

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Декан факультету аграрного менеджменту

\_\_\_\_\_ А.Д.Остапчук  
“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**«МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

для підготовки фахівців галузі знань

**07 «Управління та адміністрування»**

**спеціальність 073 «Менеджмент»**

**спеціалізація 073 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

**Розробники: д.е.н., проф. Мостенська Т.Л.**

**д.е.н., проф. Ібатуллін М.І.**

Факультет

аграрного менеджменту

Київ – 2020 р.

Робоча програма з навчальної дисципліни «**Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності**» розроблена для студентів **спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**Спеціалізація 073 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**  
**Магістерська програма**  
« 17» червня 2020 року – 23 с.

Розробники:

**Мостенська Т.Л.**, д. екон. н., професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності;

**Ібатуллін М.І.**, д. екон. н., професор кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності

Робоча програма затверджена на засіданні *кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності*

Протокол від. “\_17\_” червня 2020 року № 14

Завідувач кафедри адміністративного менеджменту та зовнішньоекономічної діяльності

\_\_\_\_\_ (Т.Л. Мостенська)  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_17\_» \_\_\_\_\_ червня \_\_\_\_\_ 2020 року

Схвалено Вченою радою факультету аграрного менеджменту

для підготовки фахівців галузі знань

**07 «Управління та адміністрування»**

**спеціальність 073 «Менеджмент»**

**спеціалізація 073 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

Протокол від. “\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2020 року № \_\_\_\_\_

“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2020 року Голова \_\_\_\_\_ (А.Д. Остапчук)  
(підпис) (прізвище та ініціали)

© НУБіП України  
Мостенська Т.Л.,



**1. Опис навчальної дисципліни «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**  
(назва)

<b>Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень</b>		
Освітній ступінь	<i>магістр</i>	
Галузь знань	<b>07 Управління та адміністрування»</b>	
Спеціальність	<b>073 «Менеджмент»</b>	
Спеціалізація	Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності	
<b>Характеристика навчальної дисципліни</b>		
Вид	Обов'язкова	
Загальна кількість годин	180	
Кількість кредитів ECTS	6	
Кількість змістових модулів	4	
Курсовий проект (робота) (за наявності)	Курсовий проект	
Форма контролю	<i>залік, іспит</i>	
<b>Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання</b>		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки	1	1
Семестр	1, 2	1,2
Лекційні заняття	30 год.	10
Практичні, семінарські заняття	30 год.	10
Лабораторні заняття		
Самостійна робота	120 год.	160
Індивідуальні завдання		
Тижневе навантаження студентів		
Аудиторне	4 год	
Самостійна робота	10 год	

## 2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**Метою** вивчення дисципліни є оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з проблем управління зовнішньоекономічною діяльністю. Вивчення дисципліни дозволяє впровадити сучасні теоретичні підходи у практику управління зовнішньоекономічною діяльністю, що набуває особливої актуальності в Україні при лібералізації зовнішньої торгівлі та забезпечення євроінтеграції

**Завданням** вивчення дисципліни є теоретична та практична підготовка студентів із питань: визначення ролі та місця управління ЗЕД в системі управління підприємством; визначення середовища ЗЕД; характеристик функцій менеджменту ЗЕД, складових та елементів менеджменту ЗЕД; виконання базових та специфічних функцій управління ЗЕД; особливостей побудови організаційних структур управління ЗЕД; аналізу зовнішньоекономічної діяльності; прийняття управлінських рішень при здійсненні ЗЕД; інформаційного забезпечення ЗЕД; управління ТНК; управління діяльністю спільних підприємств; управління ризиками ЗЕД; антикризового управління ЗЕД.

Згідно вимог освітньо-професійної програми студенти повинні **знати**: основні теоретичні, методичні та організаційні основи управління ЗЕД; методи, принципи, функції управління ЗЕД; методи обґрунтування управлінських рішень; методи антикризового управління ЗЕД; методи управління ризиками; створення спільних підприємств; принципи формування організаційних структур управління ЗЕД; розподіл повноважень при управлінні ЗЕД; концепції управління ЗЕД; процедуру планування ЗЕД. **Вміти**: використовувати управління ЗЕД як ефективний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства; розробляти управлінські рішення в системі управління ЗЕД; здійснювати аналіз ЗЕД; здійснювати діагностування середовища ЗЕД; реалізовувати функції управління ЗЕД; визначати грошові потоки ЗЕД; розробляти організаційну структуру ЗЕД; здійснювати моніторинг і контроль реалізації управлінських рішень в ЗЕД; управляти ризиками ЗЕД; оцінювати ефективність управління ЗЕД; застосовувати інструменти антикризового управління ЗЕД; здійснювати мотивування персоналу служб ЗЕД підприємства.

Дисципліна **«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»** викладається для студентів денної та заочної форм навчання ОС «магістр». При викладанні використовуються сучасні публікації фахівців з управління зовнішньоекономічною діяльністю.

При вивченні дисципліни **«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»** використовуються наступні форми організації навчального процесу: лекції, практичні заняття, активні методи навчання (кейс-стаді), робота в групах, індивідуальна робота, самостійна робота студентів.

Форма контролю знань студентів з дисципліни **«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»** – залік, іспит.

