

Міністерство освіти і науки України
Національний університет водного господарства та
природокористування
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра економіки підприємства і міжнародного бізнесу

07/01-115М

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до практичних занять та самостійної роботи з навчальної
дисципліни «**Управління міжнародним бізнесом**»
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за
освітньо-професійною програмою «Міжнародні економічні
відносини» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні
економічні відносини» денної та заочної форми навчання

Рекомендовано науково-
методичною радою
з якості ННІЕМ
Протокол № 9 від 19.05.2026 р.

Рівне – 2026

Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи з навчальної дисципліни «Управління міжнародним бізнесом» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Міжнародні економічні відносини» спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини» денної та заочної форми навчання [Електронне видання] / Жемба А. Й. Рівне : НУВГП, 2026. 29 с.

Укладачі:

Жемба А. Й., к.е.н., доцент, 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:

Срібна Є. В., к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу.

Попередня версія 06-01-90М

© А. Й. Жемба, 2026
© Національний університет
водного господарства та
природокористування, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	7
Практичне заняття 1. Глобалізація та нові координати міжнародного бізнесу.....	7
Практичне заняття 2. Комплексний аналіз середовища міжнародного бізнесу.....	8
Практичне заняття 3. Маркетингове дослідження та селекція іноземних ринків.....	9
Практичне заняття 4. Стратегічний аналіз міжнародної компанії.....	9
Практичне заняття 5. Обґрунтування моделей експансії та виходу на зовнішні ринки.....	10
Практичне заняття 6. Проектування організаційних структур міжнародних корпорацій.....	11
Практичне заняття 7. Розробка міжнародного маркетинг-міксу (4P / 7P).....	12
Практичне заняття 8. Управління глобальними операціями та логістикою.....	12
Практичне заняття 9. Фінансовий менеджмент та валютні ризики в МБ.....	13
Практичне заняття 10. Крос-культурний HR-менеджмент, ESG-комплаєнс та сталий розвиток.....	14
2.ПЕРЕЛІК ТЕМ ТА ЗАВДАНЬ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ.....	15
3.ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	18
4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	25
5.ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ.....	28

ВСТУП

Сучасний етап розвитку глобальної архітектури характеризується глибокою інтеграцією національних господарств, стрімким розгортанням цифрових технологій та постійною трансформацією геополітичних орієнтирів. За таких умов успіх будь-якої компанії на зовнішніх ринках безпосередньо залежить від гнучкості, інноваційності та ефективності її системи менеджменту. Навчальна дисципліна «Управління міжнародним бізнесом» посідає провідне місце у структурі підготовки магістрів. Вона спрямована на формування у майбутніх керівників, аналітиків та експертів комплексного стратегічного мислення, здатності адаптувати бізнес-моделі до умов високої невизначеності, а також уміння приймати результативні управлінські рішення на глобальному рівні.

Практичні заняття та самостійна робота є невіддільною частиною засвоєння цього курсу, оскільки саме вони дозволяють трансформувати фундаментальні теоретичні знання про світові ринки у прикладні навички моделювання бізнес-процесів, оцінки транснаціональних ризиків та розробки стратегій експансії компаній за кордон.

Метою видання цих методичних вказівок є надання здобувачам вищої освіти другого (магістерського) рівня системної методичної підтримки та чітких алгоритмів для успішного виконання практичних завдань і самостійної роботи. Методичні вказівки покликані оптимізувати процес засвоєння навчального матеріалу, активізувати аналітичний потенціал магістрантів та забезпечити надійне методичне підґрунтя для формування загальних і професійних компетентностей, передбачених освітньо-професійною програмою «Міжнародні економічні відносини».

Основними **завданнями**, що вирішуються під час практичних занять та самостійного вивчення дисципліни, є:

– Поглиблення та закріплення теоретичних знань щодо сутності, форм, методів та специфіки управління сучасними міжнародними компаніями (зокрема, транснаціональними корпораціями) в умовах глобалізації.

– Формування практичних навичок комплексного аналізу глобального бізнес-середовища (включаючи PESTEL-аналіз ринків, оцінку інвестиційного клімату та суверенних ризиків країн-реципієнтів).

– Розвиток вмінь розробляти та обґрунтовувати стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки (експорт, ліцензування, спільні підприємства, прямі іноземні інвестиції).

– Набуття компетенцій з управління крос-культурними командами, мінімізації соціокультурних бар'єрів, врахування екологічних проблем, вирішення конфліктів у міжнародному середовищі та побудови ефективних комунікацій.

– Освоєння прикладного інструментарію фінансового, операційного та маркетингового менеджменту в міжнародному контексті, зокрема, методів нівелювання валютних, комерційних, екологічних та логістичних ризиків.

– Стимулювання навичок самостійного пошуку, критичного аналізу та обробки статистичної та управлінської інформації з авторитетних міжнародних баз даних (Світового банку, МВФ, ЮНКТАД тощо).

Методичні вказівки побудовані за тематичним принципом і містять плани практичних занять, завдання для самостійного опрацювання, питання для самоконтролю та список рекомендованих інформаційних джерел.

Дисципліна забезпечує здобувачам вищої освіти набуття та розвиток наступних **компетентностей**:

ІК. Здатність виявляти та розв'язувати складні задачі і проблеми, генерувати нові ідеї у сфері міжнародних економічних відносин та/або під час навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.

ЗК 1. Здатність спілкуватися іноземною мовою.

ЗК 3. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.

ЗК 4. Здатність працювати в команді.

