

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та природокористування
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

07-01-67М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання практичних завдань і самостійної роботи з дисципліни
«Міжнародний менеджмент та глобальна економіка»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент фінансово-економічної діяльності»
спеціальності D 3 «Менеджмент»
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-методичною
радою з якості ННІЕМ
Протокол № 4 від 12.12.2025 р.

Рівне – 2025

Методичні вказівки до виконання практичних завдань і самостійної роботи з дисципліни «Міжнародний менеджмент та глобальна економіка» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Менеджмент фінансово-економічної діяльності» спеціальності Д 3 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. [Електронне видання] / Красовська Ю. В. Рівне : НУВГП, 2025. 32 с.

Укладач: Красовська Ю. В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Відповідальний за випуск: Гарнага О. М., д.е.н., професор, в.о. завідувача кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Керівник групи забезпечення ОПП: Ляхович О. О., к.е.н, доцент кафедри фінансів та економічної безпеки.

© Ю. В. Красовська, 2025
© Національний університет
водного господарства та
природокористування, 2025

ЗМІСТ

Вступ	4
Практичне заняття № 1. Середовище міжнародного менеджменту	6
<i>Питання для контролю знань</i>	6
<i>Практичні кейси та ситуаційні вправи</i>	7
Практичне заняття № 2. Теоретичні основи міжнародної торгівлі та економічної інтеграції	9
<i>Питання для контролю знань</i>	10
<i>Задачі для розв'язування</i>	12
Практичне заняття № 3. Міжнародна фінансова система та валютні відносини	13
<i>Питання для контролю знань</i>	13
<i>Задачі для розв'язування</i>	14
Практичне заняття № 4. Управління ризиками в глобальному бізнесі	14
<i>Питання для контролю знань</i>	15
<i>Практичні кейси та ситуаційні вправи</i>	15
Практичне заняття № 5. Міжнародні інвестиції та фінансування	16
<i>Питання для контролю знань</i>	16
<i>Задачі для розв'язування</i>	17
Практичне заняття № 6. Стратегії міжнародного менеджменту та вихід на зовнішні ринки	18
<i>Питання для контролю знань</i>	19
<i>Задачі для розв'язування</i>	20
Практичне заняття № 7. Міжкультурний менеджмент і корпоративна соціальна відповідальність у глобальній економіці	20
<i>Питання для контролю знань</i>	21
<i>Практичні кейси та ситуаційні вправи</i>	21
Практичне заняття № 8. Сучасні виклики глобальної економіки: цифровізація, геополітика, стійкість бізнесу	22
<i>Питання для контролю знань</i>	22
<i>Задачі для розв'язування</i>	23
Завдання для самостійної роботи	24
Рекомендована література та інформаційні ресурси	27

ВСТУП

«Міжнародний менеджмент та глобальна економіка» поєднує теоретичні основи та практичні інструменти міжнародного менеджменту в контексті глобальної економіки, орієнтований на формування у студентів знань, умінь і практичних навичок оцінки впливу макроекономічних процесів, міжнародних фінансів, торгівлі та інституційної політики на прийняття управлінських рішень у глобальному середовищі; стратегічного управління міжнародними бізнес-операціями, аналізу міжнародних ринків та оцінки ризиків в умовах макроекономічної невизначеності. Адаптовано під компетенції менеджера фінансово-економічної діяльності.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів глибоких знань про вплив глобальних економічних процесів на діяльність підприємств та міжнародні ринки. Він розвиває компетентності з розробки та реалізації стратегій міжнародного менеджменту, прийняття рішень в умовах невизначеності та ефективної міжкультурної комунікації. Курс готує фахівців, здатних успішно адаптувати та реалізовувати бізнес-стратегії у глобальному економічному середовищі.

Завдання дисципліни:

- ознайомити студентів із фундаментальними концепціями міжнародного менеджменту та теоріями глобальної економіки.
- розкрити сутність глобальних інтеграційних процесів, міжнародної торгівлі, ролі міжнародних економічних організацій.
- пояснити механізми формування конкурентних переваг країн і компаній у світовій економіці.
- сформувати розуміння структурних змін у глобальній економіці (GVC, цифровізація, зелена економіка).
- навчити аналізувати зовнішнє середовище міжнародного бізнесу з використанням сучасних моделей (PESTLE, SWOT, Porter Diamond, VRIO, Hofstede).
- розвинути вміння оцінювати ризики та можливості для компаній на міжнародних ринках.
- формувати здатність інтерпретувати статистику міжнародної торгівлі, інвестицій, глобальних ринків.
- навчити будувати аналітичні моделі, що пояснюють ефекти інтеграції, тарифної політики, ланцюгів вартості.
- формувати навички розробки міжнародних стратегій (експорт, франчайзинг, FDI, контрактне виробництво, партнерства).
- навчити приймати управлінські рішення в умовах культурної різноманітності та глобальних ризиків.
- показати специфіку управління ТНК, глобальними командами та міжнародними проектами.
- навчити формувати політику виходу на зовнішні ринки та оцінювати її ефективність.
- розвивати здатність проводити наукові дослідження у галузі

міжнародного менеджменту та глобальної економіки.

- навчити працювати з міжнародними базами даних (WTO, IMF, World Bank, OECD, Eurostat, UNCTAD).
- сприяти формуванню навичок підготовки наукових есе, аналітичних звітів, case study.
- формувати навички міжкультурної комунікації, переговорів, ведення ділових зустрічей.
- розвивати здатність працювати в глобальних командах, забезпечувати ефективну комунікацію та лідерство.
- виховувати відповідальність менеджера щодо етичних, соціальних, екологічних аспектів міжнародної діяльності.
- показати взаємозв'язок глобальних економічних тенденцій із корпоративними стратегіями.
- навчити адаптувати бізнес-моделі до інтеграційних процесів, міжнародних регуляцій, ESG-вимог, цифрових трансформацій.

Сформувати здатність до стратегічного мислення в умовах міжнародної конкуренції та геоекономічних змін. **Результатом вивчення дисципліни «Міжнародний менеджмент та глобальна економіка» є набір загальних та спеціальних компетентностей, який включає в себе знання, вміння, навички, які має продемонструвати здобувач: ЗК01.** Здатність проведення досліджень на відповідному рівні. **ЗК02.** Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності). **ЗК06.** Здатність генерувати нові ідеї (креативність). **ЗК07.** Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. **СК01.** Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів. **СК02.** Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани. **СК05.** Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління. **СК06.** Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми. **СК12.** Здатність до вирішення проблемних питань і нестандартних ситуацій у професійній діяльності за умов невизначеності та ризиків.

Програмними результатами вивчення навчальної дисципліни «Міжнародний менеджмент та глобальна економіка» є такі: ПР01. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах. **ПР02.** Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення. **ПР05.** Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах. **ПР06.** Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну

відповідальність. **ПР07.** Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті. **ПР09.** Вміти спілкуватись в професійних і наукових колах державною та іноземною мовами. **ПР10.** Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач. **ПР12.** Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом). **ПР14.** Розробляти та управляти реалізацією стратегії фінансово-економічної діяльності підприємства, як складової його загальної стратегії розвитку. **ПР17.** Застосовувати поглиблені знання у сфері оцінки зовнішніх та внутрішніх загроз, ризиків, небезпек при управлінні фінансово-економічною діяльністю підприємства.

Оголошення стосовно дедлайнів здачі практичних завдань та звіту про самостійну роботу оприлюднюються на сторінці даної навчальної дисципліни на платформі MOODLE. URL: <https://exam.nuwm.edu.ua/course/view.php?id=7844>

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. ГЛОБАЛЬНА ЕКОНОМІКА ТА СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1

Тема: Середовище міжнародного менеджменту

Економічні, політичні, правові, культурні та технологічні чинники глобального бізнес-середовища. Міжнародні економічні організації (ВТО, МВФ, Світовий банк). Інституційні ризики.

Мета: є формування у здобувачів розуміння структури та специфіки середовища міжнародного менеджменту, уміння аналізувати його елементи, виявляти ризики та можливості зовнішнього середовища різних країн, а також застосовувати інструменти адаптації організації до культурних, інституційних та економічних особливостей міжнародного бізнес-середовища.

