МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Вівденко Олександр Олександрович

УДК 65 : 339.5

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління ризиками в міжнародних бізнес-технологіях

за ОПП “Міжнародний менеджмент”
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи
Куцмус Наталія Миколаївна
д.е.н., професор

Житомир – 2023

Вівденко О.О. Управління ризиками в міжнародних бізнес-технологіях. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП "Міжнародний менеджмент" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 "Менеджмент". – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В кваліфікаційній роботі здійснено узагальнення теоретичних та прикладних аспектів управління ризиками в умовах ведення міжнародного бізнесу. Здійснено аналіз практичних особливостей управління ризиками міжнародного бізнесу в умовах глобальних викликів, а також визначено їх специфіку для міжнародних та вітчизняних підприємств сфери логістики. Обґрунтовані напрями удосконалення ризик-менеджменту суб'єктів міжнародного бізнесу з урахуванням можливостей росту організаційної досконалості, застосування інтегрованої моделі управління ризиками і т.д.

Ключові слова: управління, ризик, ризик-менеджмент, міжнародний бізнес, глобалізація.

Vyvdenko O.O. Risk management in international business technologies. – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification work summarizes the theoretical and applied aspects of risk management in the conditions of conducting international business. An analysis of the practical features of international business risk management in the face of global challenges was carried out, and their specificity for international and domestic enterprises in the field of logistics was also determined. Reasoned directions for improving the risk management of international business entities, taking into account the opportunities for the growth of organizational excellence, the use of an integrated model of risk management, etc.

Keywords: management, risk, risk management, international business, globalization.

ПЛАН

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ …….. 7

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ……..…….. 15

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ……...……... 25

ВИСНОВКИ 32

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 34

ВСТУП

Міжнародний бізнес традиційно стикається з відносно більшою кількістю ризиків у порівнянні з національним бізнесом через складність та комплексність взаємозв'язків у міжнародному середовищу. До основних ризиків міжнародного бізнесу відносять валютні та політичні ризики, ризики економічних змін та культурного контексту, проблеми регулювання у законодавстві та інші. Управління цими ризиками є ключовим елементом успішної міжнародної діяльності. Організації, що займаються міжнародною торгівлею або мають філіали за кордоном, тобто ведуть міжнародний бізнес, активно вивчають та впроваджують стратегії управління ризиками для забезпечення ефективного функціонування у складних міжнародних умовах. Наукові дослідження в галузі управління ризиками в міжнародному бізнесі сприяють напрацюванню нових методів та стратегій протидії різноманітним ризикам. Практичний аспект цієї проблеми означає розробку конкретних інструментів та методів захисту підприємств від негативних наслідків ризиків та забезпечення стабільності в умовах глобалізації. Таким чином, управління ризиками в міжнародному бізнесі є актуальною науковою і практичною проблемою.

Теоретичною основою дослідження стали базові теорії ризик-менеджменту у поєднанні з концепціями управління міжнародним бізнесом у міжнародному бізнес-просторі. В якості теоретичної основи дослідження були використані праці зарубіжних (Жебраускайте І., Дужинські М., Дженкінс А.) й вітчизняних вчених (Беглій Р., Жуков В., Рязанова Н., Сохацький О.), публікації міжнародних дослідницьких та аналітичних організацій (Edin, AGCS, Coface, Multiplier).

Метою дослідження є розробка та обґрунтування напрямів удосконалення управління ризиками у міжнародних бізнес-технологіях на засадах інноваційних концептуальних підходів та практичних ризик-менеджменту суб'єктів міжнародного бізнесу. Реалізація мети передбачала виконання *завдань*:

- систематизувати теоретичні основи управління ризиками у міжнародному бізнесі;

- проаналізувати світові тенденції розвитку міжнародного бізнесу та ключові його ризики;
- встановити особливості ризик-менеджменту у сфері міжнародної логістики;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління ризиками у міжнародному, зокрема, логістичному бізнесі.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в діяльності підприємства, що функціонує у міжнародному бізнес-середовищі. *Предметом* дослідження виступає сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління ризиками у міжнародному бізнесі.

Методичною основою дослідження є такі методи: *абстрактно-логічний* – для систематизації теоретичних, методичних та концептуальних основ ризик-менеджменту бізнесу, формулювання та аргументації результатів дослідження; *аналізу й синтезу* – в ході визначення теоретико-концептуальних засад дослідження; *статистико-економічний метод* – при аналізі, оцінці та обробці статистичних та аналітичних матеріалів, *графічний і табличний методи* відображення результатів. Інформаційна основа дослідження – інформаційні ресурси з відкритих джерел, міжнародних баз даних, результати якісних та кількісних досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, матеріали мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть застосовуватися в діяльності компаній, які функціонують у міжнародному бізнес-середовищі та спрямовані на побудову ефективної системи управління ризиками.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Головні висновки та отримані результати дослідження були представлені на наукових конференціях, зокрема:

1) Вівденко О.О., Тимофієнко І.І. Ризики міжнародного бізнесу: стратегічні підходи до управління. Студентські наукові читання – 2023: Збірник наукових праць Науково– практичної конференції «Студентські наукові

читання – 2023» за результатами І туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 152-154.

2) Вівденко О.О., Тимофієнко І.І. Міжнародний бізнес в умовах трансформацій глобального середовища. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 05 грудня 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С. 242-246.

3) Вівденко О.О. Міжнародна логістика: значення для бізнесу в епоху викликів. Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії: збірник матеріалів IX науково-практичної студентської конференції (м. Житомир, 23 листопада 2023 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2023. С. 37-40.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновків, список використаних джерел. Текст роботи викладено на 35 сторінках, проілюстровано 13 рисунками та 5 таблицями.

РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Міжнародний бізнес за своєю природою є високо-ризиковою сферою діяльності. Ключові ризики міжнародного бізнесу пов'язані з економічними аспектами його ведення. З такими ризиками у міжнародному бізнесі стикаються організації, які планують або створюють іноземну філію в іншій країні. Це зумовлено такими факторами, як зміна національного уряду чи його політики, зниження кредитного рейтингу іноземних інвестицій та коливання курсів іноземних валют. Таким чином, це означає, що якщо компанія або бізнес-організація розташована на території іншої країни, то її економіка утворює середовище функціонування та впливатиме на результати бізнесу.

Ризик передбачає майбутню невизначеність щодо відхилення від очікуваного прибутку або очікуваного результату. Ризик вимірює невизначеність, яку готовий прийняти інвестор, щоб отримати прибуток від інвестицій [11]. Багатогранність поняття «ризик» зумовлена різноманітністю чинників, що характеризують як особливості конкретного виду діяльності, так і специфічні риси невизначеності, за умов якої ця діяльність здійснюється. Виявити всі ризико-утворювальні чинники досить складно. *По-перше*, більшість ризиків має як загальні чинники, так і специфічні. *По-друге*, конкретний ризик може мати різні причини виникнення, залежно від діяльності комерційної організації [17]. Ризик в бізнес-сфері може бути спричинений різноманітними чинниками. Їх можна поділити за типами, залежно від:

- *людей* – команди, партнерів;
- *власності* – пошкодження, втрата майна;
- *фінансів* – втрати бюджету компанії;
- *репутації* – побіжні згадування, нетривала цікавість медіа, національне або міжнародне занепокоєння;

– *здатності* – незначний вплив на організаційні можливості, затримки та питання якості, зниження продуктивності, припинення діяльності [14].

Специфіка міжнародного бізнесу визначає коло ризиків, які постають перед його суб'єктами в глобальному середовищі (рис. 1):

Рис. 1.1. Ризики міжнародного бізнесу

Джерело: власні дослідження.

Специфічним з точки зору вразливості до ризиків елементом міжнародного бізнесу, який відіграє роль окремої структурної одиниці в цілісній глобальній бізнес-системі та, водночас, галуззю, яка обслуговує бізнес-технології інших учасників ринку, є міжнародна логістика. З кожним роком все більше компаній використовують міжнародну логістику для зниження витрат і втілення високоспеціалізованих можливостей у різних галузях і регіонах по всьому світу. З огляду на це, інвестування в сучасні технології та логістичні рішення, як і пошук міжнародних партнерів створює більш конкурентоспроможний бізнес, що спроможний знаходити клієнтів у всьому світі.

Розвиток міжнародного бізнесу веде до постійних змін у системі глобальної економіки, стимулюючи її зростання. Існує багато факторів, які виводять ділові операції на глобальний рівень – від політичних стимулів до збільшення кількості кваліфікованих працівників. Здатність працювати на міжнародному рівні – це

можливість для багатьох компаній, які хочуть залишатися конкурентоспроможними. Але як тільки бізнес починає перетинати міжнародні кордони, його логістика стає міжнародною, що забезпечує невпинне зростання її ролі. Основні цілі міжнародної логістики, як і будь-якого бізнес-логістичного процесу, полягають у тому, щоб забезпечити ефективні та надійні операції, які проходять передбачувано, одночасно знижуючи витрати та зменшуючи невизначеність [8].