### **3. ПРОГРАМНИЙ МАТЕРІАЛ ДИСЦИПЛІНИ**

#### **«МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

#### **Змістовий модуль 1.**

#### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА**

##### **Тема 1.**

#### **Менеджмент ЗЕД як вид управлінської діяльності підприємства та складова наукового управління**

*Зміст поняття «менеджмент ЗЕД».* Предмет та об'єкт менеджменту ЗЕД. Менеджмент ЗЕД як складова загальногосподарського управління підприємством. Особливості здійснення ЗЕД та риси, що визначають специфічність управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

*Роль та місце менеджменту ЗЕД у системі управління підприємства.* Мета управління ЗЕД. Принципи менеджменту ЗЕД. Особливості менеджменту ЗЕД. Види менеджменту ЗЕД. Стратегічний менеджмент тактичний менеджмент, оперативний менеджмент ЗЕ. Підтримуючі (функціональні) напрями ЗЕД: фінансовий, інвестиційний, маркетинговий.

*Середовище менеджменту ЗЕД.* Зовнішнє середовище менеджменту ЗЕД: національне та міжнародне середовища ЗЕД. Національне середовище ЗЕД: політико-правове, соціо-культурне, економічне, технологічне, природно-географічне середовища. Методи аналізу середовища ЗЕД підприємства.

*Наукові засади управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.* наукові підходи в управлінні ЗЕД. Модель управління ЗЕД. Концепція управління ЗЕД. Принципи менеджменту ЗЕД: загальні та специфічні принципи ЗЕД.

*Наукове управління ЗЕД.* Теорії розвитку міжнародного бізнесу як основа наукового управління ЗЕД підприємства. Теорії розвитку міжнародної торгівлі. Теорії закордонного інвестування та кредитування. Концепції сучасного менеджменту ЗЕД.

*Сучасні теорії управління та їх значення в менеджменті зовнішньоекономічною діяльністю підприємства:* теорія організації, теорії управління бізнес-процесами, теорія організаційної культури.

##### **Тема 2.**

#### **Методичні підходи в управлінні ЗЕД підприємства**

*Загальна характеристика методичних підходів до управління ЗЕД.* Інтегральний, функціональний, процесний, цільовий, системний, проектний та ситуаційний підходи в управлінні ЗЕД.

*Функції менеджменту ЗЕД.* Загальні та специфічні функції управління зовнішньоекономічною діяльністю.

*Процедури та операції менеджменту ЗЕД.* Процедури ЗЕД, операції ЗЕД. Групи операцій, види операцій в управлінні ЗЕД.

*Система менеджменту ЗЕД.* Система менеджменту ЗЕД. Підсистеми менеджменту ЗЕД: керуюча та керована підсистеми ЗЕД.

### **Тема 3.**

#### **Прогнозування зовнішньоекономічної діяльності**

*Прогнозування ЗЕД.* Сутність та зміст зовнішньоекономічного прогнозування як основи планування ЗЕД. Сутність понять «прогноз», «прогнозування», «процес прогнозування ЗЕД». Завдання прогнозування ЗЕД.

*Види прогнозів зовнішньоекономічної діяльності.* Класифікаційні ознаки зовнішньоекономічних прогнозів.

*Рівні та структура прогнозування ЗЕД.* Види зовнішньоекономічного прогнозування. Структура зовнішньоекономічних прогнозів. Прогнозування стану середовища ЗЕД.

*Методи зовнішньоекономічного прогнозування.*

#### **Змістовий модуль 2. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА**

### **Тема 4.**

#### **Планування ЗЕД як функція управління ЗЕД підприємства**

*Сутність планування ЗЕД.* Планування як функція управління ЗЕД. Чинники впливу на ефективність планування ЗЕД. Обґрунтування планів ЗЕД. Принципи планування ЗЕД. Об'єкти та суб'єкти планування ЗЕД.

*Плани маркетингу як основа планування зовнішньоекономічної діяльності.* Специфіка планів ЗЕД підприємства. Склад та структура планів зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

*Стратегічне планування ЗЕД.* Структура стратегічного плану ЗЕД. Оперативно-календарне планування ЗЕД. Взаємозв'язок між рівнями планів ЗЕД. Стратегічний план ЗЕД як складова загальноорганізаційної стратегії підприємства. План виходу підприємства на міжнародний ринок. Виведення товарів на міжнародні ринки.

*Формалізація процедури планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.* Особливості стратегічного, тактичного та оперативного планування ЗЕД. Процес планування ЗЕД. Особливості методів планування ЗЕД.

*Особливості менеджменту ЗЕД підприємства в умовах глобалізації.*

*Оперативне планування ЗЕД.* Структура та рівні оперативного планування ЗЕД. Характеристики рівнів планування ЗЕД підприємства.

*Планування зовнішньоторговельного обороту підприємства.* Види планів зовнішньоторговельного обороту. Методи планування зовнішньоторговельного обороту підприємства. Асортиментна політика ЗЕД.

*Ефективність зовнішньоекономічної діяльності.* Планування економічних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Планування доходів та витрат ЗЕД підприємства.

*Управління якістю при управлінні ЗЕД підприємства.* Планування якості товарів.

## **Тема 5.**

### **Організаційні ЗЕД підприємства**

*Організація як функція управління ЗЕД підприємства. Організація управління ЗЕД підприємства. Організаційні зв'язки в системі управління ЗЕД підприємства.*

*Органи управління ЗЕД на підприємствах.* Види підрозділів підприємства, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю.