Питання для контролю знань:

1. У чому полягає сутність середовища міжнародного менеджменту?
2. Які основні елементи макросередовища міжнародного менеджменту?
3. Що належить до мікросередовища міжнародної компанії?
4. Охарактеризуйте політико-правові фактори середовища міжнародного менеджменту.
5. У чому полягає вплив економічних факторів на діяльність міжнародних компаній?
6. Яке значення мають культурні фактори у міжнародному менеджменті?
7. Що таке крос-культурні відмінності?
8. Які основні моделі культур (Гофстеде, Тромпенаарс, Холу) використовуються у міжнародному менеджменті?

9. Що таке ризики міжнародного середовища? Які їх види?
10. Чим відрізняються умови діяльності МНК у розвинених країнах і країнах, що розвиваються?
11. Як цифровізація змінює міжнародне бізнес-середовище?
12. Що таке глобальна адаптація та локалізація бізнес-моделі?

Рекомендована література: 1, 4, 5, 6, 12, 16, 24, 27, 42, 43, 48, 51, 52

Теми для обговорення під час семінару:

1. Чому міжнародний менеджмент неможливий без урахування культурних відмінностей?
2. Які фактори міжнародного середовища є найбільш визначальними для сучасних компаній?
3. Чи може компанія успішно працювати на іноземному ринку без адаптації продукту?
4. Роль держави: підтримка чи обмеження міжнародної діяльності компаній?
5. Чи можна зменшити політичні ризики? Якими методами?
6. Корпоративна культура міжнародних компаній: чи можлива універсальна модель?
7. Що є більш впливовим для менеджера: економічні чи культурні фактори?
8. Як штучний інтелект та автоматизація змінюють міжнародне бізнес-середовище?
9. Чи є глобалізація сприятливою для всіх компаній?
10. Локалізація чи стандартизація: яка стратегія ефективніша у 2020-х?

Практичні кейси та ситуаційні вправи:

Кейс 1. Вихід компанії на ринок Японії

Українська технологічна компанія планує відкриття офісу в Токіо. Команда менеджерів має високі технологічні компетентності, але не володіє знаннями культурних особливостей Японії.

Завдання:

1. Визначте ключові культурні відмінності між Україною та Японією (за Гофстеде).
2. Сформулюйте рекомендації щодо стилю переговорів.
3. Оцініть можливі ризики комунікації та запропонуйте способи їх мінімізації.

Кейс 2. Локалізація FMCG-продукту (товари повсякденного попиту) в арабських країнах

Компанія-виробник харчових продуктів планує запуск нового бренду на ринку ОАЕ. Продукт містить компоненти, не дозволені у халяль-стандартах (сертифікація, яка підтверджує відповідність продуктів, послуг, косметики або інших товарів ісламським нормам, що гарантує відсутність

заборонених інгредієнтів (наприклад, свинини, алкоголю, крові) та дотримання безпеки виробництва від сировини до кінцевої продукції.).

Завдання:

1. Визначте культурні, релігійні та регуляторні обмеження.
2. Запропонуйте варіанти адаптації продукту.
3. Сформулюйте маркетингову стратегію, узгоджену з місцевими нормами.

Кейс 3. Управління міжнародною командою (ЄС + Південна Азія)

Міжнародний проєкт об'єднує команди з Німеччини, Індії та України. З'явилися конфлікти: різні підходи до дедлайнів, комунікацій та відповідальності.

Завдання:

1. Проаналізуйте причини конфлікту (культурні виміри).
2. Запропонуйте стиль управління, що забезпечить ефективну командну взаємодію.
3. Розробіть правила комунікації для мультикультурної команди.

Кейс 4. «Глобальна інституційна мозаїка: як міжнародні економічні організації впливають на рішення компанії»

Українська виробнича компанія «AgroTech UA», яка спеціалізується на експорті аграрної техніки, планує масштабування на ринки Південно-Східної Азії та Латинської Америки. Компанія вже отримала попередні контракти, але зіштовхнулася з низкою бар'єрів:

1. **Країна А (ПАР, Латинська Америка)** запровадила тимчасові **захисні митні заходи** на імпорту сільськогосподарської техніки, посилаючись на правила ВТО.
2. **Країна В (країна, що розвивається, Південно-Східна Азія)** веде переговори з МВФ про нову кредитну програму та розглядає **структурні реформи**, що стосуються імпорту тарифів і валютної політики.
3. У **Країні С (член ОЕСР)** місцеві банки не готові кредитувати іноземні компанії без підтвердження стандартів корпоративного управління відповідно до керівних принципів ОЕСР.
4. **Світовий банк** реалізує у Країні В інфраструктурний проєкт «Цифровізація аграрного сектору», що відкриває можливості постачання техніки через механізми міжнародних тендерів.

AgroTech UA має вирішити:

- Коли і як входити на ці ринки?
- Які інституційні вимоги та правила врахувати?
- Як адаптувати бізнес-модель та документи компанії до міжнародних стандартів?

Завдання

1. Поясніть, як кожна міжнародна інституція впливає на рішення компанії.

2. Оцініть ризики та можливості у кожній країні з урахуванням інституційного контексту.
3. Запропонуйте стратегічні дії компанії:
 - щодо подолання торговельних бар'єрів;
 - щодо участі у проєктах МВФ/Світового банку;
 - щодо впровадження стандартів корпоративного управління ОЕСР.
4. Сформууйте рекомендацію: **в яку країну варто входити першою, другою та третьою, і чому.**

Вправа 1. Аналіз факторів PESTEL

Студенти отримують країну (наприклад: Туреччина, Канада, Кенія, Сінгапур).

Завдання: за 10 хвилин визначити ключові можливості та загрози для української компанії, що хоче вийти на цей ринок.

Вправа 2. Адаптація HR-політики

Ситуація: міжнародна компанія відкриває офіс у Південній Кореї.

Завдання: вирішити, як змінити кадрову політику (дисципліна, мотивація, стиль лідерства).

Вправа 3. Формування «портрету країни»

Студенти працюють у групах: кожна група обирає країну та робить швидкий профіль для менеджера:

- рівень економічного розвитку
- культурні особливості
- інституційні вимоги
- поведінкові норми
- ключові ризики
- поради менеджеру

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2

Тема: Теоретичні основи міжнародної торгівлі та економічної інтеграції

Класичні та сучасні теорії міжнародної торгівлі. Глобальні ринки товарів і послуг. Етапи та форми економічної інтеграції. Вплив інтеграційних процесів на стратегії компаній.

Мета: сформувати глибоке розуміння теоретичних основ міжнародної торгівлі — від класичних та неокласичних моделей до сучасних інституційних та технологічних підходів; розкрити механізми та рівні міжнародної економічної інтеграції, а також її вплив на структуру торгівлі і стратегії міжнародних компаній; навчити студентів застосовувати теоретичні концепції для аналізу реальних торговельних режимів, регіональних блоків та політик держав; розвинути навички критичного мислення щодо ефективності інтеграції, торговельної політики та інституційної взаємодії країн у глобальній

економіці та сформувати навички аналізу показників міжнародної торгівлі

Питання для контролю знань:

1. У чому полягає відмінність між абсолютною та порівняльною перевагами?
2. Які фактори визначають структуру торгівлі згідно з теорією Хекшера–Оліна?
3. Що таке «парадокс Леонтьєва» і як він вплинув на розвиток економічної думки?
4. Які ключові припущення моделі монополістичної конкуренції Кругмана?
5. У чому полягає внутрішньогалузева торгівля і чому вона виникає?
6. Які типи економічної інтеграції ви знаєте? Наведіть приклади кожного.
7. Що таке trade creation і trade diversion? Подайте коротке визначення.
8. Які функції виконує Світова організація торгівлі (СОТ)?
9. Які критерії визначають країну як члена спільного ринку або економічного союзу?
10. Що таке глобальні ланцюги вартості та як вони змінюють логіку міжнародної торгівлі?