Міжнародна логістика в сучасних умовах ведення міжнародного бізнесу має чотири критично важливі елементи, які забезпечують її ефективність (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Ключові елементи логістики
як елементу міжнародного бізнесу

Елемент	Характеристика
Транспортна видимість	«Видимість ланцюжка поставок» або просто «видимість» – це здатність бачити, де знаходяться товари в будь-якій точці від походження до покупця. Відмінна видимість означає можливість відстежувати кожну посилку, кожне замовлення та кожну одиницю та знаходити їх – у режимі реального часу – у ланцюжку поставок і фізичному просторі. Видимість транспорту дає підприємствам дані, які вони можуть використовувати в режимі реального часу, щоб відповідати на майбутній попит та вчитися на своїй історії.
Ланцюг відповідальності	Ланцюжок постачання – це розширення видимості транспорту – знання про те, де ваші товари знаходяться і були в будь-який час – але додає новий елемент даних: знання про те, хто і що робив із товарами. Ця інформація зазвичай не потрібна щодня, але її наявність допомагає компаніям відстежувати джерело проблем, коли щось йде не так.
Простежуваність походження	Цей елемент іноді називається зворотним відстеженням і відображає походження товарів та їх компонентів. Знати, звідки походить кожна частина автомобіля, також важливо, наприклад, для простоти інвентаризації та управління ланцюгом постачання, а також для безпеки та податкового кредиту. Відстеження походження ще важливіше у випадку необхідності повернення товару.
Цілісність вантажу	Цей елемент є основною метою всіх інших. Цілісність вантажу означає, що продукт надійшов до одержувача в належному стані та з ним поводилися відповідно до умов контракту та/або розумних очікувань одержувача. Очевидно, це означає отримання неушкодженого, повністю наявного і придатного до використання товару, але це не виключає проблеми, пов'язані з належним поводженням під час транспортування. Швидкопсувний товар можна використовувати після прибуття, але якщо він неправильно зберігався під час транспортування, термін його корисного використання може бути значно скорочений і дорого коштуватиме одержувачу.

Джерело: побудовано за даними [8].

Міжнародні логістичні компанії постійно стикаються з численними ризиками, які за останні кілька років суттєво змінилися та ускладнилися. Фундаментальна проблема полягає в тому, що зростаючі ланцюжки поставок проходять через більше юрисдикцій і вимагають більше персоналу. Таким чином, у міру розширення вони накопичують більше можливих точок відмови та вузьких місць (рис. 1.2). З огляду на наведені виклики для міжнародної логістики, які виникають в інтегрованому світі, управління глобальними ланцюгами постачання є дуже важливим для міжнародного бізнесу та можливостей уникнення ризиків його здійснення. Великі міжнародні корпорації часто розробляють свою продукцію в одній країні, виробляють її в іншій країні, збирають у третій країні і, нарешті, продають по всьому світу. Це означає, що глобальний ланцюжок поставок повинен об'єднати ці різні країни та компоненти процесу в одне інтегроване ціле, яке можна контролювати та відстежувати в режимі реального часу [9].

Рис. 1.2. Ризик-фактори міжнародної логістики в глобальному бізнес-середовищі

Джерело: власні дослідження.

Час виходу на ринок – це час, який продукту потрібно від створення та концептуалізації до кінцевого продукту в руках споживача. Скорочення часу виходу на ринок, з яким стикаються глобальні бренди через інтенсивну

конкуренцію, означає, що логістика для управління глобальними ланцюгами поставок має бути продуманою та ефективною. Це головна проблема, з якою стикаються операційні менеджери в глобальних компаніях, коли вони проектують ланцюги поставок, щоб мінімізувати витрати та максимізувати прибуток. Інший аспект управління логістикою в глобальних ланцюгах поставок полягає в тому, що керівники операцій повинні враховувати затримки та збої, спричинені катастрофами, техногенними та іншими непередбаченими ситуаціями. Крім того, якщо поставки затримуються через техногенні катастрофи, керівники операцій повинні мати запасний план, щоб зменшити такі затримки.

Ключовий урок для менеджерів глобальних операцій полягає в тому, що в невизначеному бізнес-середовищі все може трапитися будь-коли та будь-де, а отже, глобальний ланцюг поставок має працювати, навіть якщо окремі його складові зазнають руйнування.

Таким чином, формування систем управління в міжнародному бізнесі потребує включення підсистеми управління ризиками або ризик-менеджменту (рис. 1.3). Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику правління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей. Сучасна економічна наука представляє ризик як вірогідну подію, в результаті настання якої можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні наслідки. Якщо ризик припускає наявність як позитивних, так і негативних результатів, він відноситься до спекулятивних ризиків. Якщо ж наслідки негативні, або відсутні взагалі, такий ризик іменується чистим [5]. Метою управління ризиками є забезпечення конкурентоспроможності суб’єктів бізнесу через захист від чистих ризиків.

Інноваційність міжнародного бізнесу дозволяє застосовувати проєктний підхід в його управлінні, атрибутом якого виступає комплексна система управління ризиками.

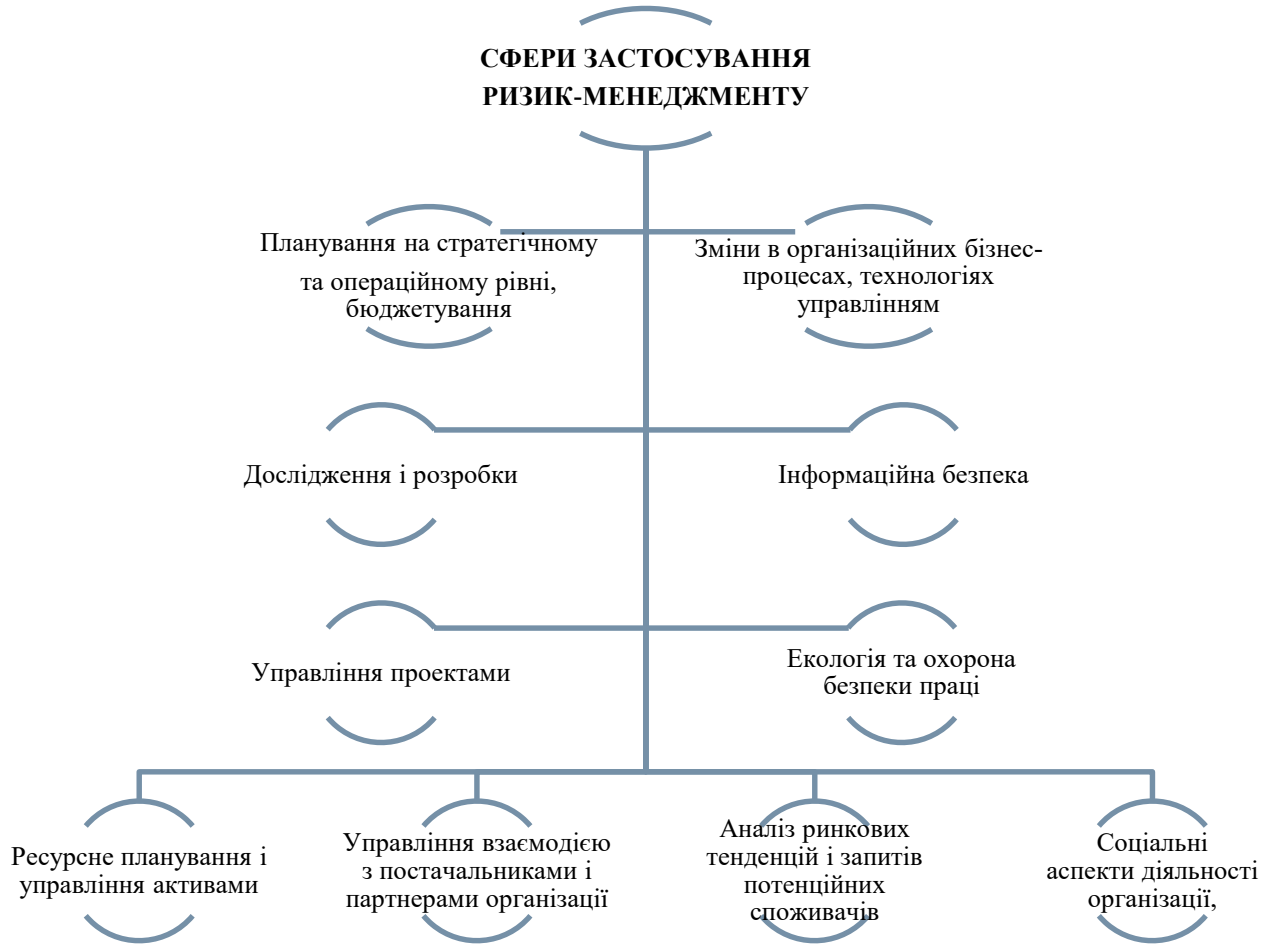

Рис. 1.3. Сфери реалізації ризик-менеджменту

Її утворюють такі елементи: ідентифікація та класифікація ризиків, на підставі яких формується реєстр ризиків проєкту; якісну та кількісну оцінку ризиків, принципи якої ґрунтуються на зміні величини інвестиційних витрат, а також на зміні графіка виконання проєкту за групами ресурсів: цінові ризики та оцінка ризиків надзвичайних подій (нецінові ризики) (рис. 1.4).

