

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
КАФЕДРА СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «АНАЛІЗ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПОДІЙ НА
МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ СИСТЕМНОГО
АНАЛІЗУ ДЛЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 124 Системний аналіз

освітньо-професійної програми Інтелектуальні системи управління

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

_____ Сергій Жмака
(підпис) Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти
групи САДМ-61

_____ Сергій Жмака

Керівник: _____ Андрєєва Н. О

Рецензент: _____

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

Кафедра Системного аналізу

Ступінь вищої освіти Магістр

Спеціальність 124 Системний аналіз

Освітньо-професійна програма Інтелектуальні системи управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри СА

_____Ровіл НАФЄЄВ

«___» _____20__р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Жмака Сергій Володимирович

1. Тема кваліфікаційної роботи: Аналіз впливу геополітичних подій на міжнародні бізнес-операції та можливості системного аналізу для ризик-менеджменту
керівник кваліфікаційної роботи Андрєєва Н. О., к. т. н. доцент,
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «___» _____20__р. № ____

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «___» _____20__р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Науково-технічна література з питань системного аналізу в ризик-менеджменті, Інтернет-ресурси на тему геополітики та міжнародного бізнесу, інтернет ресурси та загальнодоступні звіти Agricom Group

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Особливості міжнародних бізнес-операцій та вплив на них геополітики
2. Аналіз впливу геополітики на бізнес-процеси Agricom Group
3. Методика застосування системного аналізу для прогнозування ризиків міжнародних операцій
4. Рекомендації щодо системи ризик-менеджменту для Agricom Group

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*

6. Дата видачі завдання «___» _____20__р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Підбір науково-технічної літератури	01.11.2023	
2	Методичні підходи до системного аналізу ризиків міжнародних операцій	06.11.2023	
3	Вступ, реферат	20.11.2023	
4	Розробка обов'язкових матеріалів	18.12.2023	
5	Попередній захист роботи	22.12.2023	
7	Складання переліку науково-технічної літератури	25.12.2023	

Здобувач вищої освіти

(підпис)Сергій Жмака

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)Андрєєва Н. О.

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 79 стор., 9 рис., 5 табл., 30 джерел.

Мета роботи – вивчення можливостей застосування системного аналізу для оцінки та мінімізації негативного впливу геополітичних подій на міжнародний бізнес.

Об’єкт дослідження – процес управління міжнародними бізнес-операціями глобальних компаній в умовах геополітичної невизначеності

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичний інструментарій системного аналізу геополітичних ризиків для цілей ризик-менеджменту в міжнародних компаніях.

Короткий зміст роботи. У роботі буде вивчено сутність та особливості міжнародних операцій компаній, адже розуміння їх специфіки є важливою передумовою аналізу впливу геополітичних ризиків. Далі на прикладі компанії Agricom Group буде досліджено вплив конкретних геополітичних подій саме на міжнародний бізнес - проаналізовано її міжнародну діяльність та наслідки подій для бізнесу. Оскільки міжнародні операції пов'язані з численними ризиками, для їх аналізу буде застосовано системний підхід та визначено відповідні методичні підходи. Це дозволить комплексно оцінити ризики за їх взаємозв'язками. За результатами такого дослідження будуть сформовані обґрунтовані рекомендації для Agricom Group щодо розробки ефективної системи управління ризиками міжнародної діяльності з урахуванням геополітичних чинників. Отже, у роботі з використанням системного підходу комплексно проаналізовано геополітичні ризики міжнародної діяльності та шляхи їх мінімізації для конкретної компанії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: геополітика, міжнародний бізнес, ризики, системний аналіз, ризик-менеджмент, операції

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 79 pages, 9 pictures, 5 table, 30 sources.

The purpose of the work - studying the possibilities of using system analysis to assess and minimize the negative impact of geopolitical events on international business.

Object of research - the process of managing international business operations of global companies in conditions of geopolitical uncertainty.

Subject of research - theoretical and methodological principles and practical tools of system analysis of geopolitical risks for risk management purposes in international companies.

Summary of the work. The essence and features of international operations of companies will be studied, since understanding their specifics is an important prerequisite for analyzing the impact of geopolitical risks. Further, on the example of Agricom Group, the impact of specific geopolitical events on international business will be explored - its international activities and the implications of events for the business will be analyzed. Since international operations are associated with numerous risks, a systematic approach and appropriate methodological approaches will be applied to analyze them. This will allow to comprehensively assess the risks according to their interconnections. Based on the results of this study, reasonable recommendations will be formed for Agricom Group to develop an effective risk management system for international activities, taking into account geopolitical factors. Therefore, using a systematic approach, the work comprehensively analyzes geopolitical risks of international activities and ways to minimize them for a particular company.

KEYWORDS: geopolitics, international business, risks, system analysis, risk management, operations.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Жмака С.В. до захисту кваліфікаційної роботи
(*прізвище та ініціали*)
за спеціальністю 124 Системний аналіз
освітньо-професійної програми Інтелектуальні системи управління
на тему: «Аналіз впливу геополітичних подій на міжнародні бізнес-операції та можливості
системного аналізу для ризик-менеджменту».

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІТ _____ Владислав КРАВЧЕНКО
(*підпис*) (*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач Жмака Сергій Володимирович під час написання кваліфікаційної роботи показав гарну теоретичну підготовку, володіння необхідними знаннями з системного аналізу, вміння користуватися навчальною, довідковою та науково-технічною літературою. Працюючи над завданнями, які доручались керівником, проявив ініціативність та хист до інженерної роботи.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача Жмаки Сергія Володимировича оцінкою «відмінно» та присвоїти йому кваліфікацію «Магістр з системного аналізу».

Керівник кваліфікаційної роботи _____ АНДРЕЄВА Н. О.
(*підпис*) (*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

«_____» _____ 2024 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Жмака С.В. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою Системного аналізу _____ Ровіл НАФЄЄВ
(*назва*) (*підпис*) (*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

«___» _____ 20__ року

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти Жмаки Сергія Володимировича
на тему «Аналіз впливу геополітичних подій на міжнародні бізнес-операції та можливості системного аналізу для ризик-менеджменту»

Актуальність.

Актуальність роботи важко переоцінити. Останні роки ми стали свідками посилення політичної напруженості в багатьох регіонах світу, що мала значний вплив на глобальні ланцюги постачання, ціни на енергоносії, інвестиційні потоки та бізнес-активність в цілому. Неможливо утримувати та примножувати успіх в таких складних умовах, без застосування інструментів ризик-менеджменту. Методи системного аналізу дозволяють вивчити, а головне, - спрогнозувати можливі геополітичні ризики, ступінь їх впливу на компанію.

Таким чином, дослідження використання системного аналізу в управлінні геополітичними ризиками є вкрай своєчасним та необхідним для поліпшення стійкості міжнародного бізнесу.

Позитивні сторони.

1. Проведено всебічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства, для аналізу використаний широкий спектр показників.
2. Продемонстрована методика оцінки ризиків, що в подальшому може бути використана в інших компаніях.

Недоліки.

1. В роботі мають місце неточності в перекладі деяких термінів
2. Задля наглядності розбіжностей можливо було використати більшу кількість методів для аналізу впливу ризиків на підприємство.

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної роботи

Висновок: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра заслуговує оцінку "відмінно", а здобувачка Кошель Ірини Сергіївна заслуговує присвоєння кваліфікації: «Магістр з системного аналізу»

Рецензент:

науковий ступінь, вчене звання

підпис

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПОДІЙ НА МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЇ.....	12
1.1. Сутність та особливості міжнародних бізнес-операцій	12
1.2. Вплив геополітичних подій на міжнародний бізнес	19
1.3. Системний підхід до аналізу ризиків в міжнародному бізнесі.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПОДІЙ НА МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЇ КОМПАНІЇ AGRICOM GROUP.....	33
2.1. Загальна характеристика компанії Agricom Group та аналіз її міжнародної діяльності.....	33
2.2. Аналіз впливу конкретних геополітичних подій на бізнес компанії	44
2.3. Оцінка ризиків міжнародних операцій компанії під впливом геополітичних подій.....	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО СИСТЕМОГО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЙ	54
3.1. Методичні підходи до системного аналізу ризиків міжнародних операцій	54
3.2. Рекомендації щодо розробки системи ризик-менеджменту для компанії Agricom Group	64
3.3. Очікувана ефективність запропонованих заходів	73
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Аналіз впливу геополітичних подій на міжнародні бізнес-операції є особливо актуальним на сучасному етапі, коли світова економіка і політична ситуація швидко змінюється та характеризується підвищеною невизначеністю. Останнім часом ми спостерігаємо посилення політичної напруженості в багатьох регіонах, таких як Близький Схід, Східна Азія чи Східна Європа, що призводить до зростання геополітичних ризиків для міжнародного бізнесу.