Рекомендована література: 3, 6, 14, 15, 20, 21, 22, 33, 35, 36, 53

Теми для обговорення під час семінару:

1. Чи зберігає актуальність теорія порівняльних переваг у світі глобальних ланцюгів вартості?
2. Які фактори сьогодні є визначальними у конкурентних перевагах: технології, ресурси, інститути чи людський капітал?
3. Меркантилізм ХХІ століття: чи можемо ми говорити про повернення протекціонізму?
4. Як регіональні інтеграційні блоки (ЄС, РСЕР, USMCA) формують нову архітектуру світової торгівлі?
5. Чи вигідна Україні глибока економічна інтеграція з ЄС у довгостроковій перспективі?
6. Роль МВФ, Світового банку та СОТ у формуванні торговельної політики країн, що розвиваються.
7. Вплив торговельних війн (США–Китай) на глобальні виробничі мережі.
8. Баланс між лібералізацією торгівлі та захистом національних виробників: де проходить межа?
9. Які ризики та вигоди має участь у митному союзі порівняно зі зоною вільної торгівлі?
10. Чи можливий перехід України до вищих рівнів інтеграції з ЄС — спільного ринку та валютного союзу?

Кейс. Українська компанія TechAgro UA, виробник високотехнологічної

сільськогосподарської техніки, планує розширення на світові ринки. Метою є створення виробничо-збутового хабу за кордоном, який забезпечить:

- мінімальні торговельні бар'єри для експорту у треті країни;
- доступ до великого ринку збуту;
- пільгові митні ставки;
- залучення інвестицій та технологій;
- оптимальні умови локалізації та сертифікації.

Компанія розглядає три альтернативні регіональні інтеграційні зони:

1) Європейський Союз (ЄС) – високі стандарти, висока конкуренція, спільний ринок, доступ до інноваційних програм.

2) RCEP — Regional Comprehensive Economic Partnership (Китай, Японія, Південна Корея, Австралія, Нова Зеландія та 10 країн ASEAN) найбільший у світі торговельний блок (30% світового ВВП), швидке зростання.

3) USMCA — нова NAFTA (США–Мексика–Канада) – інтегрована промислова зона, спеціальні умови для високотехнологічних виробників.

Вихідні дані для аналізу

Розмір ринку та митні ставки

Показник	ЄС	RCEP	USMCA
Розмір ринку (млрд USD)	16 000	26 000	24 000
Середня митна ставка на агротехніку	0% (внутрішній ринок)	5–10% (всередині блоку поступове зниження до 0%)	0%
Мита на імпорт з-за меж блоку	8%	10–30%	5–7%

Виробничі параметри

Показник	ЄС	RCEP	USMCA
Середня собівартість виробництва	висока	низька–середня	середня
Зарплати	високі	низькі/середні	середні
Енергетичні витрати	низькі	середні	середні
Локалізаційні вимоги	помірні	високі в окремих країнах	високі (70% rules of origin)

Регуляторні фактори

Показник	ЄС	RCEP	USMCA
Стандарти якості	дуже високі	різняються	високі
Швидкість сертифікації	повільна	швидка	середня
Доступ до державних закупівель	високий	низько–середній	високий
Підтримка інновацій	дуже висока	середня	висока

Завдання для студентів

1. Оцініть конкурентні переваги кожного інтеграційного блоку за критеріями:

- ринок,
- мита та торговельні бар'єри,

- виробничі витрати,
 - регулювання,
 - доступ до інновацій та фінансування.
2. Оберіть один блок, де розміщення виробництва забезпечить найвищу стратегічну віддачу для TechAgro UA.
3. Побудуйте матрицю рішень (наприклад, АНР, зважена модель, scoring model).

Задачі для розв'язування:

Задача 1

Дві країни — **А** і **В** — виробляють два товари: **пшеницю** та **тканини**.
Наведені трудові витрати на одиницю продукції (години праці):

Товар	Країна А	Країна В
Пшениця	2 год/од.	4 год/од.
Тканини	6 год/од.	3 год/од.

1. Визначте, яка країна має абсолютну перевагу у виробництві кожного товару.
2. Обчисліть альтернативні витрати виробництва товарів у обох країнах.
3. Визначте порівняльні переваги та оптимальну спеціалізацію країн.
4. Поясніть, чи вигідна торгівля обом країнам.
5. Накресліть можливу зону виграшу обох країн унаслідок торгівлі.

Задача 2

В таблицях представлено інформацію про імпорт та експорт парфумерної продукції у країні А.

Імпорт парфумерної продукції у країні А

	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг імпорту, т	557,53	1411,37	1413,08	1653,83	1513,31
Вартість імпорту у вартісному вираженні (на умовах CIF), тис. дол. США	4670	9587	8575	7130	6264

Експорт парфумерної продукції у країні А

	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг експорту, т	639,94	2337,65	5539,17	6500,75	6451,91
Вартість експорту у вартісному вираженні (на умовах FOB), тис. дол. США	1147	3623	7620	6975	4832

Проаналізуйте динаміку експорту й імпорту парфумерної продукції в країну .
Розрахуйте індекс «умов торгівлі» за 2021–2022 рр., 2021–2025 роки.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3

Тема: Міжнародна фінансова система та валютні відносини

Валютні системи, режими валютного регулювання, платіжний баланс, міжнародні фінансові ринки, вплив валютних коливань на діяльність підприємств..

Мета: сформувати розуміння структури міжнародної валютно-фінансової системи та її еволюції (золотий стандарт → Бреттон-Вудс → Ямайська система → сучасна мультивалютна система). Пояснити механізми валютного курсоутворення, режими валютних курсів і фактори, що визначають їх динаміку. Ознайомити з принципами функціонування міжнародних фінансових ринків, включаючи ринок FOREX, міжнародні кредити, єрвоалютний ринок. Розвинути навички аналізу платіжного балансу як ключового макрофінансового індикатора. Навчити оцінювати вплив валютних коливань на діяльність підприємств та застосовувати інструменти хеджування ризиків.

Питання для контролю знань:

1. Що таке міжнародна валютна система? Які її основні елементи?
2. Опишіть еволюцію міжнародних валютних систем.
3. Які існують режими валютних курсів? У чому різниця між фіксованим, плаваючим та керовано-плаваючим курсом?
4. Що таке конвертованість валюти? Які її види?
5. Платіжний баланс: структура, значення, основні рахунки.
6. Які чинники впливають на формування валютного курсу?
7. Яку роль відіграють МВФ та Банк міжнародних розрахунків у глобальній фінансовій системі?
8. Що таке девальвація, ревальвація, валютна інтервенція?
9. Які існують види валютних ризиків?
10. Назвіть основні інструменти хеджування валютних ризиків.

Рекомендована література: 2, 7, 10, 13, 35, 36, 39, 46, 47, 58, 61

Теми для обговорення на семінарі

1. Порівняння міжнародних валютних систем: Чому золотий стандарт був стабільним, але жорстким? Чи можлива нова глобальна система через домінування долара та зростання ролі юаня?
2. Валютні війни та маніпулювання курсом: Як країни використовують курс для стимулювання експорту? Чи є девальвація ефективним інструментом економічної політики?
3. Доларизація економік: Україна, Грузія, Аргентина—вигоди і ризики часткової або повної доларизації.
4. Платіжний баланс як «діагноз» економічного стану країни: Чи може дефіцит торговельного балансу бути нормальним явищем?
5. Криптовалюти і цифрові валюти ЦБ: Чи становлять вони загрозу для валютної системи? Чи може CBDC змінити механізми транскордонних

платежів?

Задачі для розв'язування:

Задача 1

Українська компанія «TechExport» має оплатити імпортне обладнання через 60 днів на суму 200 000 EUR.

Поточний курс: 1 EUR = 41,00 UAH

Аналітичний відділ прогнозує два можливі сценарії:

Сценарій А (ймовірність 40%): курс зросте до 43,50 UAH/EUR

Сценарій В (ймовірність 60%): курс залишиться на рівні 41,50 UAH/EUR

Компанії пропонують використовувати форвардний контракт із фіксованим курсом 1 EUR = 42,20 UAH.

Необхідно:

Розрахувати очікувані витрати компанії без хеджування.

Розрахувати витрати з використанням форвардного контракту.

Прийняти рішення: чи варто компанії хеджувати валютний ризик?

