

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Навчально-науковий інститут публічної служби та управління
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-технологій

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО
ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
з дисципліни
«Глобальний бізнес-менеджмент»

Для студентів 1-го курсу
другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Глобальний бізнес-менеджмент» для здобувачів вищої освіти 1-го курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Укладачі: Комаровський І.В, доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій, Комаровський В.В, к.т.н., доцент кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій; – Одеса: Одеська політехніка, 2025. – 70 с.

У методичних вказівках до проведення практичних занять з дисципліни «Глобальний бізнес-менеджмент» для здобувачів вищої освіти 1-го курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» відображені цілі та задачі виконання практичних завдань, визначено порядок її виконання, дані рекомендації та загальні вимоги щодо оформлення отриманих результатів та їх захисту.

Методичні вказівки до проведення практичних занять з дисципліни «Глобальний бізнес-менеджмент» розглянуто та затверджено на засіданні кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій,

Протокол № 1 від «27» серпня 2025 р.

ЗМІСТ

1	Загальні положення	4
2	Теми і зміст практичних занять	12
2.1	Практичне заняття № 1. Стратегія та організація системи менеджменту у міжнародному бізнесі	12
2.2	Практичне заняття № 2. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій відповідно до стратегії їх бізнесу.....	17
2.3	Практичне заняття № 3. Менеджмент трудових ресурсів у глобальному вимірі.....	22
2.4	Практичне заняття № 4. Технологічна політика міжнародних корпорацій	27
2.5	Практичне заняття № 5. Міжнародний менеджмент інвестиційної діяльності.	36
2.6	Практичне заняття № 6. Менеджмент міжнародних торгових відносин.	42
2.6	Практичне заняття № 7. Менеджмент інтеграційних процесів у глобальному середовищі.	50
2.7	Проблемно-ситуаційні завдання (кейси)	56
	Рекомендована література	68

I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Анотація навчальної дисципліни професійної підготовки «Глобальний бізнес-менеджмент»:

Метою вивчення навчальної дисципліни «Глобальний бізнес-менеджмент» є формування системних теоретичних знань і практичних навичок, розвиток фахових компетентностей щодо принципів, методів, технології та інструментарію управління міжнародним бізнесом, який функціонує у динамічному висококонкурентному глобальному середовищі.

Ефективне управління діяльністю сучасних бізнес-структур в середовищі глобального бізнесу передбачає розуміння закономірностей розвитку бізнесу в умовах глобалізації, знання та навички застосування практики сучасного менеджменту на міжнародному рівні. Важливою передумовою ефективності глобального бізнес-менеджменту сьогодні, крім відомої практики підтримки та управління діяльністю міжнародних компаній у глобальному середовищі стаю застосування при прийнятті рішень технологій штучного інтелекту (ШІ). Вони стали не тільки доповненням системи менеджменту, але і привели до корінної зміни багатьох функцій управління.

Відповідно, до основних завдань навчальної дисципліни слід віднести:

- формування системи теоретичних знань щодо змісту, цілей, функціональних складових, методів і технологій глобального бізнес-менеджменту для здійснення професійної діяльності у сфері управління міжнародним бізнесом;
- розуміння змісту, чинників, рушійних сил глобалізаційних процесів, теорій інтернаціоналізації міжнародної економічної діяльності як концептуальної основи глобального бізнес-менеджменту, що уможливить обґрунтування ефективних стратегій розвитку міжнародних компаній;
- поглиблення теоретичних, методичних, практичних знань щодо принципів діяльності сучасних транснаціональних корпорацій (ТНК), принципів функціонування глобальних ланцюжків вартості, що дозволить професійно виконувати функції міжнародного менеджера,

здійснювати бізнес-адміністрування міжнародних компаній різних видів;

- оволодіння сучасними методами та технологіями аналізу глобального середовища міжнародних компаній для виявлення та оцінювання нових бізнес-можливостей та ризиків ведення бізнесу в окремих країнах і регіонах з урахуванням потенціалу глобальної інфраструктури та локальних особливостей ділового контексту країн;
- формування умінь обирати і застосовувати оптимальні організаційні структури управління міжнародними компаніями, оцінювати потенціал і ризики інтегрованих структур міжнародного бізнесу;
- розуміння впливу культури на всі аспекти управлінського процесу у міжнародних компаніях, особливостей ділової культури різних країн та регіонів, що уможливить організацію ефективних ділових комунікацій, успішне виконання функцій управління інтернаціональними командами глобальних компаній;
- засвоєння особливостей, технологій, інструментарію здійснення основних міжнародних операцій ТНК для ефективного управління грошово-кредитними потоками у консолідованій структурі міжнародної компанії, запровадження оптимальних форм міжнародних розрахунків, комерціалізації результатів інноваційної діяльності, ефективного поєднання іноземного інвестування та не інвестиційних форм транскордонної діяльності на основі забезпечення балансу корпоративного і суспільного інтересів;
- оволодіння сучасними техніками міжнародних бізнес-комунікацій із застосуванням потенціалу глобальних бізнес-сервісів в умовах динамічного глобального середовища;
- засвоєння принципів етичної ділової поведінки та соціальної відповідальності бізнесу в глобальному середовищі;
- з'ясування, наскільки сучасна економічна діяльність на глобальному рівні може бути трансформована з використанням ІІІ.

Мета виконання практичних завдань полягає у формуванні у студентів здатності проводити оцінку поточного стану та давати прогноз щодо подальшого розвитку глобального середовища з використанням для цього сучасних інформаційних технологій та програм ІІІ.

Підготовка практичних завдань (ПЗ), має основні цілі:

- систематизувати, закріпити і розширити теоретичні та практичні знання студентів, отримані в процесі вивчення курсу;
- розвинути навички ведення самостійної роботи;
- визначити рівень теоретичних знань та рівень практичної підготовки студентів, а також уміння застосовувати їх для вирішення конкретних практичних завдань.

Виходячи з цього, студент в процесі виконання ПЗ повинен вирішити такі завдання:

- обґрунтувати значущість отриманих результатів, її цінність і для постановки системи менеджменту міжнародної компанії;
- вивчити теоретичні підходи, статистичні матеріали, наукову літературу з проблематики в рамках теми;
- зібрати необхідний матеріал для виконання ПЗ;
- провести аналіз зібраних даних, використовуючи відповідні методи обробки та аналізу інформації;
- зробити висновки і розробити рекомендації щодо вирішення виявленої проблеми, виходячи з ситуаційних особливостей.

Опанування дисципліни «Глобальний бізнес-менеджмент» має сприяти формуванню загальних та фахових *компетентностей*:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

К1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та

інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК11. Здатність описувати бізнес-процеси, визначати ступінь їх ресурсної забезпеченості, аналізувати, моделювати та оцінювати їх ефективність.

СК12. Здатність розробляти інноваційно-інвестиційні проєкти та управляти об'єктами інтелектуальної власності.

Програмні результати навчання:

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.

ПРН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ПРН13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

ПРН14. Вміти використовувати аналітичний та прогностичний інструментарій для підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві.

Практичне значення та використання отриманих знань:

Після вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти будуть:

знати:

- сучасну стратегію та основні форми організації міжнародного бізнесу;

- методи планування організаційного розвитку міжнародних корпорацій відповідно до їх стратегії бізнесу в системі глобального менеджменту.
 - характеру і особливості розвитку процесів міжнародної трудової міграції та її причини;
 - значення технологічної політики міжнародної фірми на сучасному етапі розвитку інформаційних технологій, як одного з факторів успіху в міжнародному бізнесі
 - фактори міжнародної економічної інтеграції та процес формування інтеграційних відносин як складова сучасного глобального середовища;
 - особливості розвитку інтеграційних відносин українського бізнесу на рівні глобального менеджменту;
 - значення і складові середовища міжнародного бізнесу, сутність і складові глобального бізнес-менеджменту, його зв'язок з міжнародним бізнесом і сфери використання в Україні;
 - особливості менеджменту міжнародних корпорацій за умов різних національних культур, основні національні школи менеджменту;
 - основні типи сучасних стратегій міжнародних корпорацій та їх реалізацію в Україні,
 - ключові інструменти та інновацій у сфері ІІІ та існуючі можливості щодо їх застосування;
 - розуміння методології використання рішень від систем ІІІ для підтримки роботи менеджера, який працює у глобальному бізнес-середовищі;
- уміти:**
- визначити основні проблеми, що існують у розвитку системи глобального бізнес-менеджменту;

- планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах, з використанням для цього технологій ІІІ;
- застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління бізнесом на глобальному рівні;
- планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації центрального та регіональних офісів.
- визначати і розробляти оптимальні форми організації зовнішньоекономічної та міжнародної діяльності підприємств з урахуванням особливостей здійснення міжнародної діяльності, впливу цифрових трансформацій глобального рівня на здійснення міжнародної діяльності;
- аналізувати середовище діяльності компанії, що здійснює міжнародні господарські операції; визначати конкретні вимоги до менеджерів, що працюють у країні, та їхню здатність пристосовуватись до місцевих умов; вибирати конкретні стратегії розвитку бізнесу міжнародної компанії з урахуванням її пріоритетів та особливостей країни;
- застосовувати сучасні процедури розробки планів та прийняття управлінських рішень у процесі діяльності міжнародної компанії в певній країні з застосуванням для цього технологій ІІІ;
- проектувати організаційні структури управління для міжнародної корпорації в цілому та її підрозділів у певній країні;
- готувати пропозиції керівництву міжнародної компанії щодо поліпшення мотивації персоналу з урахуванням особливостей національних культур; вибирати ефективний стиль керівництва залежно від рівня управління міжнародною корпорацією та специфіки культури певної країни;
- Ідентифікувати та аналізувати можливий вплив сучасних трендів світової економіки на функціонування суб'єктів міжнародного бізнесу,

зокрема транснаціональних корпорацій, розуміти особливості розвитку світової економіки та прогнозувати його напрями

Застосування технологій штучного інтелекту.

З погляду значущих можливостей штучного інтелекту (ШІ), його технології можуть бути використані для вирішення наступних завдань:

- покращення аналітики для збору та аналізу даних. Застосування ШІ в якості інструментів для аналізу клієнтських даних, обробки масиву інформації про клієнтів з різних джерел. Наприклад, у сфері роздрібного бізнесу можна використовувати ШІ для отримання інсайтів щодо вподобань споживачів, їхньої історії покупок і онлайн-поведінки.
- використання ШІ для оптимізації ланцюга постачання за допомогою прогнозування попиту. Аналізуючи історичні дані, ринкові тенденції та навіть зовнішні фактори, такі як погода та геополітичні події, можна бути здійснювати більш точні передбачення попиту, зменшувати надлишкові запаси та скорочувати час доставки;
- створення та подальше використання для обслуговування та підтримки клієнтів чат-ботів. Такі чат-боти здатні обробляти звичайні запити, забезпечувати цілодобову підтримку та передавати складні проблеми фахівцям, коли це необхідно. В результаті створення чат-ботів дозволить не лише покращити якість обслуговування клієнтів, але й забезпечить можливість співробітникам фокусуватися на більш складних завданнях.

Для забезпечення можливості застосування технологій ШІ з метою підвищення ефективності глобального бізнес-менеджменту, при виконанні практичних завдань слід опанувати наступні питання (за вибором студента та відповідно до мети роботи):

- методологію формулювання ефективних запитів та застосування оптимальних алгоритмів взаємодії з штучним інтелектом для підвищення ефективності адміністративних процесів та покращення операційної роботи у поточних бізнес-процесах;
- застосування ШІ для аналізу ситуації та формулювання рішень, що приймаються;
- використання ШІ для аналізу та визначення ключових аспектів бізнес-ситуації, формулювання мети та завдань, які мають вирішувати менеджери компанії. Визначення можливості створення ними власних функціональних ШІ-помічників (GPTs);
- використання ШІ для вибору певного методу планування поточної бізнес-діяльності, включаючи створення WBS, проєктного плану, діаграми Ганта та матриць RACI. Створення проєктних ШІ-помічників;
- застосування ШІ для підтримки роботи зі стейкхолдерами бізнесу, вивчення методів їх ідентифікації, визначення та аналізу їх потреб та очікувань. Застосування при цьому відповідної стратегії взаємодії та управління

стейкхолдерами за допомогою ШІ, включаючи персоналізовану комунікацію та аналіз тональності. Створення матриці стейкхолдерів для аналізу їх впливу та інтересів. Використання ШІ для розробки та впровадження стратегій комунікації зі стейкхолдерами, відстеження їх задоволеності та управління очікуваннями. Застосування ШІ-помічників під час та після проведення зустрічей;

- використання технологій ШІ для управління ризиками, включаючи ідентифікацію, оцінку, моніторинг та розробку стратегій та планів реагування на ризики. Опанування для цього функціоналу налаштувань ChatGPT. Ознайомлення з інструментами автоматизації workflow з застосуванням APIs до моделей ШІ;
- використання інструментів ШІ для автоматизації комунікації, управління завданнями, відстеження прогресу та оцінки ефективності команди. Використання ШІ для аналізу та структурування проміжних даних проєкту, відстеження ключових показників ефективності та прогнозування результатів.