*Особливості організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства* залежно від масштабів здійснення ЗЕД та територіального розміщення підрозділів ЗЕД.

*Функціональні обов'язки суб'єктів управління ЗЕД підприємства.*

## **Тема 6.**

### **Мотивація в управлінні ЗЕД підприємства**

*Мотивація як функція управління.* Мотивація підприємства до здійснення ЗЕД.

*Мотивація персоналу служб зовнішньоекономічної діяльності підприємства.* Види мотивації: матеріальна та нематеріальна мотивація.

*Напрями підвищення ефективності мотивації персоналу, що здійснює ЗЕД на підприємстві.*

## **Тема 7.**

### **Контроль при управлінні ЗЕД підприємства**

*Сутність та зміст функції контролю при здійсненні управління ЗЕД підприємства.* Суб'єкти та об'єкти контролю ЗЕД. Інформація для здійснення контролю ЗЕД. Принципи контролю ЗЕД.

*Види контролю ЗЕД.* Внутрішній та зовнішній контроль ЗЕД. Правове поле здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Державний контроль зовнішньоекономічної діяльності, інструменти державного контролю ЗЕД.

*Особливість процесу контролю ЗЕД підприємства.* Прийоми, методи та засоби контролю ЗЕД підприємства.



*Система оперативного контролю ЗЕД підприємства. Виробничий, комерційний, маркетинговий, фінансовий контроль ЗЕД підприємства.*

### **Змістовий модуль 3.**

#### **УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ ЗЕД**

##### **Тема 8.**

##### **Організаційні структури управління ЗЕД підприємства**

*Організаційні структури управління ЗЕД: лінійно-штабні, дивізійні та адаптивні структури. Особливості побудови організаційних структур управління ЗЕД підприємства. Типи організаційних структур в управлінні ЗЕД та їх характеристики.*

*Чинники впливу на вибір організаційної структури ЗЕД. Обґрунтування вибору оптимальної структури управління ЗЕД підприємства.*

##### **Тема 9.**

##### **Управління транснаціональними корпораціями (ТНК)**

Міжнародна компанія як об'єкт управління. Визначення ТНК. Типи міжнародних компаній. Форми організації закордонних відділень міжнародної компанії. Вертикально та горизонтально інтегровані міжнародні компанії.

Особливості управління ТНК. Стратегічні профілі діяльності ТНК.

Розподіл повноважень між головною компанією та закордонними відділеннями. Глобальні структури управління.

##### **Тема 10.**

##### **УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ (СП)**

Спільне підприємство як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності. Підприємство з іноземними інвестиціями. Види спільних підприємств. Особливості управління спільних підприємств.

Переваги та недоліки створення спільних підприємств.

Процес створення спільного підприємства. Організаційно-правові засади створення та функціонування спільних підприємств.

## **Змістовий модуль 4. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД**

### **Тема 11.**

#### **Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у менеджменті ЗЕД**

*Джерела інформації здійснення управління зовнішньоекономічної діяльності. Кабінетні та польові дослідження. Комбіновані методи одержання інформації. Джерела інформації для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Процес збору та аналізу інформації.*

*Системний підхід в інформаційному забезпеченні менеджменту ЗЕД.*

*Інформаційне забезпечення здійснення управління ЗЕД підприємства. Інформаційні системи та технології в управлінні ЗЕД.*

*Зміст поняття «управлінське рішення». Види управлінських рішень у менеджменті ЗЕД.*

*Процес прийняття раціональних управлінських рішень у менеджменті ЗЕД. Формалізація процесу прийняття управлінських рішень. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. Реалізація управлінських рішень у ЗЕД.*

*Обґрунтування управлінських рішень у менеджменті ЗЕД. Методи обґрунтування управлінських рішень.*

### **Тема 12.**

#### **Діагностування ЗЕД підприємства**

*Сутність та зміст діагностування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Принципи діагностування ЗЕД. Предмет, об'єкт, мета та задачі діагностування при управлінні ЗЕД підприємства.*

*Роль та місце діагностування у процесі управління ЗЕД підприємства. Формалізація процесу діагностування при управлінні ЗЕД підприємства.*

*Види та структура діагностування ЗЕД підприємства. Класифікаційні ознаки діагностики при управлінні ЗЕД. Види аналізу при здійсненні діагностики стану ЗЕД.*

*Методи оцінювання та ідентифікування стану та параметрів ЗЕД. Методи стратегічного аналізу ЗЕД підприємства. Факторний аналіз ЗЕД, порівняльний аналіз ЗЕД, стохастичний аналіз ЗЕД, детермінантний аналіз ЗЕД.*

*Зовнішньоторговельний оборот підприємства. Характеристика зовнішньоторговельного обороту підприємства. Види зовнішньоторговельного обороту підприємства. Цілі аналізу зовнішньоторговельного обороту підприємства.*

*Аналіз динаміки та структури ЗТО підприємства. Вертикальний та горизонтальний аналіз ЗЕД. Факторний аналіз зовнішньоторговельного обороту*

підприємства. Структура зовнішньоторговельного обороту. Показники аналізу структури ЗТО.

*Товарно-матеріальне забезпечення зовнішньоторговельного обороту.*  
Аналіз товарно-матеріального забезпечення зовнішньоторговельного обороту.

