

**Заяць О.І.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин  
Державного вищого навчального закладу  
«Ужгородський національний університет»*

**Фрайтик К.С.**

*магістрантка  
Державного вищого навчального закладу  
«Ужгородський національний університет»*

**Zayats Olena**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of International Economic Relations Department  
State University “Uzhhorod National University”*

**Fraityk Kateryna**

*Master Student  
State University “Uzhhorod National University”*

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

**Анотація.** В статті досліджуються особливості ризик-менеджменту у міжнародному бізнесі. Ідентифіковано основні ризики, з якими стикаються компанії на глобальному ринку, якими є: економічні ризики, політичні ризики, юридичні ризики, культурні та соціальні ризики, технологічні ризики, ризики ланцюгів постачання. Визначено, що ефективний ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі передбачає розробку стратегій для виявлення, аналізу та управління цими ризиками, що допомагає компаніям мінімізувати потенційні втрати та забезпечити стабільність їх діяльності. Розглянуто основні тренди, які формують сучасний міжнародний бізнес. Зазначено, що майбутнє розширення та глобалізація міжнародного бізнесу тісно пов'язані з впровадженням штучного інтелекту. Виявлено, що широке використання штучного інтелекту спричинить суттєві зміни в структурі зайнятості та висуватиме нові вимоги до кваліфікації працівників, що підкреслює необхідність їхньої адаптації до нових технологій. В результаті проведеного дослідження зроблено висновок, що у міжнародному бізнесі компанії стикаються з широким спектром ризиків – економічними, політичними, правовими, соціальними та технологічними, а вивчення кожного типу ризиків вимагає детального підходу, оскільки вони мають різні характеристики в різних регіонах.

**Ключові слова:** міжнародний бізнес, ризик-менеджмент, управління ризиками, міжнародна конкурентоспроможність, міжнародна конкуренція.

**Вступ та постановка проблеми.** Проблематика вивчення ризик-менеджменту у міжнародному бізнесі полягає в ряді важливих аспектів, які ускладнюють глибоке розуміння та ефективне управління ризиками. У світі глобалізації компанії стикаються з різноманітними ризиками, які можуть суттєво вплинути на їхню діяльність. Політичні, економічні, соціальні та правові чинники стають значущими елементами, що формують бізнес-середовище. Політична нестабільність, фінансові кризи, зміни в законодавчих актах і торговельні обмеження, а також природні катастрофи підвищують рівень невизначеності для підприємств. Міжнародна конкуренція також додає нові виклики, змушуючи компанії шукати інноваційні стратегії для управління ризиками. Успіхи у цій сфері впливають не лише на стабільність підприємств, а й на їхню здатність адаптуватися до динамічних змін, зберігаючи конкурентні позиції на глобальному ринку. Недостатнє управління ризиками може призвести до значних фінансових і репутаційних втрат, ускладнюючи роз-

ширення бізнесу у міжнародному контексті. Крім того, новітні технології, цифровізація та автоматизація бізнес-процесів відкривають нові горизонти для міжнародних компаній, але також створюють ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом інформації. Актуальність питань сталого розвитку та соціальної відповідальності підкреслює необхідність врахування не лише фінансових, але й екологічних і соціальних ризиків у рамках управлінської практики. У цьому контексті дослідження ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі стає надзвичайно важливим. Системне управління ризиками сприяє зниженню невизначеності, підвищує стійкість підприємств та забезпечує їхній успішний розвиток у глобальному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню ризик-менеджменту у міжнародному бізнесі присвячені роботи таких науковців, як Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Лебедева В.К. [1], які досліджували особливості ризик-менеджменту, Вергун В.А. та Карп В.С. [2], що досліджу-

вали виклики і загрози у сучасному міжнародному бізнесі, Куцмус Н.М., Прокопчук О.А., Усюк Т.В., Забуранна Л.В. [3], які вивчали міжнародний бізнес в умовах турбулентності глобальної економіки та інші.