СК 1. Здатність приймати обґрунтовані рішення щодо налагодження міжнародних економічних відносин на всіх рівнях їх реалізації.

СК 4. Здатність оцінювати масштаби діяльності глобальних фірм та їхні позиції на світових ринках.

СК 6. Здатність застосовувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів міжнародних економічних відносин і аналізі їхнього впливу на економічний розвиток країн.

СК 8. Здатність прогнозувати тенденції розвитку міжнародних ринків з урахуванням кон'юнктурних змін.

СК 10. Здатність обґрунтовувати стратегічну роль природоохоронних проєктів у розвитку міжнародного бізнесу в контексті Європейського зеленого курсу та Цілей сталого розвитку.

СК 12. Здатність адаптувати зовнішньоекономічну діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу до принципів сталого розвитку та інструментів екологічного регулювання ЄС.

В результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти одержують **програмні результати навчання:**

ПРН 1. Мати необхідні для професійної діяльності знання та ПРН 2. Креативно мислити, проявляти гнучкість у прийнятті рішень на основі логічних аргументів та перевірених фактів в умовах обмеженого часу і ресурсів на засадах використання різних діагностичних методологій провідних міжнародних організацій

ПРН 3. Систематизувати, синтезувати й упорядковувати отриману інформацію, ідентифікувати проблеми, формулювати висновки і розробляти рекомендації, використовуючи ефективні підходи та технології, спеціалізоване програмне забезпечення з метою розв'язання складних задач практичних проблем з урахуванням крос-культурних особливостей суб'єктів міжнародних економічних відносин.

ПРН 4. Приймати обґрунтовані рішення з проблем міжнародних економічних відносин за невизначених умов і вимог.

ПРН 5. Оцінювати ступінь складності завдань при плануванні діяльності та опрацюванні її результатів.

ПРН 6. Аналізувати нормативно-правові документи, оцінювати аналітичні звіти, грамотно використовувати

нормативно-розпорядчі документи та довідкові матеріали, вести прикладні аналітичні розробки, професійно готувати аналітичні матеріали.

ПРН 9. Здійснювати моніторинг, аналіз, оцінку діяльності глобальних фірм (корпорацій, стратегічних альянсів, консорціумів, синдикатів, трастів тощо) з метою ідентифікації їхніх конкурентних позицій та переваг на світових ринках.

ПРН 11. Розуміти сутність соціального виміру глобального економічного розвитку та імплементувати принципи соціальної відповідальності в діяльності суб'єктів міжнародних економічних відносин.

ПРН 17. Вміння інтегрувати екологічні стандарти та цілі сталого розвитку у стратегії зовнішньоекономічної діяльності, забезпечуючи відповідність бізнес-процесів вимогам європейського законодавства та глобальним екологічним нормам

1. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

Практичне заняття 1. Глобалізація та нові координати міжнародного бізнесу

Мета: Поглибити знання про сутність транснаціоналізації світової економіки; навчити здобувачів ідентифікувати ТНК за міжнародними критеріями, розраховувати та критично оцінювати індекс транснаціоналізації (TNI), а також аналізувати вплив сучасних геополітичних змін на архітектуру глобального бізнесу.

Основні питання

1. Феномен транснаціоналізації.
2. Критерії віднесення компаній до ТНК (індекс транснаціоналізації TNI).
3. Вплив сучасних геополітичних зрушень на стратегії міжнародних фірм.

Контрольні запитання до теми

1. Які ключові ознаки відрізняють сучасну транснаціональну корпорацію (ТНК) від класичної фірми, що просто здійснює експортно-імпорتنі операції?

2. Які три складові формують Індекс транснаціоналізації (ТНІ) ЮНКТАД та про що свідчить його високе значення?

3. Як сучасна геополітична нестабільність та регіоналізація (деглобалізація) змінюють підходи до управління міжнародними інвестиційними проектами?

Завдання для самостійної роботи

Розрахунок та аналіз індексу ТНІ для обраної світової корпорації за даними звітів UNCTAD.

Практичне заняття 2. Комплексний аналіз середовища міжнародного бізнесу

Мета: Сформувати практичні навички багатофакторної оцінки макросередовища іноземних ринків; навчити застосовувати інструментарій PESTEL-аналізу, інтегрувати в нього екологічні та кліматичні ризики, а також будувати порівняльні крос-культурні профілі країн за методикою Г. Хофстеде.

Основні питання

1. Методика PESTEL-аналізу.
2. Оцінка політичних, кліматичних та екологічних ризиків ринку.
3. Аналіз соціокультурних вимірів за Г. Хофстеде.

Контрольні запитання до теми

1. У чому полягає специфіка проведення PESTEL-аналізу для міжнародних компаній порівняно з локальними підприємствами?

2. Яким чином екологічні ризики та запровадження вуглецевого регулювання (наприклад, СВМ в ЄС) впливають на вибір країни для географічної експансії бізнесу?

3. Як використання шести культурних вимірів Гірта Хофстеде допомагає міжнародному менеджеру уникнути управлінських помилок при виході на ринки країн Східної Азії?

Завдання для самостійної роботи

Побудова порівняльного крос-культурного профілю двох країн (наприклад, України та потенційного ринку експансії) з використанням інструментарію Hofstede Insights. Оцінка готовності країни-реципієнта до екологічних трансформацій (індекси екологічної ефективності EPI).