Існування ризиків може відігравати негативний вплив на міжнародний бізнес, утворюючи бар'єри, які обмежуватимуть його розвиток. Зокрема, можна сформувати основні компоненти та рівні ризикового бар'єру міжнародного бізнесу України (рис. 1.5):

– *перший рівень*: загальні ризики міжнародного бізнес-середовища, які включають в себе політичні, макроекономічні та соціальні компоненти;

– *другий рівень*: галузеві ризики, до яких можна віднести фінансові ризики, ризики ринку товарів та ризики конкурентоспроможності;

– *третій рівень*: ризики на рівні міжнародних компаній, підприємств, до яких входять операційні ризики, ризики відповідальності та кредитні ризики [14].

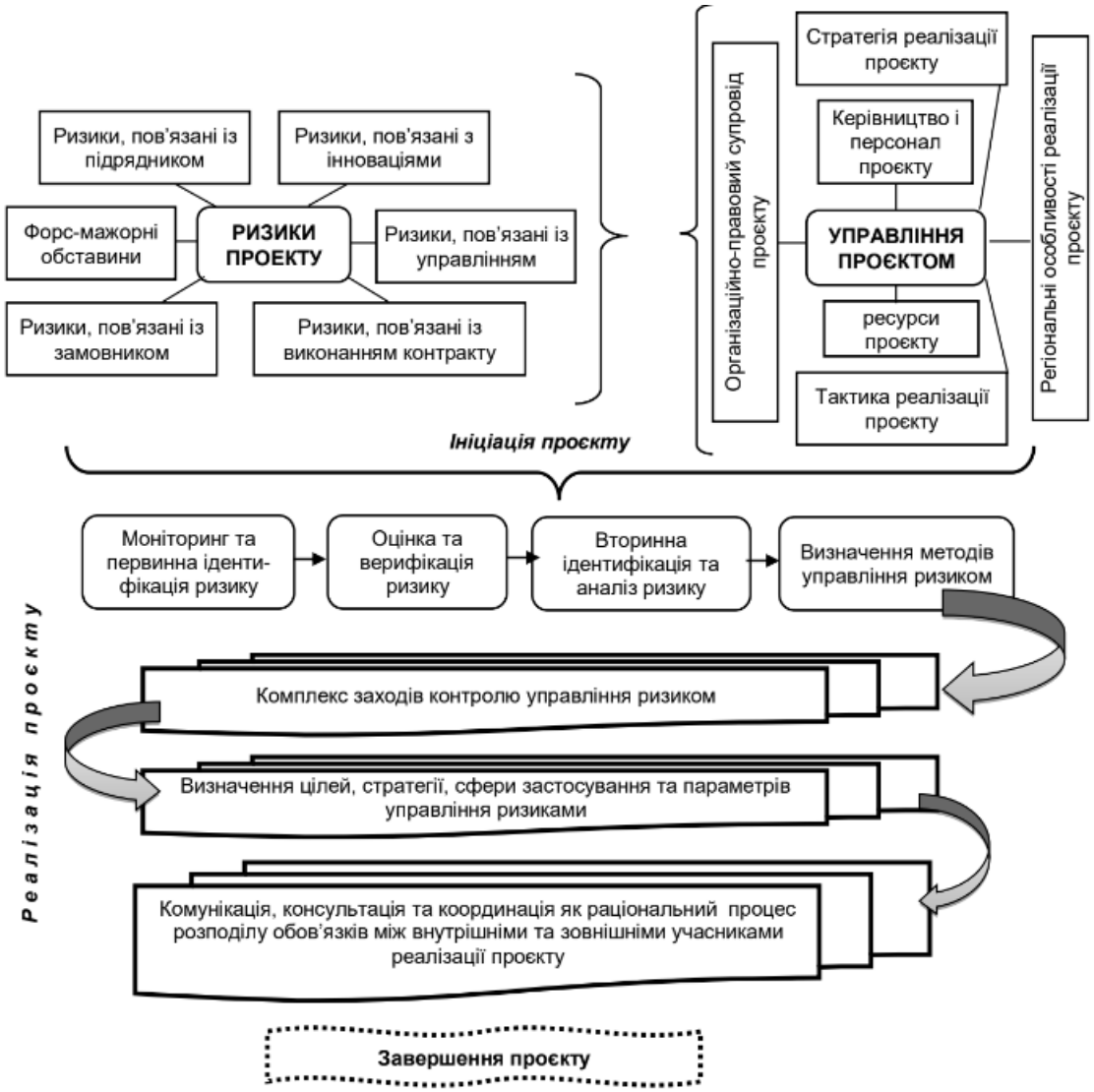

Рис. 1.4. Роль ризиків в системі менеджменту міжнародного проєкту
Джерело: на основі [16].

Отже, міжнародний бізнес стикається з множиною різнопрофільних ризиків, які можуть не лише вплинути на ефективність, а й призвести до радикальних втрат у компанії. В умовах України особливого значення для міжнародного бізнесу набула сфера міжнародної логістики, яка відіграє важливу роль в оптимізації транскордонних перевезень.

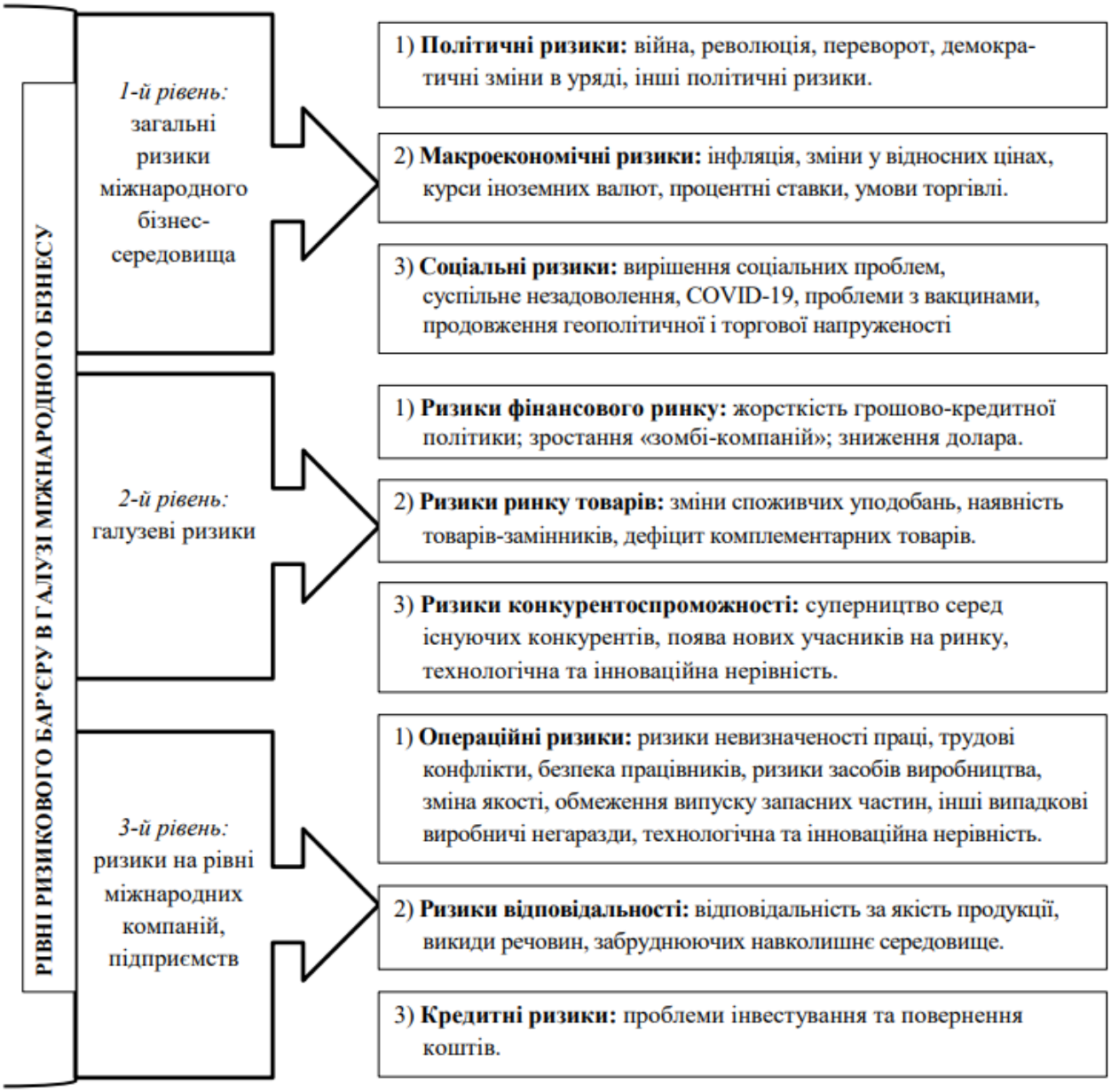

Рис. 1.5. Трирівнева структура ризик-бар'єрів у міжнародному бізнесі

Джерело: за даними [17].