**Мета статті** полягає в дослідженні ризик-менеджменту на сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу.

**Результати дослідження.** Проблематика ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі стосується управління та мінімізації ризиків, які виникають при веденні бізнесу на міжнародних ринках [1, с. 155]. Ось основні аспекти проблематики:

1. Економічні ризики:

- Коливання валютних курсів. Зміни вартість національних валют можуть значно вплинути на фінансові результати компанії.

- Інфляція та економічна нестабільність. В країнах з високим рівнем інфляції або економічних криз, бізнес може стикатися з труднощами щодо підтримки рентабельності.

2. Політичні ризики:

- Зміна політичних режимів. Політична нестабільність, революції або зміни урядів можуть впливати на бізнес через нові закони чи обмеження.

- Націоналізація бізнесу. В деяких країнах може бути ризик, що держава націоналізує бізнес іноземних компаній.

3. Юридичні ризики:

- Відмінності в законодавстві. Кожна країна має свої правові системи, що стосуються питань оподаткування, працевлаштування, екологічних норм тощо, що створює ризик невідповідності вимогам.

- Ризики неплатежів. Компанії можуть стикнутися з проблемою відсутності належної юридичної підтримки у випадку неплатежів чи шахрайства.

4. Культурні та соціальні ризики:

- Відмінності в бізнес-культурі. Культурні відмінності, такі як стиль ведення переговорів, етика бізнесу та способи комунікації, можуть призводити до непорозумінь.

- Соціальна нестабільність. Протести, страйки або соціальні конфлікти в країнах можуть негативно впливати на операції.

5. Технологічні ризики:

- Відсутність технологічної інфраструктури. В деяких країнах бізнес може стикнутися з проблемами через відсутність сучасних технологій або доступу до інтернету.

- Кібербезпека. Зростання кіберзагроз вимагає від компаній вкладень у захист інформації та даних.

6. Ризики ланцюгів постачання:

- Логістичні проблеми. Перебої у транспортуванні через природні катаклізми, політичні конфлікти або пандемії можуть зупинити поставки товарів або матеріалів.

- Зміна умов міжнародної торгівлі. Нові мита, тарифи або заборони на експорт/імпорт також створюють ризики для ланцюгів постачання [2, с. 337].

Ефективний ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі передбачає розробку стратегій для

виявлення, аналізу та управління цими ризиками, що допомагає компаніям мінімізувати потенційні втрати та забезпечити стабільність їх діяльності.

Основною характеристикою сучасного світового бізнесу залишається його постійна динаміка та розвиток у рамках глобальних ланцюгів створення цінності. Поряд із традиційними тенденціями, такими як цифровізація та орієнтація на екологічні аспекти, виникають нові виклики, обумовлені світовими кризами, серед яких пандемія COVID-19, збройні конфлікти та їхні системні наслідки. Міжнародні компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі під нові умови і зростаючі запити споживачів. Це веде до трансформацій у всіх сферах їхньої діяльності – від виробничих процесів і роздрібною торгівлі до управління та співпраці з партнерами у питаннях постачання і збуту. Основні тренди, що впливають на сучасний глобальний бізнес [3, с. 124]:

1. Реорганізація глобальних ланцюгів вартості. Зміни в цих ланцюгах стосуються як їхньої протяжності, так і кількості учасників. Ці процеси викликані посиленням політики економічного націоналізму в деяких країнах і впливом пандемії COVID-19.

2. Тема кібербезпеки та захисту даних стає все більш важливою з точки зору мінімізації фінансових та репутаційних ризиків. У зв'язку з інтенсивною цифровізацією виробничих, комерційних та управлінських процесів, міжнародні компанії активно інтегрують сучасні системи для захисту від кіберзагроз. Зростаючий попит на рішення в сфері кібербезпеки свідчить про стрімкий розвиток цього ринку, обсяг якого вже досяг 173,5 мільярдів доларів США. За прогнозами експертів, щорічний приріст ринку кібербезпеки найближчими роками становитиме 8,9%, що дозволить йому збільшитись до 266,2 мільярдів доларів до 2027 року [5]. Даний розвиток підкреслює важливість кіберзахисту задля забезпечення стабільного функціонування міжнародного бізнесу.