Задача 2

Країна має такі річні показники (млн USD):

- експорт товарів 1 200
- імпорт товарів 1 500
- експорт послуг 300
- імпорт послуг 250
- чисті первинні доходи –100 (чисті витоки)
- чисті вторинні доходи (transfer) +50

Потрібно: обчислити поточний рахунок і дати короткий висновок.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ, РИЗИКИ ТА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4

Тема: Управління ризиками в глобальному бізнесі

Класифікація глобальних ризиків та ризиків міжнародної економічної діяльності. Управлінські рішення в умовах невизначеності. Методи та принципи міжнародного ризик-менеджменту. Інструменти управління ризиками: форварди, ф'ючерси, опціони.

Мета: Сформувати у студентів уміння ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики, що виникають у діяльності міжнародних компаній під впливом глобальної економічної, політичної, фінансової та інституційної турбулентності, розуміти природу та класифікацію ризиків у міжнародному середовищі; застосовувати методи кількісної оцінки та інструменти управління ризиками; ухвалювати рішення щодо оптимізації ризик-профілю підприємства в умовах багатофакторної невизначеності; використовувати корпоративні та ринкові механізми хеджування; розробляти антикризові та превентивні стратегії міжнародного менеджменту.

Питання для контролю знань:

1. Які основні групи ризиків характерні для міжнародної діяльності компаній?
2. У чому полягає специфіка політичного ризику для ТНК?
3. Що таке валютний ризик і які його основні форми?
4. Які методи кількісної оцінки ризиків використовуються в міжнародному менеджменті?
5. У чому полягає різниця між хеджуванням та страхуванням ризиків?
6. Які інструменти хеджування валютного ризику використовуються на практиці?
7. Що таке ризик країни (country risk), які його індикатори?
8. Які функції корпоративної системи ризик-менеджменту (ERM)?
9. Як визначається премія за ризик у міжнародних інвестиційних проектах?
10. Які глобальні фактори підсилюють ризики сучасного бізнесу?

Рекомендована література: 4, 5, 6, 8, 9, 18, 26, 27, 31, 32, 42, 44, 50, 55, 57.

Теми для обговорення під час семінару:

1. Глобальна турбулентність як «нове нормальне»: чому компанії повинні підвищувати стійкість?
2. Оцінка політичних ризиків на прикладі різних регіонів: Латинська Америка, Азія, Африка.
3. Валютні ризики: кейси з життя транснаціональних корпорацій (Airbus, Samsung, Nestlé).
4. Роль державних та міжнародних інституцій у зниженні ризиків глобального бізнесу.
5. ESG-ризики та репутаційні ризики: чи є корпоративна сталість новою формою ризик-менеджменту?
6. Стратегічні та операційні ризики в глобальних ланцюгах поставок.
7. Сценарний аналіз як інструмент роботи менеджера в умовах невизначеності.
8. Як війни, санкції та геоекономічне суперництво впливають на ризикове середовище?

Задачі для розв'язування:

Задача Міжнародна компанія **EuroTech Manufacturing** імпортує критичний компонент для виробництва зі Східної Азії. Виробник має **70% частку** в постачанні цього виду комплектуючих. Через політичне загострення та перебої у морській логістиці існує ризик, що протягом наступних 6 місяців постачання може бути зірвано.

Аналітичний департамент оцінив такі сценарії ризику:

Сценарій	Ймовірність	Затримка поставки	Прямі збитки від простою (USD/міс)
S1 – Без перебоїв	0.50	0 днів	0
S2 – Часткові перебої	0.30	15 днів	200 000
S3 – Повний збій	0.20	30 днів	450 000

Компанія розглядає дві альтернативні стратегії:

Стратегія А – Диверсифікація постачальників

Контракт із резервним постачальником у Європі.

Вартість: 250 000 USD на рік.

Зменшує ймовірність часткових перебоїв до 10%, а повного — до 5%.

Стратегія В – Формування страхового запасу

Створення 30-денного запасу критичного компоненту.

Одноразові витрати: 300 000 USD.

Повністю усуває фінансові втрати від затримки до 30 днів.

Потрібно:

1. розрахувати очікувані збитки без стратегії;
2. розрахувати очікувані збитки за стратегією А;
3. розрахувати очікувані збитки за стратегією В;
4. визначити, яка стратегія є оптимальною.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5

Тема: Міжнародні інвестиції та фінансування

Прямі та портфельні інвестиції. Інвестиційні ризики, ефективність та захист капіталу. Роль міжнародних фінансових інституцій у розвитку бізнесу.

Мета: Сформувати у здобувачів уміння і навички щодо оцінки, планування та оптимізації міжнародних інвестиційних проєктів, вибору джерел фінансування в глобальному середовищі, аналізу ризиків та визначення економічної доцільності інвестування у різних країнах, оцінювання інвестиційних проєктів з урахуванням специфіки країнових ризиків та премій за ризик; обрання оптимального фінансування (міжнародні кредити, єврооблігації, IFC, EBRD тощо); аналізу структури капіталу ТНК; застосовування методів NPV, IRR, APV, WACC у міжнародних умовах; управління ризиками міжнародних інвестицій.

Питання для контролю знань:

1. Які основні види міжнародних інвестицій?
2. У чому полягає різниця між ПІІ та портфельними інвестиціями?
3. Що таке премія за ризик країни і як вона враховується в WACC?
4. Як глобальні фінансові ринки впливають на вартість капіталу для ТНК?

5. Які етапи міжнародного інвестиційного аналізу?
6. Що таке APV (Adjusted Present Value) і коли його доцільно застосовувати?
7. Які джерела міжнародного фінансування доступні компаніям?
8. Як розраховується WACC у міжнародному середовищі?
9. Які фактори впливають на інвестиційну привабливість країни?
10. Які ризики супроводжують міжнародні інвестиційні проекти?

Рекомендована література: 2, 7, 10, 13, 18, 19, 24, 26, 28, 35, 36, 39, 58, 61

Теми для обговорення під час семінару:

1. ПІІ у добу геоекономічного суперництва: як змінилася поведінка інвесторів?
2. Що визначає інвестиційну привабливість країни? Рейтинг Doing Business vs реальні ризики.
3. Роль МФО (IFC, ЄБРР, Світовий банк) у міжнародному фінансуванні бізнесу.
4. Крайновий ризик: як оцінювати і які індикатори найнадійніші?
5. Чи дешевше фінансуватись на глобальних ринках? Порівняння ставок і премій.
6. Стратегії фінансування ТНК: локальні запозичення, материнські кредити, євробонди.
7. ESG-фактори в міжнародних інвестиціях: тренд чи вимога часу?
8. Чи мають інвестиції в країни, що розвиваються, кращу віддачу за більший ризик?

Задачі для розв'язування:

Задача 1

Оцінка міжнародного інвестиційного проекту з урахуванням премії за ризик країни: Компанія **GlobalEnergy** розглядає проект будівництва сонячної електростанції в країні X.

Вихідні дані:

Початкові інвестиції: **10 млн USD**

Тривалість проекту: **4 роки**

Очікувані грошові потоки (CF):

- Рік 1: 3 млн
- Рік 2: 3.5 млн
- Рік 3: 4 млн
- Рік 4: 4 млн

Базова ставка дисконту (WACC материнської компанії): **8%**

Премія за ризик країни: **4%**

Додатковий операційний ризик проекту: **1%**

Потрібно:

1. розрахувати NPV проекту;

2. визначити, чи доцільно інвестувати.

Задача 2

Компанія планує інвестувати в проєкт за кордоном. Вихідні дані:

- Початкові інвестиції 15 000 000 USD.
- Грошові потоки проєкту: рік1 = 4 000 000; рік2 = 4 500 000; рік3 = 5 000 000; рік4 = 5 500 000; рік5 = 6 000 000 USD.
- Структура капіталу проєкту: 40% боргу, 60% власного капіталу.
- Вартість боргу до оподаткування $R_d=5\%$.
- Ставка корпоративного податку $T=25\%$.
- Вартість власного капіталу материнської компанії (домашня) $R_{home}=11\%$.
- Премія за країну $CRP=3\%$.
- Додатковий преміум за проєктний ризик $PRP=1\%$.

