії Allegra Strategies, у найближчі три роки кількість кав'ярень буде збільшуватися зі швидкістю 8,9 % у рік. Якщо в минулому році продажі кави через мережні кав'ярні (Starbucks, Costa Coffee, Caffe Nero і Caffe Ritazza) перевищили 2 млрд. доларів, то до кінця року їхній сумарний оборот досягне 2,6 млрд. доларів.

Особливо популярні кав'ярні стали серед жінок, що відповідно до опитувань складають близько 60 % відвідувачів мережних кав'ярень. "Традиційним місцем зустрічей у Британії були паби, але не обов'язково ввечері. Тепер усе більше людей воліють зустрічатися в кав'ярнях, де більш приємна атмосфера, сучасний дизайн і спокійна музика. Кав'ярні особливо популярні серед молоді і серед жінок, оскільки вони безпечніші. У пабах же завжди є ризик наткнутися на людей у нетверезому стані, з підвищеним рівнем агресії", – відзначає викладач соціології лондонського City University Люсі Палмер. У результаті паби поступово перетворюються у вечірньо-нічні заклади.

З 1997 року продажі пива в Британії скоротилися на 18%, а продажі в пабах і того сильніше – на 23 %. Усе більше людей стали купувати пиво в магазинах і пити його вдома. Щоб захистити свої позиції, паби пролоббіювали зміни в британському законі про ліцензування (з 1914 року у Великобританії діяли строгі правила, які обмежували ліцензії на продаж алкоголю після 23.00 і до 8.00). За новими правилами, які вступили в силу з листопада 2005 року, питні заклади можуть продавати алкоголь хоч цілодобово.

Уже до середини січня 2006 року близько 1200 барів і пабів одержали ліцензії на цілодобову роботу, а багато з них продовжили години роботи (як вечірні, так і денні). У денний час паби стали позиціонувати себе як заклади, аналогічні кав'ярням, пропонуючи відвідувачам каву, закуски і десерти. Показово, що компанія Mitchells & Butlers, яка володіє мережею барів All Bar One, на початку грудня заявила, що продажі кави в її барах ростуть у три рази швидше, ніж продажі пива. Однак основний елемент стратегії пабів – більш тривала робота ввечері, щоб компенсувати падіння продажів алкогольних напоїв у денний час.

Від кавового буму в Британії більше всього виграють мережі кав'ярень. Частка ринку незалежних кав'ярень повільно, але вірно скорочується. Якщо в 2001 році мережні кав'ярні займали 25,8% ринку, то сьогодні на них припадає понад 30 %. Більш того, мережам уже належить 70% торговельних пунктів. "Мережні кав'ярні частіше відкриваються у жвавих місцях – біля станцій метро і залізниць, відділень банків. Часто на одному перехресті розміщаються дві-три кав'ярні. Як це часто буває із закладами харчування, така тактика веде не до росту конкуренції, а до ефекту агломерації – разом вони притягають значно більше відвідувачів, ніж розрізнені кав'ярні", – підкреслює Джон Сіммонс, британський бізнес-консультант і автор книги про міжнародну експансію Starbucks. Згідно з прогнозом Allegra Strategies, до кінця року на мережні кав'ярні буде припадати вже 35 % усіх продажів кави в країні.

Не дивно, що восени 2005 року європейське видання журналу Business Week

назвало британську мережу Caffe Nero однією з 30 швидкозростаючих компаній Європи. Прибуток компанії за останній рік подвоївся. Капіталізація виросла з 0,78 долара на акцію до 4,42 долара. Ця мережа, яка у даний час працює тільки на британському ринку, у найближчі кілька років планує вихід на іноземні ринки, насамперед у Північну Європу (Швеція, Німеччина, Нідерланди) і на Близький Схід (ОАЕ, Катар, Бахрейн, Кувейт). Інша британська мережа, Costa Coffee, яка є підрозділом компанії Whitbread, теж почала розширюватися за межі свого основного ринку. Ця мережа уже відкрила кав'ярні в Ірландії, на Кіпрі і на Близькому Сході, а також вийшла на ринок Індії. Але в той же час вона не має наміру забувати і про британський ринок.