Вона передбачає ретельне планування, оптимізацію маршрутів, вибір відповідних видів транспорту (наприклад, повітряного, морського або наземного), а також ефективну координацію з сторонніми логістичними партнерами та перевізниками. Ці завдання особливо ускладнилися в умовах військових дій на території України, які зруйнували більшість традиційних ланцюгів постачання. Внаслідок цього зростають ризики збільшення витрат міжнародного бізнесу, часу доставки та забезпечення безпечної та своєчасної доставки товарів клієнтам.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Міжнародний бізнес у умовах кризи глобалізації стикається з численними викликами та обмеженнями, пов’язаними з розривом ланцюгів постачання та волатильністю курсів національних валют, посиленням регулятивного тиску в міжнародній торгівлі та швидкістю цифрових трансформацій тощо. Водночас, здатність адаптовуватися до кризових умов, розвивати гнучкість системи менеджменту, застосовувати креативні рішення та новітні технології обертаються для багатьох суб’єктів міжнародного бізнесу новими можливостями розвитку.

Попри виклики попередніх років, глобальні бізнес-тенденції включають активне зростання технологій машинного навчання, застосування штучного інтелекту, наскрізну цифровізацію, безпеку даних і виробництво електрокарів – їх продажі зросли на 85% лише за період з 2020 р. по 2021 р. [6]. Глобальні збої, спричинені війною в Україні, стрімкий тренд до підвищення цін на енергоресурси та короновірусна пандемія, спровокували нові зміни у міжнародному бізнес-середовищі. Поста-пандемічне відновлення зменшило рівень безробіття, а кількість наявних вакансій зростала, а ринок праці економічно розвинених країн став конкурентним, особливо у боротьбі за кваліфікованих працівників. Міжнародні компанії оперативно пристосувалися до збоїв, звертаючись до онлайн та інноваційних рішень, а також розширюючи електронну комерцію й переходячи на цифрові технології. В цих умовах головними трендами у міжнародному бізнес-середовищі стали:

Конкурентний ринок праці та значне зростання зарплат. Стрімке відновлення після пандемії у 2021 р. сприяло значному зростанню попиту на робочу силу. Так, у 2022 р. в США було зареєстровано 2,1 вакансії на кожного безробітного в країні порівняно з 1,3 у 2019 р. Брак робочої сили може обмежити бізнес здатність забезпечити операційну стабільність і зростання

продуктивності, а також чинити тиск на прибутковість, оскільки компанії змушені підвищувати оплату праці, щоб залучити та утримати працівників [15].

Адаптація до збоїв і впровадження інновацій. У відповідь на виклики, що виникли внаслідок пандемії COVID-19 та зумовлених нею бар'єрів у сфері бізнесу, компанії швидко пристосовувалися до нових умов і продовжують інвестувати в удосконалення своїх бізнес-моделей. Наприклад, під час пандемії значно зросли інвестиції в електронну комерцію, онлайн-платформи та інші цифрові рішення. Навіть після скасування заходів соціального дистанціювання, онлайн-шопінг та віртуальний досвід залишаються ключовою складовою повсякденного життя, що й надалі мотивує інвестиції у цифрові бізнес-рішення.

Зростання масштабів «GIG-економіки» – економічних відносин з приводу виконання роботи / надання послуг на визначених умовах (фрілансери, консультанти, незалежні підрядники, тимчасові працівники за контрактом). Параметри розвитку такої економіки в США: – у США 57,3 млн осіб займаються фрілансом; за прогнозами, до 2027 р. кількість фрілансерів буде близько 86,5 млн осіб; – 36% американських працівників беруть участь у бізнес-економіці через основну чи додаткову роботу; – для 44% працівників такий спосіб зайнятості є головним джерелом доходів; – близько 38% зайнятих у такий спосіб людей перебувають у віці від 18 до 34 років; – кожен шостий працівник з традиційною моделлю зайнятості хотів би стати незалежним [4].

Паралельно з відміченими змінами у міжнародному бізнес-середовищі відмічають також глобальні тенденції, які допомагають організаціям бути готовими до майбутнього, розуміючи руйнівні сили, ризики, з якими вони стикаються, і протидіють їм, щоб скористатися можливостями. Такими тенденціями є:

– *Розширення можливостей робочої сили, що супроводжується підвищенням продуктивності на цифрових робочих місцях* – ця тенденція стосується масштабних змін у тому, як працюють співробітники. Робота без кордонів сприяє співпраці в усьому світі та дозволяє робочій силі ставати все більш гнучкою та гнучкою. Користування цими змінами має важливе значення

для організацій: 84% з них вважають допомогу своїм співробітникам у підвищенні продуктивності є надзвичайно важливою, оскільки прогрес у цифровому бізнес-середовищі та мережі інтелектуальних комунікацій забезпечить бізнес майбутнього.

– *Смарт-бізнес – інновації в економіці послуг.* Оскільки цифровий світ все більше зближується з фізичним, трансформація бізнесу з пріоритетом використання IT-технологій стає головним пріоритетом. Майже половина (46%) найбільших компаній світу вважають інвестиції в цифрові інновації своїм головним пріоритетом на наступні три роки. Інтернет речей дозволяє підприємствам швидше впроваджувати інновації та перетворювати активи на інтелектуальні пристрої, які надають інформацію про бізнес та його клієнтів у реальному часі.

– *Цифровізація та руйнування: конкуренція в гігабітному суспільстві.* Експерти описують цифровізацію як використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання прибутку та збільшення вартості. За своєю суттю, це порушення традиційних технологій ведення бізнесу. Але окрім прогресивних змін, цифровізація несе зростаючі загрози кібербезпеці, що в свою чергу обумовлює необхідність підвищення кваліфікації співробітників [1].

Загалом, міжнародний бізнес відкриває безліч можливостей, але також пов’язаний із рядом ризиків. Коливання курсу іноземної валюти, культурні відмінності, політична нестабільність і онлайн-шахрайство – це лише деякі ризики в міжнародному бізнесі. Ризики в міжнародному бізнесі виникають з кількох джерел:

- відсутність фізичної присутності на ринку
- відмінності у державній політиці
- різні вимоги відповідності
- різні культури та етичні стандарти
- логістичний та економічний вплив світових подій

Вплив цих ризиків не є незначним: за даними ЮНКТАД потоки прямі іноземні інвестиції через COVID-19 у 2020 р. впали на 20% нижче від рівня фінансової кризи 2009 р. Оскільки ситуація покращилася у 2021 р., вартість світової торгівлі знову зросла на 22,4% порівняно з попереднім роком [12]. Загалом, глобальний портрет ризиків міжнародного бізнесу, розроблений на основі опитування понад 2700 підприємців міжнародного рівня, проведене аналітичним центром Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS) виглядає таким чином:

Рис. 2.1. Глобальний портрет ризиків міжнародного бізнесу, 2023 р.
Джерело: за даними [2].

Кібератаки недарма посідають перше місце у рейтингу ризиків міжнародного бізнесу. За даними Allianz Cyber Center of Competence, частота атак програм-вимагачів залишається високою у 2023 році, тоді як середня вартість витоку даних досягла найвищого рівня за весь час і становить 4,35 мільйона доларів США, а у 2023 році очікується, що вона перевищить 5 мільйонів доларів США. Конфлікт в Україні та геополітична напруженість підвищують ризики широкомасштабної кібератаки з боку суб'єктів, спонсорованих державою. Крім того, зростає нестача фахівців з кібербезпеки [2].

У 2022 р., після вторгнення Росії в Україну, ще одна міжнародна організація, що вивчає ризики на міжнародному рівні, Coface попередила про ризик зростання соціальних ризиків через зростання цін на енергоносії, товари першої необхідності та продукти харчування. При вивченні індикатора політичного ризику за 2023 р. занепокоєння зростають. Ерозія умов життя людей породила нові джерела розчарування.

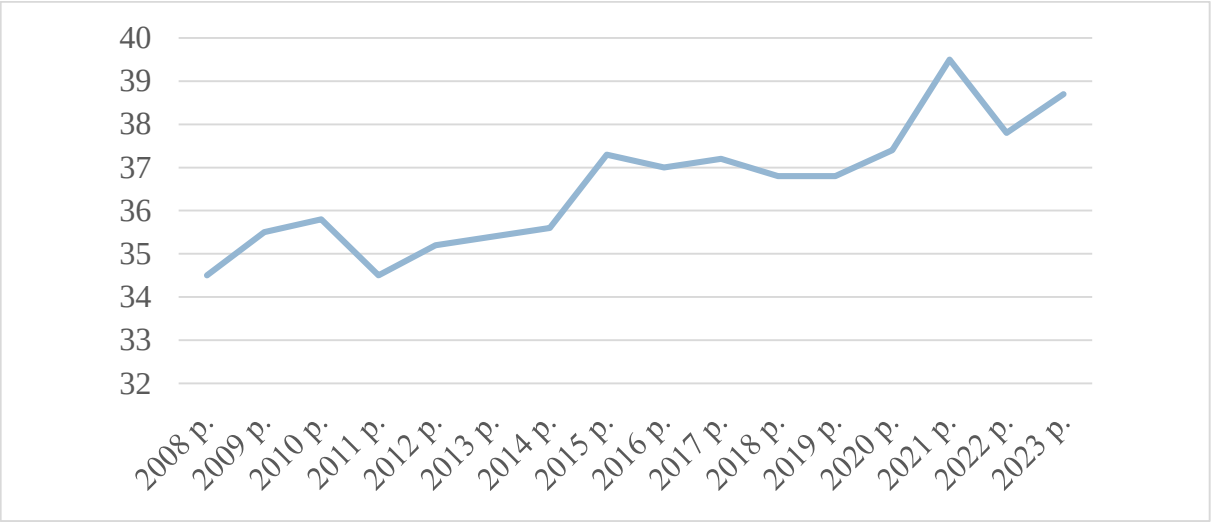

Рис. 2.2. Динаміка індикатора глобального соціально-політичного ризику у 2008-2023 рр., %

Джерело: побудовано за даними [3].