Невирішені геополітичні конфлікти та кризи, такі як протистояння Китаю і США чи війна в Україні, мають значний вплив на глобальні ланцюги постачання, ціни на енергоносії, інвестиційні потоки та бізнес-активність в цілому. Для успішної діяльності в такому непередбачуваному середовищі, компанії повинні застосовувати інструменти ризик-менеджменту, які дозволять їм ефективно оцінювати геополітичні ризики, розробляти дієві стратегії реагування та пом'якшення їх негативного впливу.

Одним з таких підходів є системний аналіз, котрий передбачає всебічне вивчення геополітичних факторів, що впливають на бізнес, а також прогнозування розвитку ситуації та оцінку вразливості компаній до певних ризиків.

Таким чином, дослідження використання системного аналізу в управлінні геополітичними ризиками є вкрай необхідним для поліпшення сталості і стійкості міжнародного бізнесу.

Метою дослідження є вивчення можливостей застосування системного аналізу для оцінки та мінімізації негативного впливу геополітичних подій на міжнародний бізнес.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі дослідницькі завдання:

- 1) вивчити сутність та особливості міжнародних операцій;
- 2) дослідити вплив геополітичних подій на міжнародний бізнес;

- 3) проаналізувати системний підхід до аналізу ризиків в міжнародному бізнесі;
- 4) надати загальну характеристику компанії Agricom Group, проаналізувати її міжнародну діяльність, а також дослідити вплив конкретних геополітичних подій на бізнес компанії;
- 5) визначити методичні підходи до системного аналізу ризиків міжнародних операцій;
- 6) надати рекомендації щодо розробки системи ризик-менеджменту для компанії Agricom Group, та проаналізувати їх ефективність.

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародними бізнес-операціями глобальних компаній в умовах геополітичної невизначеності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій системного аналізу геополітичних ризиків для цілей ризик-менеджменту в міжнародних компаніях.

Для вирішення поставлених завдань та досягнення мети буде використано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Методи системного аналізу та системного підходу для побудови цілісної моделі та економіко-математичне моделювання для розробки кількісних оцінок геополітичних ризиків. Методи ризик-менеджменту допомагають розробити стратегії мінімізації ризиків в умовах невизначеності. Фінансовий та стратегічний аналіз оцінюють вразливість компаній і проводять стрес-тестування. Емпіричні методи, такі як опитування, перевіряють практичну ефективність моделі. Методи порівняння та узагальнення використовуються для структурування результатів.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у поглибленні наукових знань щодо впливу геополітичних факторів на міжнародний бізнес та можливостей системного підходу для аналізу і прогнозування таких ризиків. Зокрема, у роботі вдосконалено існуючі теоретичні положення щодо оцінки геополітичних ризиків та розроблено нову комплексну системну модель їх аналізу на різних рівнях – макроекономічному, галузевому, корпоративному та проектному.

Методична значущість роботи визначається розробкою оригінальних методів і моделей системного аналізу геополітичних ризиків, зокрема: моделі оцінки ймовірності геополітичних подій, моделі впливу геополітичних шоків на макроекономічні показники, оптимізаційної моделі портфельного вибору для інвестицій в умовах геополітичної нестабільності. Запропоновані моделі і методи систематизують процес аналізу геополітичних ризиків та підвищують обґрунтованість управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання міжнародними компаніями, інвестиційними та консалтинговими фірмами для вдосконалення ризик-менеджменту бізнес-операцій в умовах геополітичної невизначеності. Запропоновані в роботі системні моделі, методики та рекомендації складають методологічне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо врахування геополітичних ризиків, оцінки вразливості бізнесу та зниження негативних наслідків геополітичних подій. Впровадження запропонованого інструментарію дозволить підвищити ефективність систем ризик-менеджменту та стратегічного планування в глобальних компаніях.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПОДІЙ НА МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЇ

1.1. Сутність та особливості міжнародних бізнес-операцій

Міжнародні бізнес-операції - це діяльність компаній, що виходить за межі національних кордонів та передбачає взаємодію з іноземними контрагентами. Міжнародні бізнес-операції охоплюють широке коло видів діяльності, які можна умовно поділити на дві основні групи: операції, пов'язані з рухом товарів та послуг через кордон, та операції, що передбачають рух капіталу.

До першої групи належить експорт та імпорт товарів. Експортні операції полягають у продажу власної продукції зарубіжним партнерам. Це дозволяє компаніям виходити на нові ринки збуту та нарощувати обсяги реалізації. Імпортні операції, навпаки, передбачають закупівлю товарів у іноземних постачальників. Другою поширеною формою є надання послуг зарубіжним клієнтам або аутсорсинг бізнес-процесів іноземним компаніям. Це можуть бути ІТ, інжинірингові, консалтингові та інші послуги.

Щодо операцій з руху капіталу, то до них належать прямі іноземні інвестиції компаній в зарубіжні проекти, спільне підприємництво з місцевими партнерами, надання франшиз іноземним франчайзі. Ці операції дозволяють отримати доступ до ресурсів та ринків інших країн.

Отже, спектр міжнародних бізнес-операцій досить широкий. Їх можна умовно розділити на ті, що пов'язані з експортом-імпортом товарів і послуг та операції щодо руху капіталу. Вибір конкретних форм ЗЕД залежить від цілей, ресурсів та стратегії компанії.

Основною характеристикою міжнародних бізнес-операцій є те, що вони передбачають вихід компанії на зовнішні ринки та взаємодію з партнерами з інших країн. Це створює додаткові можливості для зростання бізнесу, але водночас

породжує низку додаткових ризиків. По-перше, доводиться адаптуватися до місцевих умов іноземних ринків. Це стосується особливостей попиту, уподобань споживачів, рівня доходів населення, конкурентного середовища. Тому продукцію і маркетинг доводиться модифікувати з урахуванням цих факторів.

По-друге, значним викликом є валютні ризики та особливості розрахунків. Адже платежі, ціноутворення, податкові нарахування відбуваються з урахуванням валютних курсів і обмежень на рух капіталу, які встановлюють як країни-контрагенти, так і внутрішнє регулювання НБУ.

По-третє, існують додаткові ризики, пов'язані з митними процедурами як при імпорті, так і експорті товарів. Помилки чи неточності в документації можуть спричинити затримки, додаткові збори або навіть відмову в пропуску вантажу через кордон.

І нарешті, серйозним викликом для компаній є міжкультурна комунікація з іноземними партнерами, особливості ділової етики, стилю ведення переговорів. Ігнорування цих аспектів може призвести до зриву угод або виникнення конфліктів.

Отже, вихід на зовнішні ринки - це як додаткові шанси для розвитку, так і потреба в адаптації, оцінці та мінімізації нових видів ризиків, притаманних міжнародному бізнесу. Тож, є декілька основних характеристик міжнародних бізнес-операцій, і вони зображені на рисунку 1.1.

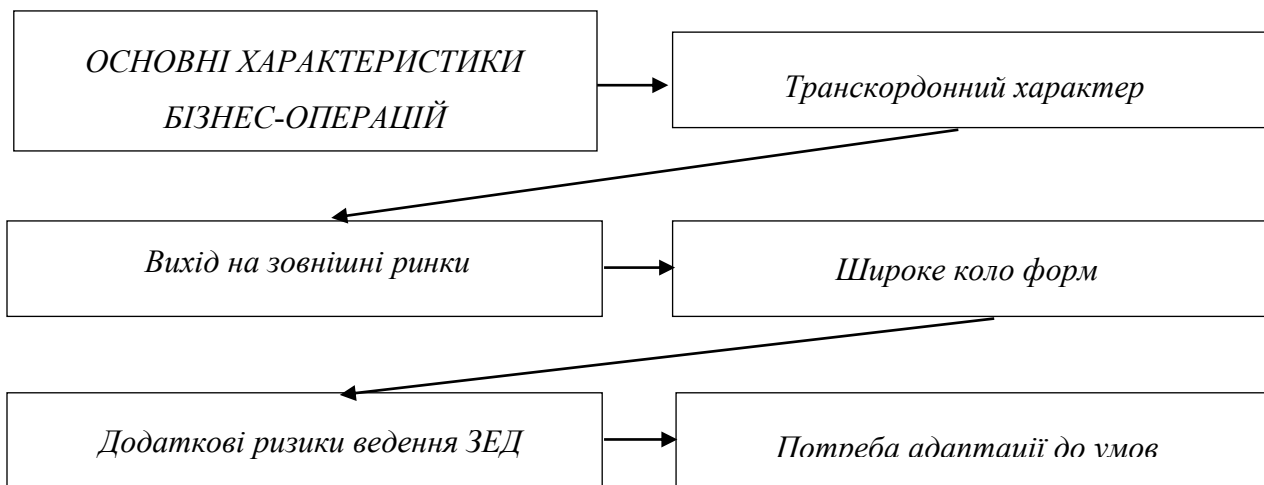


Рис. 1.1. Основні характеристики міжнародних бізнес-операцій

Транскордонний характер міжнародних бізнес-операцій полягає в тому, що вони передбачають взаємодію та укладання угод між контрагентами, які базуються або представлені в різних країнах.