Потрібно:

1. Порахувати скоригований вартісний капітал (cost of equity) і WACC проєкту;
2. Порахувати NPV проєкту та зробити висновок (інвестувати чи ні).

Задача 3

Проєкт потребує інвестицій $I_0=10\,000\,000$ USD. Очікувані грошові потоки (до сплати відсотків) — операційні CF (unlevered) за 4 роки: рік1 = 250,000; рік2 = 300,000; рік3 = 400,000; рік4 = 450,000.

- Проєкт планується фінансувати: 40% боргу, решта — власний капітал.
- Ставка дисконту для безборгових активів (unlevered discount rate) $r_u=12\%$.
- Борг — процентний платіж $R_d=6\%$ (без зміни протягом 4 років).
- Ставка податку $T=20\%$.
- Припустимо, що борг — процентний лише (interest-only): щороку сплачується відсоток 6% від суми 400,000, а основна сума повертається в кінці 4-го року.

Потрібно: обчислити APV (Unlevered NPV + PV від податкових щитів) і дати рекомендацію.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6

Тема: Стратегії міжнародного менеджменту та вихід на зовнішні ринки

Глобальні, транснаціональні та мультидоместичні стратегії. Методи виходу на зовнішні ринки. Планування та позиціонування підприємства в міжнародному середовищі.

Мета: формування у здобувачів компетенцій щодо розробки, оцінки та вибору ефективних стратегій інтернаціоналізації бізнесу, управління міжнародною діяльністю компанії та оптимізації моделей виходу на іноземні ринки з урахуванням глобальних можливостей, ризиків і конкурентних умов, аналізу рівня готовності компанії до інтернаціоналізації; порівняння та застосування стратегії виходу на міжнародні ринки (експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства, FDI); оцінки привабливості зовнішніх ринків та ризиків міжнародної експансії; формування глобальних, мультирегіональних, транснаціональних та міжнародних стратегій; обґрунтування вибору оптимальної моделі входження компанії на ринок; оцінювання ефективності міжнародної стратегії та її відповідності ресурсам фірми.

Питання для контролю знань:

1. Що таке інтернаціоналізація бізнесу?
2. Які етапи інтернаціоналізації ви знаєте (модель Uppsala, Born Global)?
3. У чому різниця між міжнародною, глобальною, мультирегіональною та транснаціональною стратегіями?
4. Які основні стратегії виходу на зовнішні ринки?
5. Що таке FDI і які їх види?
6. Які фактори впливають на вибір ринку для експансії?
7. Які ризики супроводжують вихід на зовнішній ринок?
8. Що таке локалізація та стандартизація продукту?
9. Чим відрізняється експорт прямий від непрямого?
10. У чому переваги та недоліки спільного підприємництва (Joint Venture)?

Рекомендована література: 1, 4, 25, 27, 30, 31, 32, 33, 44, 49, 51, 52, 62

Теми для обговорення під час семінару:

1. Модель Uppsala vs концепція Born Global: які компанії належать до якого типу?
2. Чи завжди FDI є найефективнішою формою входження на зовнішній ринок?
3. Глобальна стратегія vs локальна адаптація: як знайти баланс?
4. Українські компанії на світових ринках: ключові бар'єри та драйвери.
5. Франчайзинг чи ліцензування: що вигідніше для швидкої експансії?
6. Роль держави у підтримці інтернаціоналізації бізнесу (експортні агенції, гарантії).
7. Чи можливий «зворотний експорт» технологій із ринків, що розвиваються?
8. Кейс Tesla/Apple/Samsung: яку міжнародну стратегію вони реалізують?
9. Як геоекономічні конфлікти змінюють рішення компаній щодо розміщення виробництва?
10. Чому деякі компанії провалюються під час інтернаціоналізації?

(культурні, операційні, політичні причини)?

Задачі для розв'язування:

Українська компанія **GreenBite**, що виробляє органічні снеки, планує вихід на ринок Польщі. Розглядаються три можливі стратегії:

Варіант А. Прямий експорт

Обсяг прогнозного продажу: 7 000 одиниць/міс.

Маржинальний прибуток з одиниці: 1,5 €

Додаткові витрати на логістику та митні процедури: 60 000 €/рік

Ризик ринку: низький

Варіант В. Франчайзинг

Одноразовий франчайзинговий платіж: 40 000 €

Роялті: 4% від продажів партнера

Прогнозовані продажі партнера: 200 000 €/рік

Компанія не несе логістичних витрат

Ризик: помірний

Варіант С. Спільне підприємство (JV) з польською компанією

Початкові інвестиції: 200 000 € (частка GreenBite у JV — 50%)

Очікуваний чистий прибуток JV — 180 000 €/рік

Частка прибутку GreenBite: 90 000 €/рік

Ризик: високий (операційний та регуляторний)

Потрібно:

1. Розрахувати очікувану річну вигоду для кожної стратегії.
2. Зробити висновок щодо оптимальної форми входження.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7

Тема: Міжкультурний менеджмент і корпоративна соціальна відповідальність у глобальній економіці

Вплив національної культури на прийняття управлінських рішень. Міжкультурні комунікації. Лідерство, етика, корпоративна соціальна відповідальність, ESG.

Мета: формування у здобувачів компетенцій для ефективного управління міжнародними командами, побудови етичних і соціально відповідальних бізнес-стратегій та забезпечення сталого розвитку компаній в умовах культурної різноманітності та глобальних викликів, аналізу міжкультурних відмінностей за сучасними моделями (Гофстеде, Тромпенаарс, GLOBE); прогнозування ризиків міжкультурних конфліктів у міжнародних командах; формування політики КСВ з урахуванням глобальних стандартів (ISO 26000, UN Global Compact, ESG); застосовування етичних підходів до управління ланцюгами постачання, партнерств та трудових відносин; інтегрування КСВ у корпоративну стратегію в умовах глобальної конкуренції та репутаційних ризиків.

Питання для контролю знань:

1. У чому суть міжкультурного менеджменту?
2. Які моделі міжкультурного аналізу (Гофстеде, Тромпенаарс, GLOBE) застосовуються у міжнародному менеджменті?
3. Як впливають міжкультурні відмінності на процес прийняття рішень у ТНК?
4. Що таке міжкультурна компетентність менеджера?
5. Які типи міжкультурних бар'єрів існують?
6. Що таке корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)?
7. Які міжнародні стандарти КСВ є найбільш поширеними?
8. Як КСВ пов'язана зі стратегією сталого розвитку компанії?
9. Що таке ESG-показники і чому вони критично важливі в глобальній економіці?
10. Які ризики виникають у компаній, що ігнорують КСВ в умовах глобалізації?

Рекомендована література: 1, 4, 29, 37, 45, 49, 50, 63

Теми для обговорення під час семінару:

1. «Культурні пастки» у міжнародних переговорах: чому не всі універсальні підходи працюють?
2. Моделі Гофстеде та GLOBE: порівняння і практична застосовність у ТНК.
3. Міжкультурні конфлікти в командах: аналіз реальних кейсів з глобальних компаній.
4. Як впливає культурна дистанція на управління персоналом, мотивацію та лідерство?
5. Чи є КСВ інструментом реального впливу чи лише маркетинговим інструментом?
6. КСВ у глобальних ланцюгах поставок: відповідальність постачальників.
7. Як ESG-рейтинг компанії впливає на її інвестиційну привабливість?
8. КСВ і культура країни: чи існує «національний стиль корпоративної відповідальності»?

Задачі для розв'язування:

Задача

Міжнародна компанія **NordicSoft**, штаб-квартира якої у Швеції, відкрила регіональний офіс у Південно-Східній Азії. Команда проекту складається з менеджерів з: Швеції (головний менеджер), України, Японії, Індонезії.

Компанія зіштовхнулася з двома проблемами:

1. Міжкультурний конфлікт

Японські та індонезійські співробітники уникають прямих заперечень і не висловлюють критику, що шведський менеджер трактує як «байдужість» або «низьку ініціативність». Український менеджер, навпаки, прямо критикує і пропонує зміни, що колеги з Японії сприймають як «надмірну різкість».

