

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ХАРКІВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
міжнародної економіки і менеджменту
Протокол № 21 від 30.08.2025 р.



ПОГОДЖЕНО

Проректор з навчально-методичної
роботи

Каріна НЕМАШКАЛО

МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань
Спеціальність
Освітній рівень
Освітня програма

**І Транспорт та послуги
І2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг
другий (магістерський)
Готельно-ресторанна справа**

Статус дисципліни
Мова викладання, навчання, оцінювання

**обов'язкова
українська**

Розробники:
к.е.н., доцент

Тетяна ЧЕРНУХА

к.е.н., доцент

Олена ЛЕВКОВЕЦЬ

Завідувач кафедри
міжнародної економіки
і менеджменту

Олена КОТ

Гарант програми

Оксана ДАВИДОВА

**Харків
2025**

ВСТУП

Сучасний розвиток світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією бізнесу, посиленням міжнародної конкуренції та динамічними змінами зовнішнього середовища. Для підприємств, що функціонують на міжнародних ринках, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу, це зумовлює необхідність формування гнучких та обґрунтованих бізнес-стратегій, орієнтованих на забезпечення конкурентоспроможності, розвиток міжнародної діяльності та адаптацію до змін глобального середовища. Здатність підприємства своєчасно визначати стратегічні можливості, оцінювати ризики та обирати адекватні напрями розвитку стає важливою передумовою його довгострокового успіху.

Дисципліна «Міжнародні бізнес-стратегії підприємства» спрямована на вивчення теоретичних засад і практичних підходів до стратегування діяльності підприємств у міжнародному бізнес-середовищі. У межах дисципліни розглядаються сутність і рівні міжнародної стратегії, етапи та процедури стратегування, методи діагностики міжнародного бізнес-середовища, формування та вибір стратегічних альтернатив, базові корпоративні та конкурентні стратегії. Особлива увага приділяється стратегіям міжнародної експансії, диверсифікації та інтеграції, міжнародним злиттям і поглинанням, стратегічним альянсам, портфельним стратегіям та особливостям інтернаціоналізації малого і середнього бізнесу. Важливою складовою дисципліни є вивчення взаємозв'язку стратегії та бізнес-моделі, а також сучасних підходів до стратегування в умовах цифрової трансформації та розвитку бізнес-екосистем.

Новітні тенденції розвитку міжнародного бізнесу відображають зміну підходів до формування та реалізації стратегій підприємств. Цифровізація, розвиток платформних бізнес-моделей, штучного інтелекту, цифрових продуктів і сервісів створюють нові можливості для міжнародного масштабування та трансформації традиційних моделей ведення бізнесу. Водночас геополітична та економічна нестабільність, трансформація глобальних ланцюжків створення вартості, посилення конкуренції та зміна споживчих очікувань підвищують вимоги до стратегічної гнучкості підприємств. Важливого значення набувають інноваційні стратегії, стратегічні партнерства, розвиток бізнес-екосистем, використання даних і цифрових технологій, а також орієнтація на принципи сталого розвитку. Для підприємств готельно-ресторанної сфери ці тенденції проявляються у розвитку міжнародних мереж, франчайзингових моделей, цифрових каналів взаємодії з клієнтами, платформ бронювання та нових форматів сервісу, що потребує відповідного стратегічного реагування.

Мета навчальної дисципліни – формування у здобувачів вищої освіти системних знань і практичних навичок щодо аналізу, розроблення, обґрунтування та реалізації міжнародних бізнес-стратегій підприємства в умовах глобалізації, міжнародної конкуренції та цифрової трансформації. Дисципліна спрямована на розвиток здатності майбутніх фахівців здійснювати

стратегічну діагностику міжнародного бізнес-середовища, визначати стратегічні можливості та ризики, формувати й оцінювати стратегічні альтернативи, обґрунтовувати напрями міжнародного розвитку підприємства та забезпечувати реалізацію стратегічних рішень з урахуванням особливостей відповідної сфери діяльності, зокрема готельно-ресторанного бізнесу.