*Показники ефективності зовнішньоторговельних операцій підприємства.*  
Фактори впливу на ефективність зовнішньоторговельних операцій. Факторний аналіз ЗТО.

### Тема 13.

#### Ризики в управлінні ЗЕД підприємства

Поняття ризиків. Класифікація ризиків. Ризики при здійсненні ЗЕД.

Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.  
Нейтралізація ризиків, мінімізація ризиків.

### Тема 14.

#### Антикризове управління ЗЕД підприємства

Сутність антикризового управління ЗЕД. Визначення та особливості антикризового управління ЗЕД. Принципи антикризового управління ЗЕД.

Методи антикризового управління ЗЕД. Тактичні та стратегічні методи управління ЗЕД.

Циклічність розвитку зовнішнього ринку як передумова виникнення кризових явищ у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Прогнозування кризових явищ на зовнішньому ринку як головна функція антикризового менеджменту ЗЕД.

## 4. ПРОГРАМА ТА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ДЛЯ:

- повного терміну денної (заочної) форми навчання;
- скороченого терміну денної (заочної) форми навчання.

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин													
	денна форма							Заочна форма						
	тижні	усього	у тому числі					усього	у тому числі					
л			п	лаб	інд	с.р.	л		п	лаб	інд	с.р.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
<b>1 семестр</b>														
Змістовий модуль 1. <b>Теоретичні засади управління ЗЕД підприємства</b>														

Тема 1. Менеджмент ЗЕД як вид управлінської діяльності підприємства та складова наукового управління	1-2	9	2	2			5	11	0,5	0,5			10
Тема 2. Методичні підходи до управління ЗЕД підприємства	3-4	9	2	2			5	10,5	0,5				10
Тема 3. Прогнозування зовнішньоекономічної діяльності	5-6	14	2	2			10	17	1	1			15
<b>Разом по модулю 1</b>		32	6	6			20	38,5	2	1,5			35
<b>Змістовий модуль 2.</b>													
<b>Функції управління управлінням ЗЕД підприємства</b>													
Тема 4. Планування ЗЕД як функція управління ЗЕД	7-8	16	2	4			10	17	0,5	1,5			15
	9			2									
Тема 5. Організація ЗЕД підприємства	10-11	14	2	2			10	11,5	0,5	1			10
Тема 6. Мотивація в управлінні ЗЕД підприємства	12-13	14	2	2			10	11,5	0,5	1			10
Тема 7. Контроль при управлінні ЗЕД підприємства	14-15	14	2	2			10	11,5	0,5	1			10
<b>Разом по модулю 2</b>		<b>60</b>	<b>8</b>	<b>12</b>			<b>40</b>	<b>49,5</b>	<b>2</b>	<b>4,5</b>			<b>45</b>
<b>Разом 1 семестр</b>		<b>92</b>	<b>14</b>	<b>16</b>			<b>60</b>	<b>90</b>	<b>4</b>	<b>6</b>			<b>80</b>
<b>Змістовий модуль 3.</b>													
<b>Управління складними організаційними структурами ЗЕД</b>													
Тема 8. Організаційні структури управління ЗЕД підприємства	1-2	11	2	2			5	12,0	1	1			10
	3			2									
Тема 9. Управління транснаціональними корпораціями (ТНК)	4-5	9	2	2			5	11,5	0,5	1			10
Тема 10. Управління діяльністю спільних підприємств (СП)	6-7	16	2	2			10	11,5	0,5	1			10
<b>Разом по модулю 3</b>		<b>34</b>	<b>6</b>	<b>8</b>			<b>20</b>	<b>35,0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>			<b>30</b>
<b>Змістовий модуль 4.</b>													
<b>Інструменти управління ЗЕД</b>													
Тема 11. Інформаційне	8-9	9	2	2			5	16,5	0,5	1			10

забезпечення прийняття управлінських рішень у менеджменті ЗЕД													
Тема 12. Діагностування ЗЕД підприємства	10-11	9	2	2			5	16,5	0,5	1			10
Тема 13. Ризики в управлінні ЗЕД підприємства	12-13	7	2	2			5	16	0,5	0,5			15
Тема 14. Антикризове управління зовнішньоекономічною діяльністю	14-15	7	2	2			5	16	0,5	0,5			15
Разом по модулю 4		36	8	8			20	55	2	3			50
<b>Разом 2 семестр</b>		<b>90</b>	<b>14</b>	<b>16</b>			<b>60</b>	<b>90</b>	<b>4</b>	<b>6</b>			<b>80</b>
Разом по дисципліні		180	30	30			120	180	8	12			160

### 5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
не передбачено навчальним планом		
1		
2		
...		
...		

### 6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Змістовний модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД	
1	<i>Теорії менеджменту та їх значення в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Теорії організації управління підприємством. Теорії управління операціями підприємства. Теорії управління бізнес-процесами. Наукове управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, теорія розвитку міжнародного бізнесу, теорії міжнародної торгівлі, теорії прямого іноземного інвестування та транснаціональних компаній, концепції менеджменту</i>	2
2	<i>Складові елементи системи менеджменту ЗЕД. Система менеджменту ЗЕД. Підсистеми менеджменту ЗЕД, Керуюча та керована підсистеми ЗЕД. Склад та структура планів зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Стратегічний план ЗЕД. Оперативно-календарне планування ЗЕД. Взаємозв'язок між планами ЗЕД. Стратегічний</i>	2