Найбільшою мережею кав'ярень у Британії залишається американська Starbucks – їй належать 466 кав'ярень і 24,3 % ринку. Starbucks змогла обійти конкурентів завдяки винятково агресивній стратегії розширення. Американці скуповували для своїх кав'ярень найзручніше розташовані приміщення. Starbucks також удалося укласти угоди з багатьма британськими корпораціями – наприклад, її кав'ярні розташовані усередині головних офісів багатьох банків у лондонському Сіті, кав'ярня Starbucks знаходиться поруч з їдальнею в штаб-квартирі британської аптечної мережі Boots у пригороді Ноттінгема.

ЗАПИТАННЯ:

1. Яким чином зміна смаків британців вплине на компанії, що виробляють пиво?
2. Перелічіть фактори середовища, що впливають на ринок напоїв у Великобританії.
3. Проаналізуйте стратегію мереж кав'ярень і пабів, спрямованих на збільшення кількості відвідувачів.

5. Корпорація Boeing

1 грудня 2003 року зненацька для усіх подав у відставку головний виконавчий директор і голова ради директорів корпорації Boeing Філ Кондіт. Незадовго до свого відходу пан Кондіт звільнив фінансового директора корпорації 56-літнього Майкла Сірса, який вважався його спадкоємцем, і віце-президента зі зв'язків з урядовими організаціями Дарлін Друйон. Безпосереднім приводом до відставки глави Boeing і звільнення двох його ключових співробітників стала черга скандалів, пов'язаних із промисловим шпигунством і зловживаннями службовим становищем. Найгучніший вибухнув улітку 2003 р., коли в окружний суд Лос-Анджелеса були представлені документи, які свідчать про те, що керівники Boeing протягом декількох років покривали співробітників, які використовували конструкторську документацію на космічні ракети, викрадену в головного конкурента – Lockheed Martin. За допомогою крадених ноу-хау Boeing зміг створити нову ракету Delta IV швидше, ніж Lockheed Martin свою Atlas V, і одержав перевагу в боротьбі за двохмільярдний контракт Пентагона на космічні запуски. Наслідки цього скандалу виявилися для Boeing воістину катастрофічними. Як покарання Пентагон позбавив Boeing права запускати супутники згідно з укладеними

контрактами на 1 млрд. доларів, передав їх Lockheed Martin і заборонив брати участь у нових тендерах. Так космічний підрозділ Boeing, що працює по програмах Пентагону, опинився без замовлень. Незабаром після шпигунського скандалу на Boeing упала підозра в "неетичному лобіюванні своїх інтересів у Міноборони США, яке полягало в наданні хабарів чиновникам Пентагону, які відповідали і за розподіл контрактів. Наприклад, Дарлін Друйон, яка перейшла в Boeing на початку 2003 р., на своїй колишній роботі – на посаді радника головкому ВВС США – безпосередньо впливала на комерційні відносини між Boeing і Пентагоном. Як підозрювали в Міністерстві юстиції, не без зусиль пані Друйон ВВС США навесні 2003 р. прийняли рішення купити 100 літаків-заправників Boeing 767 на суму 20 млрд. доларів, тоді як реальні потреби військових – усього 20 таких машин. Візувати угоду конгрес відмовився, а ряд сенаторів і конгресменів від демократичної партії звернулися в правоохоронні органи з проханням провести незалежне розслідування за контрактом Boeing з Пентагоном.