Наприклад, у разі експорту українське підприємство укладає зовнішньоторговельний контракт з імпортером з іншої держави. Коли компанія здійснює прямі інвестиції за кордоном, вона стає бізнес-партнером для місцевих фірм чи створює власне дочірнє підприємство на території цієї країни.

Отже, транскордонність означає, що:

1. Контрагенти міжнародної операції мають різну національну приналежність. Вони юридично оформлені та діють відповідно до законодавства різних держав.
2. Фізичне переміщення товарів, послуг, платежів, інвестицій відбувається через державний кордон. Це породжує потребу у митному контролі й оформленні.
3. Правочини регулюються як внутрішнім законодавством країн контрагентів, так і нормами міжнародного права.

Отже, головною особливістю таких операцій є взаємодія суб'єктів з різних правових юрисдикцій при здійсненні транскордонного переміщення активів. Це породжує низку правових і практичних особливостей.

Вихід компанії на зовнішні ринки в рамках міжнародних бізнес-операцій відкриває доступ до нових можливостей, що виходять за межі національної економіки.

По-перше, компанія отримує доступ до нового кола потенційних клієнтів за кордоном, що дозволяє нарощувати обсяги продажів і збільшувати доходи. Якщо внутрішній ліміт ринку обмежений, зовнішні ринки дають шанс подолати ці обмеження. По-друге, з'являється можливість імпортувати сировину, комплектуючі, обладнання за конкурентними цінами з інших країн. Це оптимізує виробничі витрати. По-третє, компанія отримує доступ до передових технологій і ноу-хау шляхом імпорту або спільних підприємств з іноземними партнерами. Це підвищує конкурентоспроможність продукції. По-четверте, залучення прямих іноземних

інвестицій відкриває додаткові фінансові ресурси для модернізації виробництва, НДДКР тощо.

Отже, освоєння зовнішніх ринків виводить компанію на якісно новий рівень розвитку завдяки розширенню клієнтської бази, оптимізації витрат, трансферу технологій та залученню капіталу [2, с. 35].

Міжнародні бізнес-операції теж охоплюють широке коло форм та інструментів. Розглянемо детальніше деякі з них.

По-перше, це експортно-імпортні операції, тобто продаж власної продукції за кордон (експорт) та закупівля іноземних товарів (імпорт). Експорт дозволяє збільшувати обсяги виробництва і збуту за рахунок виходу на нові ринки. Імпорт надає доступ до унікального імпортованого обладнання, комплектуючих, технологій.

По-друге, це створення спільних підприємств з іноземними компаніями. Такі СП поєднують ресурси, активи, ноу-хау партнерів з різних країн. Це сприяє виходу на нові ринки та підвищенню конкурентоспроможності.

По-третє, компанії активно використовують прямі іноземні інвестиції - вкладення капіталу у створення власних підприємств і філій за кордоном. Ці інвестиції дозволяють отримати безпосередній доступ до ресурсів та активів в інших країнах.

Отже, компанії мають широкий набір інструментів для провадження міжнародної діяльності - від експорту-імпорту до створення СП і прямого інвестування за кордон.

Ведення зовнішньоекономічної діяльності в рамках міжнародних бізнес-операцій пов'язане з низкою додаткових ризиків порівняно з виключно внутрішніми операціями компанії.

Перш за все, це ризики, що виникають на етапі митного оформлення товарів при імпорті чи експорті. Будь-які неточності або помилки в митній документації можуть призвести до затримки вантажу, накладення штрафних санкцій, відмови у пропуску через кордон. Це порушує ланцюг постачання і створює збитки компанії.

Також існують додаткові логістичні ризики при транспортуванні товарів між різними країнами. Компанії доводиться ретельно обирати оптимальні маршрути, види транспорту, умови зберігання вантажу.

Серйозним викликом є особливості правової системи країни-контрагента, податкове законодавство. Це ускладнює укладання угод, призводить до додаткових витрат через подвійне оподаткування. Нарешті, на етапі безпосередньої взаємодії з іноземними партнерами доводиться враховувати крос-культурні відмінності в діловій комунікації, етиці, стилі ведення переговорів. Ігнорування цього аспекту теж загрожує невдачею операцій.

Отже, міжнародний бізнес створює цілу низку додаткових ризиків операційного, юридичного, комунікативного характеру, які необхідно враховувати та мінімізувати.

Вихід компанії на зарубіжні ринки в рамках міжнародної діяльності вимагає ретельної адаптації до місцевих умов, які можуть суттєво відрізнятися від внутрішнього ринку.

Перш за все, потрібно враховувати уподобання і смаки іноземних споживачів. Якими б глобалізованими не були ринки, все одно зберігаються певні локальні відмінності в перевагах покупців щодо дизайну, функціоналу, якості, пакування товарів. Ігнорування цих нюансів призводить до провалу продукту.

Також доводиться адаптуватися до місцевого конкурентного середовища, яке може суттєво різнитися наявними гравцями, їх ціновою та збутовою політикою, рівнем сервісу, бренд-іміджем. Без врахування позиції конкурентів складно завоювати стійкі позиції на ринку. Нарешті, існують певні торгові бар'єри на шляху до зовнішніх ринків, як-от митні тарифи, сертифікаційні процедури, вимоги щодо локалізації виробництва тощо. Їх також потрібно вивчати та враховувати при планування експортної діяльності або виробництва за кордоном.

Отже, гнучка адаптація продукції, маркетингу, логістики до конкретних умов тієї чи іншої зарубіжної країни є запорукою успіху на зовнішніх ринках у сфері міжнародного бізнесу.

Переваги міжнародних операцій полягають насамперед у розширенні ринків збуту та доступі до нових ресурсів і можливостей. Це дозволяє нарощувати масштаби діяльності, диверсифікувати ризики, залучати інвестиції та ноу-хау з-за кордону.

Однак міжнародна діяльність також створює значні додаткові виклики для компаній. Це потребує ретельного аналізу зарубіжних ринків, адаптації продукції та маркетингу, оцінки політичних та комерційних ризиків.

По-перше, міжнародний бізнес має справу з різними правовими системами різних країн. Це ускладнює ведення діяльності, оскільки потрібно враховувати особливості законодавства кожної країни, де компанія працює. Наприклад, податкове законодавство може суттєво відрізнятися, отже бізнес має адаптуватися під ці правила в кожній країні.

По-друге, політична та економічна ситуація в різних країнах може швидко змінюватися. Нестабільна політична обстановка, війни, революції, економічні кризи - все це створює додаткові ризики для міжнародного бізнесу. Компанії доводиться постійно стежити за подіями у світі та швидко реагувати на зміни ситуації в тій чи іншій країні.

По-третє, міжнародний бізнес стикається з проблемами міжкультурної комунікації. Різниця менталітетів, звичок, стилів ведення перемовин в різних країнах потребує обізнаності та гнучкого підходу. Необхідно розуміти особливості ділової культури партнерів та вміти налагоджувати ефективну комунікацію.

Крім того, логістика в міжнародному бізнесі ускладнюється необхідністю транспортування товарів між різними країнами. Це пов'язано з додатковими фінансовими, часовими та адміністративними витратами на митне оформлення, організацію поставок.

Також слід зважати на ризик коливання валютних курсів. Це може істотно впливати на прибутковість бізнесу при розрахунках з іноземними партнерами. Тому потрібно застосовувати фінансові інструменти для хеджування валютних ризиків [11, с. 121].