	план ЗЕД як складова загальноорганізаційної стратегії підприємства.	
3	<i>Рівні та структура прогнозування ЗЕД.</i> Види зовнішньоекономічного прогнозування. Структура зовнішньоекономічних прогнозів. Прогнозування стану середовища ЗЕД. <i>Методи зовнішньоекономічного прогнозування.</i>	2
Змістовий модуль 2. <b>ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ УПРАВЛІННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА</b>		
4	<i>Планування економічних показників зовнішньоекономічної діяльності підприємства.</i> Планування доходів та витрат ЗЕД підприємства. <i>Планування руху грошових коштів при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства.</i> Визначення та розрахунок грошових потоків.	2
5	<i>Особливості побудови організаційних структур управління ЗЕД підприємства.</i> Типи організаційних структур в управлінні ЗЕД та їх характеристики. <i>Вибір оптимальної структури управління ЗЕД підприємства.</i> Чинники впливу на вибір організаційної структури ЗЕД.	2
7	<i>Органи управління ЗЕД на підприємствах.</i> Види підрозділів підприємства, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю. <i>Особливості організації управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства</i> залежно від масштабів здійснення ЗЕД та територіального розміщення підрозділів ЗЕД. <i>Функціональні обов'язки суб'єктів управління ЗЕД підприємства.</i>	2
8	<i>Мотивація як функція управління.</i> Мотивація підприємства до здійснення ЗЕД. <i>Мотивація співробітників,</i> що задіяні у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Види мотивації: матеріальна та нематеріальна мотивація. <i>Напрями підвищення ефективності мотивації персоналу,</i> що здійснює ЗЕД на підприємстві.	2
9	<i>Прийоми, методи та засоби контролю ЗЕД підприємства.</i> Система оперативного контролю ЗЕД підприємства. Виробничий, комерційний, маркетинговий, фінансовий контроль ЗЕД підприємства.	1
Змістовий модуль 3 <b>УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ ЗЕД</b>		
10	<i>Міжнародна компанія як об'єкт управління.</i> Визначення ТНК. Типи міжнародних компаній. Форми організації закордонних відділень міжнародної компанії. Вертикально та горизонтально інтегровані міжнародні компанії.	2
11	<i>Особливості управління ТНК.</i> Стратегічні профілі діяльності ТНК. Розподіл повноважень між головною компанією та закордонними відділеннями. Глобальні структури управління.	2
12	<i>Спільне підприємство як суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності.</i> Підприємство з іноземними інвестиціями. Види спільних підприємств. Особливості управління спільних підприємств.	2

	Переваги та недоліки створення спільних підприємств.	
13	<i>Процес створення спільного підприємства. Організаційно-правові засади створення та функціонування спільних підприємств.</i>	2
Змістовий модуль 4. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗЕД		
10	<i>Формалізація процесу діагностування при управлінні ЗЕД підприємства. Види та структура діагностування ЗЕД підприємства. Класифікаційні ознаки діагностики при управлінні ЗЕД. Види аналізу при здійсненні діагностики стану ЗЕД.</i>	2
11	<i>Методи оцінювання та ідентифікування стану та параметрів ЗЕД. Факторний аналіз ЗЕД, порівняльний аналіз ЗЕД, стохастичний аналіз ЗЕД, детермінантний аналіз ЗЕД</i>	2
Змістовий модуль 4 УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ ЗЕД. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕД		
12	<i>Джерела інформації здійснення управління зовнішньоекономічної діяльності. Кабінетні та польові дослідження. Комбіновані методи одержання інформації. Джерела інформації для здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Процес збору та аналізу інформації. Системний підхід інформаційного забезпечення менеджменту ЗЕД. Інформаційне забезпечення здійснення управління ЗЕД підприємства. Інформаційні технології в управлінні ЗЕД.</i>	2
13	<i>Формалізація процесу прийняття управлінських рішень. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. Реалізація управлінських рішень у ЗЕД. Обґрунтування управлінських рішень у менеджменті ЗЕД. Методи обґрунтування управлінських рішень.</i>	2
14	<i>Методи стратегічного аналізу ЗЕД підприємства</i>	2
15	<i>Зовнішньоторговельний оборот підприємства. Види зовнішньоторговельного обороту підприємства. Цілі аналізу зовнішньоторговельного обороту підприємства.</i>	2
16	<i>Аналіз динаміки та структури ЗТО підприємства. Вертикальний та горизонтальний аналіз ЗЕД. Факторний аналіз зовнішньоторговельного обороту підприємства. Структура зовнішньоторговельного обороту. Показники аналізу структури ЗТО. Аналіз товарно-матеріального забезпечення зовнішньоторговельного обороту. Показники ефективності зовнішньоторговельних операцій підприємства. Фактори впливу на ефективність зовнішньоторговельних операцій. Факторний аналіз ЗТО</i>	2
17	<i>Формалізація процесу прийняття управлінських рішень. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. Реалізація управлінських рішень у ЗЕД. Обґрунтування управлінських рішень у менеджменті ЗЕД.</i>	2

	Методи обґрунтування управлінських рішень.	
18	<i>Ризики при здійсненні ЗЕД.</i>	2
19	<i>Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Нейтралізація ризиків, мінімізація ризиків.</i>	2
20	<i>Циклічність розвитку зовнішнього ринку як передумова виникнення кризових явищ у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Прогнозування кризових явищ на зовнішньому ринку як головна функція антикризового менеджменту ЗЕД.</i>	2
21	<i>Визначення та особливості антикризового управління ЗЕД. Принципи антикризового управління ЗЕД. Методи антикризового управління ЗЕД. Тактичні та стратегічні методи управління ЗЕД.</i>	2

### 7. ТЕМИ ЛАБОРАТОРНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
не передбачено навчальним планом		
1		
2		
...		