Однак, не чекаючи результатів розслідування, керівники Мін'юсту США і Пентагону виступили з гранично твердою заявою на адресу Boeing. Заммініства юстиції Пітер Тітс відзначив: "Ми не потерпимо найменшої неохайності в процесі укладення контрактів і тому вводимо санкції у відношенні Boeing... Санкції будуть діяти доти, доки Boeing не змінить практику своєї діяльності і не спокутує свою провину цілком". Під загрозою зриву міг виявитися проект по створенню системи Національної протиракетної оборони (НПРО) вартістю 1,2 трлн. доларів, у якому Boeing виступає генеральним підрядчиком Пентагону. Тому головного виконавчого директора Філа Кондіта змінив президент Boeing Гаррі Стоунсайфер.

Філ Кондіт у 1996 році зайняв крісло головного виконавчого директора Boeing. Відразу ж після призначення пан Кондіт взявся втілювати принципово нову стратегію розвитку, розроблену ним самим, яка передбачала побудову вертикальної інтегрованої аерокосмічної структури. Boeing повинен був об'єднати усі компоненти аерокосмічного бізнесу в рамках однієї корпорації. Об'єднання почалося з купівлі в 1996 р. найближчого конкурента – McDonnel-Douglas, що випускає магістральні літаки, і аерокосмічної компанії Rockwell, яка займалася розробкою багаторазових космічних апаратів системи Space-Shuttle і авіонікою. Пізніше Boeing придбав у General Motors, одного зі світових лідерів з виробництва супутників, компанію Huges. У 1996 –1997 рр. виникли проблеми в організації і збуті пасажирських літаків: корпорація не встигала в термін робити літаки і навіть увела понаднормові години для робітників, що викликало незадоволення профспілок і тривалі страйки.

На початку 2000 р. Boeing скоротив постачання нових літаків з 620 до 489 штук у рік і курс акцій компанії упав майже на третину. Одночасно з цим різко знизилися замовлення на будівництво Міжнародної космічної станції (МКС), яке Boeing виконував як головний підрядчик цього проекту з американської сторони. Джордж Буш, який прийшов до влади, виконав свою передвиборну обіцянку і до мінімуму урізав фінансування МКС.

У середині 2001 р. Boeing програв компанії Lockheed Martin тендер на

розробку і виробництво легкого ударного винищувача п'ятого покоління JSF на суму понад 200 млрд. доларів. А теракти 11 вересня і глобальна криза, яка почалася на ринку авіаперевезень, ледь не привели до повної зупинки виробництва широкофюзеляжних пасажирських літаків на заводах Boeing у Рентоні і Сіетлі. Щоб зберегти рентабельність виробництва, Boeing змушений був звільнити майже 40 % персоналу – понад 35 тис. робітників та службовців – і припинити фінансування НІОКР по ряду проектів. Тоді ж на автостраді, що веде в аеропорт Сіетла, хтось зі звільнених робітників повісив плакат "Останній виїжджаючий з міста, не забудь погасити світло!".

За підсумками 2003 року Boeing поставив усього близько 280 літаків (у 1999-му було 620). Це означає, що частка американської корпорації на світовому ринку пасажирських літаків знизилася до 49% (у 1999-му було 68%), тобто уперше виявилася меншою, ніж у Airbus.

ЗАПИТАННЯ:

1. Дайте характеристику факторам зовнішнього середовища, які вплинули на ефективність діяльності корпорації Boeing і стратегію її розвитку.
2. Які превентивні міри повинно здійснювати керівництво корпорації для запобігання негативному впливу зовнішнього середовища?
3. Дайте оцінку впливу державної політики на розвиток авіабудування США.

6. Європейські експортери

На думку багатьох експертів, найбільш очевидною причиною економічних проблем у зоні євро в 2004 р. стало падіння долара, яке призвело до зміцнення євро. З вересня по грудень 2004 р. європейська валюта подорожчала на 12,5 %, піднявшись майже до 1,35 долара за євро. Фундаментальних причин для ревальвації європейської валюти не було: євро дорожчало через девальвацію долара щодо основних валют, у тому числі єни, фунта і швейцарського франка. Подорожчання європейських товарів на зовнішніх ринках призвело до скорочення експорту з країн зони євро. У третьому кварталі 2004 р. експорт з єврозони скоротився на 0,8 % у порівнянні з попереднім кварталом, а з Німеччини – найбільшої економіки Євросоюзу – на 1,1 %. Внутрішній Попит не зміг компенсувати ці втрати: високе безробіття (у середньому по єврозоні – 8,9 %) у поєднанні з низьким оптимізмом споживачів призвели до стагнації на внутрішньому ринку.