На фоні світових оцінок ризиків для міжнародного бізнесу логічним є відображенням ризиковості і в сфері логістичного його сегменту (табл. 2.3). До специфічних чинників виникнення ризиків у міжнародній логістиці представники бізнесу відносять недостатність доступу до страхування та рішень для розподілу ризиків; відсутність доступу до даних, знань та розуміння ризиків; недоступність інструментів протидії внутрішнім ризикам; дефіцит бюджету. Підвищена складність продукту діяльності логістичних компаній – логістичної послуги – очолює список основних факторів, що відіграють найбільшу роль у ризиках ланцюгів поставок, про що вказали 35% опитаних менеджерів у сфері логістики. Проте, поряд з цими специфічними для галузі ризиками, вона аналогічно іншим суб'єктам міжнародного бізнесу, чутлива до кібер-загроз. Кібер-ризики мають найсильніший вплив на ланцюжки поставок, оцінений 58% респондентів як середній і 31% – як високий за рівнем впливу. Транспортні

компанії надають все більше даних партнерам і клієнтам, ніж будь-коли раніше, а кількість сторін у логістичних ланцюгах, які часто використовують інтегровані інформаційні системи, означає, що існує більше потенційних слабких ланок, якими можуть скористатися кіберзлочинці.

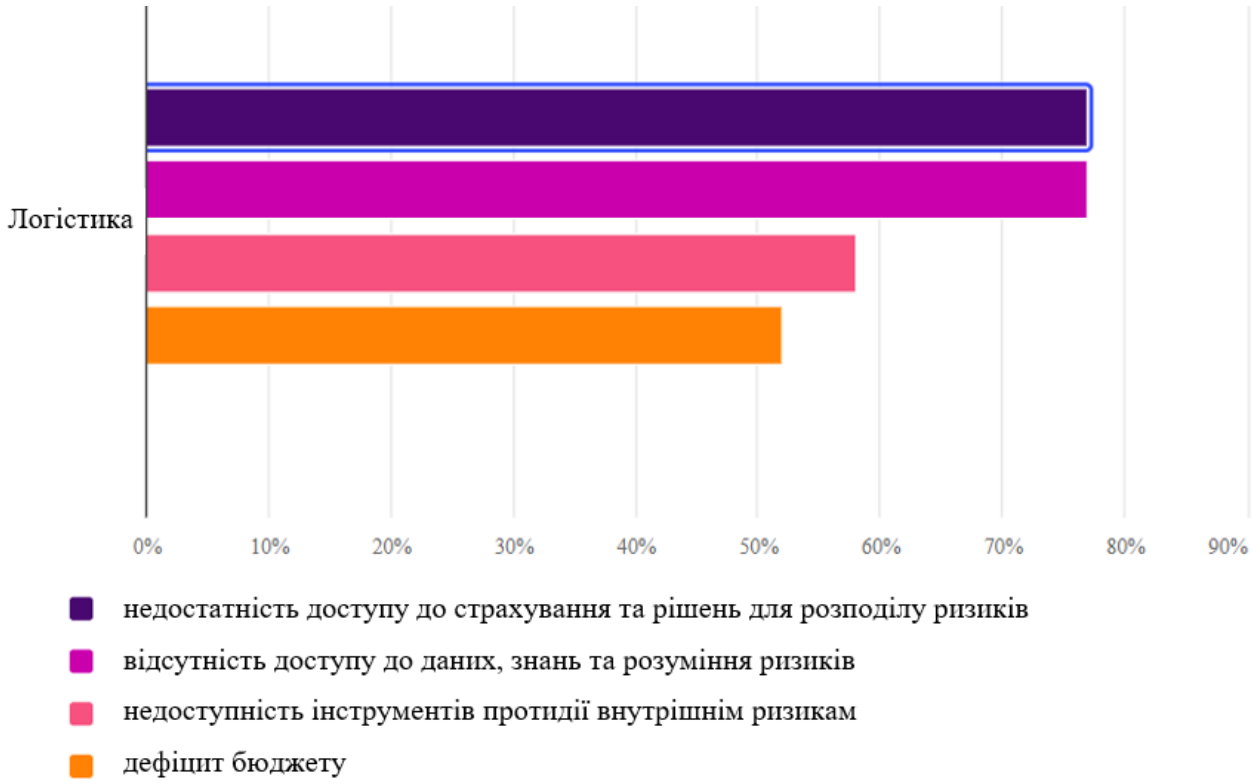

Рис. 2.3. Ключові ризики міжнародного логістичного бізнесу на період 2023-2027 рр.

Особливості управління ризиками в міжнародному, зокрема, логістичному бізнесі вітчизняними компаніями здійснювалося на прикладі ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс». Підприємство було засноване у 2001 р. та отримало ідентифікаційний код 31538463. Предметом діяльності товариства є надання транспортно-експедиційних, вантажних та пасажирських транспортних послуг юридичним та фізичним особам, як на Україні, так і за її межами, ремонт та технічне обслуговування автомобілів. Невеликі розміри підприємства (менше 50 працівників) визначають його структуру управління та впливають на його менеджмент (рис. 2.4):

Рис. 2.4. Організаційна структура управління підприємством

Досвідчені керівники підприємства та окремих його підрозділів, оновлюваний автопарк та напрацьоване коло клієнтів дозволяло підприємству розвиватися та підвищувати показники ефективності своєї діяльності аж до початку повномасштабної війни на території України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники господарської діяльності ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. у % до 2020 р.
Виручка від реалізації послуг, тис. грн.	73392,0	88444,8	89504,8	122,0
Прибуток, тис. грн.	6915,1	8103,6	7854,8	113,6
Кількість працівників, осіб	37	44	41	110,8
Продуктивність праці, тис. грн.	1983,57	2010,11	2183,04	110,1
Показники ефективності менеджменту: - середньорічний дохід в розрахунку на 1 керівника, тис. грн	12232,0	14740,8	14917,5	122,0
- річний прибуток в розрахунку на 1 керівника, тис. грн.	1152,5	1350,6	1309,1	113,6

До головних завдань діяльності підприємства належать: планування оптимального маршруту доставки товару від продавця до покупця, забезпечення

вчасної та безпечної доставки товару, експедиційна діяльність експортно-імпортних операцій. За своїм профілем ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс» співпрацює як з контрагентами національного ринку, так і з зарубіжними партнерами (рис. 2.5):

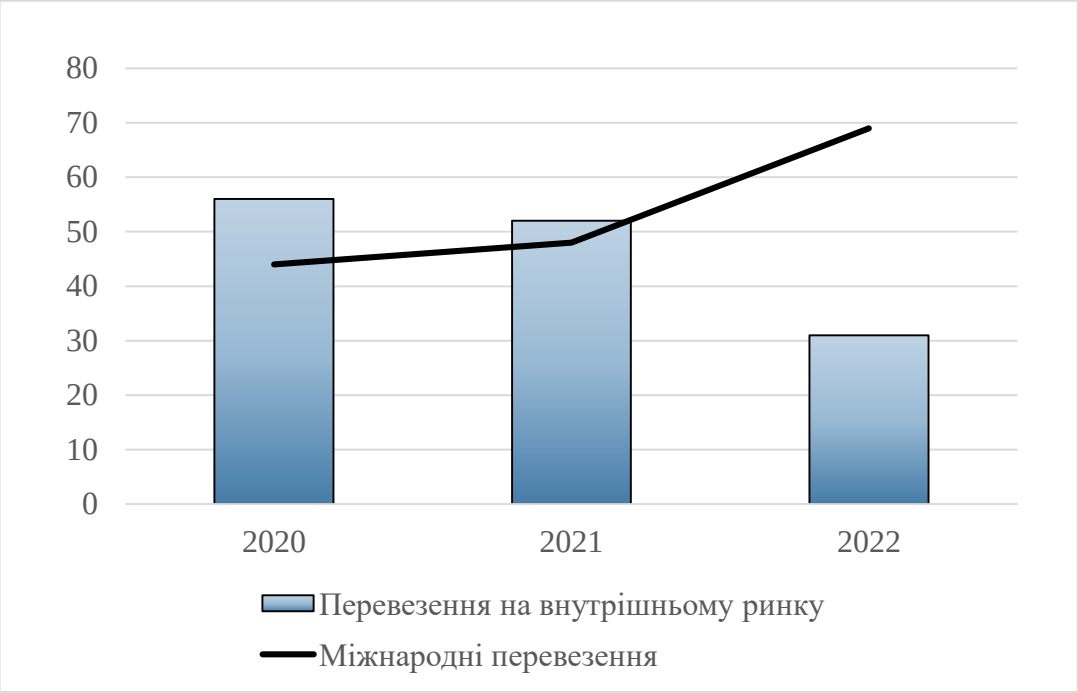

Рис. 2.5. Зміни у структурі діяльності ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс» на внутрішньому та зовнішньому ринках

До початку агресії російської федерації щодо України у 2014 р. велика частка ділової активності підприємства припадала на російський ринок (майже 30% усіх доставок). Проте, після цього моменту підприємство не здійснювало співпраці з російським ринком перевезень та переорієнтувалося на компанії Польщі та інших країн Європи. Таким чином, військовий конфлікт став домінуючим фактором ризиків для ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс», для протидії якому підприємство вже двічі за свою історію змінювало стратегію управління, зокрема, і ризик-менеджменту.