Отже, міжнародний бізнес характеризується значно вищим рівнем складності порівняно з локальним бізнесом всередині однієї країни. Правові, політичні, економічні умови суттєво відрізняються за кордоном і вимагають обережного підходу та постійного моніторингу ситуації. Крос-культурні особливості також грають важливу роль. Але, незважаючи на всі труднощі, міжнародна діяльність може принести компанії нові можливості для зростання на глобальному ринку. Головне - грамотно оцінювати ризики, зважати всі «за» і «проти», ретельно готуватися до виходу на міжнародні ринки.

Існує кілька основних видів та інструментів для здійснення міжнародних бізнес-операцій компаніями:

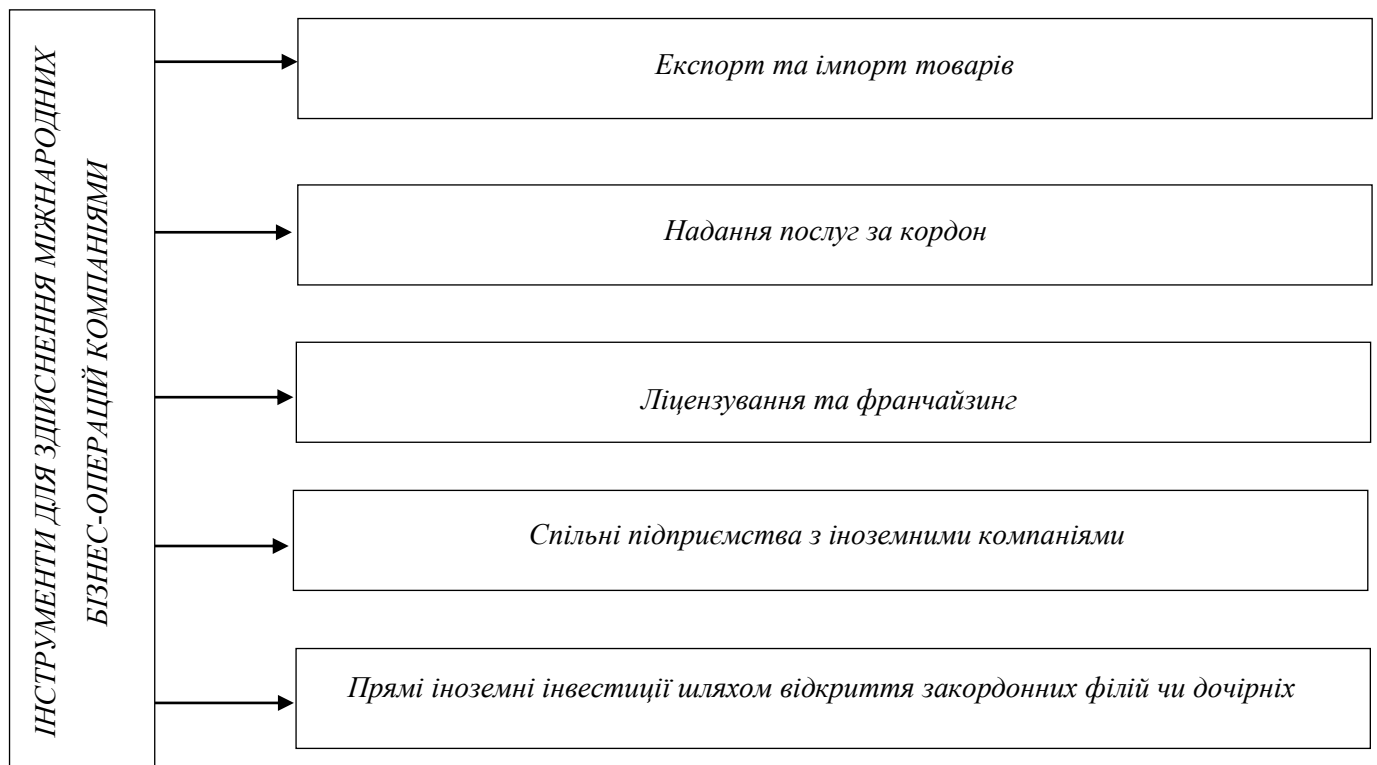


Рис. 1.2. Інструменти для здійснення міжнародних бізнес-операцій компаніями

Експорт та імпорт товарів. Експорт передбачає продаж власної продукції за межі країни, де базується компанія. Наприклад, українська кондитерська фабрика експортує свої цукерки до країн ЄС. Імпорт - це купівля іноземних товарів. Скажімо, мережа супермаркетів імпортує електроніку з Китаю для продажу в Україні.

Надання послуг за кордон. ІТ-компанії часто надають аутсорсингові послуги для іноземних клієнтів. Міжнародні юридичні чи аудиторські фірми консультують транснаціональні корпорації.

Ліцензування та франчайзинг. Великі бренди надають право використання своєї торгової марки та бізнес-моделі зарубіжним партнерам. Наприклад, заклади McDonald's чи Starbucks працюють на умовах франчайзингу по всьому світу.

Спільні підприємства з іноземними компаніями. Часто фірми об'єднують капітал та активи для реалізації певного міжнародного проекту. Це дозволяє знизити ризики та скористатися перевагами партнерів.

Прямі іноземні інвестиції шляхом відкриття закордонних філій чи дочірніх компаній. Так компанія отримує більше контролю та прибутків з місцевого ринку порівняно з експортом. Наприклад, відкриття власного виробництва або мережі офісів. Отже, існує чимало варіантів розширення бізнесу на міжнародні ринки. Компанії обирають певну стратегію залежно від галузі, ресурсів, цілей та готовності до ризиків. Почати можна з експорту чи аутсорсингу. А згодом, зростаючи, інвестувати в зарубіжне виробництво чи дочірні структури для максимізації прибутків.

Але в будь-якому разі потрібно детально вивчити особливості ринків та правильно оцінити ризики міжнародної діяльності. Розважливий підхід з врахуванням усіх нюансів - запорука успішної присутності компанії за кордоном.

1.2. Вплив геополітичних подій на міжнародний бізнес

Геополітика, як наука, вивчає різноманітні аспекти взаємодії міжнародних суб'єктів, а також вплив географічних, політичних, економічних, демографічних,

культурних та інших факторів на формування зовнішньої політики держав та міжнародних відносин. Це дисципліна, яка розглядає світ з точки зору географії та політики, визначаючи взаємозв'язок між простором і сучасними міжнародними процесами. Одним із ключових аспектів геополітики є вплив на міжнародний бізнес, який визначається рядом чинників, які наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Сутність геополітики та геополітичних ризиків у міжнародному бізнесі

Термін	Визначення	Ключові фактори впливу
Геополітика	Наука, що вивчає вплив географічних, політичних, економічних, демографічних, культурних та інших чинників на формування зовнішньої політики держав та міжнародних відносин.	- Географічне розташування держав - Розподіл ресурсів - Демографічні тенденції
Геополітичні ризики	Загрози міжнародному бізнесу, пов'язані з геополітичною нестабільністю у світі або окремих регіонах.	- Територіальні суперечки - Торговельні війни - Економічні санкції - Збройні конфлікти
Торговельні війни	Протистояння між країнами або їх угрупованнями шляхом запровадження взаємних торговельних обмежень (мита, квоти, заборони тощо).	- Захист національних виробників - Боротьба за ринки збуту
Економічні санкції	Обмежувальні заходи (заборона експорту/імпорту, блокування активів, заборона в'їзду тощо), які одна або група країн застосовують проти іншої країни.	- Тиск у відповідь на певні дії країни - Обмеження торгівлі та інвестицій
Територіальні суперечки	Претензії двох або більше держав на право володіння певною територією.	- Боротьба за ресурси - Історичні претензії - Національні інтереси

Територіальні суперечки та конфлікти можуть стати причиною політичної напруженості, яка ускладнює торговельно-економічну співпрацю між країнами та призводить до введення санкцій. Торговельні війни, що проявляються у введенні підвищених мит, квот та ембарго на імпорт, можуть завдати шкоди міжнародній

торгівлі та бізнесу. Санкції, введені однією або групою країн проти іншої, можуть ускладнювати бізнес-відносини.

Географічне положення країни, її кліматичні умови та наявність природних ресурсів грають важливу роль у визначенні економічної спеціалізації, експортно-імпортного сальдо та рівня економічного добробуту. Розмір території та чисельність населення також впливають на ринковий потенціал, обсяг експортно-імпортних операцій та доступ до трудових ресурсів.

Рівень економічного розвитку країн визначає їхню здатність до інвестицій та імпортних операцій, а також впливає на обсяг експорту та стан платіжного балансу. Різниця в рівні розвитку між сусідніми країнами може підвищувати ризик контрабанди та нелегальної трудової міграції.