2. Проблема КСВ

Підрядник у регіоні порушує стандарти праці:

- робочі дні по 12 годин,
- перевищення температурних норм,
- неофіційні штрафи працівникам.

Компанія підписала UN Global Compact і зобов'язана дотримуватися принципів гідної праці.

Потрібно:

1. ідентифікувати міжкультурні причини конфлікту;
2. запропонувати рішення з менеджменту;
3. визначити КСВ-ризики;
4. запропонувати дії компанії згідно з міжнародними стандартами.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8

Тема: Сучасні виклики глобальної економіки: цифровізація, геополітика, стійкість бізнесу

Цифрова трансформація економіки, штучний інтелект і аналітика в управлінні. Геополітичні ризики, воєнні загрози, зміни ланцюгів постачання. Адаптивні стратегії підприємств.

Мета: формування у здобувачів компетентностей щодо аналізу глобальних структурних зрушень у світовій економіці, впливу цифрових технологій, геополітичних конфліктів та принципів стійкого розвитку на міжнародний бізнес, а також розвитку практичних навичок побудови стратегій адаптації та стійкості компаній, а також вміння аналізувати ключові тенденції глобальної економіки (цифровізація, геополітична фрагментація, енергетичний перехід, ESG); оцінювати вплив геоекономічних ризиків на діяльність міжнародних компаній; розробляти стратегії цифрової трансформації та стійкості бізнесу; виявляти виклики та можливості у нових глобальних умовах; застосовувати інструменти scenario planning, stress-testing, digital maturity assessment; інтегрувати принципи сталого розвитку у стратегію компанії.

Питання для контролю знань:

1. Які основні тренди цифровізації формують нову глобальну економіку?
2. Що таке геоекономічна фрагментація?
3. Які наслідки мають санкції, торговельні війни та геополітичні конфлікти для міжнародного менеджменту?
4. Що таке стійкість бізнесу (business resilience)?
5. Які компоненти ESG-наративу?
6. Як цифрові технології змінюють глобальні ланцюги вартості?
7. Що таке «цифровий суверенітет» і як він впливає на бізнес?
8. Які інструменти застосовують для оцінки ризиків глобальної

невизначеності?

9. Як працює модель VUCA і чому вона важлива для міжнародних менеджерів?

10. Які ризики та можливості створює зелений енергетичний перехід для ТНК?

Рекомендована література: 5, 8, 9, 17, 19, 22, 23, 34, 40, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 63.

Теми для обговорення під час семінару:

1. Цифрові монополії та глобальні платформи: чи можуть держави контролювати BigTech?

2. Штучний інтелект і глобальні ринки праці: заміна професій чи трансформація?

3. Геополітика санкцій: як компанії перебудовують ланцюги постачання?

4. Reshoring, nearshoring, friendshoring: нова географія виробництва.

5. Business Resilience: найуспішніші приклади адаптації компаній за останні 5 років.

6. Цифровий протекціонізм: чому держави блокують іноземні цифрові платформи?

7. Енергетична безпека: як зелений перехід впливає на конкурентоспроможність країн.

8. Глобальні кіберзагрози: чи може кібербезпека зупинити міжнародну експансію компаній?

9. Вплив воєнних конфліктів на міжнародні інвестиції: нові тенденції FDI.

10. Стійкі бізнес-моделі: що змінюється у підходах до управління ризиками?

Задачі для розв'язування:

Задача 1. Оцінка стійкості бізнесу та впливу глобальних ризиків

Міжнародна компанія TechGlobal, що виробляє інтелектуальні сенсорні системи для промисловості, працює на трьох ключових ринках:

- США (40% продажів)
- ЄС (35% продажів)
- Південно-Східна Азія (25% продажів)

Нові виклики:

1. ЄС ухвалює законодавство про локалізацію виробництва електроніки → збільшення витрат на 15%.

2. США вводять додаткові мита 10% на електроніку з азійських заводів TechGlobal.

3. Підвищення кіберризиків: компанії потрібно інвестувати +4 млн USD/рік у кіберзахист.

4. Азійський регіон підвищує ризик перебоїв постачання на 5% (оцінюється як можливість втратити 8 млн USD доходу).

5. Натомість цифровізація виробництва дає змогу знизити витрати на 7 млн USD/рік за умови інвестування 18 млн USD.

Потрібно:

1. Оцінити фінансовий ефект від трьох негативних глобальних викликів.
2. Оцінити вигоду від цифровізації та термін окупності.
3. Запропонувати стратегію підвищення стійкості бізнесу TechGlobal.

Задача 2. Stress-testing: вплив глобальних шоків на фінансові показники компанії. Міжнародна компанія FoodChain Global має такі фінансові параметри:

Поточний річний прибуток: 50 млн USD

Основні ринки:

- ЄС — 45% доходів
- США — 35%
- Азія — 20%

Структура витрат:

- Сировина — 40%
- Логістика — 20%
- Енергія — 10%
- Операційні витрати — 30%

Компанія проводить stress-test для трьох глобальних шоків:

Шок А. Зростання цін на енергоносії на 70%

Шок В. Переривання логістики та +25% витрат на транспорт

Шок С. Торговельні обмеження: падіння продажів у ЄС на 12%

Потрібно:

1. Оцінити вплив кожного шоку окремо.
2. Провести комбінований stress-test для всіх трьох шоків одночасно.
3. Зробити висновок про стійкість бізнесу.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Самостійну роботу здобувач здійснює у позааудиторний час, і вона є ключовим інструментом для глибокого засвоєння навчального матеріалу. Основні її форми включають: опрацювання теоретичних і методичних основ дисципліни; підготовку до практичних занять, дискусій та роботи в малих групах; виконання індивідуального завдання; опрацювання рекомендованих джерел і літератури; написання есе за обраною темою; самоконтроль рівня власних знань та підготовку до модульного оцінювання.

Індивідуальне завдання включає розробку стратегії виходу компанії на міжнародний ринок:

Оберіть компанію.

Оцініть внутрішню готовність (SWOT, VRIO).

Проаналізуйте 3 країни-претенденти.

Запропонуйте стратегію виходу (export, licensing, JV, FDI, franchising).

Правильне і повне виконання завдань індивідуального завдання оцінюється в 40 балів.

Критерії оцінювання (40 балів):

Критерій	Деталізація критері	Бали
1. Змістовність та глибина аналізу	глибокий, критично обґрунтований аналіз	11-12
	достатній аналіз, незначні недоліки	9–10
	поверхневість, слабкі висновки	7–8
	тема розкрита частково або неправильно	≤6
2. Використання джерел та сучасних даних	актуальні міжнародні джерела, коректні посилання	7-8
	достатньо джерел, але частково застарілі	5–6
	мінімальна база	3–4
	відсутність достовірних джерел	≤2
3. Практична частина, розрахунки, кейсовий аналіз	правильні розрахунки, глибока аналітика	7-8
	окремі неточності	5–6
	поверхневість	3–4
	суттєві помилки або відсутність практики	≤2
4. Оригінальність і критичність	самостійність, авторські висновки	6
	частково авторські підходи	4–5
	переважно компіляція	3
	відсутність власних ідей	≤2
5. Структура, логіка та академічна грамотність	ідеальна структура і грамотність	4
	незначні недоліки	3
	слабка логіка	2
	вимоги не дотримано	0-1
6. Практична значущість рекомендацій	реальні, обґрунтовані управлінські рекомендації	2
	часткова практичність	1
	рекомендацій немає або вони непридатні	0
Усього:		40

Теми для есе:

1. Чи справді світ входить у фазу деглобалізації? Причини, наслідки та роль бізнесу.
2. Глобальні ланцюги вартості у постпандемічному світі: перебудова чи колапс?
3. Трансформація ролі держави у глобальній економіці: від лібералізму до економічного націоналізму.