Управління ризиками в ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс» здійснюється в першу чергу директором підприємства та керівниками підрозділів підприємства. Для цього розробляються та реалізуються стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення, які упереджують можливість настання ризиків та нівелюють їх потенційні наслідки.

Для оцінки можливих ризиків на підприємстві використовують п’яти-компонентну оцінку (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Аналіз потенційних ризиків у діяльності ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс» (на прикладі ризику ДТП)

Критерій	Оцінка рівня значимості критерію		
	низький	середній	високий
Ймовірність настання			
Потенційна шкода для бізнесу			
Необхідний матеріальний ресурс для ліквідації			
Часові витрати			
Рівень готовності компанії протистояти виклику			
Загальна оцінка			

Джерело: побудовано за результатами інтерв’ю керівника.

Оцінка ризиків для побудови стратегії ризик-менеджменту на підприємстві відбувається на основі моніторингу головних аспектів діяльності ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс». Така оцінка часто має суб’єктивний характер з точки зору різних керівників підрозділів підприємства, що пояснюється різницею у професійному досвіді, здатністю прогнозувати виробничі ситуації та вплив на них зовнішніх факторів. Тому доцільно використовувати інтегровані оцінки, які враховують точку зору різних фахівців і розробити більш обґрунтовані управлінські рішення (табл. 2.3). Апробація цієї методики відбувалася на основі оцінки імовірності ризиків міжнародного бізнесу для ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс». Для проведення оцінки керівник підприємства і окремих його підрозділів (6 осіб) оцінили від 1 до 100% ймовірність ризиків, які були визначені як ТОР-10 для міжнародного бізнесу у 2023 р.

За результатами оцінки імовірності ризиків з переліку головних для міжнародного бізнесу випливає висновок, що для досліджуваного підприємства окремі з них мають подібну значимість (кіберзагрози, кліматичні зміни, пожежі), решта ж сприймаються інакшим чином. ТОП-3 ризиками менеджерами підприємства визначені зупинки в бізнесі, енергетична криза та

макроекономічний розвиток. Таку оцінку ці ризики отримали внаслідок впливу війни на економіку країни та діяльність підприємства загалом.

Таблиця 2.3

Оцінка ймовірності ризиків у діяльності ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс»

Потенційні ризики	Оцінка ймовірності ризику для підприємства						Середня оцінка, %	Глобальна оцінка, %
	Р1	Р2	Р3	Р4	Р5	Р6		
- кіберзагрози	30	50	35	60	20	30	38	34
- зупинки в бізнесі	50	45	75	50	40	60	53	34
- макроекономічний розвиток	40	20	50	50	30	50	40	25
- енергетична криза	30	50	50	50	60	40	47	22
- зміни в законодавстві та регулюванні	10	30	20	30	20	50	27	19
- природні катаклізми	10	20	18	25	50	50	29	19
- кліматичні зміни	0	15	18	15	20	20	15	17
- скорочення кількості кваліфікованих кадрів	50	30	60	35	20	30	38	14
- пожежі	10	10	18	15	20	10	14	14
- політичні ризики та насильство	30	40	10	35	40	30	31	13

Джерело: побудовано за результатами опитування менеджерів підприємства.

Отже, ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс» є зростаючим підприємством, яке функціонує у сфері міжнародної логістики. Діяльність підприємства має хорошу динаміку розвитку, проте не захищена від впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища. Значного впливу на підприємство здійснила війна та її наслідки для економіки країни – переорієнтація на нові ринки, вимушені сповільнення темпів діяльності та нові ризики стали головними її результатами. Проте, ефективний ризик-менеджмент дозволив адаптовуватися ТОВ «Форсаж ТІР Сервіс» до нових викликів та відновлювати до зростання.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Управління ризиками міжнародного бізнесу в сучасних умовах має факторно-орієнтований зміст, тобто першим етапом у розробці механізмів ризик-менеджменту є визначення факторів ризику, а потім створення плану їх пом'якшення. Серед ризиків міжнародного бізнесу особливе місце посідають ризики з кібер-простору. Оскільки технології стали ключовими у зростанні організацій, надзвичайно важливо мати безпечну та захищену онлайн-мережу. Залежність від дедалі складніших і досконаліших цифрових систем робить бізнес вразливим до кіберзагроз, часто випереджаючи їхні можливості запобігати їм і пом'якшувати їх наслідки. Перед виходом на міжнародний ринок, компанії повинні впроваджувати потужну інфраструктуру безпеки для ефективної боротьби з кібератаками. Згідно Звіту про глобальні ризики за 2022 р., опублікованого Всесвітнім економічним форумом, у 2020 р. кількість програм-вимагачів зросла у 4,3 рази, при цьому 95% проблем із кібербезпекою пов'язані з людськими помилками. Кібератаки стають дедалі складнішими та всеохоплюючими, а кіберзлочинці шукають вразливі цілі, такі як охорона здоров'я, державні установи та компанії, які використовують великі масиви даних. Кібератаки особливо посилилися під час кризи COVID-19 і продовжують загрожувати протоколам безпеки компаній, які виходять на глобальні ринки [13].

Типовими стратегіями для управління ризиками міжнародного бізнесу є:

Підготовка до міжнародних фінансових криз. Незалежно від місця розташування, майже будь-який бізнес може зіткнутися з наслідками світової фінансової кризи. Хоча такі ситуації можуть виникнути будь-коли та будь-де, країни з високим державним боргом та обмеженою інфраструктурою є найбільш уразливими. Щоб пом'якшити ризики міжнародних фінансових ситуацій, компанії повинні обирати зовнішні ринки, які лояльні до бізнесу.

Планування бюджету компанії. Перш ніж інтернаціоналізувати бізнес і укладати письмові угоди, необхідно визначити свій бюджет і запланувати

підтвердження платежів за імпорт-експорт, конвертацію валюти та інші непередбачені обставини. Крім того, планований бюджет має враховувати витрати на розширення, що включають в себе орендну плату, витрати на відрядження, набір і навчання працівників, зарплату та комунальні послуги, дослідження, послуги перекладу тощо. Інакше кажучи, рівень фінансової готовності вказує на те, як компанія орієнтується в інших аспектах міжнародного бізнесу, таких як дотримання податкового законодавства та корпоративне законодавство. Наявність відповідного бюджету допоможе керувати економічними ризиками під час планування міжнародної експансії.

Дотримання вимог законодавства в приймаючій країні. Орієнтуючись на ризики ведення бізнесу за кордоном, важливо дотримуватися правил зарубіжних ринків, що неможливе без знання національного законодавства. Уникнути ризиків у цьому контексті можна завдяки запровадженню транскордонного управління або через співпрацю з глобальними компаніями, які володіють ноу-хау та досвідом у галузі міжнародного законодавства та управління.

Підготовка до протидії ціновим шоками на ринку енергоносіїв. Кожна організація потребує енергії для розвитку свого бізнесу. Однак, ціни на енергоносії в різних країнах дуже різняться. Майже кожна компанія відчуває на собі вплив стрімкого зростання цін на енергоносії, навіть якщо вона не пов’язана безпосередньо з енергетичними ринками. З огляду на це, бізнес-структури повинні враховувати, як підвищення цін на енергоносії може вплинути на плани експансії за кордоном, особливо для виробничих компаній. Зростаючий світовий тренд на відновлювані та екологічно чисті види палива створює додатковий тиск на підприємства, які не мають потенціалу для швидкого переходу.

Стратегування валютних ризиків. Розуміння факторів, що впливають на валюту країни, для бізнесу має важливе значення перед розширенням діяльності на певній території. Компанії можуть підготуватися до безпрецедентних валютних криз, інвестуючи в країну/ринок з диверсифікованою економікою. Диверсифікація гарантує, що вся економіка не зазнає краху [10].

Розвиток міжнародного бізнесу і надалі стикатиметься зі складними й множинними ризиками. Сучасний етап міжнародної експансії бізнесу, що відбувається в пост-пандемічних умовах та на фоні посилення геополітичних суперечностей, характеризується напруженістю як на міжнародному рівні, так і в середині окремих країн. Такі умови погіршують каскадні наслідки пандемії та ускладнюють координацію, необхідну для подолання спільних проблем. Міжнародні компанії повинні постійно аналізувати зовнішнє середовище, проєктувати можливість виникнення ризиків та розробляти стратегії протидії. Тому подальші стратегії уникнення ризиків для міжнародного бізнесу повинна відбуватися з урахуванням геополітичної ситуації в світі. У 2024 р. глобальний ландшафт ризиків формуватиметься геополітичними факторами високого рівня та регіональними викликами, включаючи корупцію та заворушення на релігійному ґрунті, транснаціональну організовану наркозлочинність і тероризм (рис. 3.1).