Оцінювання ПЗ:

Оцінка виконаного ПЗ здійснюється відповідно до критеріїв:

- 1) повнота виконання завдання;
- 2) наявність обґрунтувань та пояснень;
- 3) послідовність та логічність викладення матеріалу;
- 4) акуратність виконання;
- 5) дотримання стандартів виконання письмових робіт;
- 6) своєчасність здачі ПЗ.

Оцінка за виконання ПЗ має дві складові – за написання роботи та її захист. Оцінювання проводиться за національною шкалою.

В процесі оцінювання рівня виконаного ПЗ звертається увага на своєчасність застосування відповідного інструментарію для вирішення поставлених задач, правильність графічної інтерпретації результатів побудови відповідних моделей, правильність розрахунків, грамотність та повноту формулювання проміжних та остаточних висновків.

Оцінка „зараховано” (від 1 до 10 балів за окреме ПЗ) виставляється здобувачам вищої освіти, які уявляють роль і місце дисципліни в реалізації місії та філософії програми підготовки магістрів за спеціальністю 073 «Менеджмент», повністю опанували програмний матеріал, вільно користуються ним при розв’язанні зумовлених навчальною програмою дисципліни практичних завдань, вичерпно розкрили передбачені ПЗ питання, засвідчили здатність пов’язувати передбачені набуті знання з прикладними питаннями глобального бізнес-менеджменту, самостійно поповнювати знання в подальшій навчальній та професійній діяльності,

орієнтуються в джерелах відповідної фахової, наукової і навчальної інформації.

Оцінку „не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни” (0 балів) отримують здобувачі вищої освіти, які мають суттєві прогалини в знаннях з основного програмного матеріалу дисципліни та не виконали ПЗ.

II. ТЕМИ І ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття № 1.

Стратегія та організація системи менеджменту у міжнародному бізнесі.

Мета: розглянути сутність, види і роль міжнародного бізнесу, як чинника розвитку системи глобального бізнес-менеджменту (далі – ГБМ).

Задачі виконання ПЗ:

- визначити сучасну стратегію та основні форми організації міжнародного бізнесу;
- дослідити роль менеджменту у розвитку сучасного міжнародного бізнесу;
- визначити основні проблеми, що існують у розвитку системи ГБМ;

Питання для обговорення.

1. За умов нульових витрат на транспортування, відсутністю торговельних бар'єрів тощо дати пропозиції по стратегії інтеграції компанії до світового ринка.
2. Які загальні риси у стратегії роботи на глобальних ринках є у провідних ТНК (дати приклади).
3. Які функції контролю над діяльністю іноземних філій використовують звичайно головні офіси фірм.
4. Яка головна організаційна проблема пов'язана із з міжнародною стратегією компанії?

Практичне завдання.

Завдання 1.

Обсяг випуску за поточний період продукції складає \$ 50 млн. при плані \$ 45 млн. Вартість сировини та комплектуючих, отриманих у порядку кооперування із зарубіжними фірмами, складає \$ 39 млн. замість \$ 36 млн. за планом. Визначте, які проблеми у кооперуванні з'явилися при цьому та як може змінитися вартість продукції.

Завдання 2.

Фірма електроніки розглядає можливість налагодження виробництва та постачання на світовий ринок мікропроцесорів, що використовуються в індустріальних електронних виробках. Таке підприємство коштує приблизно \$ 500 мільйонів і вимагає високо кваліфікованої робочої сили. Можлива потреба світового ринку для цього виробу на наступні 10 років оцінюються на межі між \$ 1 і \$ 1,5 мільярдами. Тарифи, що переважають у цій промисловості - у даний час низькі. Фірма повинна прийняти сконцентровану або децентралізовану виробничу стратегію? Яке місце (регіон світу) для розташування філії підприємства фірма повинна вибрати.

Завдання 3.

Фірма повинна вирішити, чи виробляти комплектуючі вироби самостійно або укласти угоду з незалежним постачальником. Налагодження самостійного виробництва потребує інвестицій в спеціалізованих активах. Найбільш ефективні постачальники розташовані в країнах що розвиваються. Які варіанти "за" і "проти" є для того, щоб: (а) виробляти комплектуючі вироби самостійно і (б) звернутися до незалежного постачальника. Який вибір Ви рекомендували б? Чому?

Завдання 4.

Поясніть, як ефективна функція управління поставками сировини може допомагати міжнародному бізнесу конкурувати більш ефективно в глобальному ринку.

Рекомендації до виконання практичного завдання для студентів.

Загальні рекомендації:

- ознайомтеся з темою завдання: переконатися, що ви розумієте ключові поняття — стратегія, менеджмент, міжнародний бізнес, організаційна структура.

- вивчити теоретичну базу: включно підручники, наукові статті, кейси міжнародних компаній.
- обрати актуальні приклади: аналізуйте реальні компанії, що працюють на міжнародному ринку (наприклад, Nestlé, Samsung, DHL).

Загальна структура виконання завдання:

1. Вступ.

- Сформулюйте мету та завдання роботи.
- Визначте об'єкт і предмет дослідження.

2. Теоретична частина.

- Розкрийте поняття стратегії у міжнародному бізнесі.
- Опишіть типи стратегій: глобальна, мультинаціональна, транснаціональна.
- Охарактеризуйте організаційні моделі менеджменту (матрична, функціональна, дивізіональна).

3. Аналітична частина.

- Оберіть міжнародну компанію для аналізу.
- Проаналізуйте її стратегію виходу на зовнішні ринки.
- Оцініть організаційну структуру та систему управління.

4. Практична частина.

- Запропонуйте рекомендації щодо вдосконалення стратегії або структури.
- Обґрунтуйте свої пропозиції з урахуванням сучасних викликів (глобалізація, цифровізація, ESG-фактори).

5. Висновки.

- Сформулюйте ключові результати.
- Вкажіть перспективи подальших досліджень.

Джерела.

- Міжнародний менеджмент: підручник / за ред. д. е. н., професора А. І. Крисоватого, д. е. н., професора Р. Є. Зварича. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 508 с.
https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52451/1/%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf
- Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Яценко. – Х.: ХНАДУ, 2016. – 252 с.
https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/45068/mod_resource/content/1/posob_strat_upr.pdf
- Онлайн-ресурси: Harvard Business Review, McKinsey Insights, World Economic Forum.
- Офіційні сайти компаній для аналізу.

Поради для успішного виконання:

- Використовуйте діаграми, таблиці, SWOT-аналіз.
- Дотримуйтесь академічної доброчесності — уникайте плагіату.
- Подавайте матеріал логічно та структуровано.
- Підготуйте презентацію для захисту, якщо це передбачено.

Питання для самоперевірки:

1. Міжнародний бізнес, як фактор розвитку системи ГБМ.
2. Міжнародна практика що до класифікації суб'єктів господарської діяльності.
3. Міждержавні та державні важелі регулювання системи ГБМ.

Тестові питання:

1. Світова економіка – це:

- a) частина ринку країни, яка орієнтується на іноземних покупців;
- b) частина національних ринків, яка безпосередньо пов'язана з закордонними ринками;
- c) сфера стійких товарно-грошових відносин між країнами, заснованих на міжнародному поділі праці та руху факторів виробництва;
- d) сфера міждержавних відносин резидентів та нерезидентів.

2. Фактори виробництва за походженням поділяються на:

- a) основні, розвинені;
- b) загальні, спеціальні;
- c) первинні, набуті;
- d) унікальні та звичайні.

3. Міжнародна спеціалізація виробництва – це:

- a) заснований на міжнародному поділі праці стійкий обмін між країнами продуктами, виробленими ними з найбільшою економічною ефективністю;
- b) заснована на міжнародному поділі праці спеціалізація країн на конкретному виді товарів або послуг;
- c) здатність з найменшими витратами на основі наявних в країні ресурсів задовольняти свої потреби;
- d) правильна відповідь відсутня.

4. Міжнародна спеціалізація відбувається за такими напрямками:

- a) геополітичний та міжкультурний;
- b) соціальний та історичний;
- c) галузевий та між виробничих зв'язків ;
- d) виробничий та територіальний.

5. Міжнародна економіка – це:

- a) частина ринку країни, який орієнтується на іноземних покупців;
- b) частина національних ринків, яка безпосередньо пов'язана з закордонними ринками;
- c) сфера стійких товарно-грошових відносин між країнами, заснованих на міжнародному поділі праці та рух факторів виробництва;
- d) сфера міждержавних відносин резидентів та нерезидентів.

6. Фактори виробництва за ступенем спеціалізації поділяються на:

- a) основні, розвинені;
- b) загальні, спеціальні;
- c) первинні, набуті;
- d) власні та запозичені.

7. Міжнародна кооперація виробництва – це:

- a) заснований на міжнародному поділі праці стійкий обмін між країнами продуктами, виробленими ними з найбільшою економічною ефективністю;
- b) заснована на міжнародному поділі праці спеціалізація країн на конкретному виді товарів або послуг;

- c) здатність з найменшими витратами на основі наявних в країні ресурсів задовольняти свої потреби;
- d) правильна відповідь відсутня.

Практичне заняття № 2
Організаційний розвиток міжнародних корпорацій відповідно до стратегії їх бізнесу.

Мета: Визначити місце планування організаційного розвитку міжнародних корпорацій відповідно до їх стратегії бізнесу в системі глобального менеджменту.

Практичне завдання.

Завдання 1.

Оберіть найоптимальнішу стратегію ТНК, яке планує вихід на нові зовнішні ринки. Складіть алгоритм планування трансформації її організаційної структури відповідно до прийнятої стратегії. Для підготовки пропозиції пропонується використовувати дані анкети (яку слід заповнити при визначенні стратегії ТНК):

1. Визначення основних пріоритетів

- а) Загальний аналіз: _____
- б) Місія організації: _____
- с) Мета: _____

2. Визначення мети

- а) Власні можливості фірми: _____
- б) Міжнародні завдання: _____
- с) Завдання в країні базування: _____
- д) Взаємна підтримка завдань: _____

3. Розробка стратегії

- а) Умови за кордоном: _____
- б) Умови в країні базування: _____
- с) Стратегічні альтернативи за кордоном: _____
- д) Стратегічні альтернативи в країні базування: _____
- е) Стратегія: _____

4. Реалізація стратегії

- а) Плани, програми: _____
- б) Виконання: _____
- с) Контроль і оцінка ефективності: _____

Рекомендації до виконання практичного завдання для студентів

В основі міжнародної діяльності фірми знаходиться відповідна сукупність стратегічних рішень. Зовнішньоекономічна діяльність матиме найбільший успіх, коли вихід підприємств на міжнародні ринки буде не тільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, але й відповідатиме довгостроковим цілям.