3. Електронна комерція продовжує стрімко розвиватися, і згідно з прогнозами, до 2026 року обсяг онлайн-продажів може досягти 8,1 трильйона доларів США [6]. Це ставить перед компаніями нові виклики, які змушують їх активніше використовувати SMM-стратегії для створення більш зручного та персоналізованого досвіду для клієнтів. Інноваційні сервіси, такі як «купуй зараз, плати пізніше», а також нові технології, надають споживачам розширені можливості при виборі товарів і варіантів оплати, що допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкого розвитку електронної торгівлі.

4. Мультиканальна взаємодія зі споживачами стає дедалі важливішою, оскільки міжнародні компанії активно використовують різні канали комунікації для підтримки зв'язку зі своїми клієнтами. Це дозволяє забезпечити безперервну підтримку та сервіс, підвищуючи рівень індивідуалізації обслуговування, що позитивно впливає на конкурентоспроможність і фінансові показники компаній. Для залучення нових клієнтів та утримання існуючих,

компанії застосовують як цифрові, так і традиційні офлайн платформи.

5. Споживачі все більше віддають перевагу продуктам, які відповідають стандартам безпеки для здоров'я та збереження довкілля. Це спонукає бізнес до підвищення соціальної відповідальності та вкладення коштів у стійкий розвиток. Станом на початок 2023 року понад 18 000 компаній по всьому світу долучилися до Глобального договору ООН, взявши на себе зобов'язання дотримуватися принципів корпоративної відповідальності та сприяти досягненню цілей сталого розвитку (ЦСР), інвестуючи в ці ініціативи понад 500 мільярдів доларів США [7].

6. Збільшення важливості людського капіталу викликає потребу в постійній модернізації всіх сфер управління персоналом. Це включає такі елементи, як HR-маркетинг, формування позитивного іміджу роботодавця, процес адаптації нових працівників (онбординг), управління талантами і розвиток корпоративної культури. У сучасних умовах інвестиції в розвиток людського капіталу стають вирішальним фактором успішного зростання компаній і їхньої конкурентоспроможності.

7. Водночас, темпи зростання міжнародного бізнесу сповільнилися через порушення глобальних ланцюгів створення доданої вартості та економічні кризи в окремих країнах. Це призвело до зниження купівельної спроможності споживачів, що, у свою чергу, спричинило скорочення попиту на товари та послуги. За даними досліджень Deloitte за 2022 рік, багато міжнародних компаній у різних галузях не змогли досягти запланованих результатів щодо розширення персоналу. Найбільше відхилення

від плану зафіксоване в таких секторах, як медіа та розваги (-72%), фінанси (-62%) і електроніка (-48%) [4].

Майбутнє розширення та глобалізація міжнародного бізнесу тісно пов'язані з впровадженням штучного інтелекту (ШІ). Інтеграція ШІ в різні бізнес-процеси відкриває перед компаніями нові можливості для підвищення ефективності операцій, оптимізації прийняття рішень та прискорення економічного розвитку. Використання ШІ дозволяє автоматизувати рутинні операції, обробляти великі масиви даних і впроваджувати інноваційні бізнес-моделі, що сприяє розвитку компаній на сучасних глобальних ринках [3, с. 125].

Сьогодні впровадження штучного інтелекту значно змінює ринки праці в різних країнах. За прогнозами Глобального інституту McKinsey, до 2030 року в США може бути автоматизовано низку робочих процесів, які наразі займають до 30% робочого часу (рис. 1). Це спричинить суттєві зміни в структурі зайнятості та висуватиме нові вимоги до кваліфікації працівників, що підкреслює необхідність їхньої адаптації до нових технологій.

Як видно з рисунку, найбільший вплив автоматизації, ймовірно, торкнеться таких сфер, як офісна підтримка, обслуговування клієнтів і громадське харчування. Очікується, що економічна стратегія, яка робить акцент на впровадженні технологій штучного інтелекту, сприятиме щорічному зростанню продуктивності праці на 0,5–0,9% до 2030 року.