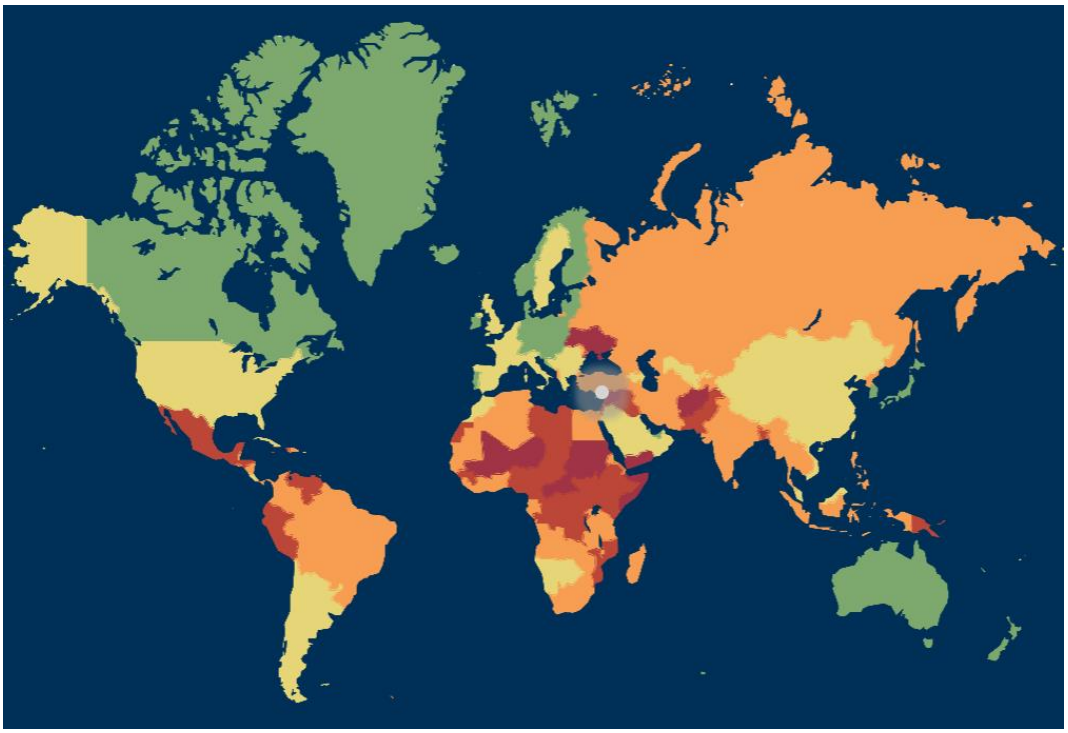

Рис. 3.1. Глобальна карта ризиків у 2023 р., Global Gardian
Джерело: за даними [7].

Таким чином, дуже важливо, щоб підприємства та організації в усьому світі розуміли, наскільки їхні операції та люди піддані цим змінним ризикам безпеки,

і готували плани безперервності бізнесу, щоб забезпечити стійкість до глобальних збоїв.

Ефективне управління ризиками міжнародного бізнесу потребує також постійного росту організаційної досконалості (рис. 3.2).

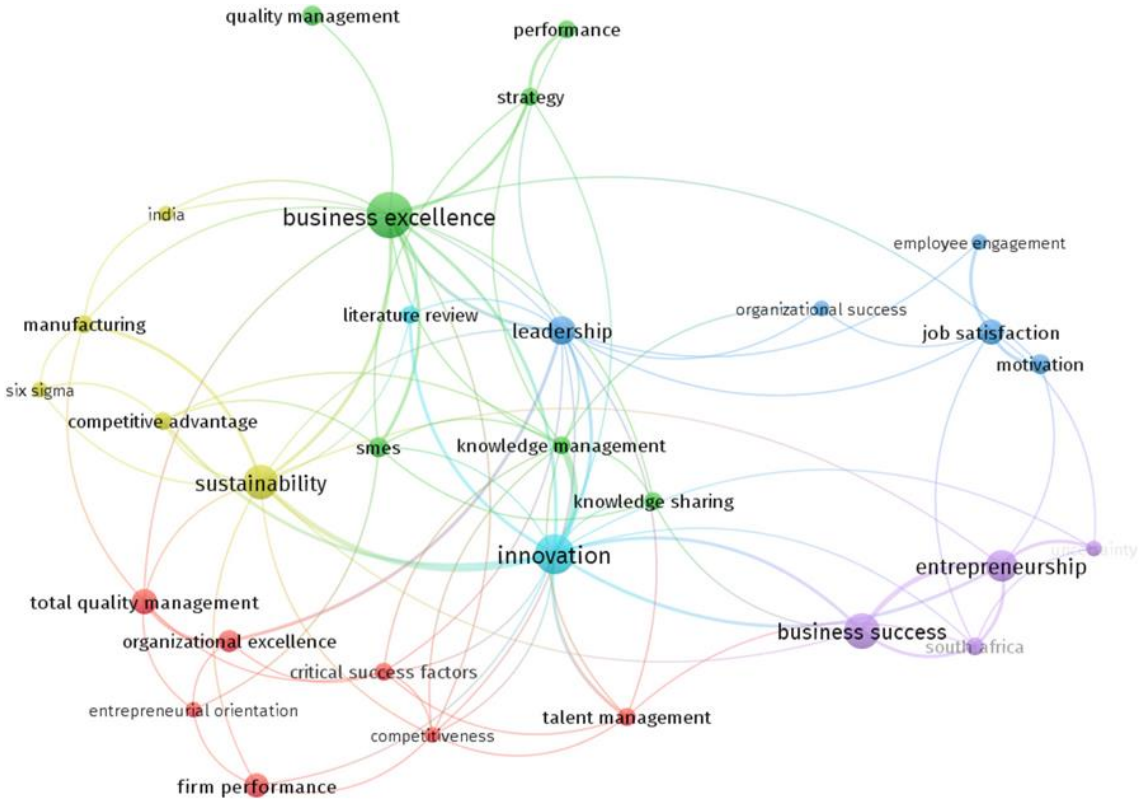

Рис. 3.2. Тенденції забезпечення організаційної досконалості міжнародного бізнесу

Примітки: кластер 1 (червоний) – організаційна досконалість через організаційну конкурентоспроможність; кластер 2 (зелений) – організаційна досконалість через знання та управління якістю; кластер 3 (синій) – організаційна досконалість завдяки задоволенню роботою; кластер 4 (жовтий) – організаційна досконалість завдяки стійкості; кластер 5 (фіолетовий) – організаційна досконалість завдяки підприємництву; кластер 6 (блакитний) – організаційна досконалість завдяки інноваціям.

Джерело: [1].

Отже, можна зауважити, що саме глобалізація дозволила бізнесу вийти на глобальний рівень, що призвело до нових можливостей і сприяє формуванню організаційної досконалості. Крім того слід зазначити, що фірми, включаючи малі та середні підприємства в країнах і на ринках, що розвиваються, продовжують працювати в глобальних виробничих мережах і ланцюжках створення вартості попри глобальні виклики, як-то пандемія COVID-19, загострення геополітичних протиріч та війни.

Для компаній різних масштабів діяльності важливо усвідомлювати, що їх ризик-менеджмент повинен бути адаптивним – тобто, відповідним ситуації в міжнародному середовищі, гнучким і зорієнтованим на індивідуальні можливості та потенціал компанії. Ризики компаній у сфері міжнародної логістики є специфічними, такими, що відрізняються від інших сегментів міжнародного бізнесу, а тому вимагають від менеджерів логістичних компаній адекватних рішень (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Управлінські рішення для подолання ключових ризиків у міжнародній логістиці

Вид ризику	Спосіб протидії
Зриви та невизначеності Пандемія COVID-19 показала вразливість глобальної логістики до збоїв і невизначеності. Блокування, заборона на поїздки, закриття кордонів і обмеження пропускної здатності порушили потік товарів і людей, створивши вузькі місця, затримки та дефіцит. Пандемія посилила невизначеність і нестабільність попиту, пропозиції та цін, що ускладнило прогнозування та планування.	Щоб справлятися зі збоями та невизначеністю, логістичні компанії повинні підвищувати свою стійкість, адаптивність і гнучкість. Це означає диверсифікацію джерел і маршрутів, підвищення видимості та прозорості, використання цифрових технологій і платформ, а також створення планів на випадок непередбачених ситуацій.
Правила та відповідність Глобальна логістика має відповідати різноманітним нормам і стандартам, які відрізняються в різних країнах і регіонах. До них належать митні правила, тарифи, податки, торговельні угоди, екологічні, соціальні та етичні вимоги, а також заходи безпеки. Відповідність може бути витратною, трудомісткою і складною, особливо коли правила часто змінюються або є непослідовними чи незрозумілими.	Щоб мати справу з правилами та відповідністю, глобальна логістика має бути постійно оновлюваною, поінформованою та підготовленою. Це означає моніторинг і аналіз регулятивних змін, взаємодію з органами влади та зацікавленими сторонами, впровадження найкращих практик і інструментів для сприяння відповідності.
Сталість і соціальна відповідальність Глобальна логістика має значний вплив на навколишнє середовище та суспільство, як позитивно, так і негативно. Це сприяє економічному зростанню, розвитку та інтеграції, а також сприяє викидам парникових газів, споживанню ресурсів, утворенню відходів і соціальній нерівності. Оскільки споживачі, уряди та інвестори стають все більш обізнаними та вимогливими до екологічних і соціальних показників глобальної логістики, вона стикається із зростаючим тиском і очікуваннями стати більш стійкою та соціально відповідальною.	Щоб досягти сталого розвитку та соціальної відповідальності, глобальна логістика має узгодити свої стратегії, операції та культуру з принципами потрійного результату: люди, планета та прибуток. Це означає вимірювання та зменшення його впливу на навколишнє середовище, посилення його соціального впливу та створення цінності для всіх зацікавлених сторін.