Головними завданнями навчальної дисципліни є:

надання студентам теоретичних знань про сутність, принципи та види міжнародних бізнес-стратегій підприємства, особливості їх формування та реалізації в умовах глобалізації;

ознайомлення з підходами та методами аналізу міжнародного бізнес-середовища, оцінювання ринкових можливостей, конкурентного середовища та стратегічних позицій підприємства на зарубіжних ринках;

формування розуміння сучасних тенденцій і викликів розвитку міжнародного бізнесу, зокрема глобалізації, цифрової трансформації, технологічних змін, геополітичних ризиків та посилення міжнародної конкуренції;

висвітлення особливостей вибору міжнародних ринків, визначення напрямів міжнародної експансії та обґрунтування способів виходу підприємства на зарубіжні ринки з урахуванням їхніх економічних, політичних, правових і культурних особливостей;

ознайомлення з процесом розроблення та реалізації міжнародних бізнес-стратегій підприємства, зокрема стратегій міжнародної експансії, диверсифікації, локалізації, кооперації та розвитку міжнародної діяльності;

формування практичних навичок стратегічного аналізу, оцінювання конкурентних переваг підприємства, визначення стратегічних альтернатив та обґрунтування напрямів розвитку бізнесу на міжнародних ринках;

розвиток здатності приймати обґрунтовані стратегічні рішення в умовах невизначеності, ризику та динамічних змін міжнародного бізнес-середовища;

сприяння формуванню навичок критичного та стратегічного мислення, проведення аналітичних досліджень і використання сучасних цифрових інструментів для розроблення та реалізації міжнародних бізнес-стратегій;

Об'єктом вивчення дисципліни є процеси формування та реалізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств, спрямовані на забезпечення їх розвитку та конкурентоспроможності на зарубіжних ринках в умовах глобалізації та трансформації міжнародного бізнес-середовища.

Предметом вивчення дисципліни є закономірності, принципи, методи та інструменти формування, вибору та реалізації міжнародних бізнес-стратегій підприємства, дослідження міжнародного бізнес-середовища, оцінювання стратегічних позицій і конкурентних переваг підприємства, визначення напрямів міжнародної експансії та стратегічних альтернатив з урахуванням сучасних тенденцій, ризиків і викликів міжнародного бізнесу.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
PH1	СК1
PH2	ЗК8, СК6
PH4	СК1, СК8, СК13
PH5	СК1, СК4, СК13
PH6	СК1, СК8
PH7	ЗК3, ЗК8, СК1, СК5, СК13
PH8	ЗК8, СК1, СК6
PH9	СК5
PH10	СК6
PH11	СК1
PH12	СК8
PH13	ЗК8, СК1

де: ЗК3. Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей

ЗК8. Здатність працювати в міжнародному контексті

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу

СК4. Здатність створювати і впроваджувати продуктові, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

СК5. Здатність забезпечувати ефективну сервісну, комерційну, виробничу, маркетингову, економічну діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу

СК6. Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами.

СК8. Здатність розробляти антикризові програми корпорацій, готельних та ресторанних мереж, суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

СК13. Здатність концентрувати знання та навички на головних атракторах розвитку готельного і ресторанного господарства, перманентно забезпечувати динамічний розвиток суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу шляхом генерування та впровадження інноваційних рішень в умовах невизначеності та альтернативності.

PH 1. Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси,

обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.

РН 2. Вільно спілкуватись усно і письмово українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, досліджень та інновацій в сфері готельно-ресторанного бізнесу.

РН 4. Здійснювати моніторинг кон'юнктури ринку готельних та ресторанних послуг.

РН 5. Оцінювати нові ринкові можливості, формулювати бізнес-ідеї та розробляти маркетингові заходи з за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

РН 6. Відшуковувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності.

РН 7. Досліджувати моделі розвитку міжнародних та національних готельних і ресторанних мереж (корпорацій).

РН 8. Ініціювати, розробляти та управляти проектами розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу із врахуванням інформаційного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення.

РН 9. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання задач управління основними та допоміжними бізнес-процесами суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

РН 10. Відповідати за формування ефективної кадрової політики суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, організаційні комунікації, розвиток професійного знання, оцінювання стратегічного розвитку команди, підбір та мотивування персоналу на ефективне вирішення професійних завдань.

РН 11. Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах.

РН 12. Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються.