4. Геоекономічна конкуренція США, Китаю та ЄС: нова архітектура світового порядку.
5. Friend-shoring та nearshoring: чи є це «кінець глобалізації» чи еволюція?
6. СОТ в умовах геополітичної турбулентності: чи залишається організація ефективною?
7. Чи зберігає актуальність теорія порівняльних переваг у світі високих технологій?
8. Економічна інтеграція: вигода для всіх чи інструмент сильніших країн?
9. Митні союзи та торговельні війни: парадокс співіснування у XXI столітті.
10. РСЕР, USMCA та ЄС: хто формує нові правила гри у світовій торгівлі?
11. МВФ як інституція глобальної фінансової безпеки: допомога чи інструмент впливу?
12. Світовий банк у сучасному світі: інвестиції, розвиток чи геополітика?
13. ОЕСР як стандарт глобального управління: вартості, норми, рекомендації.
14. Роль міжнародних інституцій у реформуванні економіки України: критичний аналіз.
15. Чому країни програють у міжнародних торговельних спорах: провали інституцій чи слабкість менеджменту?
16. Крос-культурний менеджмент у глобальних компаніях: чи можлива універсальна модель?
17. Зміна стилю лідерства в глобальному бізнесі: від директивності до співтворення.
18. Чи зможуть штучний інтелект та автоматизація замінити менеджерів у міжнародних компаніях?
19. Етичні дилеми міжнародного менеджера: культурні, політичні та соціальні конфлікти.
20. Глобальні компетенції менеджера XXI століття: що важливіше — hard чи soft skills?
21. Як економічні санкції змінюють глобальні бізнес-моделі?
22. Енергетичний перехід: вплив на міжнародний бізнес і глобальні інвестиційні потоки.
23. Цифрова торгівля та електронна комерція: нові виклики для регуляторів та менеджерів.
24. Роль ТНК у формуванні політичного ландшафту світу: сила менша за держави чи більша?
25. ESG як новий глобальний стандарт: інновація, мода чи вимога часу?
26. Інтеграція України до ЄС: економічні вигоди, ризики та управлінські виклики.
27. Модель міжнародної відбудови України: роль інституцій, приватного капіталу та ТНК.
28. Чи здатна Україна стати частиною глобальних технологічних ланцюгів вартості?
29. Україна між геоекономічними полюсами: виклики для зовнішньоекономічної стратегії.

30. Майбутнє українського бізнесу на глобальних ринках: які стратегії будуть найбільш ефективними?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ТА ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

Основна рекомендована література

1. Бутко М. П., Бутко І. М. Міжнародний менеджмент : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 412 с.
2. Гузенко І. Ю. Глобальна економіка : навчальний посібник / Дніпровська політехніка. Дніпро, 2023. 168 с.
3. Міжнародна торговельна діяльність [Електронний ресурс] : підручник / В. В. Рокоча, Н. М. Літвін, В. Г. Алькема та ін. ; Ун-т економіки і права "Крок". Київ, 2018. 698 с. URL: <https://elc.library.ontu.edu.ua/library-w/DocumentDescription?docid=OdONANT.2059507>
4. Савчук В. Менеджмент в умовах невизначеності. Business Intelligence для ТОПів. К. : Лабораторія, 2024. 544с.

Допоміжна рекомендована література

5. Адамчук Т. Л., Жемба А. Й., Красовська, Ю. В. Глобальні проблеми і суперечності цифрової трансформації суспільства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. № 3(103), 2023. С. 3–12.
6. Антициклічне регулювання ринкової економіки: глобалізацій на перспектива : монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Я. М. Столярчук та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук, проф. А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2010. 334 с.
7. Бочан І. О., Михасюк І. Р. Глобальна економіка : підручник. Знання. 2017. 404 с.
8. Бугрій М. Г., Ус І. В., Федоренко Т. О., Медведкіна Є. О. Глобальна економіка у посткризовий період : тенденції та перспективи. Київ : НІСД, 2012. 46 с.
9. Бурмака М., Рудьковський С. Глобальні трансформації енергетичного ринку. *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 2. С. 28–54.
10. Вдовенко Н. М., Богач Л. В., Гераймович В. Л. Глобальна економіка : навчальний посібник. К. : Кондор . 2018. 320 с.
11. Власов В. І. Глобалістика: історія, теорія : монографія; за наук. ред. О. Г. Білоруса і В. А. Вергунова. Вінниця : ТОВ «НІЛАН Лтд», 2012. 856 с.
12. Гальперіна Л., Киян Є. Концептуальні засади глобальної координації стратегій економічного розвитку. *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 2. С. 7–27.
13. Глобальна економіка : навчальний посібник / Д. Г. Лук'яненко та ін. Київ : КНЕУ, 2017. 164 с.
14. Глобальна економіка : підручник / за заг. ред.. Д. Г. Лук'яненко, А.М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2015. 588 с.
15. Глобальна економіка ХХІ століття: людський вимір : монографія / За заг.

ред. Лук'яненко Д. Г., Поручника А. М. Київ : КНЕУ, 2018. 421 с.

16. Глобальні асиметрії економічного розвитку : монографія / Я. М. Столярчук. Київ : КНЕУ, 2009. 302. с.

17. Енергетична стратегія України до 2030 р. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/fuel/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358> .

18. Ефективність використання інноваційно-інвестиційного потенціалу продовольчого бізнесу : монографія / Н. Й. Басюркіна, Н. С. Белали, Т. В. Бордун та ін. ; за ред. Ю. О. Бровкіної ; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса : ОНАХТ, 2020. 151 с. URL: <https://elc.library.ontu.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONAHNT.1308248>

19. Єрґін Д. Нова карта світу. Енергетика, клімат, конфлікти / пер з англ. Київ : Лабораторія, 2022. 488 с.

20. Зовнішньоекономічна діяльність України в системі глобальних конкурентних відносин: агропродовольчий вимір : монографія / О. І. Павлов, В. А. Самофатова, Т. А. Кулаковська та ін. ; за ред. О. І. Павлова ; Одес. нац. акад. харч. технологій, Каф. економіки промисловості. Одеса : Астропринт, 2019. 272 с. URL: <https://elc.library.ontu.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONAHNT-cnrv.BibRecord.165339>

21. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, Т. Sporek, А. Gribincea, Т. Shengelia ; за ред. Ю. Г. Козака ; вид. 6-те, перероб. та допов. Київ : ЦУЛ, 2016. 290 с. URL: <https://elc.library.ontu.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONAHNT-cnrv.BibRecord.157114>

22. Інтеграція України в глобальний соціально-економічний простір : монографія / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України» ; Інститут демографії та соціальних досліджень ім. Птухи ; МОН України ; ДННУ «Академія фінансового управління» ; КНЕУ ім. В. Гетьмана ; ОНЕУ. Київ : КНЕУ, 2019. 287 с.

23. Кальченко Т. В. Глобальна економіка: методологія системних досліджень : монографія. Київ : КНЕУ, 2006. 248 с.

24. Конкурентна платформа економічної самодостатності України у глобальному світі : монографія / А. М. Поручник та ін. Київ : КНЕУ, 2020. 293 с.

25. Корпоративні стратегії у глобальному нафтогазовому бізнесі : навчальний посібник / Є. Г. Панченко та ін.; за заг. ред. Є. Г. Панченка та О. А. Швидкого. Київ : КНЕУ, 2013. 94 с.

26. Красовська Ю., Подлевська О. Міжнародна та вітчизняна підтримка малого підприємництва України: статистичний аналіз та оцінка потенціалу "Економічний аналіз" (том 35, випуск 1 2025 року). URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa>

27. Кредісов А. І., Панченко Є. Г. Менеджмент успішних керівників: світовий досвід та перспективи : монографія. Київ : Знання України, 2024. 535 с.