### 8. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість Годин
1.	Тема 1. Менеджмент ЗЕД як вид управлінської діяльності підприємства та складова наукового управління	10
2.	Тема 2. Методичні підходи до управління ЗЕД підприємства	10
3.	Тема 3. Прогнозування зовнішньоекономічної діяльності	15
4.	Тема 4. Планування ЗЕД як функція управління ЗЕД	15
5.	Тема 5. Організація ЗЕД підприємства	10
6.	Тема 6. Мотивація в управлінні ЗЕД підприємства	10
7.	Тема 7. Контроль при управлінні ЗЕД підприємства	10
8.	Тема 8. Організаційні структури управління ЗЕД підприємства	10
9.	Тема 9. Управління транснаціональними корпораціями (ТНК)	10
10.	Тема 10. Управління діяльністю спільних підприємств (СП)	10
11.	Тема 11. Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у менеджменті ЗЕД	10



12.	Тема 12. Діагностування ЗЕД підприємства	10
13.	Тема 13. Ризики в управлінні ЗЕД підприємства	15
14.	Тема 14. Антикризове управління зовнішньоекономічною діяльністю	15
Разом		160

## 9. Індивідуальні завдання

Не передбачено навчальним планом

## 10. Теми курсових проектів

1. Аналіз стану внутрішнього середовища ЗЕД підприємства.
2. Сучасні теорії менеджменту та їх значення в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.
3. Система менеджменту ЗЕД підприємства.
4. Стратегічне планування ЗЕД підприємства.
5. Стратегічний план ЗЕД як складова загальноорганізаційної стратегії підприємства.
6. Зовнішньоекономічне прогнозування як основа планування ЗЕД.
7. Аналіз та прогнозування стану середовища ЗЕД.
8. Планування зовнішньоторговельного обороту підприємства.
9. Організаційні структури управління ЗЕД.
10. Типи організаційних структур в управлінні ЗЕД та їх характеристики.
11. Обґрунтування вибору оптимальної структури управління ЗЕД підприємства.
12. Органи управління ЗЕД підприємств суб'єктів ЗЕД.
13. Мотивація підприємства до здійснення ЗЕД.
14. Напрями підвищення ефективності мотивації персоналу, що здійснює ЗЕД на підприємстві.
15. Організація внутрішнього контролю ЗЕД.
16. Державний контроль зовнішньоекономічної діяльності.
17. Діагностування ЗЕД підприємства.
18. Управління зовнішньоторговельним оборотом підприємства.
19. Напрями підвищення ефективності зовнішньоторговельних операцій підприємства.
20. Обґрунтування управлінських рішень у менеджменті ЗЕД.
21. Обґрунтування вибору джерел інформації здійснення управління зовнішньоекономічною діяльністю.
22. Інформаційне забезпечення здійснення управління ЗЕД підприємства.
23. Особливості управління вертикально інтегрованими міжнародними компаніями.

24. Особливості управління горизонтально інтегрованими міжнародними компаніями.
25. Особливості управління спільними підприємствами.
26. Управління ризиками ЗЕД підприємства.
27. Антикризове управління підприємства суб'єкта ЗЕД.
28. Характеристика чинників зовнішнього середовища підприємства суб'єкта ЗЕД.
29. Управління маркетинговою діяльністю підприємства суб'єкта ЗЕД.
30. Управління експортно-імпортними операціями.
31. Інструменти антикризового управління підприємства суб'єкта ЗЕД.
32. Реалізація тактичних планів ЗЕД підприємства.
33. Операційне планування ЗЕД підприємства.
34. Прогнозування попиту на експортно-імпортну продукцію підприємства.
35. Маркетингове обґрунтування виходу підприємства на міжнародний ринок.
36. Прогнозування результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
37. Особливості управління діяльності підприємств з іноземним капіталом.
38. Визначенні експортного потенціалу підприємства.
39. Управління конкурентоспроможністю підприємства суб'єкта ЗЕД.
40. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
41. Механізм управління якістю експортоорієнтованого виробництва.
42. Управління рекламною діяльністю підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.
43. Організація контролю за здійсненням зовнішньоекономічних операцій.
44. Аналіз конкурентного середовища підприємства суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.
45. Роль інтелектуального капіталу в розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

## **10. Методи навчання**

1. Методи на основі джерел інформації – індивідуальні презентації.
2. За ступенем активізації творчої активності – ділові ігри (кейс-стаді).
3. За рівнем самостійно-пізнавальної діяльності – проблемно-інформаційні, проблемно-пошукові та дослідницькі методи.
4. Інтерактивні методи – робота в малих групах.
5. Ситуаційні методи – ситуаційні задачі.

## **11. Форми контролю**

Контроль успішності навчання студентів проводиться у формах поточного і підсумкового контролю.

Здійснюється оперативний і рубіжний (модульний) поточний контроль.