РН 13. Розробляти структурно-якісну систему інноваційних управлінських рішень діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу та перманентно забезпечувати їх динамічний розвиток шляхом генерування та впровадження інноваційних рішень

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовний модуль 1. Теоретичні основи стратегування міжнародних компаній

Тема 1. Міжнародна стратегія в системі менеджменту підприємств

- 1.1. Глобалізація та міжнародний бізнес. Чинники виходу компаній на закордонні ринки.
- 1.2. Стратегування в системі менеджменту міжнародної компанії.
- 1.3. Стратегічна гнучкість як об'єктивна необхідність для компаній цифрової доби.

Тема 2. Етапи і процедури стратегування в міжнародній компанії

- 2.1. Етапи стратегування. Формування та реалізація стратегії.
- 2.2. Стратегічний аналіз. Інструментарій стратегічного аналізу: область застосування, переваги та обмеження. Інструментарій формування бізнес-стратегії
- 2.3. Мікросередовище міжнародного маркетингу у цифровому вимірі
- 2.4. Реалізація та оцінка стратегії. Тактика, політика, процедури, правила, бюджет.

Тема 3. Діагностика міжнародного бізнес-середовища. стратегічні альтернативи.

- 3.1. Середовище міжнародного бізнесу: поняття, структура, методи, етапи аналізу. Діагностика міжнародного бізнес-середовища підприємства. SWOT-аналіз, PEST(-EL)-аналіз.
- 3.2. Стратегічні альтернативи міжнародної компанії. Зростання (експансія), стабільність, скорочення, комбінування. Методи і критерії прийняття стратегічних рішень.
- 3.3. «Палітра стратегій» BCG (стратегії: класична, адаптивна, візіонерська, формування, оновлення). Забезпечення відповідності міжнародної стратегії та бізнес-середовища підприємства.

Змістовний модуль 2. Розроблення та реалізація базових міжнародних стратегій підприємства (методи, технології, інструментарій)

Тема 4. Базові стратегії міжнародної компанії

- 4.1. Міжнародні стратегії багатонаціональної компанії (БНК). Матриця Бартлета-Гошала. Інтернаціональна (дублювання моделі ведення бізнесу), мультинаціональна, транснаціональна, глобальна стратегії. Стратегічне балансування глобальної інтеграції та адаптування до локальних умов. Перегляд/зміни стратегії.
- 4.2. Елементи міжнародної стратегії. Рівні стратегування: корпоративна

(загальна), бізнесстратегія (конкурентна), функціональні стратегії.

4.3. Корпоративна (загальна) стратегія розвитку міжнародної компанії: зміст, цілі. Взаємозв'язок корпоративної та конкурентної (ділової, бізнесу) стратегій.

Тема 5. Стратегії міжнародної експансії підприємств. Диверсифікація та інтеграція.

5.1. Спеціалізація і диверсифікація. Стратегії концентрованого зростання. Стратегії горизонтальної та вертикальної інтеграції: види, передумови застосування, інструментарій.

5.2. Корпоративні стратегії диверсифікованої компанії. Переваги диверсифікації.

5.3. Стратегія M&A як складова міжнародної стратегії ТНК (корпоративної). Сутність, цілі, мотиви злиттів і поглинань у міжнародному бізнесі. Дружні та ворожі злиття.

5.4. Міжнародні стратегічні альянси (МСА) у транснаціональному бізнесі: сутність, цілі, характеристики.

Тема 6. Портфельна стратегія міжнародної компанії. Конкурентні стратегії бізнес-одиниць.

6.1. Цілі та завдання міжнародної портфельної стратегії. Етапи стратегічного аналізу диверсифікованої компанії. Виявлення та розвиток ключових компетенцій компанії.

6.2. Інструментарій портфельного аналізу. Збалансований портфель СБО. Матриці BCG, GE&McKinsey.

6.3. Визначення оптимальної комбінації СБО для ТНК. Критерії формування та балансування бізнес-портфелю міжнародної компанії. Стратегічні ролі дочірніх компаній.

6.4. Базові конкурентні стратегії СБО (диференціації, лідерства за витратами, фокусування).

Тема 7. Бізнес-модель як інструмент стратегічного управління міжнародної компанії.