Розподіл населення за віком, статтю та етнічною приналежністю впливає на соціально-політичну стабільність країни, рівень доходів населення та соціальні ризики. Це може впливати на ділове середовище, створюючи або зменшуючи ризики для підприємництва та інвестицій.

Тож, геополітичні фактори впливають на міжнародний бізнес, створюючи як можливості, так і виклики для підприємств. Розуміння цих факторів дозволяє бізнесу пристосовуватися до змін у міжнародному оточенні та ефективно керувати ризиками, пов'язаними з глобальною геополітикою.

Геополітичними ризиками в міжнародному бізнесі є:

1) Ризики політичної та економічної нестабільності у країні. Це може проявлятися у вигляді страйків, масових протестів, обмеження свобод, утисків бізнесу, націоналізації, валютно-фінансової кризи тощо, що збільшує операційні ризики в країні чи регіоні для міжнародного бізнесу, загрожує активам компанії, знижує прибутковість.

2) Ризик виникнення територіальних спорів, збройних конфліктів, нестабільності на кордонах. Це може загрозовувати цілісності ланцюгів постачання (за

умови ведення бізнесу в прикордонних регіонах), а також безпеці працівників компанії.

3) Ризик запровадження міжнародних економічних санкцій проти країни базування бізнесу або її основних торговельних партнерів. Санкції обмежують доступ до зовнішніх джерел фінансування (кредитів), імпорту товарів та послуг, призводять до економічного спаду в країні, зниження курсу національної валюти.

4) Ризик стихійних лих (землетруси, повені, посуха тощо) та аварій на об'єктах інфраструктури, що залежить не лише від географічного положення країни але й від ефективності державної політики з попередження та ліквідації наслідків таких подій. Стихійні лиха обмежують доступність транспортної інфраструктури, логістику, можливість вчасно отримувати сировину чи постачати готову продукцію.

5) Ризик терористичних атак, який залежить не лише від географічного положення країни але й внутрішньої політичної ситуації, рівня міжнародної ізоляції, участі у військових конфліктах, ефективності спецслужб. Теракти створюють загрозу життю та здоров'ю працівників компанії, пошкоджують інфраструктуру.

Для ефективної мінімізації геополітичних ризиків компанії важливо вживати комплексний підхід та розглядати різноманітні стратегії та інструменти. Диверсифікація країн присутності та ланцюгів постачання між кількома регіонами є ключовим елементом стратегії. Це дозволяє компанії зменшити залежність від конкретного ринку або регіону, що зменшує ризик в разі політичних або економічних турбуленцій в одній країні.

Механізми хеджування, такі як форвардні та ф'ючерсні контракти, стають важливим інструментом управління валютними та фінансовими ризиками. Це дозволяє компанії захищати свої фінансові інтереси в умовах коливань валютних курсів та інших фінансових ринків. Використання таких механізмів стає необхідністю в умовах глобалізованого бізнесу, де зміни на фінансових ринках можуть впливати на прибутковість компанії.

Створення страхових запасів критично важливої продукції та сировини також є ефективним способом зменшення ризиків. Це дозволяє компанії уникати серйозних перебоїв у виробництві в разі непередбачених обставин, таких як природні катастрофи чи політичні кризи. Ця стратегія робить бізнес більш стійким до негативних впливів зовнішніх факторів.

Форс-мажорні застереження та можливості розірвання договорів у разі погіршення ринкових чи політичних умов в країні є ще однією важливою стратегією управління геополітичними ризиками. Включення таких умов у контракти з контрагентами дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і при необхідності переглядати умови співпраці. Це створює гнучкість та можливість адаптації до нових обставин, що є ключовим для забезпечення стабільності та безпеки бізнесу.

Ретельний геополітичний аналіз ризиків та можливостей у країнах присутності і локалізації бізнесу є фундаментальним етапом у формуванні стратегії мінімізації ризиків. Цей аналіз включає в себе дослідження політичної стабільності, економічного середовища, правової системи та інших факторів, що можуть впливати на бізнес-операції. Знання конкретного політичного контексту і ризиків, пов'язаних з ним, дозволяє компанії приймати обґрунтовані рішення та уникати непередбачених проблем.

Усі ці стратегії та інструменти можна успішно поєднувати, створюючи комплексний підхід до управління геополітичними ризиками. Забезпечення бізнесу високого рівня гнучкості та стійкості в умовах невизначеності та змін у глобальному середовищі дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до різних умов та забезпечує їхню конкурентоспроможність.

Геополітичні події в сучасному світі також мають значний вплив на міжнародний бізнес, переплітаючи різні сфери економічної діяльності. Цей вплив виявляється через ряд ключових каналів, які охоплюють фінансові ринки, ціни на

сировинні товари, ланцюги постачання, безпеку та здоров'я персоналу, а також репутацію компаній та брендів.

Фінансові ринки, включаючи фондові індекси та валютні курси, вважаються одними з найчутливіших до геополітичних ризиків. Політична нестабільність, військові конфлікти, терористичні акти та економічні санкції можуть призводити до гострих коливань на фінансових ринках. Це впливає на інвестиційний клімат країн, їхню інвестиційну привабливість та світові виробничо-збутові мережі бізнесу, які чутливі до змін у фінансовому середовищі.

Ціни на сировинні товари, такі як нафта, метали, зерно, реагують на геополітичні ризики, особливо коли йдеться про країни-експортери енергоресурсів чи ті, що стали учасниками конфліктів. Різкі коливання цін впливають на витрати компаній, особливо тих, які є споживачами енергоресурсів чи різних сировин.

Ланцюги постачання, які простягаються через регіони, де відбуваються геополітичні конфлікти, можуть бути перервані через бойові дії, блокаду портів, аеропортів, кордонів чи інші важливі транспортні вузли. Складнощі логістики призводять до дефіциту комплектуючих, зриву виробничих циклів, збільшення витрат, а іноді і до втрат ринкової долі.

З погляду безпеки та здоров'я, геополітичні конфлікти можуть ставити під загрозу життя та здоров'я персоналу компаній. Це особливо актуально в країнах, де тривають військові дії чи існує терористична загроза. Компанії змушені приймати заходи для захисту свого персоналу та активів, що може включати тимчасове призупинення операцій або навіть евакуацію персоналу.

Репутаційні ризики стають значущими, особливо для компаній, які присутні на ринках країн, що ведуть військові дії чи порушують права людини. Громадська думка та покупці можуть реагувати негативно на компанії, які асоціюються із конфліктами або недотриманням етичних стандартів. Це може виражатися в бойкотах товарів та послуг, зменшенні попиту та впливі на фінансові показники компаній.

В цілому, геополітичні події проникають у всі сфери міжнародного бізнесу, створюючи складні виклики та можливості для підприємств. Зрозуміння та ефективне управління цими ризиками визначають успіх компаній в умовах глобальної нестабільності.

Отже, геополітичні ризики проявляються для міжнародних компаній через конкретні фінансові, операційні та репутаційні наслідки:

1. Фінансові: негативний вплив на біржові котирування акцій компаній, вартість і доступність залучення кредитів, волатильність обмінних курсів, втрати окремих сегментів ринку (наприклад, в Росії чи Україні);

2. Операційні: порушення ланцюгів постачання, дефіцит комплектуючих, перебої на виробництві, логістичні проблеми, зрив строків виконання замовлень, тимчасове припинення роботи через ризики безпеці та охорони праці;

3. Репутаційні: втрата довіри споживачів та акціонерів через асоціації з авторитарними режимами чи країнами-агресорами, що провокує бойкот продукції компанії та погіршує її корпоративний імідж.

Тому для мінімізації геополітичних ризиків глобальні компанії намагаються диверсифікувати ланцюги постачання між регіонами, використовувати гнучкі страхові механізми для захисту своїх доходів, активів та персоналу, а також проводити виважену комунікаційну стратегію з метою уникання репутаційних втрат. Геополітичний ризик-менеджмент стає важливою частиною стратегії більшості транснаціональних компаній [1].

Основними шляхами мінімізації геополітичних ризиків є:

- 1) диверсифікація географічної структури бізнесу та ланцюгів поставок між різними регіонами;
- 2) використання механізмів хеджування фінансових ризиків;
- 3) хеджування операційних ризиків;
- 4) укладання договорів страхування майна та персоналу;
- 5) ведення гнучкої цінової політики;

б) розміщення виробництв, складських та офісних приміщень компанії в різних географічних зонах однієї країни.