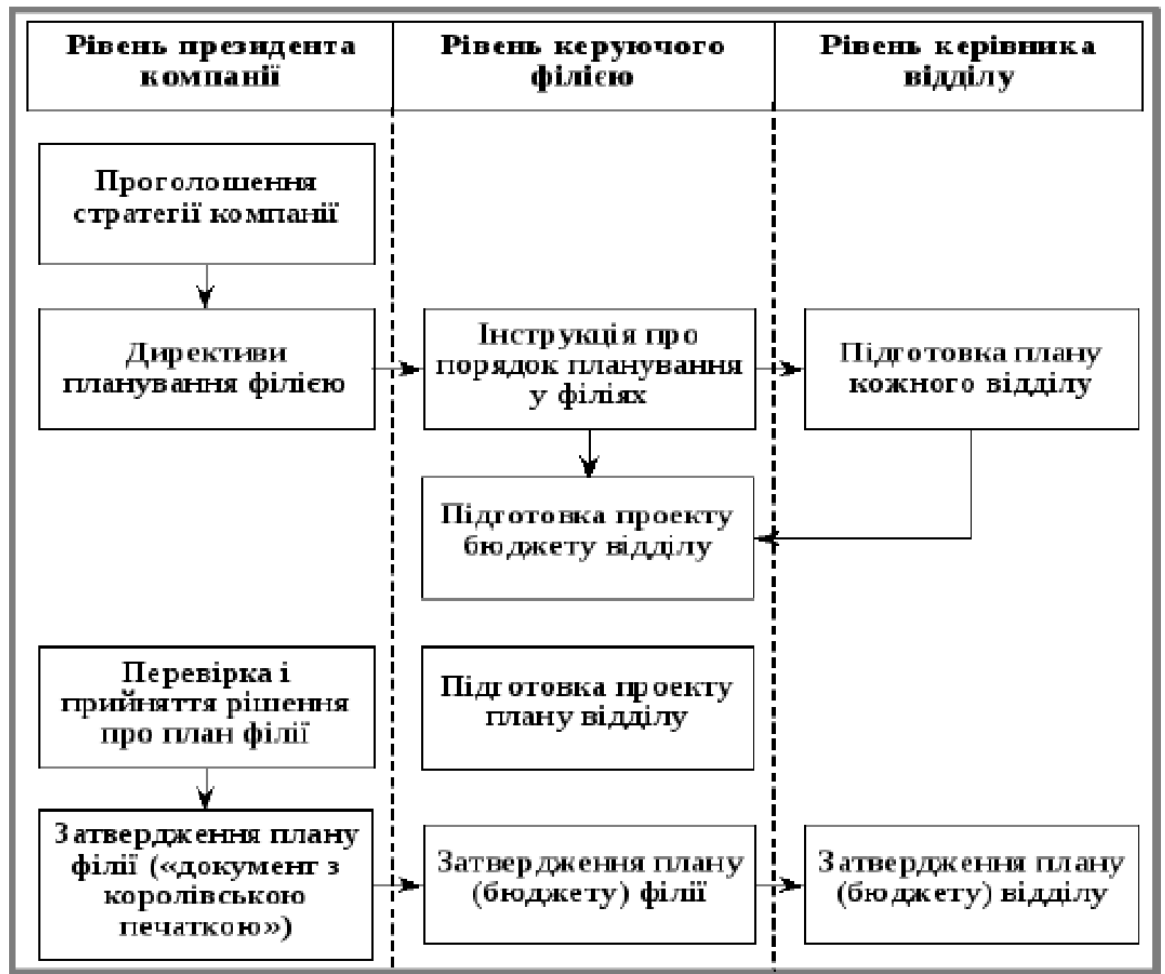
Існують такі варіанти стратегічної поведінки фірми на міжнародному ринку:

- передача прав власності на використання власних технологій фірми, на виробництво або збут її продукції іноземним фірмам;
- посилення національного виробництва і вивезення продукції на закордонні ринки, застосовуючи власні та інші збутові канали;
- додержання багатонаціональної стратегії, в межах якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, що відповідає смакам споживачів і конкурентним умовам держав;
- додержання глобальної стратегії низьких витрат, при якій фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу;
- додержання глобальної стратегії диференціації, за якої продукція компанії характеризується певними рисами, що відрізняють її від продукції конкурентів у різних країнах;
- додержання глобальної стратегії фокусування, яка полягає у визначенні однієї і тієї ж ринкової ніші як фокусу діяльності компанії в різних країнах.

При цьому можливі такі пріоритети формування системи глобального менеджменту за напрямками:

-  **Management**
-  **Marketing**
-  **Production**
-  **Finance**
-  **Human Resources**

Загальний алгоритм планування трансформації організаційної структури ТНК відповідно до прийнятої стратегії представлений на рисунку.



Підходи до виконання.

- Зосередьтесь на взаємозв'язку між стратегією бізнесу та організаційним розвитком.
- Обирайте реальні міжнародні корпорації як приклади (наприклад, Siemens, Unilever, Toyota).
- Використовуйте аналітичні інструменти: SWOT, PESTEL, BCG-матриця, McKinsey 7S, Balanced Scorecard.

Загальна структура виконання завдання.

1. Вступ.

- Визначте мету та завдання дослідження.
- Обґрунтуйте актуальність теми в умовах глобалізації.

2. Теоретичний блок.

- Розкрийте поняття організаційного розвитку.
- Охарактеризуйте типи стратегій міжнародного бізнесу: глобальна, регіональна, адаптивна.
- Визначте ключові чинники, що впливають на організаційний розвиток: інновації, цифровізація, ESG, культурна різноманітність.

3. Аналітична частина.

- Оберіть міжнародну корпорацію для аналізу.
- Проаналізуйте її бізнес-стратегію (місія, бачення, цілі).
- Дослідіть, як стратегія впливає на організаційну структуру, HR-політику, корпоративну культуру.
- Визначте етапи організаційного розвитку компанії (наприклад, реструктуризація, злиття, цифрова трансформація).

4. Практичні рекомендації.

- Запропонуйте заходи для покращення організаційного розвитку відповідно до обраної стратегії.
- Обґрунтуйте доцільність змін: наприклад, перехід до гнучкої структури, впровадження Agile, розвиток лідерства.

5. Висновки.

- Сформулюйте ключові результати аналізу.
- Вкажіть перспективи розвитку компанії в контексті обраної стратегії.

Джерела.

- Cameron K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework / K. S. Cameron, R. E. Quinn. _ San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006. _ 242 p
- Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352).

- Ігнат'єва І. А. (2018). Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравела. 480 с
- Аналітика: Deloitte Insights, PwC Global Reports, McKinsey & Company.
- Офіційні сайти компаній: для отримання даних про стратегію та структуру.

Тестові питання (формат: одна правильна відповідь):

1. Яка стратегія організаційного розвитку найчастіше використовується міжнародними корпораціями для адаптації до нових ринків?
 - Формування стратегічних альянсів.
 - Концентрація на внутрішньому ринку.
 - Інтеграція вертикального типу.
 - Диверсифікація продуктів.
2. Що є ключовим чинником успішного організаційного розвитку транснаціональної корпорації?
 - Централізація управління.
 - Гнучкість організаційної структури.
 - Зменшення витрат на персонал.
 - Ігнорування культурних відмінностей.
3. Який тип організаційної структури найчастіше використовується міжнародними корпораціями для реалізації глобальної стратегії?
 - Проектна структура.
 - Матрична структура.
 - Лінійна структура.
 - Функціональна структура.
4. Який елемент бізнес-стратегії найбільше впливає на організаційний розвиток міжнародної корпорації?
 - Ціна продукції.
 - Місія та бачення компанії.
 - Маркетингова кампанія.
 - Кількість співробітників.
5. Який підхід до управління змінами найбільш ефективний для міжнародних корпорацій?
 - Авторитарний.
 - Ігнорування змін.
 - Інклюзивний.
 - Різке скорочення персоналу.

Практичне заняття № 3

Менеджмент трудових ресурсів у глобальному вимірі.

Мета: Розгляд сутності та основних підходів до управління трудовою міграцією у глобальному вимірі.

Задачі виконання ПЗ:

- дослідити характер і особливостей розвитку процесів міжнародної трудової міграції та її причини;
- розглянути сучасну практику менеджменту на національному та міжнародному рівні процесом трудової міграції, міграційну політику провідних країн світу;
- охарактеризувати основні регіони тяжіння робочої сили.
- дослідити особливості управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації.
- проаналізувати сучасні підходи до HR-менеджменту в міжнародних компаніях.
- визначити виклики та перспективи розвитку глобального ринку праці.

Питання для обговорення.

1. Причини міжнародної трудової міграції.
2. Види міжнародної трудової міграції за класифікацією Міжнародної організації праці.
3. Характеристика сучасного ринку міжнародної трудової міграції.
4. Який зв'язок існує між стратегією міжнародного бізнесу і кадровою політикою управління трудовими ресурсами міжнародної компанії?
5. Яким чином проблеми пов'язані із трудовою міграцією обмежують стратегічні вибори в менеджменті міжнародного бізнесу?
6. Основні форми міграційних процесів: постійна міграція, тимчасова міграція, нелегальна міграція;

7. Структура мігруючої робочої сили. Міграція робочої сили між країнами, що розвиваються, міграція між самими розвинутими країнами. Аналіз міграційних процесів на світовій арені.
8. Міжнародна система регулювання трудової міграції та її практична роль в цьому процесі.
9. Міжнародна Організація Праці: головна мета, функції, організаційна структура.

Практичне завдання.

Завдання 1.

Середня заробітна плата кваліфікованого робітника у ЄС складає до 5000 € на місяць. Середня заробітна плата в Україні складає 300 € на місяць. На яку заробітну плату у ЄС може розраховувати український робітник, якщо продуктивність його праці складає 50% від продуктивності праці у ЄС?

Завдання 2.

Дайте відповіді на питання:

1. як впливає міграція трудових ресурсів на економіку країн, що входять до ЄС, США і країн Азії та на стан економіки в Україні?
2. який негативний та позитивний вплив здійснює міграція трудових ресурсів на розвиток економіки України?
3. в чому полягає сучасна міграційна політика з боку уряду України та чім обґрунтований такий вибір?

Завдання 3.

Дати відповідь на питання:

1. Які наслідки імміграції для країн?
2. Які економічні ефекти міграції?
3. Чому в окремих районах світу утворюються ринки робочої сили?
4. Чому необхідне міжнародне регулювання міграційних процесів?
5. Які міжнародні організації займаються регулюванням міграції?
6. Які проблеми стоять перед Україною у зв'язку із міграцією населення?

Завдання 4.

Використайте просту модель попиту та пропозиції, щоб визначити

прибутки та збитки, пов'язані з міграцією населення із країн з низькими доходами в країни з високими доходами. Поясніть, як впливають на Ваші висновки:

- а) рівень безробіття;
- б) обсяги грошових переказів мігрантів на батьківщину.

Питання для самоперевірки:

1. Міжнародна міграція робочої сили: причини, основні потоки, особливості.
2. Визначення та характеристика основних центрів притягіння робочої сили.
3. Соціально-економічні наслідки міграції робочої сили.
4. Державне регулювання міграції робочої сили.
5. Національне та міжнародне регулювання трудової міграції.
6. Причини, види та основні напрямки сучасної міжнародної трудової міграції, її особливості.
7. Наслідки міжнародного руху робочої сили для країн-експортерів та країн-імпортерів (на прикладі провідних країн світу).
8. Характеристика сучасного стану міжнародної трудової міграції. Міграційна політика Україна.

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Загальна структура виконання завдання.

1. Вступ.
 - Обґрунтуйте актуальність теми в контексті глобальних змін.
 - Сформулюйте мету, завдання та об'єкт дослідження.
2. Теоретичний блок.
 - Розкрийте поняття «менеджмент трудових ресурсів» у міжнародному контексті.
 - Охарактеризуйте моделі управління персоналом: централізована, децентралізована, гібридна.
 - Визначте ключові функції HR у глобальному бізнесі: рекрутинг, адаптація, мотивація, розвиток, управління талантами.
3. Аналітична частина.
 - Оберіть міжнародну компанію для аналізу (наприклад, Amazon, IKEA, Nestlé).

- Проаналізуйте її HR-стратегію: як вона адаптується до різних країн і культур.
 - Дослідіть використання цифрових технологій у HR (HRIS, AI-рекрутинг, дистанційне управління).
 - Визначте виклики: міжкультурні бар'єри, правові обмеження, демографічні зміни.
4. Практичні рекомендації.
- Запропонуйте заходи для покращення менеджменту трудових ресурсів у глобальному вимірі.
 - Обґрунтуйте доцільність впровадження гнучких форм зайнятості, програм розвитку лідерства, ESG-ініціатив.
5. Висновки.
- Сформулюйте основні результати дослідження.
 - Вкажіть перспективи розвитку HR-менеджменту в міжнародному бізнесі.

Джерела.

- Dowling, P. J., Festing, M., Engle Sr., A. D., International Human Resource Management (6th Edition), Cengage Learning EMEA, 2013.
- Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In. Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mike Ulrich
- McGraw Hill Professional, 2013 г. – 320
- Аналітичні платформи: SHRM, Deloitte Human Capital Trends, McKinsey Talent Insights
- Офіційні сайти компаній: для аналізу HR-стратегій

Поради для якісного виконання

- Використовуйте порівняльний аналіз HR-підходів у різних регіонах.
- Застосовуйте візуальні інструменти: діаграми, таблиці, карти.
- Дотримуйтесь академічного стилю, уникайте плагіату.
- Підготуйте презентацію або короткий звіт для захисту результатів.

Тестові питання (одна правильна відповідь);

1. Який основний виклик постає перед HR-менеджерами у глобальних корпораціях?
 - Впровадження локальних стандартів.
 - Уніфікація заробітної плати.
 - Управління культурним різноманіттям.
 - Зменшення кількості персоналу.
2. Що є ключовим елементом ефективної глобальної HR-стратегії?
 - Централізоване управління всіма філіями.
 - Ігнорування локальних трудових норм.
 - Баланс між глобальними стандартами та локальними практиками.
 - Повна автономія регіональних офісів.
3. Який підхід до рекрутингу найчастіше використовують транснаціональні компанії?
 - Локальний рекрутинг без участі головного офісу.
 - Глобальний рекрутинг з урахуванням локальних особливостей.
 - Рекрутинг лише в країні походження компанії.
 - Випадковий підбір персоналу.
4. Який інструмент найкраще сприяє розвитку глобальної корпоративної культури?
 - Стандартизовані посадові інструкції.
 - Міжнародні програми навчання та обміну.
 - Жорстка ієрархія управління.
 - Локальні HR-політики.
5. Який фактор найбільше впливає на мотивацію працівників у глобальному середовищі?
 - Рівень заробітної плати.
 - Можливість кар'єрного росту в міжнародному контексті.
 - Кількість вихідних днів.
 - Відсутність змін у робочому процесі.