Практичне заняття 3. Маркетингове дослідження та селекція іноземних ринків

Мета: Освоїти методологію багатокритеріального відбору цільових закордонних ринків; розвинути вміння працювати з міжнародними аналітичними та статистичними базами даних (Trade Map, Світовий банк тощо) для оцінки місткості ринку, чинних тарифів та нетарифних бар'єрів.

Основні питання

1. Критерії та етапи відбору цільових країн.
2. Оцінка місткості ринку та бар'єрів входу.
3. Використання міжнародних баз даних (Trade Map, World Bank Open Data).

Контрольні запитання до теми

1. У чому полягає специфіка проведення PESTEL-аналізу для міжнародних компаній порівняно з локальними підприємствами?
2. Яким чином екологічні ризики та запровадження вуглецевого регулювання (наприклад, СВМ в ЄС) впливають на вибір країни для географічної експансії бізнесу?
3. Як використання шести культурних вимірів Гірта Хофстеде допомагає міжнародному менеджеру уникнути управлінських помилок при виході на ринки країн Східної Азії?

Завдання для самостійної роботи

Розробка матриці ранжування та відбору іноземного ринку для конкретного виду вітчизняного товару/послуги.

Практичне заняття 4. Стратегічний аналіз міжнародної компанії

Мета: Навчитися обґрунтовувати стратегічні альтернативи розвитку фірми на глобальному ринку; розвинути навички SWOT-моделювання з урахуванням специфіки міжнародної конкуренції за М. Портером та навчитися вирішувати базову дилему «глобальна інтеграція проти локальної адаптації».

Основні питання

1. Конкурентні стратегії за М. Портером у глобальному масштабі.
2. Базова дилема міжнародного бізнесу: «глобальна інтеграція проти локальної адаптації».

Контрольні запитання до теми

1. Обґрунтуйте сутність базової дилеми міжнародного бізнесу: «глобальна інтеграція проти локальної адаптації». За яких умов компанія обирає кожен з них?
2. Чим відрізняються етноцентричний та геоцентричний підходи до формування міжнародної стратегії компанії?
3. Як концепція «національного ромбу» конкурентних переваг Майкла Портера допомагає ТНК у виборі локації для створення інноваційних кластерів?

Завдання для самостійної роботи

Побудова матриці SWOT-аналізу та вибір стратегічної альтернативи (етноцентрична, поліцентрична, регіоцентрична чи геоцентрична) для обраного бізнесу.

Практичне заняття 5. Обґрунтування моделей експансії та виходу на зовнішні ринки

Мета: Сформувати вміння порівняльного аналізу та вибору оптимальних операційних моделей виходу компанії на іноземні ринки; навчитися розраховувати компроміс між рівнем контролю, ризику та капітальних витрат при виборі між експортом, франчайзингом, спільними підприємствами та ПП.

Основні питання

1. Порівняльний аналіз низькоризикових (експорт, франчайзинг) та високоризикових (спільні підприємства, brownfield/greenfield інвестиції) стратегій
2. Оцінка капітальних витрат та контролю.

Контрольні запитання до теми

1. Які переваги та ризики має стратегія виходу на ринок через купівлю наявного бізнесу (Brownfield) порівняно з будівництвом підприємства з нуля (Greenfield)?

2. Чому франчайзинг вважається низькоризиковою моделлю міжнародної експансії, і які обмеження він накладає на ТНК?

3. Як змінюється рівень контролю та капітальних витрат компанії при переході від непрямого експорту до створення 100% дочірнього підприємства за кордоном?

Завдання для самостійної роботи

Підготовка обґрунтування (Business Case) щодо вибору оптимального способу виходу конкретного бренду на ринок обраної країни.

Практичне заняття 6. Проектування організаційних структур міжнародних корпорацій

Мета: Ознайомитися з еволюцією та принципами побудови систем управління в ТНК; навчити магістрантів проектувати гнучкі організаційні структури (дивізіональні, матричні, мережеві) та знаходити оптимальний баланс між централізацією головного офісу та автономією закордонних філій.

Основні питання

1. Еволюція оргструктур: від експортного відділу до глобальних матричних та мережевих структур.

2. Централізація vs децентралізація управління філіями.

Контрольні запитання до теми

1. Які чинники змушують міжнародну компанію еволюціонувати від створення простішого експортного відділу до побудови глобальної матричної структури?

2. У чому полягають основні переваги та недоліки глобально-продуктової організаційної структури ТНК?

3. Як вирішується конфлікт інтересів між керівниками функціональних підрозділів у головному офісі та директорами закордонних філій у матричних структурах управління?

Завдання для самостійної роботи

Розробка та критичний аналіз схеми організаційної структури управління для багатонаціональної компанії із диверсифікованим портфелем продуктів.

Практичне заняття 7. Розробка міжнародного маркетинг-міксу (4Р / 7Р)

Мета: Розвинути прикладні навички адаптації маркетингової політики (товарної, цінової, збутової, комунікаційної) до специфіки споживчої поведінки та регуляторних вимог у різних країнах; навчити розробляти концепції міжнародного позиціонування та цифрового просування брендів.

Основні питання

1. Стратегії стандартизації та адаптації продукту.
2. Особливості міжнародного брендингу та позиціонування.
3. Специфіка глобального цифрового маркетингу.

Контрольні запитання до теми

1. Наведіть приклади, коли повна стандартизація продукту на світовому ринку є виправданою, а коли локальна адаптація є критично необхідною для виживання бренду.
2. Що таке «міжкультурний шок» бренду в контексті міжнародного позиціонування та копірайтингу (наведіть приклади маркетингових фейлів ТНК)?
3. Які специфічні інструменти цифрового маркетингу (Digital Marketing) використовують ТНК для швидкого тестування споживчого попиту в новій країні?