По-перше, диверсифікація географічної структури бізнесу та ланцюгів поставок між різними регіонами. Це дозволяє уникнути надмірної залежності компанії від економічної та політичної кон'юнктури в одній країні чи регіоні, гнучко реагувати на виникаючі загрози шляхом маневрування активами.

По-друге, використання механізмів хеджування фінансових ризиків – таких як похідні фінансові інструменти (форварди, ф'ючерси, опціони, свопи). Вони дозволяють компаніям заздалегідь зафіксувати ціни на сировину, валютні курси чи відсоткові ставки на вигідному рівні, захистившись таким чином від їх несприятливих коливань у майбутньому.

По-третє, хеджування операційних ризиків шляхом створення резервних запасів сировини та готової продукції. Це гарантує компанії безперервність бізнес-процесів навіть за можливих перебоїв логістики чи виробництва під впливом геополітичної нестабільності.

По-четверте, укладання договорів страхування майна та персоналу від терористичних атак, військових дій, громадських заворушень тощо. Хоча повністю уникнути збитків від прояву цих ризиків неможливо, страхування дозволяє компенсувати принаймні їх частину.

По-п'яте, ведення гнучкої цінової політики шляхом включення у договори з покупцями та постачальниками застережень щодо можливості зміни цін у разі істотних коливань вартості сировини, транспортування, оренди приміщень тощо під впливом геополітики. Це перекладає частину ризиків на кінцевих споживачів продукції компанії.

По-шосте, розміщення виробництв, складських та офісних приміщень компанії в різних географічних зонах однієї країни. Це зменшує імовірність раптової втрати усіх основних активів через локальні форс-мажорні події, пов'язані з

геополітичними ризиками (воєнні дії в прикордонних регіонах, терористичні атаки тощо).

По-сьоме, налагодження продуктивного діалогу та співпраці з органами державної влади, громадськими організаціями, ЗМІ задля підтримки позитивної репутації компанії як соціально-відповідального бізнесу. Це знижує ризики дискримінаційних заходів з боку держави та тиску з боку суспільства у кризовий період.

Отже, арсенал методів мінімізації геополітичних ризиків є досить широким – від оптимізації географічної та організаційної структури бізнесу, до активного використання ринкових інструментів хеджування та страхування, а також налагодження ефективних комунікацій з ключовими стейкхолдерами. Комплексне застосування цих методів в рамках загальної системи ризик-менеджменту дозволяє суттєво знизити вразливість міжнародних компаній до прояву геополітичних ризиків.

1.3. Системний підхід до аналізу ризиків в міжнародному бізнесі

Особливістю системного підходу в аналізі ризиків міжнародної діяльності є розгляд бізнесу як єдиної системи, що складається з різних взаємопов'язаних елементів. Це дозволяє комплексно проаналізувати усі фактори, що впливають на ризикованість операцій компанії на міжнародному ринку.

Відповідно до принципів системного аналізу, слід розглядати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище бізнесу. До внутрішніх факторів відносять стратегію компанії, її організаційну структуру, корпоративну культуру, технології, персонал та інше. А зовнішнє середовище включає економічні, політичні, соціокультурні, технологічні та конкурентні умови в країні та світі.

Крім цього, важливо проаналізувати взаємозв'язки між усіма цими компонентами та їх вплив один на одного. Наприклад, політична нестабільність в країні може негативно позначитися на роботі постачальників, що призведе до

перебоїв з сировиною та зростання витрат компанії. Відповідно зростуть і ризики при здійсненні міжнародної діяльності [23].

Ключовою перевагою системного аналізу ризиків є можливість побачити взаємозв'язки та взаємовплив різних чинників. Це надає цілісне уявлення про можливі загрози та джерела невизначеності в бізнесі. На відміну від інших підходів, що аналізують окремі елементи, системний підхід фокусується на їх взаємодії. Тому він дозволяє краще оцінити ризики міжнародної діяльності.

При аналізі важливо також враховувати динамічність факторів ризику, адже їх рівень з часом може змінюватися, впливаючи і на загальну схильність бізнесу до ризику. Наприклад, криза в банківській системі однієї з країн може призвести до обмеження кредитування та зростання відсоткових ставок, що підвищить ризики фінансової діяльності міжнародної компанії.

Відтак, комплексний аналіз всієї системи міжнародного бізнесу, її ключових елементів та їх взаємозв'язків, а також можливих змін чинників ризику в динаміці дозволяє найбільш повно оцінити рівень невизначеності та потенційні загрози при здійсненні операцій на міжнародних ринках. Такий системний підхід дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення для запобігання та мінімізації ризиків, підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізації.

Системний аналіз ризиків міжнародного бізнесу включає кілька основних етапів, розгляньмо їх детальніше на рисунку 1.3. [24].

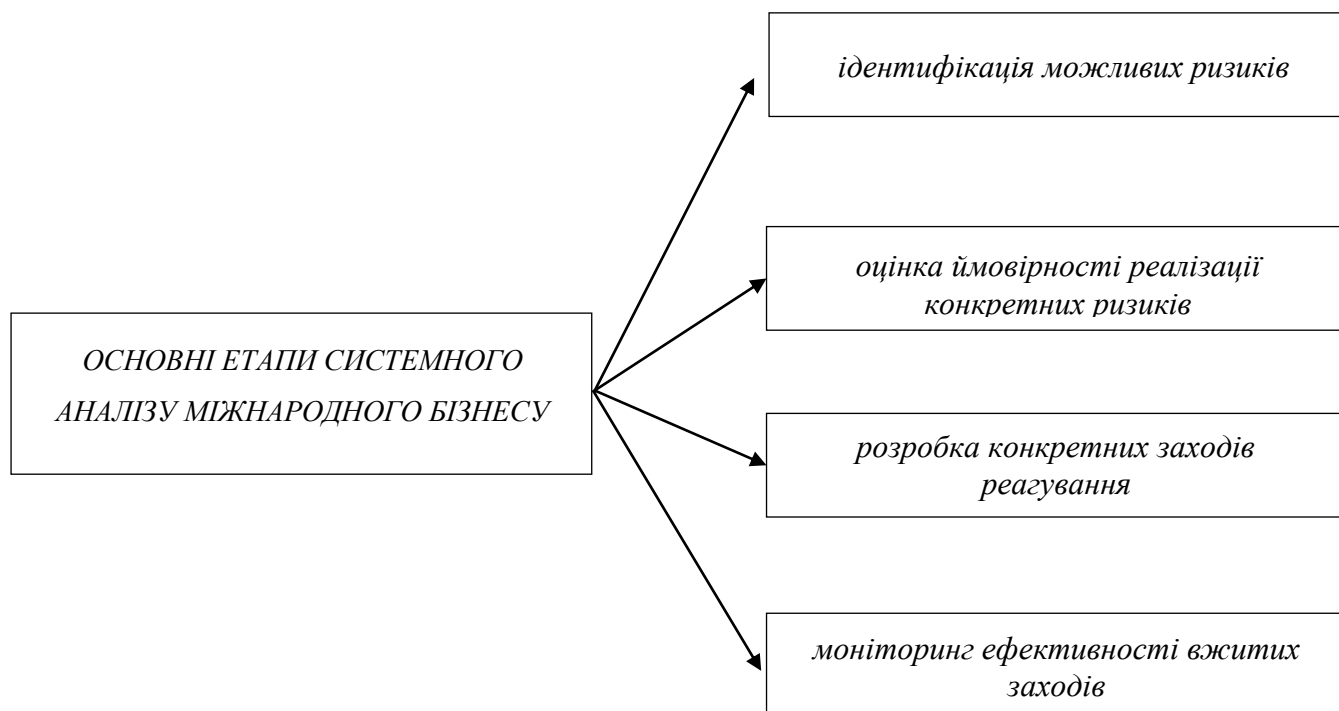


Рис. 1.3. Основні етапи системного аналізу міжнародного бізнесу

Першим кроком є ідентифікація можливих ризиків, з якими може зіткнутися компанія при виході на зовнішні ринки. На цьому етапі складається перелік усіх потенційних загроз з урахуванням специфіки діяльності підприємства та умов країн, до яких планується експансія. До списку можуть бути включені як внутрішні ризики, притаманні самій компанії, так і зовнішні – пов’язані із загальною ситуацією на ринку.

Другий етап полягає в оцінці ймовірності реалізації конкретних ризиків та можливого ступеня їх впливу на результати міжнародної діяльності компанії. Це дозволяє виділити ключові ризики, які потребують першочергової уваги та вжиття запобіжних заходів. Для оцінки використовують як кількісні показники (ймовірності, можливі фінансові втрати), так і якісні характеристики (слабкий, помірний чи сильний вплив).