7.1. Вихід на міжнародні ринки підприємств МСБ: втягування, вистрибування, приєднання. Стратегії інтернаціоналізації підприємств: чинники вибору.

7.2. Стратегічні рішення при виході на міжнародний ринок підприємств МСБ. Дорожня карта. Виявлення потенційних ринків.

7.3. Стратегія розширення міжнародного ринку (поетапне або одночасне проникнення).

Тема 8. Стратегії інтернаціоналізації підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ).

8.1. Бізнес-модель: сутність, функції, складові. Взаємозв'язок стратегії та

бізнес-моделі.

8.2. Формалізація бізнес-моделі. Business Model Canvas О. Остервальдера та І. Піньє.

8.3. Види бізнес-моделей: типові та інноваційні; лінійні та платформні. Бізнес-моделі цифрової економіки.

4. Технології інноваційної трансформації бізнес-моделі. Стратегія «блакитного океану»: модель «4 дії» Кіма та Мобборн.

Змістовий модуль 3. Стратегування міжнародних компаній цифрової доби: зміна парадигми

Тема 9. Інноваційна та цифрова стратегії міжнародної компанії.

9. 1. Інноваційна стратегія міжнародної компанії: сутність, види. Взаємозв'язок загальної (корпоративної) та інноваційної стратегій: сучасний підхід.

9.2. Розроблення інноваційної стратегії: правила, критерії, етапи.

9.3. Формування оптимального портфелю інновацій міжнародної компанії.

4. Цифрова трансформація бізнесу.

Тема 10. Екосистемна стратегія міжнародної компанії.

10.1. Конкуренція цифрової доби: зміна парадигми.

10.2. Поняття екосистеми бізнесу. Елементи та учасники (ролі). Архітектура цінності.

10.3. Екосистемна стратегія бізнесу: сутність, цілі, умови застосування.

10.4. Розроблення та реалізація екосистемної стратегії бізнесу.

10.5. Типи бізнес-моделей екосистеми: характеристика, обґрунтування вибору.

Перелік практичних (семінарських) та / або лабораторних занять / завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Міжнародна стратегія в системі менеджменту підприємств	Практичне заняття: «Формування стратегічних орієнтирів міжнародної компанії». Визначення місії, візії та стратегічних цілей міжнародної компанії. Формування «дерева цілей» та встановлення взаємозв'язків між стратегічними цілями. Визначення ключових показників ефективності (KPI) та їх класифікація за складовими системи Balanced Scorecard.

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 2. Етапи і процедури стратегування в міжнародній компанії	Практичне заняття: «Розроблення та реалізація бізнес-стратегії міжнародної компанії». Визначення основних етапів стратегування. Аналіз інструментів формування бізнес-стратегії та визначення сфери їх застосування. Обґрунтування стратегічних рішень з урахуванням особливостей міжнародного бізнес-середовища. Визначення заходів реалізації стратегії та показників її оцінювання.
Тема 3. Діагностика міжнародного бізнес-середовища. Стратегічні альтернативи	Практичне заняття: «Стратегічна діагностика міжнародної компанії». Проведення SWOT-та PESTEL-аналізу міжнародної компанії. Оцінювання факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення ключових можливостей, загроз, сильних і слабких сторін. Формування та обґрунтування стратегічних альтернатив на основі результатів аналізу.
Тема 4. Базові стратегії міжнародної компанії	Семінарське заняття: «Вибір базової міжнародної стратегії компанії». Порівняльна характеристика інтернаціональної, мультинаціональної, транснаціональної та глобальної стратегій. Аналіз співвідношення глобальної інтеграції та локальної адаптації. Визначення рівнів стратегування та взаємозв'язку корпоративної, конкурентної та функціональних стратегій. Обґрунтування вибору базової стратегії для міжнародної компанії на основі ситуаційного кейсу.
Тема 5. Стратегії міжнародної експансії підприємств. Диверсифікація та інтеграція	Практичне заняття: «Обґрунтування стратегії міжнародної експансії». Визначення напрямів міжнародного розвитку підприємства. Порівняння стратегій концентрованого зростання, горизонтальної та вертикальної інтеграції, диверсифікації та кооперації. Аналіз доцільності використання міжнародних злиттів і поглинань та стратегічних альянсів. Розроблення пропозицій щодо вибору стратегії міжнародної експансії на основі кейсу.