Що стосується управління ризиками в міжнародному бізнесі, воно потребує комплексного підходу, включаючи виявлення, оцінку та постійний моні-

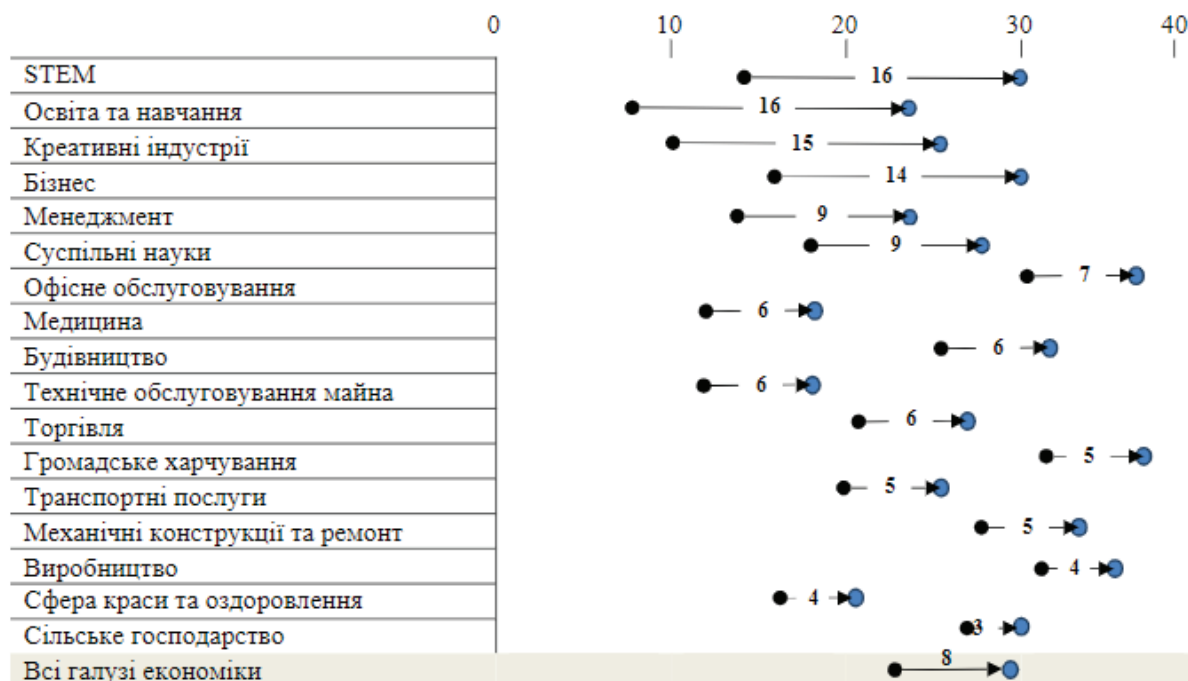


Рис. 1. Зміна потреби у людській праці внаслідок використання ШІ в економіці США до 2030 р. (як частка часу, використана на виконання робочих завдань, %)

Джерело: [3, с. 126]

торинг ризиків на глобальному рівні. У сучасних умовах успішні компанії використовують диверсифікацію ризиків, страхування, хеджування валютних та кредитних ризиків, а також впроваджують аналітичні інструменти для оцінки їхнього впливу на операційні процеси.

**Висновки.** Таким чином, у підсумку, ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі є критично важливим інструментом, який дозволяє компаніям знижувати негативний вплив зовнішніх факторів на свою діяльність та ефективно адаптуватися до

змінних умов глобального ринку. Враховуючи різноманіття ризиків, таких як економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та ризики ланцюгів постачання, управління ними вимагає комплексного підходу, що включає оцінку і моніторинг, розробку стратегій мінімізації та реагування на зміни. Завдяки ефективному ризик-менеджменту компанії можуть забезпечити стабільність і конкурентоспроможність на міжнародній арені, а також закласти основи для сталого розвитку та адаптивності у світі зростаючої глобалізації.