Завдання для самостійної роботи

Розробка адаптованої маркетингової кампанії (з урахуванням мовних, правових та релігійних особливостей) для виведення продукту на новий ринок.

Практичне заняття 8. Управління глобальними операціями та логістикою

Мета: Навчитися моделювати та оптимізувати глобальні ланцюги постачання (SCM); сформувані розуміння концепцій офшорингу й рещорингу, а також навчити впроваджувати принципи «зеленої логістики» (Green SCM) та циркулярної економіки для зниження вуглецевого сліду міжнародного виробництва.

Основні питання

1. Концепція управління ланцюгами постачання (SCM).
2. Вибір локації виробничих потужностей (офшоринг, ніаршоринг, рещоринг).
3. Міжнародний аутсорсинг.
4. Оптимізація ланцюгів за критерієм мінімізації вуглецевого сліду (Green Supply Chain Management). Циркулярна економіка в міжнародному виробництві.

Контрольні запитання до теми

1. Що зумовлює сучасний тренд на перехід ТНК від офшорингу (Offshoring) до ніаршорингу (Nearshoring) та рещорингу (Reshoring)?
2. Які ключові елементи охоплює концепція «зеленого управління ланцюгами постачання» (Green Supply Chain Management)?
3. Як принципи циркулярної економіки (економіки замкнутого циклу) трансформують процеси міжнародного виробництва та утилізації відходів у транснаціональних компаніях?

Завдання для самостійної роботи

Аналіз та реструктуризація логістичного ланцюга компанії в умовах сучасних криз або блокування логістичних коридорів. Розробка заходів щодо зниження екологічного навантаження/впровадження вторинної переробки.

Практичне заняття 9. Фінансовий менеджмент та валютні ризики в МБ

Мета: Засвоїти інструментарій фінансового управління транснаціональним капіталом; навчити здобувачів ідентифікувати операційні та трансляційні валютні ризики,

розраховувати та застосовувати методи їхнього хеджування (форварди, опціони), а також розуміти специфіку міжнародного оподаткування.

Основні питання

1. Види валютних ризиків (трансляційний, операційний, економічний) та методи їх хеджування.
2. Основи міжнародного оподаткування.
3. Механізм трансфертного ціноутворення.

Контрольні запитання до теми

1. Поясніть різницю між трансляційним (бухгалтерським) та операційним валютними ризиками для ТНК.
2. За допомогою яких фінансових інструментів (форварди, ф'ючерси, опціони) міжнародна компанія може мінімізувати втрати від коливань валютних курсів при довгострокових контрактах?
3. З якою метою транснаціональні корпорації використовують механізм трансфертного ціноутворення та які заходи вживають країни в межах плану BEPS для боротьби з цим явищем?

Завдання для самостійної роботи

Розв'язання задач на розрахунок форвардних та опціонних контрактів для захисту експортно-імпоротної операції від коливань валютних курсів.

Практичне заняття 10. Крос-культурний HR-менеджмент, ESG-комплаєнс та сталий розвиток

Мета: Сформувані комплексне розуміння ролі людського капіталу та етики у глобальному бізнесі; навчити методів управління полікультурними командами, підготовки експатріатів, а також оцінки міжнародних корпорацій за критеріями ESG та інтеграції Цілей сталого розвитку ООН у їхні бізнес-моделі через аналіз нефінансової звітності (GRI).

Основні питання

1. Особливості підбору та адаптації експатріатів.
2. Синдром "культурного шоку".

3. Інтеграція 17 Цілей сталого розвитку ООН у бізнес-моделі ТНК.

4. Корпоративна соціальна відповідальність та комплаєнс (ESG-критерії).

Контрольні запитання до теми

1. Які основні причини високого відсотка невдач та передчасного повернення експатріатів із закордонних відряджень і як мінімізувати ці ризики?

2. Як саме 17 Цілей сталого розвитку ООН (SDGs) інтегруються в операційну діяльність та довгострокові стратегії сучасних ТНК?

3. За якими основними блоками показників оцінюється компанія в межах ESG-рейтингів (Environmental, Social, Governance) та чому ці рейтинги важливі для залучення міжнародних інвестицій?

Завдання для самостійної роботи

Розробка кодексу корпоративної етики для полікультурного колективу міжнародної компанії або програми підготовки експатріата перед відрядженням. Критичний аналіз звіту зі сталого розвитку реальної міжнародної корпорації; оцінка її ESG-рейтингу за даними MSCI або Sustainalytics.

2.ПЕРЕЛІК ТЕМ ТА ЗАВДАНЬ ДЛЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ

1. Комплексний аналіз стратегії транснаціоналізації компанії. Розрахунок та оцінка динаміки індексу транснаціоналізації (ТНІ) обраної міжнародної корпорації на основі її фінансових звітів та даних UNCTAD.

2. Оцінка геополітичних та суверенних ризиків. Порівняльний аналіз політико-правового та економічного середовища двох потенційних країн-реципієнтів для експансії українського бізнесу (із застосуванням методів PESTEL та індексів Heritage Foundation).

3. Обґрунтування крос-культурної стратегії менеджменту. Дослідження культурних бар'єрів при виході компанії на новий регіональний ринок (Азія, Латинська Америка, Близький Схід)

за методикою Г. Хофстеде та розробка рекомендацій для адаптації стилю керівництва.