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 6. Портфельна стратегія міжнародної компанії. Конкурентні стратегії бізнес-одиниць	Практичне заняття: «Формування та оцінювання міжнародного бізнес-портфеля». Проведення портфельного аналізу стратегічних бізнес-одиниць міжнародної компанії із застосуванням матриць BCG та GE/McKinsey. Визначення стратегічних позицій бізнес-одиниць і формування збалансованого бізнес-портфеля. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії бізнес-одиниці: лідерство за витратами, диференціація або фокусування.
Тема 7. Бізнес-модель як інструмент стратегічного управління міжнародної компанії	Практичне заняття: «Формування бізнес-моделі міжнародної компанії». Визначення взаємозв'язку між бізнес-стратегією та бізнес-моделлю підприємства. Розроблення Business Model Canvas міжнародної компанії: визначення ціннісної пропозиції, цільових сегментів споживачів, каналів взаємодії, ключових ресурсів, видів діяльності, партнерів, структури витрат та джерел доходів. Визначення можливостей інноваційної трансформації бізнес-моделі.
Тема 8. Стратегії інтернаціоналізації підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ)	Практичне заняття: «Розроблення стратегії виходу МСБ на міжнародний ринок». Визначення потенційних зарубіжних ринків та критеріїв їх вибору. Оцінювання ринкових можливостей і визначення цільового сегмента. Обґрунтування способу виходу на міжнародний ринок та послідовності реалізації стратегії інтернаціоналізації. Формування дорожньої карти міжнародного розвитку підприємства з урахуванням ресурсних можливостей і ризиків.
Тема 9. Інноваційна та цифрова стратегії міжнародної компанії	Практичне заняття: «Формування інноваційної та цифрової стратегії міжнародної компанії». Визначення напрямів інноваційного розвитку підприємства та взаємозв'язку корпоративної й інноваційної стратегій. Формування портфеля інновацій. Оцінювання рівня цифрової трансформації компанії та визначення пріоритетних напрямів цифрового розвитку.

Назва теми та / або завдання	Зміст
	Обґрунтування заходів щодо інтеграції цифрових технологій у стратегічний розвиток міжнародної компанії.
Тема 10. Екосистемна стратегія міжнародної компанії	Семінарське заняття: «Формування екосистемної стратегії міжнародної компанії». Аналіз поняття та структури бізнес-екосистеми, визначення ролей її учасників та архітектури створення цінності. Визначення умов формування екосистемної стратегії та її відмінностей від традиційних конкурентних стратегій. Аналіз типів бізнес-моделей екосистеми та обґрунтування вибору формату участі міжнародної компанії в бізнес-екосистемі.

3. Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1. Міжнародна стратегія в системі менеджменту підприємств	Вивчення лекційного матеріалу. Опрацювання літературних джерел за питаннями глобалізації та міжнародного бізнесу, стратегування в системі менеджменту міжнародної компанії, стратегічної гнучкості. Підготовка до практичного заняття.
Тема 2. Етапи і процедури стратегування в міжнародній компанії	Вивчення лекційного матеріалу та опрацювання літературних джерел. Самостійне опрацювання етапів стратегування, методів стратегічного аналізу, інструментарію формування та реалізації бізнес-стратегії. Підготовка до практичного заняття.
Тема 3. Діагностика міжнародного бізнес-середовища. Стратегічні альтернативи	Опрацювання теоретичного матеріалу та літературних джерел. Вивчення методів аналізу міжнародного бізнес-середовища. Самостійне виконання SWOT- та PESTEL-аналізу обраної міжнародної компанії, визначення стратегічних альтернатив та обґрунтування доцільності їх вибору.
Тема 4. Базові стратегії міжнародної компанії	Вивчення лекційного матеріалу та опрацювання наукових джерел щодо базових міжнародних стратегій. Порівняння інтернаціональної, мультинаціональної, транснаціональної та