На думку старшого економіста по Німеччині, лондонського аналітичного центру Economist Intelligence Unit (EIU) Яна Фрідріха: "Зміцнення євро не несло б стільки проблем, якби не ріст цін на нафту, що стримує економічне зростання у країнах-імпортерах енергоресурсів. А це не тільки США, але й Японія, Китай, Південна Корея, Індія, більшість країн Латинської Америки. Два фактори – занадто дорогий експорт і стримуваний дорогою нафтою недостатньо сильний попит на зовнішніх ринках – і приводять до уповільнення економічного зростання. Яскравим прикладом стали проблеми зі збутом німецьких автомобілів. Наприклад, у листопаді 2004 р. експорт німецьких

автомобілів за кордон скоротився на 11 % у порівнянні з попереднім місяцем. Компанії BMW, Porsche і Audi (підрозділ концерну Volkswagen) оголосили про скорочення продажів на зовнішніх ринках, у тому числі і на ключовому – у США.

Проблеми з експортом викликали уповільнення росту в промисловості. У Німеччині, на яку припадає третина економіки зони євро, економічне зростання у третьому кварталі 2004 р. склало усього 0,1 % у порівнянні з попереднім кварталом. Внутрішній попит у рамках єврозони продовжував стагнувати. Одна з основних причин – безробіття. У Німеччині воно досягло 10,8 % у 2004 р. В інших країнах еврозони безробіття теж високе – понад 9 % у Франції, 8 % в Італії, 10% в Іспанії і 13 % у Бельгії. "Слабке економічне зростання і відсутність впевненості в завтрашньому дні не дають споживачам спокійно витрачати. Внутрішній попит виявляється на тому ж рівні, що і два роки тому, через що компанії не мають можливості рости. Доки ситуація з безробіттям не буде розв'язана, внутрішній попит в єврозоні не зможе рости стійко", – відзначає економіст дослідницького центру Global Insight Ховард Арчер.

Відповідно до оцінок Єврокомісії, через надмірні регулятивні обмеження на ринках праці і товарів країни Євросоюзу щорічно втрачають приблизно 1,3 трлн доларів, або 12,4% сукупного ВВП. Однак необхідні реформи регулювання, що знижують рівень зайнятості, ніяк не можуть здійснитися. Реальні зміни не відбуваються через завзятість європейських профспілок, що відмовляються послабляти соціальну захищеність робітників. Крім того, уряди країн ЄС неохоче йдуть на зниження податків, у тому числі податків на оплату праці, які у більшості європейських країн на 60 – 110 % вищі, ніж у США. Профспілки зниження податків підтримують (на їхню думку, це приведе до росту зайнятості), але уряди не йдуть на цей крок, тому що вважають, що це лише збільшить дефіцит бюджету. Провідні економіки єврозони – Німеччина, Франція й Італія – зводять бюджети з великим дефіцитом, що заморожує реформи.

Однак більшість економістів вважають, що це допоможе лише скорегувати курсову динаміку, але не змінить тренд. США цілеспрямовано обрали на середньострокову перспективу політику слабкого долара. Абсолютна більшість валютних трейдерів та економістів очікують подальшого ослаблення долара щодо ключових валют на 5 – 7 % у рік протягом найближчих декількох років.