Наступним логічним кроком є розробка конкретних заходів реагування на ідентифіковані ризики залежно від рівня їх істотності. Це можуть бути як превентивні дії для запобігання настанню ризикової події, так і заходи з локалізації негативних наслідків, якщо ризик вже реалізувався. Наприклад, для зниження

валютних ризиків може застосовуватися хеджування, а для захисту від порушення контрактних зобов'язань – фінансові гарантії чи штрафні санкції.

Заключним етапом є моніторинг ефективності вжитих заходів реагування на ризики та оцінка загального ризик-профілю міжнародної діяльності в динаміці. Це дозволяє визначити прогалини в системі ризик-менеджменту і своєчасно скорегувати підхід до управління ризиками з урахуванням реальної ситуації в бізнесі [3, с. 187].

Отже, системний підхід передбачає комплексну реалізацію взаємопов'язаних етапів аналізу ризиків – від ідентифікації до моніторингу, що дозволяє створити ефективну систему протидії ключовим загрозам та негативним подіям у процесі здійснення міжнародної підприємницької діяльності. Застосування такого системного підходу сприяє мінімізації можливих втрат та підвищенню стійкості й конкурентоспроможності компанії на глобальних ринках в умовах посилення невизначеності та динамічності зовнішнього середовища.

Традиційні методи оцінки ризиків міжнародного бізнесу, як правило, зосереджуються на аналізі окремих видів ризиків та джерел їх виникнення. Наприклад, приділяється увага виключно фінансовим, операційним чи ринковим ризикам. Проте такий підхід має суттєві недоліки.

По-перше, аналізуючи ризики ізольовано, неможливо повною мірою врахувати їх взаємний вплив та кумулятивний ефект. Ризики можуть посилювати один одного, призводячи до експоненційного зростання збитків та втрат.

По-друге, традиційні методи не передбачають комплексного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів ризику. В результаті деякі джерела загроз залишаються поза увагою, що знижує ефективність заходів ризик-менеджменту.

На противагу, системний підхід розглядає ризики міжнародної діяльності компанії в їх взаємозв'язку та з урахуванням усіх можливих чинників впливу. Це надає комплексне уявлення про ризиковий профіль бізнесу [4, с. 81].

Крім цього, враховуються не лише поточні, але й потенційні ризики, які можуть виникнути в майбутньому. Завдяки цілісному погляду, системний підхід сприяє більш точній кількісній та якісній оцінці ризиків, виявленню слабких місць та прогалин в управлінні ними. Це дозволяє розробити ефективнішу стратегію реагування, що мінімізує негативні наслідки настання ризикових подій та знижує загальний рівень ризику міжнародної діяльності.

Тож, головною перевагою системного підходу є усунення фрагментарності в аналізі шляхом узгодження оцінок окремих видів ризиків між собою та з урахуванням реальних умов функціонування бізнесу. Це забезпечує отримання найбільш точної та повної інформації про загрози та невизначеності, з якими стикається компанія на міжнародних ринках. Відповідно, системний підхід є найбільш дієвим інструментом оцінки та управління ризиками міжнародної діяльності.

Отже, геополітичні події можуть суттєво впливати на міжнародний бізнес та його операції. Для аналізу такого впливу необхідно розглядати геополітичне середовище як один з ключових чинників формування ризиків та невизначеності у міжнародній діяльності.

Під геополітичними подіями розуміють будь-які зміни у розстановці політичних сил на світовій арені, що впливають на баланс влади та інтереси країн. Це можуть бути військові конфлікти, революції, терористичні акти, торгові війни, економічні санкції, інтеграційні та дезінтеграційні процеси, зміни політичних режимів тощо. Усі вони створюють додаткові загрози та невизначеності для компаній, що діють на глобальних ринках [6].

Фактично геополітична ситуація формує те зовнішнє середовище, в якому функціонує міжнародний бізнес. Тому оцінка впливу геополітичних змін є невід'ємною складовою аналізу ризиків та можливостей при виході на нові ринки. Вона також необхідна для моніторингу поточних операцій та прийняття своєчасних рішень з адаптації бізнес-стратегії до нових умов.

Ключовими аспектами такого аналізу є:

- 1) ідентифікація основних поточних та потенційних геополітичних загроз у країнах присутності компанії;
- 2) визначення можливого впливу цих подій на конкретний бізнес (на попит, вартість ресурсів, ланцюги постачання, договірні відносини, безпеку персоналу тощо);
- 3) розробка сценаріїв і стратегій адаптації бізнесу до змін геополітичних умов з метою мінімізації ризиків і використання нових можливостей;
- 4) впровадження системи моніторингу та швидкого реагування на критичні події.

Застосування такого комплексного підходу дозволяє врахувати вплив складного геополітичного контексту та мінімізувати його загрози за рахунок своєчасної адаптації бізнес-моделі та стратегії міжнародної компанії. Це сприяє підвищенню стійкості до зовнішніх потрясінь та утриманню конкурентних позицій на глобальних ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПОДІЙ НА МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЇ КОМПАНІЇ AGRICOM GROUP

2.1. Загальна характеристика компанії Agricom Group та аналіз її міжнародної діяльності

Agricom Group – це велике українське підприємство в агропромисловому секторі, яке спеціалізується на виробництві та постачанні продуктів харчування. Цей холдинг відомий своєю значущою роллю в сільському господарстві та харчовій промисловості України [21].

Основну зведену інформацію про підприємство, можна побачити у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна інформація про діяльність підприємства

Параметр	Основна інформація
Назва компанії	Agricom Group
Галузь	Агропромисловий сектор
Продукція	Безглютеновий вівсяний продукт
Торгові марки	«San Grano», «Добродія», «WOWСЯНКА», «San Granola» та «YUMMOJI».
Ринки	Внутрішній ринок України та експорт у 40 країн світу
Головний офіс	Україні, м. Київ, Б. Васильківська, 62/64, 6 поверх.
Генеральний директор	Петро Мельник
Особливості	Інтегрований підхід до виробництва та переробки сільськогосподарських культур з контролем якості на всіх етапах виробництва
	Володіння декількома торговими марками
	Активна присутність на міжнародних ринках

Компанія Agricom Group - це сильний учасник на ринку, спеціалізований у вирощуванні та переробці безглютенового вівса. Її присутність на ринку вражає своєю вагою, і вона відома своєю унікальною спеціалізацією у виробництві безглютенових продуктів.

Однією з основних особливостей компанії є наявність декількох власних

торгових марок, серед яких можна виділити «San Grano», «Добродія», «WOWСЯНКА», «San Granola» та «YUMMOJI». Це свідчить про різноманітність продукції, яку вони пропонують, та готовність задовольняти різні смакові вподобання своїх клієнтів. Власні торгові марки також можуть свідчити про високий ступінь контролю компанією над якістю своєї продукції, що є важливим фактором для споживачів.

Організаційна структура Agricom Group є складовою частиною її успішної діяльності та ключовим інструментом управління компанією. Ця структура складається з різних підрозділів, служб та функціональних груп, кожна з яких відповідає за певний аспект бізнесу. Тож, розглянемо детальніше цю організаційну структуру та її складові елементи на рисунку 2.1.