Назва теми	Зміст
	глобальної стратегій. Підготовка до практичного заняття та аналіз прикладу реалізації базової стратегії міжнародною компанією.
Тема 5. Стратегії міжнародної експансії підприємств. Диверсифікація та інтеграція	Опрацювання літературних джерел за темою. Вивчення стратегій концентрованого зростання, інтеграції, диверсифікації та кооперації. Аналіз практичного кейсу міжнародної експансії підприємства.
Тема 6. Портфельна стратегія міжнародної компанії. Конкурентні стратегії бізнес-одиниць	Вивчення лекційного матеріалу та опрацювання літературних джерел. Самостійне опрацювання інструментів портфельного аналізу. Аналіз стратегічних бізнес-одиниць із використанням матриць BCG та GE/McKinsey.
Тема 7. Бізнес-модель як інструмент стратегічного управління міжнародної компанії	Опрацювання лекційного матеріалу та сучасних наукових джерел. Вивчення структури та видів бізнес-моделей міжнародних компаній. Самостійне розроблення Business Model Canvas для обраної компанії. Визначення можливостей удосконалення та інноваційної трансформації бізнес-моделі.
Тема 8. Стратегії інтернаціоналізації підприємств малого та середнього бізнесу	Вивчення теоретичного матеріалу та літературних джерел. Аналіз моделей і стратегій інтернаціоналізації МСБ. Визначення критеріїв вибору зарубіжного ринку та способу виходу на нього. Розроблення пропозицій щодо стратегії виходу обраного підприємства на міжнародний ринок.
Тема 9. Інноваційна та цифрова стратегії міжнародної компанії	Опрацювання лекційного матеріалу та наукових джерел. Вивчення видів інноваційних стратегій та етапів їх розроблення. Аналіз напрямів цифрової трансформації міжнародної компанії. Формування пропозицій щодо інноваційного та цифрового розвитку обраного підприємства.
Тема 10. Екосистемна стратегія міжнародної компанії	Вивчення лекційного матеріалу та опрацювання сучасних наукових джерел. Аналіз поняття, структури та учасників бізнес-екосистеми. Дослідження типів екосистемних бізнес-моделей. Аналіз екосистемної стратегії обраної міжнародної компанії та обґрунтування напрямів її розвитку.

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) та / або практичних занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні методи (лекція: Тема 1. «Міжнародна стратегія в системі менеджменту підприємств»; Тема 4. «Базові стратегії міжнародної компанії»; Тема 9. «Інноваційна та цифрова стратегії міжнародної компанії»); проблемна лекція (Тема 3. «Діагностика міжнародного бізнес-середовища. Стратегічні альтернативи»; Тема 10. «Екосистемна стратегія міжнародної компанії»).

Наочні методи (демонстрація презентаційних матеріалів, схем, таблиць та стратегічних моделей: Тема 3. «Діагностика міжнародного бізнес-середовища. Стратегічні альтернативи» – SWOT- та PESTEL-аналіз; Тема 6. «Портфельна стратегія міжнародної компанії. Конкурентні стратегії бізнес-одиниць» – матриці BCG та GE/McKinsey; Тема 8. «Стратегії інтернаціоналізації підприємств малого та середнього бізнесу» – Business Model Canvas).

Практичні методи (практична робота: Тема 1. «Міжнародна стратегія в системі менеджменту підприємств» – формування місії, візії та «дерева цілей»; Тема 3. «Діагностика міжнародного бізнес-середовища. Стратегічні альтернативи» – SWOT- та PESTEL-аналіз; Тема 6. «Портфельна стратегія міжнародної компанії. Конкурентні стратегії бізнес-одиниць» – портфельний аналіз; кейс-метод (Тема 5. «Стратегії міжнародної експансії підприємств. Диверсифікація та інтеграція»; Тема 9. «Інноваційна та цифрова стратегія міжнародної компанії»).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту), диференційованого заліку або заліку. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: Індивідуальні навчально-дослідні завдання (25 балів), поточне тестування (5 балів), колоквиум (30 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів)

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни з формою семестрового контролю екзамен (іспит)).

Приклад екзаменаційного білета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти

Спеціальність J2 Готельно-ресторанна справа та кейтеринг

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа».