Практичне заняття № 4.

Технологічна політика міжнародних корпорацій.

Мета: Розгляд сутності та основних підходів до постановки системи глобального менеджменту в сфері технологічної політики міжнародних корпорацій.

Задачі виконання ПЗ:

- дослідити роль технологічної політики у стратегічному розвитку міжнародних корпорацій.
- проаналізувати підходи до управління інноваціями, цифровими трансформаціями та R&D.
- визначити вплив технологічної політики на конкурентоспроможність компанії у глобальному середовищі.

Практичне завдання.

Завдання 1.

Для вибраної сфери бізнесу запропонувати модель підприємства, яка буде мати унікальні переваги в певній технології та ефективна в їх впровадженні.

Завдання 2.

За вихідними даними оцінити й обрати певну технологію для вибраної фірми

Для оцінки виробничих технологій, надання переваги тій чи іншій технології та прийняття рішення щодо її запровадження, керівництво організації повинно застосовувати всебічний комплексний аналіз, системний підхід.

Характеристику вихідних умов (обмежень) організації можна зобразити кількісно через надання їм певних переваг. Кожній умові запровадження нової технології приписують визначений ранг (значення), який характеризує його місце в системі переваг організації.

Найвищий ранг (найбільше значення) віддають найбільш сприятливому параметру (наприклад, перепідготовка персоналу), а найнижчий ранг — тому фактору, який потребує найбільших витрат (наприклад, придбання обладнання). Загальна сума значень факторів завжди повинна становити 1,0.

Після цього надамо кожному параметру кількісну характеристику від 1 до 3, дотримуючись того ж підходу, що й на першому етапі (найвище значення — найбільш сприятливому показнику кожної технології).

ТАБЛИЦЯ ВИХІДНИХ ДАНИХ

Параметри	Значення параметра	Кількісна характеристика параметру		
		А	Б	В
Витрати на придбання обладнання				
Поточні витрати (монтаж, устаткування)				
Витрати на перекваліфікацію персоналу				

Таким чином, маємо проранжовану оцінку умов (обмежень) організації та оцінку параметрів технологій. Тепер розрахуємо питому вагу кожного із параметрів технології у відповідності з системою переваг організації, тобто характеристика технології здійснюється не декількома оцінками, а за допомогою середньозважених оцінок, де для порівняння застосовуються оцінки умов (обмежень) організації.

Питома вага параметру в технології = (Ранг параметра технології: Найвищий ранг параметра по усім технологіям) x Оцінка організацією значності параметру.

ПІДСУМКОВА ТАБЛИЦЯ

Параметри	Питома вага параметру по технології		
	А	Б	В
Витрати на придбання обладнання			
Поточні витрати (монтаж, устаткування)			
Витрати на перекваліфікацію персоналу			
Загальна сума кількісних характеристик			

Визначені суми показують рейтинги окремих технологій та є підставою для прийняття рішення щодо вибору тієї чи тієї технології. Найбільше значення свідчить про вищий рейтинг технології. Рейтинг окремих технологій можна характеризувати як високий, середній, низький.

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Технологічна політика ТНК - це набір принципів і дій (спосіб діяльності), на підставі якого вибираються, розробляються і впроваджуються нові продукти і технологічні процеси.

Завдання технологічної політики:

- 1) моніторинг науково-дослідних досягнень у світі, а також загальних технологічних тенденцій;
- 2) стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії;
- 3) формування організаційної структури підприємства, сприятливої для здійснення безперервного інноваційного процесу, забезпечення мотивації персоналу;
- 4) координація і досягнення погодженості дій різних підрозділів компанії з проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР).

Виділяють такі типи технологічної політики: - політика глобального центру («center-for-global»); - політика поліцентризму («local-for-local»);

Вибір системи розміщення підрозділів НДДКР корпорацій

Існує 2 типи закордонних НДДКР-підрозділів:

- 1) підрозділи, що здійснюють трансфер знань, створених у країні базування материнської компанії, і їх подальшу комерціалізацією (home-base exploiting – HBE);
- 2) підрозділи, які збільшують обсяг науково-технічних знань корпорації шляхом використання закордонних джерел цих знань (home-base augmenting – HBA).

Підрозділи першого типу адаптують технології, що створені централізовано в корпорації, до потреб певних ринків та впроваджують їх у виробництво. Підрозділи другого типу ідентифікують інновації конкурентів, інших інституцій і передають інформацію у центральний офіс компанії.

Виділяють 2 основні моделі, що використовуються для організації роботи і розміщення наукових підрозділів: модель Герпота і модель Пірсона–Брокхофа–Бемера.

Модель Герпота

Згідно моделі Герпота ефективність філій з НДКР визначається такими показниками: - привабливість технології; - технологічна позиція; - практика прийняття управлінських рішень. Якщо нова технологія характеризується

високою привабливістю (прогнозується значне зростання обсягів продажу, підвищення конкурентоспроможності підприємства), то капітальні інвестиції у розроблення технології збільшуються. Потужна технологічна позиція корпорації визначає агресивнішу політику в міжнародному просторі, слабка технологічна позиція змушує компанію здійснювати кооперацію у технологічній діяльності.

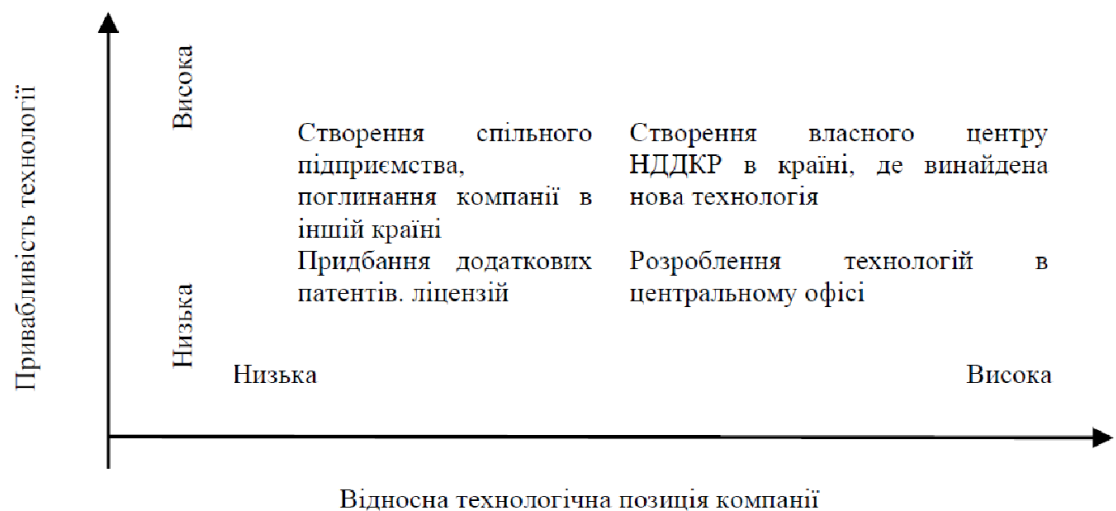
Оцінка і вибір місця розташування науково-дослідного і/або конструкторського підрозділу за моделлю Герпота проводиться у такій послідовності:

1) аналіз технологічної позиції компанії, привабливості технології, визначення форми організації у сфері НДДКР;

2) оцінка місць розміщення підрозділів НДДКР – аналіз потреб клієнтів за допомогою трирівневої ієрархічної моделі:

- 1-й рівень – визначення конкурентних переваг компанії, які їй потрібно створити або посилити;
- 2-й рівень – аналіз інформації з зовнішніх джерел, що впливає на формування виділених конкурентних переваг;
- 3-й рівень – вибір місця розташування науково-дослідного і/або конструкторського підрозділу.

Графічно модель Герпота зображена на рис.



Використовується дві осі: привабливість технології, технологічна позиція, в межах яких формується 4 квадранти (низька привабливість технології-низька технологічна позиція; низька привабливість технології-висока технологічна позиція; висока привабливість технології-низька технологічна позиція; висока привабливість технології-висока технологічна позиція).

технології-висока технологічна позиція; висока технологічна позиція-низька привабливість технології). Для кожного квадранта формуються заходи щодо розвитку технологічної політики компанії.

Модель Пірсона–Брокхофа–Бемера

В основі моделі Пірсона–Брокхофа–Бемера лежить ромб чинників конкуренції М. Портера, який модифіковано для обґрунтування розміщення центрів НДДКР.

Модель включає 4 елементи:

- людські ресурси, кваліфікація персоналу;
- «підтримуючі технології» – технологічна інфраструктура;
- попит на результати розробок;
- фактор конкуренції.



Головною ідеєю М. Портера є ідея про те, що основні для конкурентоспроможності фактори країною не успадковуються, а створюються. Причому найважливіше значення мають темпи створення і механізми вдосконалення факторів, тобто ефективність їх використання. До конкурентного ромба входять 4 показника, які носять загальний характер і формують середовище, в якому конкурують місцеві фірми. До списку факторних умов М. Портер вніс наступні групи умов:

- 1) людські ресурси, вони розділені на окремі групи працівників, у тому числі вчені вищої категорії;
- 2) природні ресурси, включаючи географічне положення країни і клімат;
- 3) капітал, враховуючи залишилися національні відмінності в умовах фінансування та різноманітності видів національних ринків капіталу;
- 4) науково-інформаційний потенціал, тобто всі накопичені країною знання, пов'язані з виробництвом товарів і послуг, наукові, ринкові, технічні і т. п.;
- 5) інфраструктура, а саме тип, якість і вартість видів інфраструктури, що впливають на конкурентоспроможність. До цієї групи також відноситься все, що впливає на якість життя у певній країні, роблячи її привабливим місцем для проживання.

Нові моделі заводів.

Сьогодні сформувалися три основні моделі заводів:

- «розумні» автоматизовані заводи Такі підприємства націлені на масове виробництво продукції з низькою собівартістю. Ключові технології, що використовують «розумні» заводи: повний комплекс технологій «Індустрії 4.0» у всьому виробничому процесі (автоматизація, датчики, роботи та ін.);
- заводи, орієнтовані на клієнта Такі підприємства швидко реагують на ринкові зміни і створюють персоналізовану пропозицію для клієнта в значних обсягах за доступною ціною. Ключові технології, що використовують заводи, орієнтовані на клієнта: програми-конструктори, що дозволяють клієнтам самостійно проектувати товар під власні потрібні і, таким чином, формувати вимоги для заводу; системи прогнозування коливань попиту з максимальною точністю на підставі великих даних; 3D-сканери; додатки для тривимірного моделювання та проектування; 3D-принтери з високою продуктивністю;
- мобільні заводи, що націлені на нішеві й територіально віддалені ринки. Мобільні заводи характеризуються відносно невеликими обсягами

виробництва, низькими капітальними витратами і високою мобільністю. Такі заводи виробляють обмежений асортимент продукції, але можуть бути розгорнуті і виведені на виробничу потужність в стислі терміни. Ключові технології, які використовують мобільні заводи: модульні виробничі лінії, які можуть бути швидко доставлені, зібрані і підключені; 3D-принтери для виробництва окремих деталей; гнучкі логістичні системи.

Загальна структура виконання завдання.

1. Вступ
 - Обґрунтуйте актуальність теми в умовах технологічної революції.
 - Сформулюйте мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.
2. Теоретичний блок
 - Розкрийте поняття «технологічна політика» та її складові: інновації, R&D, цифровізація, патентна стратегія.
 - Охарактеризуйте типи технологічних стратегій: лідерство в інноваціях, адаптація, технологічне партнерство.
 - Визначте роль технологічної політики в загальній бізнес-стратегії корпорації.
3. Аналітична частина
 - Оберіть міжнародну корпорацію для аналізу (наприклад, Intel, Huawei, Tesla, Siemens).
 - Проаналізуйте її технологічну політику:
 - Як компанія інвестує в R&D?
 - Які технології вона розробляє або впроваджує?
 - Як вона співпрацює з університетами, стартапами, урядами?
 - Оцініть вплив технологічної політики на ринки, продукцію, екологічні стандарти, конкурентні переваги.
4. Практичні рекомендації
 - Запропонуйте заходи для вдосконалення технологічної політики компанії.
 - Обґрунтуйте доцільність впровадження нових технологій

(наприклад, штучного інтелекту, блокчейну, зеленої енергетики).

- Розгляньте ризики: кібербезпека, етичні аспекти, залежність від постачальників.
- 5. Висновки
- Сформулюйте ключові результати дослідження.
- Вкажіть перспективи розвитку технологічної політики в умовах глобальної конкуренції.

Джерела.