#### Список використаних джерел:

1. Білоцерківець В.В., Завгородня О.О., Лебедева В.К. та ін. Міжнародна економіка. Підручник / За ред. А.О. Задой, В.М. Тарасевича. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 416 с.
2. Вергун В.А., Карп В.С. Виклики і загрози у сучасному міжнародному бізнесі. Видавництво : ВАДЕКС, 2019. С. 336–344.
3. Куцмус Н.М., Прокопчук О.А., Усюк Т.В., Забуранна Л.В. Міжнародний бізнес в умовах турбулентності глобальної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 123–128.
4. Deloitte (2023) 2023 Scale-Up Confidence Survey. March 2023 – Report. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-private/deloitte-nl-dp-2023-scale-ups-confidence-survey.pdf> (дата звернення: 30.09.2024).
5. Marketsandmarkets. 2023. Cyber Security Market by Component – Global Forecast to 2027. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cyber-security-market> (дата звернення: 30.09.2024).
6. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата звернення: 30.09.2024).
7. SDG Action. 2023. Mobilizing business investment for the SDGs. URL: <https://sdg-action.org/mobilizing-business-investment-for-the-sdgs/> (дата звернення: 30.09.2024).

#### References:

1. Bilotserkivets V. V., Zavgorodnia O. O., Lebedieva V. K., et al. (2012) *Mizhnarodna ekonomika* [International Economics]. Textbook. Edited by A. O. Zadoia, V. M. Tarasevych. Kyiv: Center for Educational Literature 416 p.
2. Vergun V. A., Karp V. S. (2019) *Vyklyky i zahrozy u suchasnomu mizhnarodnomu biznesi* [Challenges and Threats in Modern International Business]. Publisher: VADEX, pp. 336–344.
3. Kutsmus N. M., Prokopchuk O. A., Usyuk T. V., Zaboranna L. V. (2024) *Mizhnarodnyi biznes v umovakh turbulentshchyni hlobalnoi ekonomiky* [International Business in the Conditions of Global Economic Turbulence]. *Economic Space*, no. 189, pp. 123–128.
4. Deloitte (2023) 2023 Scale-Up Confidence Survey. March 2023 – Report. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-private/deloitte-nl-dp-2023-scale-ups-confidence-survey.pdf> (accessed September 30, 2024).
5. Marketsandmarkets. 2023. Cyber Security Market by Component – Global Forecast to 2027. Available at: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cyber-security-market> (accessed September 30, 2024).
6. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. 2023. Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (accessed September 30, 2024).
7. SDG Action. 2023. Mobilizing business investment for the SDGs. Available at: <https://sdg-action.org/mobilizing-business-investment-for-the-sdgs/> (accessed September 30, 2024).

### RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS

**Summary.** The study of risk management in international business presents numerous essential aspects that complicate a thorough understanding and effective handling of risks. In the globalized world, companies face diverse risks that can significantly impact their operations. Political, economic, social, and legal factors become crucial elements shaping the business environment. The article aims to analyze risk management in international business, examining specific features of this area. It identifies key risks encountered by companies in the global market, including economic, political, legal, cultural, social, technological, and supply chain risks. Effective risk management in international business requires developing strategies for identifying, analyzing, and handling these risks, which helps companies minimize potential losses and ensure operational stability. The article also considers current trends shaping contemporary international business and notes that the future expansion and globalization of international business are closely linked to artificial intelligence (AI) adoption. The study finds that the widespread use of AI will bring substantial changes in employment structures and create new demands on employee qualifications, emphasizing the need for adaptation to new technologies. The study concludes that companies in international business face a wide spectrum of risks-economic, political, legal, social, and technological. Each risk type requires a detailed approach, as they vary across regions. Operating in globalized markets, international businesses experience

economic interdependencies that present additional challenges for risk assessment and forecasting. Studying risk management in international business involves examining numerous interrelated factors that are dynamic and often unpredictable, making this task complex but essential for effective business operations. Effective risk management in international business involves developing strategies to identify, analyze, and manage these risks, helping companies minimize potential losses and ensure the stability of their operations.

**Keywords:** Public Benefit Organisations (PBO), CiKeywords: international business, risk management, risk control, international competitiveness, international competition.