Навчальна дисципліна "Міжнародні бізнес-стратегії підприємства"

ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

Завдання 1 (тестове) (10 балів)

1. Що є основною метою стратегування міжнародної компанії?
 - А) Забезпечення поточної операційної діяльності підприємства
 - Б) Визначення довгострокового напрямку розвитку та способів досягнення стратегічних цілей
 - В) Скорочення витрат на поточну діяльність підприємства
 - Г) Збільшення обсягів виробництва незалежно від ринкових умов
2. Який інструмент стратегічного аналізу використовується для комплексної оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища?
 - А) PESTEL-аналіз
 - Б) SWOT-аналіз
 - В) Матриця GE/McKinsey
 - Г) Business Model Canvas
3. Яка стратегія міжнародної компанії передбачає високий рівень глобальної інтеграції та водночас високий рівень адаптації до локальних умов?
 - А) Інтернаціональна
 - Б) Глобальна
 - В) Мультинаціональна
 - Г) Транснаціональна
4. Яка з наведених стратегій належить до стратегій концентрованого зростання?

- А) Стратегія розвитку ринку
- Б) Стратегія скорочення
- В) Стратегія ліквідації
- Г) Стратегія вертикальної інтеграції

5. Що характеризує стратегію горизонтальної інтеграції?

- А) Об'єднання підприємства з постачальниками сировини
- Б) Об'єднання підприємства з компаніями, що працюють на тому самому рівні ланцюга створення вартості

- В) Вихід підприємства з міжнародного ринку
- Г) Скорочення кількості бізнес-одиниць підприємства

6. Яка матриця використовується для оцінювання стратегічної позиції бізнес-одиниць за показниками привабливості галузі та конкурентної позиції?

- А) Матриця Бартлета-Гошала
- Б) Матриця Ансоффа
- В) Матриця GE/McKinsey
- Г) Матриця SWOT

7. Яка з наведених характеристик найбільшою мірою відповідає бізнес-моделі Business Model Canvas?

- А) Описує виключно фінансові результати підприємства
- Б) Відображає ключові елементи створення, доставки та отримання цінності бізнесом

- В) Використовується лише для оцінювання зовнішнього середовища
- Г) Визначає тільки конкурентні переваги підприємства

8. Що є характерною ознакою цифрової трансформації бізнесу?

- А) Виключно автоматизація окремих операцій без зміни бізнес-процесів
- Б) Системне використання цифрових технологій для зміни бізнес-процесів, моделей створення цінності та взаємодії з клієнтами

- В) Скорочення кількості цифрових каналів комунікації

- Г) Відмова від використання інформаційних технологій у стратегічному плануванні

9. Що є основною характеристикою бізнес-екосистеми?

- А) Функціонування одного підприємства без взаємодії з іншими учасниками

- Б) Взаємодія різних учасників, які спільно створюють та обмінюються цінністю

- В) Орієнтація виключно на внутрішні бізнес-процеси компанії

- Г) Відсутність цифрових платформ і партнерських зв'язків

10. Яка з наведених стратегій є базовою конкурентною стратегією за М. Портером?

- А) Стратегія глобальної інтеграції
- Б) Стратегія диверсифікації
- В) Стратегія диференціації
- Г) Стратегія інтернаціоналізації

Завдання 2 (теоретичне) (10 балів)

Охарактеризуйте сутність та основні етапи стратегування міжнародної компанії. Розкрийте роль стратегічного аналізу міжнародного бізнес-середовища у формуванні та виборі стратегічних альтернатив. Охарактеризуйте основні види міжнародних бізнес-стратегій та поясніть необхідність їх адаптації до змін зовнішнього середовища. Наведіть актуальні приклади стратегічних рішень міжнародних компаній в умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції на міжнародних ринках.

Завдання 3 (розрахункове) (20 балів)

Міжнародна компанія порівнює власну конкурентну позицію з двома основними конкурентами.

Показник	Вага	Компанія А	Компанія Б	Компанія В
Ціна	0,25	5	4	3
Якість продукції	0,25	4	5	3
Інноваційність	0,20	5	3	4
Впізнаваність бренду	0,15	3	5	4
Рівень сервісу	0,15	4	4	5

Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів. Необхідно:

1. Розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності кожної компанії.
2. Порівняти отримані результати.
3. Визначити фактори, які найбільше впливають на конкурентну позицію компанії А.
4. Запропонувати стратегічні напрями підвищення її конкурентоспроможності.

Затверджено на засіданні кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Протокол №___від «_»____20__р.