Тому Європі пропонують інші рецепти. Так, інвестбанк Goldman Sachs запропонував ЄЦБ знизити ставку рефінансування з 2 до 1,5%. Це дозволить домогтися двох цілей. По-перше, дешевий кредит може активізувати внутрішній попит споживачів та інвестиції компаній. По-друге, капітали з Європи почнуть перетікати в США, де процентні ставки за півроку виросли до 2 % і зростали далі – до початку 2006 р. до 5 %. Це допоможе зняти тиск із валютного ринку, і євро трохи ослабне, давши перепочинок європейським експортерам.

Втім, немає лиха без добра. Важке становище може змусити лідерів країн єврозони взятися таки за необхідні економічні реформи. "Девальвація долара

може в середньостроковій перспективі принести Європі користь, оскільки вона зробить реформи невідкладними. Тепер уряди будуть змушені на це піти", – Констатує економіст інвестбанку Citigroup Майкл Сондерс. Якщо вони не зважаться на реформи зараз, то економічна ситуація буде тільки погіршуватися.

ЗАПИТАННЯ:

1. Яким чином девальвація долара, на вашу думку, зможе принести в перспективі користь ЄС?
2. Які фактори зовнішнього середовища впливають на розвиток промисловості найбільших держав Європи?
3. Розробіть стратегію підвищення конкурентоспроможності європейських експортерів.

7. Nestle, Electrolux та Siemens

1. Компанія Nestle – світовий лідер у виробництві продуктів харчування. На 500 фабриках і промислових підприємствах, що входять в корпорацію Nestle і розташовані в 84 країнах світу виробляється понад 15 тис. різних видів продуктів харчування більш ніж 8500 торгових марок, працює близько 250 тис. чоловік. Нік Сочовськи, аналітик компанії Merrill Lynch в Лондоні, говорить, що *"це, ймовірно, найбільш комплексний бізнес у світі".* В рамках стратегії довгострокових інвестицій компанія активно вкладає засоби в місцеве виробництво, розробку продуктів, що відповідають смакам і традиціям населення в різних країнах, а також використовує місцеву сировину і компоненти. Таким чином, Nestle поєднує міжнародний досвід і лідерство в харчовій індустрії з потребами і смаками споживачів.

Компанія дозволяла своїм міжнародним підрозділам в певних межах діяти самостійно, особливо у сфері маркетингу, з урахуванням місцевих умов і ділових культур. Іншими словами, управління Nestle здійснювалося як управління сукупністю окремих місцевих підприємств. Вважається, що зі всіх крупних харчових компаній світу Nestle – найбільш децентралізована. Вона важче, ніж її конкуренти переходить на модель централізованого управління, яка, в свою чергу, допомагає істотно знизити витрати в таких сферах, як системи постачань або продажів, де бажаний ефект досягається за рахунок економії на масштабах. IT-інфраструктура Nestle була своєрідною "вавілонською баштою" з десятками різних інформаційних систем, з яких багато що було успадковане в результаті поглинання різних компаній. В компанії був відсутній корпоративний інформаційний центр.

Керівництво компанії прийшло до висновку, що така хаотична інформаційна система приводила до неефективності і додаткових витрат, що, у свою чергу, перешкоджало ефективній конкуренції у сфері електронної комерції. Наприклад, відсутність стандартних бізнес-процесів не дозволяла компанії використовувати її ринкову владу покупця на світових сировинних ринках для досягнення нижчих цін сировини та інгредієнтів. Навіть якщо окремі підприємства Nestle використовували одних і тих же глобальних постачальників, вони укладали контракт самостійно з різними умовами

постачань і закупівельними цінами. Або через неможливість налагодити обмін інформацією між підрозділами компанії одна і та ж продукція, наприклад, батончик Kit-Kat, продавалася в різних країнах під десятьма різними штрих-кодами, що помітно ускладнювало завдання з відстежування продажів одного з найбільших шоколадних брендів Nestle.

2. Сучасною продукцією концерну "Electrolux" є побутова техніка, а саме: пральні й посудомийні машини, холодильники і морозильники, газові і електричні плити тощо. На українському ринку концерн представляє такі товари, як пральні машини і холодильники ("Electrolux", "Zanussi"), газові та електричні плити ("AEG"). Ця продукція є затребуваною та поступає до України переважно зі Швеції та Італії (де розміщена виробнича філія концерну "Electrolux").