1. Managing Innovation (J. Tidd & J. Bessant)
<https://xpdf4u.com/download/4980871-managing-innovation-4th-tidd>
2. Technology Strategy for Managers and Entrepreneurs (S. G. Shane)
https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292055343_A24575347/preview-9781292055343_A24575347.pdf
3. Аналітика: McKinsey Technology Insights, BCG Tech Report, Deloitte Tech Trends
4. Офіційні сайти компаній: розділи «Innovation», «Technology», «Sustainability».

Поради для якісного виконання

- Використовуйте діаграми, графіки, таблиці для візуалізації даних.
- Застосовуйте порівняльний аналіз технологічних стратегій різних корпорацій.
- Дотримуйтесь академічного стилю, уникайте плагіату.
- Підготуйте презентацію або постер для захисту результатів.

Тестові питання (одна правильна відповідь);

1. Яка мета технологічної політики міжнародної корпорації?
 - Зменшення витрат на рекламу.
 - Оптимізація логістичних процесів
 - Підвищення конкурентоспроможності через інновації.
 - Централізація управління персоналом.
2. Що є ключовим фактором при виборі технологічної платформи для глобального бізнесу?
 - Вартість ліцензії.
 - Сумісність з локальними системами.
 - Популярність бренду.
 - Кількість користувачів у США.
3. Який підхід до управління технологіями найчастіше використовують транснаціональні корпорації?
 - Повна локалізація IT-рішень.
 - Централізоване управління з адаптацією до регіональних потреб.
 - Ігнорування технологічних змін.
 - Відмова від цифровізації.
4. Який ризик пов'язаний з впровадженням нових технологій у глобальних корпораціях?
 - Зростання прибутку.
 - Втрата локальної ідентичності.
 - Труднощі інтеграції в різних країнах.
 - Покращення комунікації.
5. Який елемент технологічної політики сприяє сталому розвитку міжнародної корпорації?
 - Використання одноразових рішень.
 - Інвестування в екологічні технології.
 - Збільшення кількості серверів.
 - Ігнорування енергоспоживання.

Практичне заняття № 5

Міжнародний менеджмент інвестиційної діяльності.

Мета: розглянути сутність, види і роль інвестицій транснаціональних корпорацій (ТНК), в економіку різних країн, ознайомитися із практикою підготовки міжнародних інвестиційних проектів.

Задачі виконання ПЗ:

- визначення та розгляд поняття міжнародні інвестиції та їх ролі в розвитку національних економік;
- ознайомитися з загальними принципами постановки та оцінки інвестиційних проектів, відомими критеріями оцінки ефективності міжнародних інвестиційних проектів;
- дослідити роль і значення міжнародних інвестицій у формуванні глобальної економіки;
- з'ясувати основні форми та риси міжнародної міграції інвестиційного капіталу при формуванні глобального споживчого ринку.
- дослідити особливості управління інвестиційною діяльністю в міжнародному бізнес-середовищі.
- проаналізувати інструменти, стратегії та ризики, пов'язані з міжнародними інвестиціями.
- визначити роль менеджменту в забезпеченні ефективності інвестиційних рішень.

Питання для обговорення.

- Особливості міжнародного менеджменту прямими та портфельними інвестиціями.
- Визначення та зв'язок поміж інвестиційним кліматом та інвестиційними ризиками в діяльності ТНК.
- Співвідношення міжнародного менеджменту та державних механізмів щодо залучення іноземних інвестицій.
- Основні галузі промислового виробництва та сфери послуг до яких залучаються інвестиції (пряма іноземна інвестиція, підприємство з іноземними інвестиціями, прямий інвестор, трансфертні ціни).

- Які причини експорту та імпорту прямих інвестицій?
- Які економічні ефекти виникають у результаті залучення прямих інвестицій?
- Які є способи підтримки прямих інвестицій на рівні міжнародного менеджменту?

Практичне завдання.

Завдання 1.

Потенціальний інвестор має декілька варіантів інвестиційних проєктів, що характеризуються показниками, зазначеними в таблиці. Розрахуйте чистий прибуток від міжнародного інвестування. Який з варіантів вибере інвестор?

	Но мін аль на від сот ков а ста вка (%)	І н д ек с і н ф л я ц і ї (%))	П о д а т о к н а п р и б у т о к (%))	Вартіс ть інвест иційн ого проект у	Щ о рі ч н и й до х о д

	12	4	2 1	1500	1 5 0
	14	6	1 0	2000	2 0 0
	18	8	3 5	2500	1 9 0
	16	1 1	2 0	3000	2 3 0

Завдання 2

Які інвестиції із наведених прикладів слід вважати прямими, а які портфельними?

1. Польський банк купив акції української телефонної компанії на \$ 100 млн. Загальна сума додаткової емісії акцій становить \$ 200 млн.
2. Іноземна компанія відкрила свою філію в Україні, для чого купила офісне приміщення.
3. Український брокер за дорученням клієнта з ЄС купив українське підприємство.
4. Американський пенсійний фонд розмістив свої активи в українських облігаціях державної позики.

Завдання 3.

- a. Назвіть основні причини вивозу капіталу.
- b. Охарактеризуйте форми та методи, які застосовують для організації вивозу капіталу.
- c. Класифікуйте країни Східної Європи від стану співвідношення ввезення і вивезення інвестицій.
- d. Наведіть приклади основних проблем іноземного інвестування в Україні.
- e. Вкажіть шляхи вирішення проблеми покращення інвестиційного клімату в Україні.

Завдання 4.

- a. Класифікуйте капітал за формами вивезення.
- b. Поясніть структуру фінансового ринку.
- c. Які особливості сучасного міжнародного руху капіталу між регіонами світу?

Завдання 5.

Які з наведених прикладів інвестицій вважаються прямими, а які портфельними:

1. Український банк купив акції польської компанії „Полойл” на 20 млн дол.. Загальна сума випуску акцій становить 600 млн дол..
 2. Польський банк купив будинок у Львові, в якому відкрив свою філію в Україні.
 3. Харківський тракторний завод збільшив свою частку в статутному капіталі СП, яке зареєстроване в Угорщині, з 51 до 75%.
 4. Українська фірма за дорученням клієнта з Німеччини купила 11% поточного випуску акцій „Укртрансавто”.
 5. Канадська фірма „Макдоналдс” відкрила ще один ресторан в Києві.
 6. Українсько-американський інвестиційний фонд розмістив 100 млн дол. США в українських державних короткострокових зобов’язаннях та облігаціях державної позики.
- Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 6.

Американська компанія „Майкрософт” продає за ліцензіями нову версію програмного продукту. Який спосіб оплати за ліцензію – роялті, паушальний платіж, участь в прибутках чи участь у власності – ви включили б до ліцензійної угоди, здійснюючи продаж програми. Відповідь обґрунтуйте.

1. Індивідуальним користувачам.
2. Компаніям, що розробляють прикладні програми, які працюють у цьому програмному продукті.
3. Компанії, яка прагне стати генеральним дистриб’ютором всієї продукції „Майкрософт”.

Питання для самоперевірки:

1. Прямі та портфельні інвестиції, специфіка вибору.
2. Інвестиційний клімат та інвестиційні ризики.
3. Сучасні тенденції щодо розвитку міжнародного руху інвестиційного капіталу.

4. Чи потрібно обмежувати приток прямих іноземних інвестицій?
5. Які переваги мають прямі інвестори?
6. Що спонукає фірми до залучення ПЗІ?
7. Як впливають іноземні інвестиції на платіжний баланс

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Загальна структура виконання завдання

1. Вступ
 - Обґрунтуйте актуальність теми в умовах глобалізації фінансових ринків.
 - Сформулюйте мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.
2. Теоретичний блок
 - Розкрийте поняття міжнародного інвестиційного менеджменту.
 - Охарактеризуйте типи інвестицій: прямі, портфельні, венчурні, стратегічні.
 - Визначте ключові етапи інвестиційного процесу: аналіз, планування, реалізація, моніторинг.
3. Аналітична частина
 - Оберіть міжнародну компанію або інвестиційний проєкт для аналізу (наприклад, BlackRock, SoftBank, IFC).
 - Проаналізуйте інвестиційну стратегію компанії:
 - Географічна диверсифікація
 - Галузеві пріоритети
 - Підходи до управління ризиками
 - Оцініть ефективність інвестиційних рішень: прибутковість, вплив на розвиток, відповідність ESG-критеріям.
4. Практичні рекомендації
 - Запропонуйте заходи для покращення інвестиційної діяльності компанії.

- Обґрунтуйте доцільність використання сучасних інструментів: фінансове моделювання, інвестиційні платформи, блокчейн, краудфандинг.
- Розгляньте ризики: політичні, валютні, правові, культурні.

5. Висновки

- Сформулюйте основні результати дослідження.
- Вкажіть перспективи розвитку міжнародного інвестиційного менеджменту.

Джерела.

- Географія фінансів: корпоративне управління на світовому ринку. Гордон Л. Кларк , Даріуш Войчик
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199213368.001.0001>
- Боді, З., Кейн, А. та Маркус, А. (2014) Інвестиції. Глобальне видання, 10-те видання, McGraw Hill Higher Education, Нью-Йорк.
- Аналітика: World Bank Investment Reports, UNCTAD World Investment Report, PwC Global Investment Outlook
- Офіційні сайти компаній та фондів: для аналізу реальних кейсів

Поради для якісного виконання

- Використовуйте діаграми, графіки, таблиці для візуалізації даних.
- Застосовуйте порівняльний аналіз інвестиційних стратегій у різних країнах.
- Дотримуйтесь академічного стилю, уникайте плагіату.
- Підготуйте презентацію або інфографіку для захисту результатів.

Тестові питання (одна правильна відповідь):

1. Який основний мотив міжнародних інвестицій для транснаціональних корпорацій?
 - Зниження податків.
 - Доступ до нових ринків.
 - Уникнення валютного ризику.
 - Зменшення кількості працівників.
2. Що є ключовим фактором при виборі країни для інвестування?
 - Кількість населення.
 - Політична стабільність.
 - Вартість нерухомості.
 - Рівень безробіття.
3. Який тип інвестицій найчастіше використовують міжнародні корпорації для входу на новий ринок?
 - Портфельні інвестиції.
 - Прямі іноземні інвестиції.
 - Спекулятивні інвестиції.
 - Криптовалютні активи.
4. Який ризик є найбільш характерним для міжнародної інвестиційної діяльності?
 - Ризик втрати клієнтів.
 - Валютний ризик .
 - Ризик нестачі персоналу.
 - Ризик зростання прибутку.
5. Який інструмент використовується для оцінки ефективності міжнародного інвестиційного проекту?
 - SWOT-аналіз.
 - Метод чистої приведеної вартості (NPV).
 - Аналіз конкурентів.
 - Метод мозкового штурму.

Практичне заняття № 6

Менеджмент міжнародних торгових відносин.

Мета: розглянути сутність, види і головні передумови менеджменту системи міжнародної торгівлі.

Задачі виконання ПЗ

- дати визначення поняття міжнародної торгівлі і розглянути її основні форми;
- дати визначення та провести порівняльний огляд основних теорій побудови системи міжнародної торгівлі (теорія А. Сміта про абсолютні переваги, теорія порівняльних переваг Д. Рікардо, теорія Самуельсона щодо вирівнювання цін на чинники виробництва, теорія життєвого циклу товарів, теорія попиту і теорія конкурентних переваг);
- у контексті інтеграційних процесів в системі МЕВ визначити місце, роль і функції міжнародних торгових організацій;
- визначити і прослідити основні фактори впливу системи міжнародної торгівлі на розвиток національних економік;
- дати визначення поняттю конкуренції на світових товарних ринках та основним критеріям конкурентоспроможності національних економік;
- дослідити механізми управління міжнародною торгівлею.
- проаналізувати роль менеджменту в організації зовнішньоекономічної діяльності.
- визначити вплив глобальних факторів на торговельні стратегії компаній.

Питання для обговорення.

На основі загального визначення поняття та проблематики менеджменту міжнародної торгівлі розглянути:

- основні економічні чинники, що обумовлюють форми міжнародних торгових відносин;
- основні види і структура міжнародної торгівлі (за групами та видами продукції та за товарними формами);
- умови постановки торговельної політики країн світу в залежності від рівня їх економічного розвитку (країни з ринковою економікою, країни що розвиваються та країни з перехідною економікою);
- місце та роль сучасних ТНК, практика їх торговельної політики та основні форми конкурентної боротьби між ними на світовому ринку;
- специфічні питання торговельної політики України у контексті двох основних факторів впливу: вільна торгівля та протекціонізм.

Практичне завдання.

Завдання 1.

Затрати робочого часу в Україні та країнах ЄС на виробництво окремих товарів А, Б, В є такі:

	ЄС	Україна
А	12	29
Б	7	47
В	2	24

а. приведіть приклади тих видів товарів, за якими ЄС (або Україна) має перевагу перед українськими (європейськими) виробниками?