Екзаменатор
Зав. кафедрою

Тетяна ЧЕРНУХА
Олена КОТ

Критерії оцінювання екзаменаційних завдань

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

Завдання 1 (10 балів)

За кожний правильний тест – 1 бал.

Завдання 2 (10 балів)

0-2 балів – виставляється, якщо студент не засвоїв матеріал у межах програм навчальної дисципліни, не дає конкретної відповіді на питання, не

наводить прикладів, не здатний висвітлити поставлене питання

3-5 балів – виставляється за наявність у відповіді декількох суттєвих неточностей, нечіткість відповіді, коли 30-50% змісту питання залишається нерозкритою, допущені помилки і порушена логіка викладу. Відповідь не аргументована прикладами.

6-8 балів – ставиться у випадку, коли при відповіді студент допустив деякі неточності чи залишилась нерозкритою частина питання (до 15%). Наведені приклади частково демонструють бачення практичного застосування вивченого матеріалу.

9-10 балів – виставляється, якщо студент точно і повно відповів на запитання, відповідь побудована чітко і логічно, вільно володіє науковою термінологією, наводить приклади, демонструє бачення практичного застосування вивченого матеріалу.

Завдання 3 (20 балів)

0-5 балів - завдання виконане не самостійно, містить в собі плагіат або не виконано взагалі.

6-10 балів - завдання виконане не в повному обсязі та при розв'язанні завдання були допущені грубі помилки, що не дозволяють отримати правильну відповідь.

11-20 балів - завдання виконане з належним обґрунтуванням рішення, наведені формули розрахунків, немає недоліків у вирішенні завдання та зроблених висновках.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Гончаренко О. В. та ін. Міжнародна економічна діяльність України : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2021. 704 с. DOI: 10.31617/.

2. Міжнародний бізнес: еволюція, характеристики, форми реалізації: підручник: у 2 ч. Ч. 1 / А. А. Мазаракі, Г. В. Дугінець, Н. Г. Калюжна та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 424 с. ISBN 978-966-918-059-9 (Заг.). ISBN 978-966-918-060-5 (Ч. 1). DOI: 10.31617/p.knute.2022-342p.knute.2018-597.

3. Міжнародний бізнес в умовах глобальної невизначеності: підручник: у 2 ч. Ч. 2 / А. А. Мазаракі, Г. В. Дугінець, Н. Г. Калюжна та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 328 с. ISBN 978-966-918-059-9 (Заг.) ISBN 978-966-918-104-6 (Ч. 2). DOI: 10.31617/p.knute.2023-294.

Додаткова

4. Бестужева С. В., Козуб В.О. Методичні аспекти формування міжнародної товарної стратегії підприємства з використанням методів. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 65. С. 3-7. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27706>
5. Гагарінов О. В. Стратегія трансформації підприємства у стан системно-досконалої бізнес-організації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. - 412 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33003>
6. Науменко В. Інтернаціоналізація діяльності як складова конкурентної стратегії промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-94.
7. Проскурніна Н. В., Тимошенко К. В. Стратегічні детермінанти розвитку міжнародної економічної діяльності в умовах цифровізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 1. С. 72-77. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/32627>
8. Станко А. Маркетингові стратегії виходу українських компаній на міжнародні ринки в умовах трансформації глобальних ланцюгів постачання. Економіка та суспільство. 2026. № 88. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-88-24
9. Чернуха Т. С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. Економіка та управління АПК. 2023. №1. С. 124-131. <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30066>
10. Чернуха Т.С. Розробка маркетингової стратегії у зовнішньоекономічній діяльності компаній в умовах невизначеності. Грааль науки: міжнар. наук. журнал. 2025. №49. С. 408-414. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35692>
11. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія / М. І. Чепелюк. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29911>
12. Шталь Т. В., Курцев О. Ю. Активізація інноваційної діяльності України в поствоєнний період: інноваційні парки, високотехнологічні кластери. Бізнес Інформ. 2024. №12. С. 125–132. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-12-125-132>.

Інформаційні ресурси

13. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/>
14. Національний банк України : офіційний вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/>
15. World Bank Open Data : відкриті дані Світового банку. URL: <https://data.worldbank.org/>