На українському ринку побутової техніки в 2000 р. ціна і якість продукції концерну "Electrolux" за більшість моделей перевищувала ціну і якість товарів конкурентів. Ціна на техніку концерну "Electrolux" вважається достатньо високою, оскільки більшість населення України не має адекватної спроможності її купувати. У країнах Західної Європи та Північної Америки ціна на побутову техніку концерну "Electrolux" вважається середньою.

На кінець 2000 р. загальна частка ринку концерну "Electrolux" в Україні складала близько 16%. Регіональне керівництво ставило за мету збільшити таку частку, проводячи єдину політику концерну, яка підтвердила свою успішність у минулому.

Основними конкурентами "Electrolux" в Україні є такі компанії як "LG Electronics" (Південна Корея), "Bosch", "Siemens" (Німеччина), "Philips Electronics" (Нідерланди), "Ariston", "Indesit", "Ardo" (Італія). Так, на "Ariston" і "Indesit", які входять до альянсу, припадає 22 % українського ринку; на "Bosch" і "Siemens", які теж створили альянс, – 19%, "Ardo" – 12%, "LG Electronics", "Samsung Electronics", "Philips Electronics" – 20 %.

Показники міжнародної діяльності "Siemens" (Німеччина) – одного із головних конкурентів концерну — такі: обсяг закордонних активів – 15,4 млрд. дол., загальний обсяг активів – 75,2 млрд. дол.; обсяг закордонних продажів – 31,3 млрд. дол., загальний обсяг продажів – 71,4 млрд. дол.; чисельність зайнятих за кордоном – 264,3 тис. чол., загальна чисельність зайнятих – 448,0 тис. чол.. Індекс транснаціоналізації діяльності концерну "Electrolux" дорівнює 93,2 %.

ЗАПИТАННЯ:

1. Які концепції та моделі міжнародного управління використовують згадані компанії? Назвіть їх переваги та недоліки.

2. Підрахуйте індекс транснаціоналізації діяльності компанії "Siemens", порівняйте його з аналогічним показником концерну "Electrolux", зробіть висновки.

ОСНОВНА ЛІТЕРАТУРА

1. Малинка О. Я. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 328 с.
2. Малинка О. Я. Управління брендом в системі маркетингу : підручник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2014. – 308 с.
3. Світова економіка: підручник / За ред. С.В. Головко. – К.: Либідь, 2007. – 638 с.
4. Словник з маркетингу : термінологічний словник / А. О. Устенко, Л. С. Тараєвська, О. Ю. Парайко, О. Я. Малинка. – ІФНТУНГ : Факел, 2006. – 96 с.
5. Устенко А. О. Основи маркетингу : навч. посібник / А. О. Устенко, Л. С. Тараєвська, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Факел, 2010. – 388 с.
6. Устенко А. О. Основи менеджменту : термінологічний словник / А. О. Устенко, Л. І. Ріщук. – Івано-Франківськ : Факел, 2006. – 137 с.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Куриляк В.Є. Цивілізаційний розвиток світової економіки: етапи та концепції / В.Є. Куриляк, С.О. Геращенко // Вісник Академії митної служби України. – 2010. – № 2. – С. 31 – 38.
2. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент : навч. посібник для самост. вивч. дисц. / Є. Г. Панченко. – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.
3. Пашков С.О. Глобалізація та її вплив на галузеву структуру світової економіки // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2009. – № 5. – С. 34 – 39.
4. Степахно А.В. Природа економічної глобалізації та її значення для конкурентоспроможності країн / А.В. Степахно // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – № 6. – С. 185 – 187.
5. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник / За ред. д-ра екон. наук, проф. А. І. Кредісова. — 2-е вид., допов. — К.: ВІРА-Р, 2002. — 550 с.