4. Моделювання та вибір оптимального способу виходу на зовнішній ринок. Розробка бізнес-кейсу (Business Case) для конкретного вітчизняного бренду щодо вибору між експортом, ліцензуванням, франчайзингом або прямими іноземними інвестиціями (ПІІ).

5. Стратегічне позиціонування ТНК на глобальному ринку. Проведення стратегічного аналізу (SWOT, Матриця БКГ, модель М. Портера) конкретної ТНК та оцінка її балансу між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією.

6. Оптимізація та реструктуризація організаційної структури ТНК. Аналіз чинної структури управління міжнародної компанії в умовах цифровізації та розробка пропозицій щодо переходу до матричної або мережевої моделі управління.

7. Адаптація міжнародного маркетинг-міксу до вимог локального ринку. Дослідження маркетингових помилок (фейлів) відомих ТНК при виході на нові ринки та формування адаптованої стратегії 4P/7P для обраного продукту.

8. Впровадження концепції «зеленої логістики» в міжнародний бізнес. Оцінка вуглецевого сліду та аналіз ланцюга постачання (SCM) конкретної ТНК, розробка рекомендацій щодо переходу до циркулярної економіки та мінімізації логістичних ризиків.

9. Управління фінансовими та валютними ризиками в ТНК. Розробка корпоративної стратегії хеджування валютних ризиків для експортно-орієнтованого підприємства в умовах високої волатильності валютних ринків.

10. Аналіз політики трансфертного ціноутворення та міжнародного податкового планування. Дослідження механізмів оптимізації податків конкретною ТНК та оцінка впливу глобальних правил комплаєнсу (плану BEPS) на її діяльність.

11. Управління міжнародним людським капіталом та експатріацією. Розробка програми підготовки, адаптації та репатріації міжнародних менеджерів (експатріатів) для роботи в країнах із високим рівнем культурної дистанції.

12. Оцінка ефективності бізнес-моделі ТНК за ESG-критеріями. Критичний аналіз нефінансової звітності (за стандартами GRI) міжнародної корпорації, оцінка її внеску в досягнення Цілей сталого розвитку ООН та аналіз її позицій у рейтингах MSCI/Sustainalytics.

13. Антикризовий менеджмент у міжнародному бізнесі. Дослідження стратегій виживання або релокації міжнародних компаній в умовах воєнних конфліктів, пандемій чи глобальних логістичних криз.

14. Управління інноваційною діяльністю та інтелектуальною власністю в ТНК. Аналіз стратегії захисту патентів, торгових марок та трансферу технологій між материнською компанією та закордонними філіями.

15. Цифрова трансформація міжнародного бізнесу. Дослідження впливу штучного інтелекту, Big Data та блокчейн-технологій на зміну бізнес-моделей сучасних глобальних компаній.

Загальні вимоги до змісту ІНДР

Магістерський рівень передбачає, що робота не повинна мати суто реферативний характер. Дослідження має демонструвати вміння студента аналізувати та критично оцінювати процеси.

Кожна робота повинна мати чітку логічну структуру, що складається з таких елементів:

1. Титульний аркуш.
2. Зміст.
3. Вступ (обґрунтування актуальності теми, визначення об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження).
4. Основна частина (зазвичай складається з 3 логічних підрозділів: теоретичного, аналітичного та рекомендаційного).
5. Висновки (короткі, чіткі відповіді на завдання, поставлені у вступі; особисті результати дослідження).
6. Список використаних джерел (оформлений відповідно до чинних ДСТУ або міжнародного стандарту APA/Harvard).
7. Додатки (за наявності: великі таблиці, фінансова звітність ТНК, розлогі оргструктури тощо).

Основна частина роботи має містити наступні підрозділи:

- 1. Теоретико-методологічний базис. Обґрунтування вибору методів аналізу (наприклад, чому обрано саме PESTEL, модель Хофстеде, SWOT чи матриця БКГ для конкретного кейсу).

- 2. Аналітично-розрахункова частина. Аналіз динаміки показників компанії, розрахунок індексів (наприклад, TNI, EPI) або оцінка ризиків на основі міжнародних баз даних (UNCTAD, Trade Map, World Bank).

- 3. Управлінські рекомендації. Самостійно сформульовані пропозиції (сценарії, стратегії) для топменеджменту досліджуваної компанії щодо підвищення ефективності її міжнародної діяльності чи мінімізації ESG-ризиків.

Робота оформлюється в електронному вигляді згідно з такими стандартами:

- Обсяг роботи 15–20 сторінок друкованого тексту (без урахування додатків та списку джерел).

- Шрифт Times New Roman, кегль — 14.

- Міжрядковий інтервал 1,5.

- Поля: ліве - 30 мм, праве - 10 мм, верхнє та нижнє - 20 мм.

- Абзацний відступ: 1,25 см.

- Нумерація сторінок: наскрізна, арабськими цифрами у правому верхньому кутку (або по центру знизу). На титульному аркуші номер не ставиться, але враховується в загальну кількість сторінок.

- Ілюстративний матеріал - усі таблиці, графіки, діаграми та рисунки повинні мати назву, порядковий номер та обов'язкове посилання на джерело інформації (наприклад: *Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 45]* або *Джерело: [5]*).

3.ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Який показник, що розраховується ЮНКТАД, є середнім арифметичним трьох часток: закордонних активів до загальних

активів, закордонних продажів до загальних продажів та закордонних працівників до загальної кількості персоналу?