28. Курган Н. В. Облік і техніка проведення зовнішньоекономічних

- операцій підприємства [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 189 с. URL: <https://elc.library.ontu.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONAHNT.2053041>
29. Латигіна А. Г. Англійська мова міжнародного бізнесу та менеджменту : підручник / Київ. нац. торг.- екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2011. 416 с. URL: <https://elc.library.ontu.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONAHNT-cnv.BibRecord.7231>
30. Лук'яненко Д. Г. Кальченко Т. В. Стратегії глобального управління. *Міжнародна економічна політика*. 2008. № 1–2. С. 5–43.
31. Лук'яненко Д. Г., Тітова О. С. Глобальна модифікація конкурентних механізмів ринку. *Міжнародна економічна політика*. 2010. № 1–2. С. 5–21.
32. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2015. № 2. С. 5–28.
33. Лук'яненко Д. Г. Глобальна економічна інтеграція : монографія. Київ : ТОВ «Національний підручник», 2008. 220 с.
34. Мазурок П. П. Глобальна економіка : навч. посібник. Львів : Магнолія. 2016. 208 с.
35. Міжнародна економіка : підручник / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, Я. М. Столярчук. Київ : КНЕУ, 2014. 762 с.
36. Міжнародна макроекономіка : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, Ю. М. Пахомов, Н. С. Логінов, А. А. Наумчик ; за ред. Ю. Г. Козака, Ю. М. Пахомова, Н. С. Логвінової ; Нац. акад. наук України ; Вид. 3-тє, перероб. та допов. Київ : ЦУЛ, 2012. 400 с. URL: <https://elc.library.ontu.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONAHNTcnv.BibRecord.72740>
37. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / за ред. О. Б. Чернеги ; Донец. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; 2-ге вид., оновл. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2009. 592 с. (Вища освіта в Україні). URL: <https://elc.library.ontu.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONAHNT-cnv.BibRecord.46590>
38. Міжнародний трансфер технологій : навчальний посібник. Київ, 2011. 365 с.
39. Міжнародні фінанси : кредит.-модул. курс : навч. посіб. / за ред. Ю. Г. Козака, Н. С. Логвінової, М. І. Барановської ; 4-те вид., перероб. та допов. Київ : ЦУЛ, 2011. 288 с. URL: <https://elc.library.ontu.edu.ua/libraryw/DocumentDescription?docid=OdONAHNT-cnv.BibRecord.52484>.
40. Молчанова Е., Ковтонюк К. Концептуальні засади становлення та розвитку нового світового економічного порядку. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1. С. 144–170.
41. Неоekonomіка та імперативи розвитку підприємництва : монографія / І. М. Репіна та ін. Київ : КНЕУ, 2021. 243 с.
42. Орехова Т. В. Трансформація процесу транснаціоналізації в умовах зростання невизначеності глобального економічного середовища : монографія. Донецьк : ДонНУ, 2011. 652 с.
43. Панченко Є. Г., Лук'яненко О. Д. Становлення системи інноваційного

- менеджменту глобальних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2011. № 1-2 (14-15). С. 32–65.
44. Парадигма креативного менеджменту в глобальній економіці : монографія / Д. Г. Лук'яненко та ін.; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка. Київ : КНЕУ, 2016. 231 с.
45. Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики : монографія. Київ : КНЕУ, 2013. 343 с.
46. Поручник А. М. Національний інтерес України: економічна самодостатність у глобальному вимірі : монографія. Київ : КНЕУ, 2008. 352 с.
47. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку : монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот та ін. ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка та А. М. Поручника. Київ : КНЕУ. 2011. 703 с.
48. Спільний європейський економічний простір: гармонізація міжрегіональних суперечностей : монографія / за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка і В. І. Чужикова. Київ : КНЕУ, 2007. 544 с.
49. Стратегії конкурентного розвитку у глобальній економіці : монографія / А. М. Поручник та ін.; за заг. ред. А. М. Поручника і Я. М. Столярчук. Київ : КНЕУ, 2016. 331 с.
50. Стукало Н., Сімахова А. Глобальні тренди розвитку соціальної економіки. *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 1. С. 7–22.
51. Транснаціональні корпорації : підручник / Д. Г. Лук'яненко та ін. Донецьк : «Сучасний друк», 2013. 633 с.
52. Управління корпораціями : навчальний посібник / З. Є. Шершньова та ін.; за заг. ред. З. Є. Шершньової і А. Е. Черпак. Київ : КНЕУ, 2013. 695 с.
53. Філіпенко А. С. Теорія міжнародної економічної політики : навчальний посібник. Київ : АКАДЕМВИДАВ, 2013. 216 с.
54. Циркулярна політика управління відходами [Електронний ресурс] : підручник / А. І. Крисоватий, Р. Є. Зварич, І. Я. Зварич та ін. ; Західноукраїн. нац. ун-т. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 458 с. URL: <https://elc.library.ontu.edu.ua/library-w/DocumentDescription?docid=OdONAHNT.2064421>
55. Atstaja D., Cudecka-Purina N., Hrinchenko R., Koval V., Grasis J., Vesere R. Alignment of circular economy business models for framing national sustainable economic development. *Acta Innovations*. 2022. Issue 42. P. 5–14.
56. Funke M., Zhong D. The political globalization trilemma revisited: An empirical assessment across countries and over time. *Economics & Politics*. 2022. Vol. 36, No1.
57. Khoroshun O., Olasiuk H., Rokocha V., Kumar S. A cross-country study of the direct and inverse relationship between economic globalization and growth. *Investment Management and Financial Innovations*. 2023. Vol. 20. Iss.1. P. 250–264. doi:10.21511/imfi.20(1).2023.22
58. Louka E. The Global Economic Order. The International Law and Politics of the Financial and Monetary System. Edward Elgar Publishing, 2020. 416 p.
59. Pichura V., Potravka L., Domaratskiy Ye., Vdovenko N., Stratichuk N., Baysha K., Pichura I. Long-term Changes in the Stability of Agricultural Landscapes

in the Areas of Irrigated Agriculture of the Ukraine Steppe Zone. *Journal of Ecological Engineering*. 2023. Vol. 24. Issue 3.

60. Popova O., Koval V., Vdovenko N., Sedikova I., Nesenenko P., Mikhno I. Environmental footprinting of agri-food products traded in the European market. *Frontiers in Environmental Science*. Vol. 10. 2022.

61. Sakuragawa M., Kikuchi T. China and Japan in the Global Economy. Taylor & Francis, 2020. 218 p.

62. Sander H. Understanding the New Global Economy. A European Perspective. Taylor & Francis, 2021. 254 p.

63. Schwab K., Vanham P. Stakeholder Capitalism. A Global Economy that Works for Progress, People and Planet. Wiley, 2021. 304 p.

Інформаційні ресурси

1. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua/>

2. Інститут глобальних стратегій. URL: <http://www.igls.com.ua>

3. Інститут економічних досліджень і політичних консультацій. URL: <http://www.ier.kiev.ua>.

4. Офіційна сторінка статистичної бази ООН. URL: <http://www.trademap.org>

5. Інститут міжнародної економіки. URL: <http://www.iie.com>

6. Законодавство України. URL: <http://www.rada.kiev.ua/>

7. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

9. Рівненська обласна універсальна наукова бібліотека (м. Рівне, вул. О.Борисенка, 6). URL: <http://www.lib.rv.ua/>

10. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/>

11. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>

12. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/>

13. Європейська статистична база даних. Євростат: URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

14. Eurostat Database // Eurostat. European Union. URL: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата звернення: 01. 08. 2019).

15. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org> .

16. Global Peace Index. URL: <http://economicsandpeace.org/> .

17. Global Services Location Index. URL: <https://www.atkearney.com/digital-transformation/gсли> .

18. Happy Planet Index. URL: <http://happyplanetindex.org>

19. Human Development Data (1990-2017). URL: <http://hdr.undp.org/en/data> .

20. Human Development Reports. URL: <http://hdr.undp.org/en> .

21. The Prosperity Index. URL: <https://li.com/research/centre-formetrics/prosperity-index/> .

22. The UNESCO Institute for Statistics (UIS) // UNESCO. URL: <http://uis.unesco.org/>

23. Standard & Poor's. URL: https://www.standardandpoors.com/en_US/web/guest/home .

24. Statistics and databases ILOSTAT // ILO. URL: <http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>
25. United Nations Database // United Nation. URL: <http://data.un.org>
26. UNCTADstat // UNCTAD. URL: <http://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html>
27. World Bank Open Data // World Bank. URL: <http://data.worldbank.org/>
28. World Trade Organization (WTO) // World Trade Organization. URL: <http://stat.wto.org/Home/WSDBHome.aspx?Language=>
29. World Competitiveness Rankings. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-competitiveness-ranking-2019/>