**Оперативний** поточний контроль здійснюється у формі індивідуального та групового контролю засвоєння навчального матеріалу, перевірки підготовленості студентів до виконання практичних занять.

**Рубіжний** (модульний) поточний контроль здійснюється у вигляді письмових контрольних робіт за темами лекційного курсу та практичних занять (теоретичні питання, тестові завдання, презентація результатів групової роботи над вирішенням проблемних завдань (кейс-стаді), розв'язування задач).

**Поточний** контроль за останнім змістовим модулем проводиться в останній тиждень навчального семестру.

**Підсумковий** контроль проводиться у формі заліку (5-й семестр) за графіком семестрового контролю у вигляді тестів.

Тести – один із ефективних інструментів здійснення контролю знань. Такий вид контролю охоплює контролем великий обсяг матеріалу; зменшує, порівняно із традиційним опитуванням, затрати часу на 50 %; уможливує впровадження модульного навчання та системи рейтингового контролю; підвищує об'єктивність оцінювання знань; є мотиваційним чинником, оскільки студенти вивчають саме те, що оцінюється; контролює не тільки велику кількість теоретичних питань, але й практичні навички.

При визначенні оцінки викладач керується наступним:

– оцінку «відмінно» ( $\geq 90$  балів, А) одержують студенти, які всебічно, систематично і глибоко володіють навчально-програмовим матеріалом, вміють самостійно виконувати завдання, передбачені програмою, засвоїли основну і ознайомлені з додатковою літературою, яка рекомендована програмою;

- оцінку «дуже добре» (82-89 балів, В) – вище середнього рівня з кількома помилками заслуговують студенти, які повністю опанували навчально-програмовий матеріал, успішно виконали завдання, передбачені програмою, засвоїли основну літературу, яка рекомендована програмою;

- оцінку «добре» (75-81 балів, С) – в загальному робота студентами виконана, але з певною кількістю помилок, її заслуговують студенти, які опанували навчально-програмовий матеріал, успішно виконали завдання, передбачені програмою, засвоїли основну літературу, яка рекомендована програмою;

– оцінку «задовільно» (66-74 балів, D) – заслуговують студенти, які знають основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, виконують завдання із значною кількістю помилок, ознайомлені з основною літературою, яка рекомендована програмою. Оцінка "задовільно" виставляється студентам, які допустили помилки при відповіді на тестові завдання;

– оцінку «достатньо» (60-65 балів, E) – заслуговують студенти, які знають основний навчально-програмовий матеріал в обсязі, необхідному для подальшого навчання і використання його у майбутній професії, а виконання завдань задовольняє мінімальним критеріям.

– оцінку «незадовільно» (35-59 балів, FX) – виставляється студентам, які погано оволоділи навчально-програмним матеріалом, допускають велику кількість помилок при виконанні завдань, передбачених програмою. Оцінка

"незадовільно" виставляється студентам, які не можуть продовжувати навчання або приступити до професійної діяльності після закінчення ВНЗ без додаткових знань з даної дисципліни;

– оцінку «незадовільно» (<35 балів, F) – виставляється студентам, які не оволоділи навчально-програмовим матеріалом, допускають грубі помилки при виконанні завдань, передбачених програмою. Оцінка "незадовільно" виставляється студентам, які не можуть продовжувати навчання або приступити до професійної діяльності після закінчення ВНЗ і яким необхідна серйозна подальша робота.

### Розподіл балів, які отримують студенти

Поточне тестування та самостійна робота										Підсумковий тест	Сума
Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2					залік	
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	30	100
25	25	25	25	25	40	40	40	40	20		
Змістовий модуль 3					Змістовий модуль 4				іспит	30	100
T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18				
25	25	25	25	25	25	25	25	25	25		

**Примітки.** 1. Відповідно до «Положення про кредитно-модульну систему навчання в НУБіП України», затвердженого ректором університету 03.04.2009 р., рейтинг студента з навчальної роботи  $R_{НР}$  стосовно вивчення певної дисципліни визначається за формулою

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} \cdot K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ} \cdot K^{(n)}_{ЗМ})}{K_{Дис}} + R_{ДР} - R_{ШТР},$$

де  $R^{(1)}_{ЗМ}, \dots, R^{(n)}_{ЗМ}$  – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

$n$  – кількість змістових модулів;

$K^{(1)}_{ЗМ}, \dots, K^{(n)}_{ЗМ}$  – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{Дис} = K^{(1)}_{ЗМ} + \dots + K^{(n)}_{ЗМ}$  – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

$R_{ДР}$  – рейтинг з додаткової роботи;

$R_{ШТР}$  – рейтинг штрафний.

Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти  $K^{(1)}_{ЗМ} = \dots = K^{(n)}_{ЗМ}$ . Тоді вона буде мати вигляд

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R^{(1)}_{ЗМ} + \dots + R^{(n)}_{ЗМ})}{K_{Дис}} + R_{ДР} - R_{ШТР}.$$

**п**

**Рейтинг з додаткової роботи  $R_{др}$**  додається до  $R_{нр}$  і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається студентам рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня знань студентів з дисципліни.