- а) Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI)
- б) Індекс транснаціоналізації (TNI)
- в) Індекс людського розвитку (HDI)
- г) Індекс інвестиційної привабливості (ICI)

2. Який підхід до міжнародного управління базується на переконанні, що методи та практики материнської компанії є найкращими й мають без змін застосовуватися у закордонних філіях?

- а) Етноцентричний
- б) Поліцентричний
- в) Регіоцентричний
- г) Геоцентричний

3. За якої стратегічної орієнтації ТНК прагне досягти високого рівня глобальної інтеграції витрат і водночас високого рівня локальної адаптації до місцевих ринків?

- а) Глобальна стратегія
- б) Мультинаціональна (локальна) стратегія
- в) Транснаціональна стратегія
- г) Міжнародна (експортна) стратегія

4. У межах PESTEL-аналізу запровадження ЄС екологічного податку на імпорт вуглецевоемної продукції (CBAM) належить до поєднання яких факторів?

- а) Технологічних та Соціальних
- б) Екологічних та Політико-правових
- в) Економічних та Демографічних
- г) Культурних та Екологічних

5. Який вимір культури за Г. Хофстеде визначає рівень, до якого члени суспільства почуваються дискомфортно в неструктурованих, непередбачуваних та невідомих ситуаціях?

- а) Дистанція влади (PDI)
- б) Мужність / Жіночність (MAS)
- в) Уникнення невизначеності (UAI)
- г) Довгострокова орієнтація (LTO)

6. Яка міжнародна аналітична платформа є провідною для аналізу потоків світової торгівлі, митних тарифів та динаміки експорту/імпорту товарів?

- a) World Bank Data
- б) Hofstede Insights
- в) Trade Map (ITC)
- г) Sustainalytics

7. Який спосіб виходу на зовнішній ринок передбачає передачу права на використання торгової марки, технологій та операційної системи бізнесу іншій компанії в обмін на роялті та паушальний платіж?

- a) Ліцензування
- б) Франчайзинг
- в) Прямі іноземні інвестиції
- г) Стратегічний альянс

8. Створення закордонного виробничого підприємства з нуля шляхом капітального будівництва має назву:

- a) Greenfield investment
- б) Brownfield investment
- в) Портфельне інвестування
- г) Міжнародний аутсорсинг

9. Яка організаційна структура ТНК є найбільш доцільною, якщо компанія виробляє широку, сильно диверсифіковану номенклатуру товарів, що вимагають унікальних технологій виробництва та маркетингу?

- a) Глобально-регіональна структура
- б) Глобально-продуктова структура
- в) Експортний департамент
- г) Функціональна структура

10. Базова дилема міжнародного бізнесу за моделлю Прахалада-Доза формується між двома силами:

- a) Ризик та Прибутковість
- б) Сталий розвиток та Інновації
- в) Глобальна інтеграція та Локальна адаптація
- г) Централізація та Децентралізація

11. Трансформація логістичного ланцюга ТНК, що передбачає повернення виробничих потужностей із країн із дешевою

робочою силою назад до країни походження головного офісу, називається:

- а) Офшоринг (Offshoring)
- б) Ніаршоринг (Nearshoring)
- в) Решоринг (Reshoring)
- г) Аутсорсинг (Outsourcing)

12. Який вид валютного ризику виникає при консолідації фінансової звітності закордонних філій у єдину звітність материнської компанії в її національній валюті?

- а) Трансляційний (бухгалтерський) ризик
- б) Операційний ризик
- в) Економічний ризик
- г) Політичний ризик

13. Угода про купівлю або продаж іноземної валюти за заздалегідь фіксованим курсом на визначену дату в майбутньому, яка є обов'язковою до виконання, називається:

- а) Валютний опціон
- б) Форвардний контракт
- в) Валютний спот
- г) Хеджування акціями

14.3 якою метою ТНК найчастіше використовують внутрішньокорпоративний механізм трансфертного ціноутворення?

- а) Для покращення крос-культурних комунікацій
- б) Для перерозподілу прибутків у країни з нижчим рівнем оподаткування
- в) Для розрахунку індексу ТНІ
- г) Для мотивації іноземних експатріатів

15. Хто такий «експатріат» у контексті міжнародного HR-менеджменту?

- а) Місцевий працівник іноземної філії
- б) Співробітник, направлений головним офісом ТНК на роботу в закордонну філію
- в) Незалежний міжнародний аудитор
- г) Фахівець, звільнений за порушення етичного кодексу компанії

16. Яка міжнародна організація щорічно публікує документ «World Investment Report» (Світовий інвестиційний звіт)?

- а) МВФ (IMF)
- б) Світовий банк (World Bank)
- в) ЮНКТАД (UNCTAD)
- г) Світова організація торгівлі (WTO)

17. Що означає літера "E" в аббревіатурі ESG, яка використовується для оцінки сталого розвитку міжнародних компаній?

- а) Economic (Економічний)
- б) Ethical (Етичний)
- в) Environmental (Екологічний / Навколишнє середовище)
- г) Equity (Справедливість)

18. Які стандарти є найбільш визнаними та вживаними у світі для складання корпоративної нефінансової звітності у сфері сталого розвитку?