б. якщо в Західній Європі заробітна плата в декілька разів вище української, визначити і обґрунтувати виробництво яких товарів є взагалі перспективним для України:

с. на засадах визначеної оцінки щодо перспектив споживчого ринку для українських товарів покажіть основні напрямки побудови системи торгівельних стосунків між ЄС та Україною (з пріоритетом забезпечення українських інтересів);

д. які тенденції у зміні торгового балансу України з ЄС можна визначити виходячи із факту її одночасної інтеграції до системи СОТ.

Завдання 2.

Дайте приклади співвідношення основних складових собівартості виробництва товарів А і Б, які виробляються в Україні та ЄС :

Складові собівартості	Європейський Союз		Україна	
	А	Б	А	Б
Сировина				
Затрати на виробництво				
Накладні витрати				
Податки				
Транспортні видатки				

Обґрунтуйте можливі конкурентні переваги товару українського виробництва.

Завдання 3.

Охарактеризуйте специфічні умови організації виробництва та побудови системи торгівельних відносин за умов: (а) тоталітарного режиму; (б) державної монополії; (в) відкритої ринкової економіки.

Наскільки тоталітарні режими або державні монополії сприяють повному використанню усіх існуючих чинників виробництва і збуту ?

Завдання 4.

Припустимо, що в світі є тільки дві країни, які виробляють тільки два виду товарів. За яких умов одна країна може одержати переваги у виробництві і збуту?

Завдання 5.

Країна досягла повної спеціалізації у виробництві певного товару. Які кроки необхідно зробити для досягнення монопольного стану на споживчому ринку: регіону, континенту або світу ?

Завдання 6.

Назвіть галузі, в яких, на вашу думку, Україна має порівняльну перевагу, та визначить їх частку в українському експорті.

Завдання 7.

Українські металурги вимагають підвищення заробітної плати, але витрати праці на одиницю виготовленого металу залишаються незмінними. За допомогою теорії порівняльних переваг поясніть, як підвищення заробітної плати вплине на зовнішню торгівлю України чорними металами.

Завдання 8.

Які фактори виробництва в Україні можна вважати надлишковими: капітал, технологію, землю або працю? Які товари у зв'язку з цим Україна має продукувати: капіталомісткі, трудомісткі або ті, що потребують забезпеченості землею?

Завдання 9.

Українська ферма виробляє пшеницю і молоко, для цього максимально може використати 800 годин праці та 1200 га землі. Виробництво 1 т пшениці потребує 20 годин праці та використання 10 га землі. Виробництво 1 т молока потребує 8 годин праці і 16 га землі.

Визначити:

Чи може ферма виробити 50 т молока і 90 т пшениці одночасно?

Завдання 10.

Магнітофони є відносно трудомістким товаром, вони потребують для виробництва 30 годин праці та 6 га землі та продаються за 90 дол. США кожен. Авокадо – товар, що потребує відносно більших витрат землі. На виробництво 1 т авокадо необхідно 1,5 години праці та 6 га землі, при цьому 1 т авокадо можна продати за 6 дол. США.

Визначити:

Якщо в США 180 млн. працівників та 300 млн. га землі, а в Мексиці – 60 млн. працівників та 75 млн. га землі, то в якому співвідношенні буде здійснюватись торгівля між двома країнами, для відповіді скористайтесь запереченням теорії співвідношення факторів виробництва Хекшера-Оліна В.Леонтьєвим.

Питання для самоперевірки:

1. Особливості динаміки і товарної структури міжнародної торгівлі на сучасному етапі розвитку системи МЕВ.
2. Протиріччя, що виникають у міжнародній торгівлі в умовах економічної кризи і можлива роль СОТ в їх вирішенні.
3. Можливості регулювання митної політики відносно імпорту товарів, яку запроваджує Україна з урахуванням її членства в СОТ.
4. Особливості побудови та здійснення торгівельної політики України з урахуванням ринкового типу її економіки.
5. Які показники можуть бути використані для визначення конкурентоспроможності країни на світовому ринку? Назвіть галузі, в яких, на Вашу думку, Україна має порівняльну перевагу.
6. Визначити основні принципи регулювання міжнародних торгових відносин за умов світової економічної кризи.
7. Приведіть приклади участі України в роботі міжнародних торгівельних організацій.

Методичні рекомендації для студентів щодо виконання практичного завдання

Загальна структура виконання завдання.

1. Вступ

- Обґрунтуйте актуальність теми в умовах глобалізації та геоекономічних змін.
- Сформулюйте мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

2. Теоретичний блок

- Розкрийте поняття «міжнародні торгові відносини» та «менеджмент ЗЕД».
- Охарактеризуйте основні моделі міжнародної торгівлі: вільна торгівля, протекціонізм, регіональні торгові блоки.
- Визначте функції менеджменту в міжнародній торгівлі: планування, організація, контроль, логістика, маркетинг.

3. Аналітична частина

- Оберіть компанію, яка активно веде зовнішньоекономічну діяльність (наприклад, Maersk, Samsung, ArcelorMittal).
- Проаналізуйте її торговельну стратегію:
- Географічна структура експорту/імпорту
- Взаємодія з митними та регуляторними органами
- Використання цифрових інструментів у торгівлі (e-commerce, trade platforms)
- Оцініть вплив міжнародних торгових угод (WTO, FTAs, EU regulations) на діяльність компанії.

4. Практичні рекомендації

- Запропонуйте заходи для оптимізації торговельної діяльності компанії.
- Обґрунтуйте доцільність диверсифікації ринків, адаптації до нових регуляторних вимог, цифровізації процесів.
- Розгляньте ризики: валютні коливання, торгові бар'єри, санкції,

логістичні виклики.

5. Висновки

- Сформулюйте основні результати дослідження.
- Вкажіть перспективи розвитку міжнародного торгового менеджменту.

Джерела.

- International Trade and Business» (J. Daniels, L. Radebaugh)
https://moocv2.unair.ac.id/pluginfile.php/12192/mod_resource/content/1/International%20Business%20Environments%20and%20Operations%20by%20John%20Daniels%2C%20Lee%20Radebaugh%2C%20Daniel%20Sullivan_.pdf
- Аналітика: WTO Reports, UNCTAD Trade and Development Report, OECD Trade Outlook
- Офіційні сайти компаній та торгових організацій: для аналізу реальних кейсів

Поради для якісного виконання

- Використовуйте таблиці, графіки, карти торгових потоків.
- Застосовуйте порівняльний аналіз торгових стратегій у різних регіонах.
- Дотримуйтесь академічного стилю, уникайте плагіату.
- Підготуйте презентацію або інфографіку для захисту результатів.

Тестові питання:

1. Міжнародна торгівля - це:

- форма господарювання, при якій всі вироблені товари виробляються, збуваються і споживаються всередині країни;
- внутрішній ринок, частина котрого орієнтується на іноземних покупців;
- суспільно-територіальний поділ праці між країнами зі сталою концентрацією виробництва певної продукції;

- сфера міжнародних товарно-грошових відносин, що представляє собою сукупність зовнішньої торгівлі усіх країн світу.

2. Вільна торгівля - це:

- регулювання зовнішньоекономічної діяльності через дозволи, видані державними органами на експорт чи імпорт товару у встановлених обсягах на визначений проміжок часу;
- державні заходи впливу на міжнародну торгівлю з метою регулювання структури та напряму міжнаціональних потоків товарів і послуг та контролю за світовим рухом факторів виробництва;
- суспільно-територіальний поділ праці між країнами зі сталою концентрацією виробництва певної продукції;
- політика мінімального державного втручання у зовнішню торгівлю, яка розвивається на основі вільних ринкових сил попиту та пропозиції.

3. Протекціонізм - це:

- форма господарювання, при якій всі вироблені товари виробляються, збуваються і споживаються всередині країни;
- державна політика захисту внутрішнього ринку від іноземної конкуренції шляхом використання тарифних і нетарифних інструментів торгової політики;
- кількісне обмеження на обсяг товару, що може бути імпортованим/експортованим за визначений проміжок часу;
- політика мінімального державного втручання у зовнішню торгівлю, яка розвивається на основі вільних ринкових сил попиту та пропозиції.

4. Квотування – це:

- кількісне обмеження на обсяг товару, що може бути імпортованим/експортованим за визначений проміжок часу;
- дозвіл на введення або виведення того чи іншого товару протягом року без обмежень кількості угод;
- грошові виплати спрямовані на підтримку національних виробників та опосередковану дискримінацію імпорту;
- метод нетарифної торгової політики продажу товарів на зовнішні ринки за цінами нижчі за світові.

5. Експортне кредитування – це:

- дотування використовуваних матеріалів, витрат на зарплату, проведення досліджень, створення і використання інфраструктури;
- прямі або непрямі субсидії, які надаються залежно від обсягу виробництва або експорту;
- фінансовий метод нетарифного регулювання, який передбачає фінансове стимулювання державного розвитку експорту національними виробниками;
- дозвіл на введення або виведення того чи іншого товару протягом року без обмежень кількості угод.

6. Технічні бар'єри – це:

- всі державні заходи контролю та обмежень, пов'язані з вимогами до технічних параметрів товару, які можуть бути використані як засіб обмеження доступу тих чи інших товарів на внутрішній ринок країни;
- письмовий дозвіл строком до 1 року на ввіз або вивіз товару, що видається владою конкретній фірмі на здійснення однієї зовнішньоторговельної угоди;
- дозвіл ввезти чи вивезти даний товар до будь-якої країни за певний проміжок часу без обмежень його кількості або вартості;
- дозвіл на введення або виведення того чи іншого товару протягом року без обмежень кількості угод.

Практичне заняття № 7

Менеджмент інтеграційних процесів у глобальному середовищі.

Мета: розглянути сутність, види і головні передумови менеджменту процесу міжнародної економічної інтеграції, включно питання економічної

інтеграції України у глобальне середовище.

Задачі виконання ПЗ

- визначити фактори міжнародної економічної інтеграції та процес формування інтеграційних відносин як складова сучасного глобального середовища;
- дослідити особливості управління інтеграційними процесами в міжнародному бізнесі.
- проаналізувати механізми економічної, політичної та корпоративної інтеграції.
- визначити роль менеджменту в забезпеченні ефективної взаємодії між суб'єктами глобального середовища.
- розглянути особливості розвитку інтеграційних відносин українського бізнесу на рівні глобального менеджменту.

Питання для обговорення.

1. Інтеграційні процеси як невід'ємний елемент сучасної світової економіки.
2. Можливі форми інтеграції: зона вільної торгівлі та митний союз.
3. Спільний ринок, як модель узгодженої галузевої політики.
4. Розглянути основні передумови та цілі формування глобального бізнес-середовища на прикладі західноєвропейської економічної інтеграції.
5. Об'єктивна необхідність та умови інтеграції України в сучасну міжнародну економічну систему.
6. Форми співпраці України з міжнародними організаціями.
7. Особливості економічних перетворень і створення ринкового середовища в Україні як фактор її інтеграції до глобального бізнес-середовища.

Практичне завдання.

Завдання 1.

Фірма, що розташована в Штаті Вашингтон у США хоче експортувати морем оброблену деревину у Філіппіни. Потенційний імпортер не може отримати достатній кредит для оплати товару від місцевих банків, але стверджує, що оброблена деревина може бути швидко перепродана у Філіппінах з значним прибутком. Виділіть кроки, який експортер повинен зробити, щоб здійснити цей експорт до Філіппін з мінімальним ризиком.

Завдання 2.

Ви - помічник керівника текстильної фірми, що виробляє високоякісний одяг. Керівництво компанії прийняло стратегічне рішення виходу на інші ринки і звернулося до вас з дорученням розробити відповідну програму. Ваші пропозиції та їх обґрунтування.

Завдання 3.

Світова ціна на цукор з Куби, що знаходиться у порту Роттердам, становить 300 дол. США за 1 т. Мито на імпорт цукру в Німеччині – 30%. Якби імпорт цукру не обкладався тарифом, його річне виробництво в Німеччині становило б 3 млн т, споживання – 4 млн т, імпорт – 1 млн т. Після обкладання імпорту тарифом внутрішнє виробництво цукру збільшилося до 3,4 млн т, споживання скоротилося до 3,7 млн. т, імпорт скоротився до 0,3 млн т. Необхідно розрахувати та зобразити графічно:

1. Виграш німецьких споживачів, якби тариф було б скасовано.
2. Втрати німецьких виробників цукру від скасування тарифу.
3. Втрати бюджету від скасування тарифу.
4. Чистий приріст споживання в результаті скасування тарифу

Завдання 4.

Країна, яка виробляє виключно промислові товари, прагне створити митний союз із країною, яка виробляє виключно сільськогосподарські та сировинні товари. Чи приведе такий митний союз до підвищення рівня добробуту в кожній з країн?

Завдання 5.