**Рейтинг штрафний  $R_{штр}$**  не перевищує 5 балів і віднімається від  $R_{нр}$ . Він визначається лектором і вводить рішенням кафедри для студентів, які матеріал змістового модуля засвоїли невчасно, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

## 9. Розподіл балів, які отримують студенти.

Оцінювання студента відбувається згідно положенням «Про екзамени та заліки у НУБіП України» від 27.02.2019 р. протокол № 7

Оцінка національна	Рейтинг здобувача вищої освіти
Відмінно	90 – 100
Добре	74 - 89
Задовільно	60 – 73
Незадовільно	0 - 59

## 15. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

### Тести

**1. Мінімальне втручання держави у ЗЕД, необмежений доступ на вітчизняний ринок іноземних товарів - це:**

- а) демпінг;*
- б) протекціонізм;*
- в) фритредерство;*
- г) інжиніринг.*

**2. Фіскальна функція мита це:**

- а) заборона на ввіз певної продукції на митну територію України;*

- б) метод визначення митної вартості товарів;
- в) наповнення державного бюджету країни;
- г) підтвердження країни походження товару.

**3. Матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у зовнішньоекономічній діяльності – це:**

- а) оферта;
- б) зовнішньоекономічний контракт;
- в) ліцензія.

Зразок білету

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ			
ОКР «Магістр» Спеціальність: «Менеджмент зовнішньоекономіч ної діяльності»	Факультет аграрного менеджменту кафедра адміністративного менеджменту та ЗЕД 2018 – 2019 навч. рік	ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № з дисципліни Менеджмент ЗЕД	Затверджую завідувач кафедри
			(підпис) Галушко В.П. _____ 2018 р.
1. Діагностика середовища ЗЕД			
2. Контроль при управлінні ЗЕД підприємства			

### Тестові завдання різних типів

**1. Суб'єктів міжнародного торгового посередництва розрізняють за:**

- а) обсягом їх повноважень;
- б) розміром винагороди;
- в) правом щодо збуту товару певного експортера;
- г) вірна відповідь а, б;
- д) вірна відповідь а, в.

**2. Посередники, які підписують контракти з третіми особами від імені та за рахунок принципала:**

- а) маклери;
- б) брокери;
- в) довірені особи;
- г) дистриб'ютори

**3. Національне регулювання зовнішньоекономічної діяльності базується на:**

- а) нормативно-правовій базі;
- б) адміністративних рішеннях;
- в) міжнародних угодах;
- г) а, б, в.

**4. Регулювання ЗЕД в Україні здійснюється з метою:**

- а) забезпечення збалансованості економіки і рівноваги внутрішнього ринку країни;;
- б) стимулювання прогресивних ринкових структурних змін в економіці;
- в) створення сприятливих умов для входження економіки України в систему міжнародного розподілу праці;

г) всі відповіді вірні.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Базова*

1. Дахно І.І., Барановська В.М., Главник В.О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / І. І. Дахно, В. М. Барановська, В. О. Главник [та ін.]; за ред. І. І. Дахна. — К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. — 288 с.
2. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Навч. посібник. — К.: ЦУЛ, 2002. — 172 с.
3. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вид. 3-тє, доп. — К.: Знання - Пресс, 2002. — 384 с.
4. Ковтуненко К.В., Коваленко О.М., Станіславик О.В. та ін.; Менеджмент зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності. : навч. посіб. / К.В. Ковтуненко, О.М. Коваленко, О.В. Станіславик та [ін. ]; за ред. д.е.н., доц. Ковтуненко К.В. — К.: ФОРЗАЦ. 2018. — 496 с.
5. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник – 2-ге видання / За ред. О. А. Кириченка. – К.: Знання, 2008. – 518 с.
6. Сухарський В.С., Сухарський В.В., Охота В.І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: теорія, методологія, практика: навч. посібник (курс лекцій). – Тернопіль: Астон, 2005. – 464 с.
7. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібн. / За ред. А.І. Кредісова: Пер з рос. Н. Кіт, К.Серажим. – К.: ВІРА-Р, 2000. – 448 с.

### *Додаткова*

1. Дідович І.І. Ризик-менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності / Дідович І.І., Вайданич Т.В., Кульчицька Е.А. - Навчальний посібник. – Львів: НЛТУ, - 2013. – 160 с.
2. Іщенко С.В., Пряхіна К.А., Капінос О.С. Особливості організації інформаційної підтримки при прийнятті управлінських рішень в сфері ЗЕД. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2015. Випуск 3. (92). Частина 2, С.16-21.
3. Калюжна Н.Г. Особливості процесу прийняття управлінських рішень на вітчизняних підприємствах-суб'єктах ЗЕД в умовах невизначеності. БІЗНЕСІНФОРМ. – 2011. – № 11, с.167-169.
4. Кваша Т.К. Вибір управлінського рішення у сфері економічної безпеки на основі багатокритеріальної моделі в умовах невизначеності. Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем 2013, Вип. 18, С. 122-136.
5. Кримчак Л.А. Інформаційне забезпечення управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 6 Том 1, с. 274-276.
6. Петренко В.С., Карнаушенко А.С. Мотивація створення спільних підприємств в умовах глобалізації економіки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 17, частина 1, 2018. С. 118-122.
7. Пригара О. Система маркетингової інформації у дослідженні привабливості міжнародних ринків. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Економіка. 2013. №144, с. 38-40.
8. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т.О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. і доп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.

ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ. [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

ЗАКОН УКРАЇНИ «Про зовнішньоекономічну діяльність» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

ЗАКОН УКРАЇНИ «Про режим іноземного інвестування». [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/Z960093.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z960093.html)