- а) МСФЗ (IFRS)
- б) Стандарти GRI (Global Reporting Initiative)
- в) Правила BEPS
- г) Принципи ГААП (GAAP)

19. Якщо компанія здійснює прямий експорт товарів за кордон безпосередньо покупцеві, вона обирає модель експансії з:

- а) Високими капітальними витратами та низьким контролем
- б) Високими капітальними витратами та високим контролем
- в) Низькими капітальними витратами та низьким контролем
- г) Низькими капітальними витратами та високим контролем

20. Концепція «зеленого управління ланцюгами постачання» (Green SCM) передусім орієнтована на:

- а) Збільшення швидкості доставки авіатранспортом
- б) Мінімізацію екологічного сліду та декарбонізацію логістичних процесів
- в) Зниження митних тарифів між країнами
- г) Перехід на електронний документообіг

21. У моделі національних конкурентних переваг М. Портера («Ромб Портера») наявність кваліфікованої робочої сили та розвинутої інфраструктури належить до:

- а) Параметрів попиту
- б) Факторних умов
- в) Споріднених та підтримуючих галузей
- г) Стратегії та структури фірм

22. Як називається ситуація, коли ТНК безпідставно позиціонує свій продукт або стратегію як екологічні та дружні до природи з метою покращення репутації?

- а) Комплаєнс-контроль
- б) Трансфертний маркетинг
- в) Грінвошинг (Greenwashing)
- г) Культурний шок

23. Міжнародний фінансовий інструмент, який дає покупцеві право (але не обов'язок) купити або продати валюту за фіксованою ціною у визначений термін, це:

- а) Валютний опціон
- б) Форвардний контракт
- в) Валютний ф'ючерс
- г) Своп-контракт

24. Яка стратегія міжнародного маркетингу передбачає створення абсолютно однакового продукту, реклами та каналів збуту для всіх країн світу без урахування місцевих особливостей?

- а) Стратегія диверсифікації
- б) Стратегія адаптації (локалізації)
- в) Стратегія стандартизації (уніфікації)
- г) Стратегія нішового маркетингу

25. Який індекс оцінює рівень регуляторних бар'єрів, захисту прав власності та втручання держави в економіку різних країн і публікується Heritage Foundation?

- а) Індекс сприйняття корупції (CPI)
- б) Індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom)
- в) Індекс екологічної ефективності (EPI)
- г) Рейтинг ESG

26. Процес адаптації нового іноземного працівника ТНК (експатріата) до умов життя та праці в іншій країні, який часто супроводжується психологічним дискомфортом, називається подоланням:

- а) Правового бар'єру
- б) Синдрому BEPS
- в) Культурного шоку
- г) Екологічного ризику

27. Яка модель оргструктури ТНК характеризується подвійним підпорядкуванням закордонних філій: одночасно керівнику продуктового напрямку та керівнику географічного регіону?

- а) Конгломератна структура
- б) Функціональна структура
- в) Дивізійна структура
- г) Матрична структура

28. Інтеграція Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) у діяльність ТНК є завданням:

- а) Виключно фінансового менеджменту для оптимізації податків
- б) Загальної корпоративної стратегії та КСВ (корпоративної соціальної відповідальності)
- в) Логістичного відділу для прискорення митного контролю
- г) Тільки юридичного департаменту для захисту патентів

29. Який міжнародний індекс оцінює країни за рівнем очищення стічних вод, емісії парникових газів та збереження біорізноманіття (розробляється Єльським університетом)?

- а) Індекс транснаціоналізації (TNI)
- б) Індекс економічної свободи
- в) Індекс екологічної ефективності (EPI)
- г) Індекс сприйняття корупції (CPI)

30. Міжнародне правове та фінансове поняття «комплаєнс» (Compliance) у діяльності ТНК означає:

- а) Максимізацію чистого прибутку будь-якими методами
- б) Відповідність діяльності компанії всім законодавчим нормам, правилам та етичним стандартам
- в) Процес підбору персоналу через закордонні кадрово-аналітичні агенції
- г) Розрахунок середнього курсу валют для мінімізації трансляційного ризику

4. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Базова література

1. 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>

2. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2019. 401 с. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/items/8a16c8e1-899b-483f-8ab2-ce67ccb204ff>

3. Маказан Є.В., Бікулов Д.Т., Протас А.М., Олійник О.М., Маркова С.В., Головань О.О. Організація міжнародного бізнесу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 140 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/25572/1/0061368.pdf>

4. Міжнародний бізнес: навч. посіб. / за заг. ред. Т. В. Орехової, М. В. Савченко. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 464 с. URL: <https://r2.donnu.edu.ua/handle/123456789/2924>

5. Міжнародні економічні відносини : підручник. 2-ге вид., переробл. та доповн. / кол. авт. за ред. О. А. Довгаль. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. 852 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/400819696_Miznarodni_ekonomicni_vidnosini_pidruchnik_2-ge_vid_pererobl_ta_dopovn_kol_avt_za_red_O_A_Dovgal_-_Harkiv_HNU_imeni_V_N_Karazina_2025_-_852_s

6. Міжнародні економічні відносини та світова політика. Частина 1 : навчальний посібник / Лютак О.М., Баула О.В., Галазюк Н.М., Зелінська О.М., Корольчук Л.В., Кравчук П.Я., Урбан О.А., Полянська Т.О. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 324 с.

7. Міжнародний менеджмент: підручник / за ред. д. е. н., професора А. І. Крисоватого, д. е. н., професора Р. Є. Зварича.

Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 508 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/2dbc3576-1396-4822-bcc7-3bc25759f782/content>

8. Сазонець О. М. Управління міжнародним бізнесом: навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2019. 338 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/14903/>

9. Тарасенко С. В. Міжнародний бізнес : навчальний посібник / С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 222 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de577f60-36cc-4532-8abb-2eaad99df60c/content>

10. Управління міжнародним бізнесом : навч. посіб. ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад.: О. Л. Богашко, О. П. Кірдан, С. М. Подзігун. Умань : Візаві, 2021. 200 с. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/856c49b4-f755-445d-9582-ae1dc3394011/content>

Додаткова література

11. Ведення сталого бізнесу в Європі : монографія / А. О. Бояр, І. С. Скороход, І. В. Кицюк, В. В. Кухарик, О. З. Зелінська, М. С. Лугова ; за ред. А. О. Бояра, В. Й. Лажніка. Луцьк : Вежа-друк, 2025. 292 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1f5d1ee5-2321-456c-9e82-c03139d85490/content>

12. Гросул В. А. Управління розвитком бізнесу в умовах європейської інтеграції : навч. посіб. / В. А. Гросул, С. О. Зубков, О. А. Круглова. Харків : Біотехкнига, 2024. 238 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/e162c05a-df73-4ef9-880e-66c1e6074b91/content>

13. Котлубай В. О. Практикум для проходження тренінг-курсів : «Створення власного бізнесу»; «Розробка конкурентної стратегії»; «Розвиток напрямів та інструментів міжнародного бізнесу» / В. О. Котлубай, О. В. Слободянюк, К. С. Нестерова. Одеса, 2021. 116 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/15552>

14. Кушнір Н. О., Заяць О. І. Міжнародні економічні відносини : навчальний посібник. Ужгород : Поліграфцентр «Ліра», 2023. 360 с. URL: <https://surli.cc/mbrkpr>

15. Рогач О. І. та ін. 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>

16. Рокоча В. В. Міжнародний бізнес та стратегічні зміни: навчальний посібник / В. В. Рокоча, Б. М. Одягайло, В. І. Терехов; за заг. ред. В. В. Рокочої. К. : Університет "КРОК", 2019. 215 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rokocha_0005.pdf

17. Транснаціональні корпорації: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навчальний посібник. уклад. Т. Є. Моїсеєко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 226 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/38286>

18. Жемба А. Й., Шергіна Л. А. Інституційно-фінансові механізми формування екологічної стратегії в контексті зеленої трансформації світової економіки. *Вісник НУБГП. Сер. Економічні науки*. 2025. Вип. 4(112). 2025. С. 98–115. URL: <https://doi.org/10.31713/ve420258>

19. Жемба А. Й., Шергіна Л. А., Канівець Т. О. Екологічна модернізація міжнародної логістики як чинник розвитку підприємництва в умовах глобальних трансформацій. *Вчені записки КНЕУ ім В. Гетьмана* : зб. наук. праць. 2025. № 41(4). С. 471–486. URL: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.33.231.237

20. Якимчук Т. І., Жемба А. Й., Красовська Ю. В. Розвиток сфери телекомунікаційних послуг як складова глобалізаційного процесу в міжнародному бізнесі. *Вісник НУБГП. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 2(102). С. 417–426. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/27819/>

21. The Heritage Foundation (Index of Economic Freedom). URL: heritage.org/index

22. Transparency International (Corruption Perceptions Index). URL: transparency.org

23. Trade Map (ITC). URL: trademap.org

24. International Business: Competing in the Global Marketplace URL: [McGraw Hill](https://www.mhhe.com/9780130903182)

25. Environmental Performance Index (EPI). URL: epi.yale.edu
26. Harvard Business Review (HBR). Управління бізнесом
URL: <https://hbr.org/topic/subject/business-management>
27. Journal of International Business Studies (JIBS). URL:
palgrave.com/gp/journal/41267
28. Department of Economic and Social Affairs Sustainable
Development URL: sdgs.un.org
29. GRI (Global Reporting Initiative). URL: globalreporting.org
30. MSCI ESG Ratings. URL: [msci.com/our-solutions/esg-
investing/esg-ratings-climate-search-tool](http://msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings-climate-search-tool)

5.ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ

1. Державна служба статистики України. URL:
<http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Міністерство закордонних справ України. URL:
<https://mfa.gov.ua/>
3. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>
4. Міністерство фінансів України. URL:
<https://minfin.com.ua/>
5. Global Innovation Index. URL:
<https://www.globalinnovationindex.org>
6. Global Services Location Index. URL:
<https://www.atkearney.com/digital-transformation/gsl> .
7. Statistics and databases ILOSTAT // ILO. URL:
<http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/lang--en/index.htm>
8. International Monetary Fund (IMF). URL:
<https://www.imf.org>
9. World Bank Group URL: <https://www.worldbank.org>
10. World Trade Organization (WTO). URL:
<https://www.wto.org>
11. Organisation for Economic Cooperation and Development
(OECD). URL: <https://www.oecd.org>
12. United Nations Conference on Trade and Development
(UNCTAD). URL: <https://unctad.org>
13. European Union. URL: <https://european-union.europa.eu>
14. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

15. International Chamber of Commerce (ICC). URL: <https://www.iccwbo.org>
16. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). URL: <https://www.ebrd.com>
17. Bank for International Settlements. (BIS) URL: <https://www.bis.org>
18. International Labour Organization. (ILO) URL: <https://www.ilo.org>
19. World Economic Forum (WEF). URL: <https://www.weforum.org>
20. McKinsey & Company – Insights. URL: <https://www.mckinsey.com>
21. Deloitte – Global Insights. URL: <https://www2.deloitte.com>
22. PwC – Global Economy Watch. URL: <https://www.pwc.com>