Використовуючи аналіз «економії масштабів виробництва», поясніть, чому спільний ринок дав можливість багатьом галузям європейської промисловості успішніше конкурувати на міжнародних ринках. Поясніть твердження: «Економічна інтеграція здатна стимулювати вільну торгівлю між країнами-членами і водночас ставити серйозні перепони третім країнам».

Завдання 6.

1. Охарактеризуйте відомі заходи українського уряду по підтримці процесів інтеграції держави у світову економічну систему глобального бізнесу.

2. Основні напрямки розвитку сучасних інтеграційних зв'язків економіки України у глобальному бізнес-середовищі, включно:

- на рівні окремих галузей економіки;
- на рівні юридичних та фізичних осіб;
- на рівні міжнародних організацій.

Методичні рекомендації щодо виконання практичного завдання

Загальна структура виконання завдання.

1. Вступ

- Обґрунтуйте актуальність теми в умовах глобалізації та регіональної інтеграції.
- Сформулюйте мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

2. Теоретичний блок

- Розкрийте поняття «інтеграційні процеси» у глобальному контексті.
- Охарактеризуйте типи інтеграції:
- Економічна (митні союзи, спільні ринки, економічні союзи)
- Політична (міждержавні об'єднання, дипломатичні альянси)
- Корпоративна (злиття, поглинання, стратегічні альянси)
- Визначте функції менеджменту в інтеграційних процесах: стратегічне планування, координація, управління ризиками, комунікація.

3. Аналітична частина

- Оберіть приклад інтеграційного процесу (наприклад, ЄС, NAFTA/USMCA, ASEAN, злиття корпорацій — Microsoft & LinkedIn, Disney & 21st Century Fox).
- Проаналізуйте:
- Цілі та етапи інтеграції
- Роль менеджменту в реалізації інтеграційної стратегії
- Виклики: культурні бар'єри, правові обмеження, управлінська сумісність
- Оцініть результати інтеграції: економічні вигоди, синергія, зміни в організаційній структурі.

4. Практичні рекомендації

- Запропонуйте заходи для покращення управління інтеграційними процесами.
- Обґрунтуйте доцільність використання сучасних інструментів: цифрові платформи, ESG-стратегії, міжкультурний менеджмент.

- Розгляньте ризики: політична нестабільність, регуляторні зміни, конфлікти інтересів.

5. Висновки

- Сформулюйте основні результати дослідження.
- Вкажіть перспективи розвитку інтеграційних процесів у глобальному середовищі.

Джерела.:

- Global Business (C. Hill) <https://archive.org/details/globalbusinessto0010edhill>
- Managing International Integration (A. Rugman) https://archive.org/details/internationalbus0000rugm_f0f9
- Аналітика: OECD Integration Reports, UNCTAD Globalization Reports, McKinsey Global Institute
- Офіційні сайти інтеграційних об'єднань та корпорацій: для аналізу реальних кейсів

Поради для якісного виконання

- Використовуйте таблиці, діаграми, карти інтеграційних зон.
- Застосовуйте порівняльний аналіз інтеграційних моделей у різних регіонах.
- Дотримуйтеся академічного стилю, уникайте плагіату.
- Підготуйте презентацію або аналітичний постер для захисту результатів.

Тестові питання:

1. Міжнародна економічна інтеграція – це:

- процес економічної взаємодії країн, що приводить до зближення господарських механізмів, що приймає форму міждержавних угод і регульований міждержавними органами;
- суспільно-територіальний поділ праці між країнами зі сталою концентрацією виробництва певної продукції;

- спеціалізації окремих країн на виробництві певних товарів та послуг і товарному обміні цими продуктами на світових ринках;
- економічний процес об'єднання національних економік багатьох країн в єдиний світовий простір.

2. Який із прикладів найбільш чітко описує «демонстраційний ефект» в системі передумов міжнародної економічної інтеграції ?

- деякі з держав, навіть не маючи істотного інтересу в інтеграції, висловлюють зацікавленість у підключенні до інтеграційних процесів просто через побоювання залишитися за її межами;
- бажання багатьох країн якнайшвидше стати членами ЄС, навіть не маючи для цього серйозних макроекономічних передумов;
- країни, у яких головною є проблема забезпечення населення водою і їжею, не можуть поєднуватися з державами, що обговорюють проблеми свободи руху капіталу;
- вірна відповідь відсутня.

3. При якій формі міжнародної економічної інтеграції передбачається усунення бар'єрів на імміграцію, еміграцію та переливання капіталу через кордони країн-учасниць?

- зона вільної торгівлі;
- митний союз;
- спільний ринок;
- економічний союз.

4. Який інструмент найкраще допомагає оцінити ефективність інтеграційного процесу?

- SWOT-аналіз.
- Метод мозкового штурму.
- Аналіз конкурентів
- Рекламний бюджет.

5. Який фактор найбільше впливає на синергію після інтеграції компаній?

- Рівень заробітної плати.
- Спільна корпоративна культура.
- Кількість офісів.
- Витрати на маркетинг.

Проблемно-ситуаційне завдання.

Практичне заняття № 1. Стратегія та організація системи менеджменту у міжнародному бізнесі

Кейс: Глобальна стратегія компанії ІКЕА — баланс між стандартизацією та адаптацією

Кейс покликаний інтегрувати теоретичні знання зі стратегічного менеджменту та організаційного дизайну, аналізуючи реальний приклад міжнародної компанії.

Опис ситуації.

Компанія ІКЕА — один із лідерів світового ринку меблів та товарів для дому. Її бізнес-модель базується на стандартизованих продуктах, ефективній логістиці та доступних цінах. Проте, виходячи на нові ринки, компанія стикається з потребою адаптації до культурних, економічних та регуляторних особливостей країн.

У 2023 році ІКЕА відкрила нові магазини в Індії, Саудівській Аравії та Південній Америці. Кожен із цих ринків має унікальні споживчі звички, вимоги до дизайну, а також різні очікування щодо сервісу.

Завдання для студентів.

1. Аналіз стратегії.

- Визначте тип глобальної стратегії, яку використовує ІКЕА: стандартизована, адаптивна чи комбінована.
- Проаналізуйте, як компанія поєднує глобальні цілі з локальними потребами.

2. Оцінка організаційної структури.

- Опишіть організаційну модель ІКЕА: централізована чи децентралізована.
- Як компанія координує діяльність між штаб-квартирою у Швеції та локальними офісами?

3. Виклики та рішення.

- Які управлінські виклики виникають при вході на нові ринки?
- Як компанія адаптує маркетинг, логістику, HR-політику та клієнтський сервіс?

4. Рекомендації.

- Запропонуйте заходи для покращення організації менеджменту в умовах розширення.
- Як ІКЕА може зберегти ефективність і водночас бути гнучкою до локальних потреб?

Джерела.

- Офіційний сайт ІКЕА: <https://www.ikea.com>
- Звіти про сталий розвиток та міжнародну експансію ІКЕА.
- Аналітика McKinsey, Harvard Business Review щодо глобальних стратегій.

Формат виконання

- Аналітичний звіт (5–10 сторінок).
- Презентація з ключовими висновками.

Практичне заняття № 2. Організаційний розвиток міжнародних корпорацій відповідно до стратегії їх бізнесу.

Кейс: Корпорація Unilever — трансформація організаційної структури під стратегію сталого розвитку

Кейс представляє приклад інтеграції знань з менеджменту, стратегічного планування та організаційного дизайну, використовуючи результати аналізу приведеного прикладу трансформації міжнародної корпорації.

Опис ситуації.

Unilever — одна з найбільших міжнародних корпорацій у сфері FMCG (товари повсякденного попиту), яка володіє понад 400 брендами у більш ніж 190 країнах. У 2020-х роках компанія оголосила про стратегічний перехід до моделі сталого розвитку, яка включає екологічну відповідальність, етичне виробництво, інклюзивність і цифрову трансформацію.

Для реалізації цієї стратегії Unilever провела організаційні зміни, зокрема:

- Перехід від регіональної до функціональної структури.
- Впровадження глобальних центрів експертизи (Global Expertise Hubs).
- Розширення програм лідерства та розвитку талантів.
- Інтеграція ESG-цілей у KPI менеджерів.

Завдання для студентів.

1. Аналіз стратегії.
 - Визначте ключові елементи бізнес-стратегії Unilever.
 - Як стратегія сталого розвитку впливає на організаційні рішення?
2. Оцінка організаційного розвитку.
 - Проаналізуйте, які зміни були внесені в структуру управління.
 - Як компанія адаптує HR-політику, комунікацію та корпоративну культуру?
3. Виклики та рішення.
 - Які труднощі виникають при впровадженні нової організаційної моделі?
 - Як Unilever забезпечує узгодженість між глобальними цілями та локальними діями?
4. Практичні рекомендації.
 - Запропонуйте додаткові заходи для покращення організаційного розвитку.
 - Як компанія може підвищити ефективність управління змінами?

Джерела.

- Офіційний сайт Unilever: <https://www.unilever.com>
- Звіт Unilever Sustainable Living Plan.
- Аналітика McKinsey, BCG, Deloitte щодо організаційної трансформації.

Формат виконання.

- Аналітичний звіт (5–10 сторінок).
- Презентація з ключовими висновками.
- Візуалізація змін: органіграма, дорожня карта трансформації, ESG-матриця.

Практичне заняття № 3. Менеджмент трудових ресурсів у глобальному вимірі.

Кейс: Компанія Google — управління глобальними талантами в умовах цифрової трансформації

Розробка кейсу має дозволити студентам глибше зрозуміти, як міжнародні корпорації управляють людським капіталом у складному глобальному середовищі.

Опис ситуації.

Google — одна з провідних міжнародних технологічних корпорацій, що має офіси у понад 50 країнах світу. Компанія активно розвиває політику глобального управління трудовими ресурсами, орієнтуючись на залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих кадрів.

У зв'язку з переходом до гібридного формату роботи, Google зіткнулася з новими викликами:

- Як забезпечити ефективну комунікацію між мультикультурними командами?
- Як адаптувати HR-політику до локальних законодавств і культурних особливостей?
- Як зберегти корпоративну культуру в умовах дистанційної роботи?

Компанія впровадила низку рішень:

- Глобальні платформи для управління талантами (Workday, Google Workspace).
- Програми DEI (diversity, equity, inclusion) для підтримки

інклюзивного середовища.

- Центри розвитку лідерства та менторства.
- Гнучкі графіки, підтримка ментального здоров'я, компенсаційні пакети, адаптовані до регіонів.

Завдання для студентів.

1. Аналіз HR-стратегії.
 - Визначте ключові елементи глобальної HR-стратегії Google.
 - Як компанія поєднує централізоване управління з локальною адаптацією?
2. Оцінка викликів.
 - Які основні виклики виникають при управлінні трудовими ресурсами у глобальному вимірі?
 - Як компанія вирішує питання міжкультурної взаємодії, правових обмежень, мотивації?
3. Практичні рішення.
 - Проаналізуйте інструменти, які Google використовує для управління персоналом.
 - Оцініть ефективність програм розвитку, навчання, утримання кадрів.
4. Рекомендації.
 - Запропонуйте додаткові заходи для покращення менеджменту трудових ресурсів.
 - Як компанія може адаптуватися до змін на глобальному ринку праці (автоматизація, покоління Z, ESG-фактори)?

Джерела.

- Офіційний сайт Google Careers: <https://careers.google.com>
- Звіти про корпоративну культуру та HR-політику Google.
- Аналітика: Deloitte Human Capital Trends, McKinsey Talent Insights, SHRM Global HR.

Формат виконання

- Аналітичний звіт (5–10 сторінок).

- Презентація з ключовими висновками.
- Візуалізація: HR-матриця, карта глобальних офісів, діаграма DEI-ініціатив.

Практичне заняття № 4. Технологічна політика міжнародних корпорацій.

Кейс: Samsung Electronics — технологічна політика як драйвер глобального лідерства.

Опис ситуації.

Samsung Electronics — одна з найбільших міжнародних корпорацій у сфері високих технологій, що займає провідні позиції на ринку смартфонів, побутової техніки, мікросхем і дисплеїв. Компанія активно інвестує в науково-дослідні розробки (R&D), інновації, цифрову трансформацію та зелені технології, що є основою її технологічної політики.

У 2024 році Samsung оголосила про нову технологічну стратегію, яка включає:

- Розширення інвестицій у штучний інтелект, 6G, квантові обчислення.
- Впровадження принципів сталого розвитку у виробництво (екологічні матеріали, енергоефективні процеси).
- Створення глобальних R&D-центрів у США, Південній Кореї, Німеччині та Індії.
- Партнерство з університетами та стартапами для прискорення інновацій.

Завдання для студентів.

1. Аналіз технологічної політики.
 - Визначте стратегічні пріоритети Samsung у сфері технологій.
 - Як компанія поєднує глобальні інноваційні цілі з локальними потребами ринків?
2. Оцінка організаційної моделі.
 - Проаналізуйте, як побудована система управління технологічним розвитком.