Продовження таблиці 3.1

Технології та інновації – є ключовими рушійними силами глобальної логістики. Вони пропонують нові можливості та рішення для підвищення ефективності, якості, швидкості та задоволеності клієнтів; а також створюють нові проблеми та ризики, такі як кібератаки, витоки даних, прогалини в навичках та етичні дилеми. Глобальна логістика має йти в ногу зі швидкими темпами та масштабами технологічних змін та інновацій, які можуть бути руйнівними та трансформаційними.	Щоб використовувати технології та інновації, глобальна логістика повинна інвестувати в дослідження та розробки, приймати та інтегрувати нові технології та системи, розвивати та вдосконалювати навички та компетенції, а також сприяти розвитку культури інновацій та навчання.
Конкуренція та співпраця Глобальна логістика працює на висококонкурентному та динамічному ринку, де очікування, уподобання та поведінка клієнтів постійно змінюються. Він також працює в складній і взаємозалежній мережі, де співпраця з іншими учасниками, такими як постачальники, перевізники, посередники та клієнти, є важливою. Глобальна логістика має балансувати між конкуренцією та співпрацею, як внутрішньою, так і зовнішньою. Вона повинна відрізнятися від конкурентів, але також співпрацювати з партнерами.	Щоб досягти конкуренції та співпраці, глобальна логістика має розуміти свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також ціннісну пропозицію, сегменти споживачів та конкурентні переваги. Він також має встановити та підтримувати довіру, спілкування та координацію зі своїми співробітниками.

Джерело: власні дослідження.

Зважаючи на особливості діяльності підприємств сфери міжнародної логістики оптимальною моделлю до управління ризиками є інтегрована модель COSO, яка складається з восьми взаємопов'язаних компонентів (внутрішнього середовища (контексту); постановки цілей; визначення подій; оцінки ризиків; реагування на ризик; засобів контролю; інформації та комунікації; моніторингу), які утворюють так званий куб COSO [18] (рис. 3.3). Запропонована модель має таку особливість як застосування поняття «філософія управління ризиками», що включає в себе комплекс установок та переконань, спільних думок і цінностей, системи відносин, що визначають рівень врахування ризиків, їх облік та оцінка у всіх ключових напрямах діяльності.

Рис. 3.3. Інтегрована модель управління ризиками у міжнародному логістичному бізнесі

Джерело: за даними [18].

Отже, управління ризиками при веденні міжнародного бізнесу потребує постійного перегляду концептуальних підходів до оцінки їх впливу на бізнес-технології, а також прийняття інноваційних управлінських рішень для мінімізації наслідків. Одним з вагомих чинників ефективного ризик-менеджменту є ріст організаційної досконалості, яка можлива в сучасних умовах завдяки зусиллям у напрямі досягнення конкурентоспроможності, знань та управлінню якістю; задоволення роботою; стійкості; підприємництва та інновацій.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати кваліфікаційного дослідження, що було виконане на прикладі науково-практичної проблеми управління ризиками у міжнародних бізнес-технологіях, важливо зробити такі теоретичні та практичні висновки і надати пропозиції:

1. В теоретичному розумінні ризик – це ймовірність виникнення подій чи ситуацій, які можуть призвести до негативних наслідків. Це поняття широко використовується в різних галузях, таких як економіка, фінанси, менеджмент, страхування, наука про проектування і т.д. Ризик може виникати внаслідок невизначеності та непередбачуваності у майбутньому. Ймовірність та величина можливих втрат чи негативних наслідків є ключовими компонентами ризику. У контексті управління ризиками організацій важливо оцінювати ризики, розробляти стратегії їхнього управління та приймати рішення, спрямовані на мінімізацію негативних впливів ризиків та використання можливостей. Ризики міжнародного бізнесу унікальні тим, що вони виникають внаслідок взаємодії з різноманітними факторами, які властиві міжнародному середовищу.
2. Управління ризиками міжнародного бізнесу — це систематичний та стратегічно-орієнтований процес, спрямований на ідентифікацію, оцінку, та розробку методів та інструментів подолання ризиків, пов'язаних з міжнародною діяльністю підприємства. Процес управління ризиками міжнародного бізнесу може бути поділений на кілька основних етапів: ідентифікація ризиків, їх оцінка, розробка стратегій ризик-менеджменту, моніторинг їх реалізації та коригування. Управління ризиками у міжнародному бізнесі вимагає внутрішньо-організаційної координації, а також врахування глобального економічного, політичного, культурного та правового контексту.
3. Аналіз тенденцій розвитку міжнародного бізнесу, а також викликів, які його супроводжують, дозволили визначити головні ризики, до числа яких

відносять: кіберзагрози, кліматичні зміни, пожежі, зупинки виробництва, енергетична криза та макроекономічний розвиток тощо. Вказані ризики носять універсальний характер та доповнюються специфічними для окремих сегментів міжнародного бізнесу елементами. Зокрема, кейс логістичного бізнесу доводить, що окрім зазначених потребують врахування ризики, пов'язані з доступністю знань та даних, наявністю кваліфікованих людських ресурсів, дефіцит бюджету та недоступність інструментів внутрішньої протидії ризикам.

4. Удосконалення управління ризиками міжнародного бізнесу потребує зусиль, направлених на загальне підвищення рівня ефективності менеджменту компанії, а також моніторингу та врахування компаніями у своїх стратегіях тенденцій розвитку зовнішнього середовища. Організаційна досконаліть набуває пріоритетного значення в ризик-менеджменті та доповнює концептуальні підходи до забезпечення даного процесу, зокрема, застосування інтегральної моделі управління ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 3 global trends that will change your business. (2022). URL.: https://www.vodafone.com/business/news-and-insights/blog/gigabit-thinking/3-global-trends-that-will-change-your-business.
2. Allianz Global Corporate & Specialty (AGCS). Allianz Risk Barometer 2023. 2023. URL.: https://commercial.allianz.com/news-and-insights/news/allianz-risk-barometer-2023-press.html.
3. Coface. Country and Sector Risk Barometer Q3 2023: Macroeconomics put to the test by microeconomic deterioration. 2023. URL.: https://www.coface.com/news-economy-and-insights/country-and-sector-risk-barometer-q3-2023-macroeconomics-put-to-the-test-by-microeconomic-deterioration.
4. Duszynski M. (2023). Gig Economy: Definition, Statistics & Trends [2023 Update]. URL.: https://zety.com/blog/gig-economy-statistics?utm_source.
5. Edin. Ризик-менеджмент чи що таке управління ризиками. URL.: https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami.
6. Global Business Trends to Follow in 2022. (2022). CIO Look. URL.: https://ciolook.com/global-business-trends-to-follow-in-2022/.
7. Global Gardian. The 2024 global risk map. 2023. URL.: https://www.globalguardian.com/2024-risk-map.
8. Jenkins A. What Is International Logistics? Components, Process, Channels and Examples. (2023). URL.: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/international-logistics.shtml.
9. Logistics Management for International Businesses. (2022). “Prachi Juneja”. URL.: https://www.managementstudyguide.com/logistics-management-for-international-businesses.htm.
10. Multiplier. (2023). Risks Involved In International Business. URL.: https://www.usemultiplier.com/blog/risks-and-risk-factors-in-international-business.

11. The Economic Time. What is 'Risk'. URL.: https://economictimes.indiatimes.com/definition/risk
12. UNCTAD. Handbbok of Statistic 2023. 2023. URL.: https://hbs.unctad.org/total-merchandise-trade.
13. World economic forum. (2022). The Global Risks Report 2022 (17th Edition). URL.: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf.
14. YouControl. Ризик у бізнесі: не залишаємо недомовок. 2021. URL.: https://youcontrol.com.ua/articles/ryzyk-tse/
15. Zebrauskaite I. (2022). Key Trends Shaping the Global Business Environment. Euromonitor environmental. URL.: https://www.euromonitor.com/article/key-trends-shaping-the-global-business-environment.
16. Баглей, Р., Сохацький, О. Ризики в системі управління міжнародними проєктами. Інноваційна економіка. №0(2-3). 2022. С. 127-133.
17. Жуков В. Управління ризиками в готельно-ресторанному бізнесі. Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу. 2022. Секція 1. С. 33–35.
18. Рязанова Н. Формування системи управління ризиками на промислових підприємствах. Академічний огляд. 2022. № 1 (56). С. 63-51.