- Яку роль відіграють R&D-центри, технологічні альянси та внутрішні інноваційні команди?

3. Виклики та ризики.

- Які ризики супроводжують реалізацію технологічної політики: конкуренція, кібербезпека, регуляторні обмеження?

- Як компанія реагує на швидкі зміни технологічного середовища?

4. Практичні рекомендації.

- Запропонуйте заходи для вдосконалення технологічної політики Samsung.

- Як компанія може забезпечити довгострокову технологічну перевагу?

Джерела.

- Офіційний сайт Samsung: <https://www.samsung.com>
- Звіти Samsung про інновації та сталий розвиток.
- Аналітика: McKinsey Technology Insights, BCG Tech Strategy, Deloitte Tech Trends.

Формат виконання

- Аналітичний звіт (5–10 сторінок).
- Презентація з ключовими висновками.
- Візуалізація: технологічна дорожня карта, інноваційна екосистема, SWOT-аналіз.

Практичне заняття № 5. Міжнародний менеджмент інвестиційної діяльності.

Кейс: BlackRock — глобальне управління інвестиціями в умовах геополітичної нестабільності.

Цей кейс дозволяє студентам зануритися в реальні механізми міжнародного інвестиційного менеджменту та оцінити стратегічні рішення глобальних фінансових гравців.

Опис ситуації.

BlackRock Inc. — найбільша у світі інвестиційна компанія з активами понад \$9 трлн. Вона здійснює управління портфельними інвестиціями, пенсійними фондами, ETF, а також консультує уряди та корпорації щодо фінансової стратегії. Компанія працює у понад 100 країнах, що вимагає високого рівня координації та адаптації до локальних ринків.

У 2024–2025 роках BlackRock зіткнулася з низкою викликів:

- Геополітична напруга (США–Китай, війна в Україні, нестабільність на Близькому Сході).

- Волатильність валютних курсів і фондових ринків.
- Зростання попиту на ESG-інвестиції та «зелені» проєкти.
- Посилення регуляторного контролю в ЄС, США та Азії.

Компанія відповіла на ці виклики через:

- Розширення аналітичних центрів ризиків.
- Впровадження платформи Aladdin для управління інвестиційними ризиками в реальному часі.
- Диверсифікацію портфелів з урахуванням регіональних особливостей.
- Активну участь у фінансуванні сталих інфраструктурних проєктів.

Завдання для студентів.

1. Аналіз інвестиційної стратегії.

- Визначте ключові напрями міжнародної інвестиційної діяльності BlackRock.

- Як компанія адаптує свою стратегію до різних регіонів?

2. Оцінка менеджменту.

- Проаналізуйте, як організовано управління інвестиційними процесами в глобальному масштабі.

- Яку роль відіграють технології, аналітика та локальні офіси?

3. Виклики та ризики.

- Які основні ризики супроводжують міжнародну інвестиційну діяльність?

- Як компанія управляє валютними, політичними, екологічними та репутаційними ризиками?

4. Практичні рекомендації.

- Запропонуйте заходи для покращення міжнародного

інвестиційного менеджменту.

- Як компанія може посилити прозорість, відповідальність та ефективність інвестицій?

Джерела.

- Офіційний сайт BlackRock: <https://www.blackrock.com>
- Звіти про сталий розвиток, глобальні інвестиційні огляди.
- Аналітика: PwC Global Investment Outlook, UNCTAD World Investment Report, McKinsey Global Capital Trends.

Формат виконання.

- Аналітичний звіт (5–10 сторінок).
- Презентація з ключовими висновками.
- Візуалізація: карта інвестиційних регіонів, діаграма ризиків, ESG-матриця.

Практичне заняття № 6. Менеджмент міжнародних торгових відносин.

Кейс: Amazon — управління міжнародною торгівлею в умовах цифрової глобалізації.

Підготовка кейсу дозволить зрозуміти, як міжнародні корпорації управляють торговими процесами в умовах глобальної конкуренції та цифровізації.

Опис ситуації

Amazon — одна з найбільших міжнародних платформ електронної комерції, що здійснює торгівлю товарами у понад 180 країнах. Компанія має

складну логістичну мережу, локалізовані торгові платформи, партнерські програми з постачальниками та власну систему митного оформлення.

У 2024–2025 роках Amazon зіткнулася з новими викликами:

- Зміни у митному регулюванні в ЄС та Азії.
 - Зростання конкуренції з боку локальних платформ (наприклад, Alibaba, Mercado Libre).
 - Потреба в адаптації торгових стратегій до культурних особливостей ринків.
 - Впровадження ESG-принципів у міжнародні торгові операції.
- Компанія відповіла на ці виклики через:
- Автоматизацію митного оформлення та інтеграцію з локальними регуляторами.
 - Розширення партнерських програм для локальних виробників.
 - Використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації поставок.
 - Запуск програм сталого постачання та екологічної упаковки.

Завдання для студентів.

1. Аналіз торгової стратегії.
 - Визначте ключові елементи міжнародної торгової стратегії Amazon.
 - Як компанія адаптує свою діяльність до різних регіонів?
2. Оцінка менеджменту.
 - Проаналізуйте, як організовано управління торговими процесами: логістика, митне оформлення, маркетинг.
 - Яку роль відіграють цифрові технології в управлінні міжнародною торгівлею?
3. Виклики та ризики.
 - Які ризики супроводжують міжнародну торгову діяльність: регуляторні, культурні, валютні?
 - Як Amazon реагує на зміни у глобальному торговому середовищі?
4. Практичні рекомендації.
 - Запропонуйте заходи для покращення менеджменту міжнародних торгових відносин.
 - Як компанія може посилити свою конкурентоспроможність на нових ринках?

– Джерела.

- Офіційний сайт Amazon: <https://www.aboutamazon.com>
- Звіти про глобальну торгівлю та логістику.
- Аналітика: WTO Trade Reports, McKinsey Global Trade, Deloitte Supply Chain Insights.

Формат виконання.

- Аналітичний звіт (5–10 сторінок).
- Презентація з ключовими висновками.
- Візуалізація: карта торгових потоків, діаграма ризиків, логістична модель.

Практичне заняття № 7. Менеджмент інтеграційних процесів у глобальному середовищі.

Кейс: Злиття корпорацій Fiat Chrysler Automobiles (FCA) та Groupe PSA — створення глобального автогіганта Stellantis

Виконання кейсу дозволить зрозуміти, як міжнародні корпорації управляють складними інтеграційними процесами в умовах глобального бізнес-середовища.

Опис ситуації.

У 2021 році відбулося стратегічне злиття двох великих автомобільних корпорацій — Fiat Chrysler Automobiles (Італія/США) та Groupe PSA (Франція). Результатом стало створення Stellantis, четвертого за величиною автовиробника у світі за обсягом продажів.

Мета інтеграції:

- Об'єднання технологічних платформ.
- Оптимізація виробничих потужностей.
- Розширення присутності на глобальних ринках.
- Спільна розробка електромобілів та інноваційних рішень.

Виклики:

- Узгодження корпоративних культур.
- Перебудова організаційної структури.
- Розподіл управлінських функцій між регіональними офісами.
- Гармонізація брендів (Peugeot, Jeep, Opel, Chrysler, Citroën тощо).

Завдання для студентів.

1. Аналіз інтеграційної стратегії.

- Визначте тип інтеграції: горизонтальна, стратегічне партнерство чи повне злиття.

- Які стратегічні цілі переслідували компанії?

2. Оцінка менеджменту інтеграційного процесу.

- Як було організовано управління процесом злиття?
- Які управлінські рішення були прийняті для узгодження структур, брендів, команд?

3. Виклики та ризики.

- Які труднощі виникли внаслідок інтеграції: культурні, юридичні, фінансові?
- Як компанія вирішувала питання лідерства, комунікації та управління змінами?

4. Практичні рекомендації.

- Запропонуйте заходи для покращення інтеграційного менеджменту.
- Як Stellantis може забезпечити довгострокову синергію та конкурентоспроможність?

Джерела.

- Офіційний сайт Stellantis: <https://www.stellantis.com>
- Прес-релізи FCA та PSA щодо злиття.
- Аналітика: McKinsey M&A Insights, BCG Post-Merger Integration Reports, Deloitte Global Automotive Outlook.

Формат виконання.

- Аналітичний звіт (5–10 сторінок).

- Презентація з ключовими висновками.
- Візуалізація: інтеграційна дорожня карта, органіграма, SWOT-аналіз.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Арул Кумар. Прикладний штучний інтелект в менеджменті майбутнього, 2018 р. Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.academia.edu/38498657/Application_of_Artificial_Intelligence_in_the_management_in_the_Future.pdf
2. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка. Монографія / За ред. О. І. Рогача. – К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. - 368 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/37137>
3. Грінько, І. М. Глобальна економіка: підручник/ І. М. Грінько. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 111 с.
<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/34959>
4. Гіл, Чарлз В.Л. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобал. ринку. / Пер. з англ. А.Олійника, Р.Ткачука. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. — 854 с.
5. Глобалізація і безпека розвитку: Монографія/ О.Г.Білорус, Д.Г.Лук'яненко та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 733 с.
6. Ковтун О. І., Куцин П. О., Башнянин Г. І. Глобальна економіка: підручник. Львів: ЛКА, 2014. 704 с.
7. Ломакін, Н. І. & Самородова І. А. Цифрова економіка з штучним інтелектом. Advances In Science And Technology : Збірник статей по результатам IX Міжнародної науково-практичної конференції. Москва, 2018.
8. Македон В. В. Міжнародний менеджмент: підручник. Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2013. 615 с.
9. Міжнародний менеджмент. Підручник. / За ред. М.П, Бутка. К.: Центр учбової літератури. 2018. 412 с.
10. Ніл Нопонен Використання штучного інтелекту в менеджменті. 2019р. Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/338554514_Impact_of_ArtificialIntelligence_on_Management
11. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Київ: ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК», 2016. 170 с.
12. Транснаціональні корпорації: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник. - уклад. Т. Є. Моїсєєво. –Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 226 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/38286>

13. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>.
14. Світле III-майбутнє: як Україні закріпитись на світовій карті штучного інтелекту. Reactor. URL: <https://mind.ua/openmind/20221401-svitle-shi-maj-butne-yak-ukrayini-zakripitis-na-svitovij-karti-shtuch-nogo-intelektu>.
15. Шостак, І. В., Груздо, І. В., Данова, М. О. & Бутенко, Ю. І. Системи штучного інтелекту: Методичні вказівки до виконання лабораторних робіт. Харків : НАКУ «ХАІ». 2012
16. Штучний інтелект допомагає у класифікації товарів згідно з УКТ ЗЕД. Департамент спеціалізованої підготовки та кінологічного забезпечення. URL: <https://dspkz.customs.gov.ua/штучний-інтелект-допомагає-у-класифіції>

Інтернет-ресурси:

1. Верховна Рада України: офіційний веб-портал. URL: <http://rada.gov.ua>
2. Урядовий портал: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>
3. Зовнішньоекономічна діяльність. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Інтернет-портал «Мережа аналітичних центрів України». URL: <http://www.intellect.org.ua>
5. Інтернет-портал для управлінців URL: <http://www.management.com.ua>
6. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: URL: <http://www.me.gov.ua>
7. Національний банк України: офіційне Інтернет-представництво. URL: <http://www.bank.gov.ua>
8. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України. URL: <http://ief.org.ua>
10. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua>
11. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/>
12. Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку - Industrial Development Organization (UNIDO) <http://www.unido.org/>

13. Конференція ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) - United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) <http://www.unctad.org/>
14. Міжнародний валютний фонд (МВФ) - International Monetary Fund – IMF <http://www.imf.org>
15. Всесвітній Банк (World Bank) <http://www.worldbank.org>
16. Світова організація торгівлі (COT) - World Trade Organization (WTO) <http://www.wto.org/>
17. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І.Вернадського. [URL:http://www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
18. Сайт збірника наукових праць «Економічна теорія та право». [URL:http://econtlaw.nlu.edu.ua](http://econtlaw.nlu.edu.ua)
19. Сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. [URL:http://www.ier.com.ua](http://www.ier.com.ua)
20. Сайт наукового журналу «Економіка України». [URL:http://www.economukraine.com.ua/index.php](http://www.economukraine.com.ua/index.php)
21. Web site of the International Monetary Fund. [URL:http://www.imf.org/external](http://www.imf.org/external)
22. Web site of the World Bank. [URL:https://www.worldbank.org](https://www.worldbank.org)
23. Web site of the World Trade Organization. [URL:https://www.wto.org](https://www.wto.org)

Інформаційні ресурси.

1. http://www.matburo.ru/st_subject.php?p=ec
2. <https://stud.com.ua/72631/ekonomika/ekonometrika>
3. <http://studentam.kiev.ua/content/category/3/72/80/>