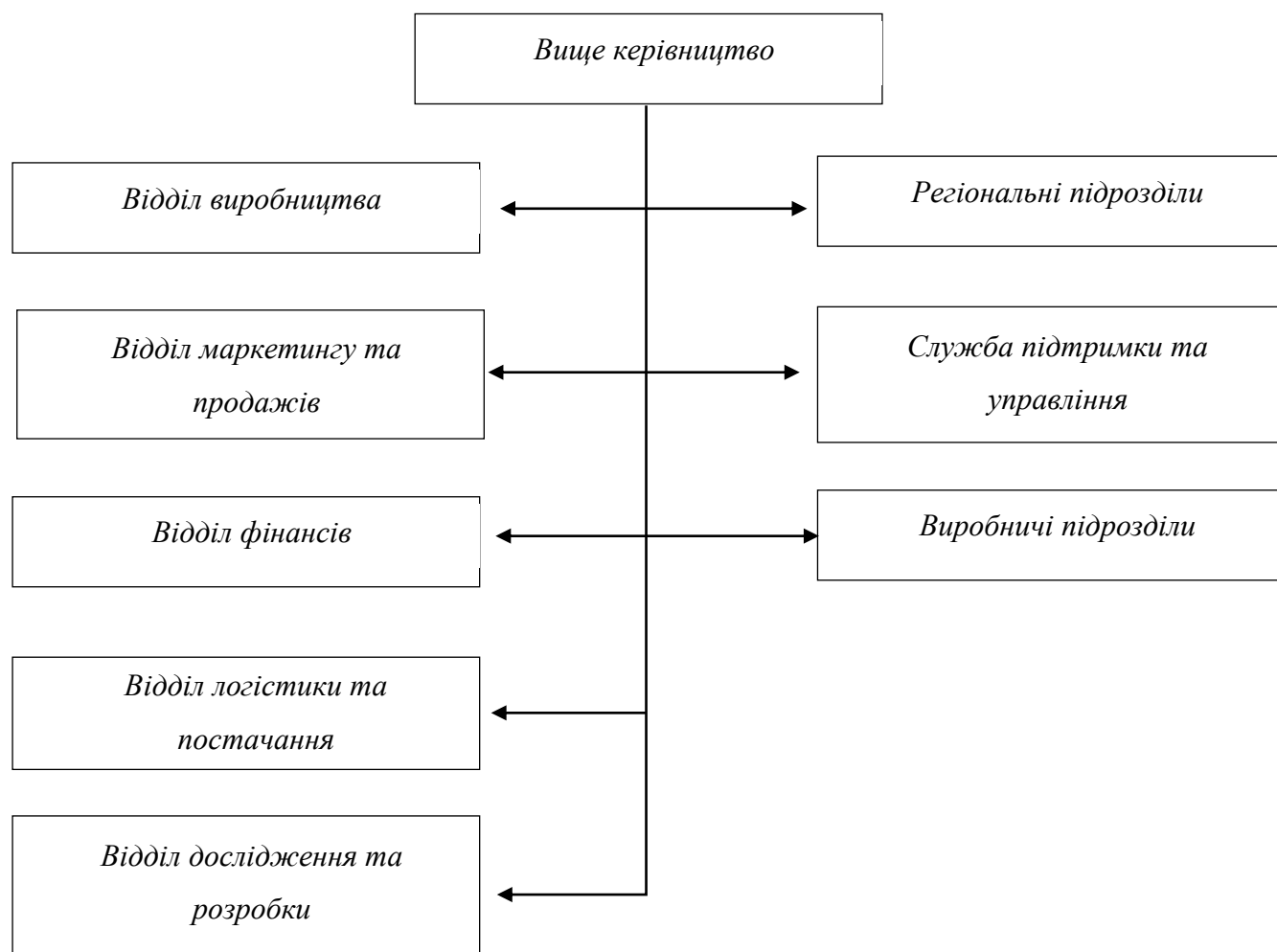


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства Agricom Group

Найвражаючою особливістю компанії є міжнародна національна присутність. Компанія не обмежується внутрішнім ринком України і активно експортує свою продукцію до більш ніж 40 країн світу. Це свідчить про її успіх і вплив на глобальному рівні. Імпортно-експортна діяльність дозволяє їй розширювати свою аудиторію та ділитися своєю продукцією зі світом, сприяючи росту популярності та визнання.

Також, хочеться зауважити, що компанія спеціалізується на безглютеновому вівсі, що може вказувати на її уважність до потреб споживачів і спрямованість на здоровий спосіб життя. Вирощування та переробка безглютенового вівса може відповідати сучасним дієтичним тенденціям і вимогам споживачів, що шукають альтернативи традиційним харчовим продуктам. Це може стати однією з конкурентних переваг Agricom Group та сприяти її подальшому розвитку.

Agricom Group виділяється на ринку своїм інтегрованим підходом до господарської діяльності в агропромисловому секторі. Ця компанія виконує не просто окремі етапи виробництва сільськогосподарських продуктів, але об'єднує в собі всю ланцюгову ланку – від вирощування сільськогосподарських культур до їхньої подальшої переробки. Цей інтегрований підхід має ряд важливих переваг і можливостей.

По-перше, такий підхід дозволяє Agricom Group здійснювати контроль якості продукції на всіх етапах виробництва. Вони починають з вибору сортів культур та їх вирощування з дотриманням високих стандартів якості. Це гарантує, що сировина для подальшої переробки буде високоякісною та відповідатиме вимогам споживачів.

По-друге, інтегрований підхід дозволяє забезпечити споживачів високоякісними продуктами. Оскільки Agricom Group контролює всі етапи виробництва, вони можуть впевнено стверджувати про якість своєї продукції. Це створює довіру серед клієнтів та сприяє популярності їхніх товарів на ринку.

По-третє, інтегрований підхід дозволяє Agricom Group більш ефективно використовувати ресурси та зменшувати втрати виробництва. Оскільки вони

володіють і контролюють кожним ланцюжком виробництва, це дозволяє оптимізувати процеси та раціонально використовувати ресурси.

Інтегрований підхід Agricom Group є не лише стратегічним рішенням, але і важливим фактором їхнього успіху на ринку агропродуктів. Цей підхід підкреслює їхню здатність забезпечувати високу якість продукції та відповідати вимогам сучасних споживачів.

Agricom Group є вражаючим гравцем на ринку харчової промисловості, і її успіх пов'язаний з потужністю та різноманітністю її продукції. Компанія славиться своєю здатністю вирощувати та переробляти безглютеновий вівса, пропонуючи споживачам широкий асортимент високоякісних продуктів харчування.

Українська агропромислова група, Agricom Group, є власником значної площі сільськогосподарських земельних ресурсів у різних регіонах України. Це включає в себе території в Житомирській, Чернігівській та Луганській областях, загальна площа яких становить 28 тисяч гектарів землі. Це величезний земельний масив, який використовується компанією для сільськогосподарських потреб.

Компанія також діє двома елеваторними комплексами, які відіграють важливу роль у зберіганні та транспортуванні врожаю. Загальна потужність цих елеваторних комплексів становить 63 тисячі тонн. Це означає, що Agricom Group має достатню інфраструктуру для зберігання та перевезення свого власного врожаю, а також може обробляти та зберігати сільськогосподарські продукти на великій масштабі.

Зазначені земельні кластери та елеваторні комплекси є важливою складовою інтегрованого підходу Agricom Group до агропромислової діяльності. Володіння та управління земельними ресурсами дозволяє компанії контролювати якість вирощених культур на всіх етапах виробництва. Також наявність потужних елеваторних комплексів спрощує зберігання та перевезення сільськогосподарської продукції, що робить Agricom Group значущим гравцем на ринку аграрних товарів в Україні та поза її межами.

Одним із значущих досягнень Agricom Group є запуск найпотужнішого в Європі

повністю автоматизованого виробничого комплексу для виготовлення пластівців на основі зернових культур та продуктів, отриманих з них. Цей інноваційний завод розташований у селищі Михайло-Коцюбинське, що знаходиться в Чернігівській області України.

Важливим аспектом є той факт, що цей завод був введений в експлуатацію у травні 2018 року і вимагав значних інвестицій в розмірі 11 мільйонів доларів. Цей виробничий комплекс є унікальним в Європі, оскільки він відзначається повною автоматизацією виробничих процесів. Він спеціалізується на переробці зернових культур та створенні продуктів на їхній основі, зокрема пластівців.

Важливою особливістю є те, що автоматизований підхід дозволяє підвищити продуктивність та якість виробництва, зменшити витрати на оплату праці та знизити ризик помилок у виробничому процесі. Комплексний контроль над усіма етапами виробництва забезпечує стабільну та високоякісну продукцію, що відповідає найвищим стандартам якості.

Досягнення Agricom Group у сфері автоматизації виробництва пластівців на основі зернових культур є важливим внеском в розвиток агропромислового сектору України та підтвердженням компанії як інноваційного лідера у сфері сільського господарства. Такий завод сприяє ефективному використанню сільськогосподарських ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Можна впевнено сказати, що Agricom Group визначається як компанія, яка активно спрямована на ринок та на задоволення потреб своїх клієнтів. Ця фірма відводить основну роль у своїй господарській діяльності на розумінні потреб споживачів і прагне надавати їм високоякісний сервіс.

Отже, потужність Agricom Group відображається у її здатності до збільшення виробничих обсягів, впровадженню інноваційних рішень, розширенню земельних площ, спеціалізації на безглютеновому вівсі та активному експорту. Всі ці аспекти спільно формують вражаючу і надійну потужність компанії, яка не лише

задовольняє потреби споживачів, але й вносить вагомий внесок в розвиток галузі харчової промисловості в Україні та за її межами.

Щодо ринку, Agricom Group встановлює перед собою декілька важливих завдань. По-перше, це надання клієнтам продукції високої якості, яка відповідає їхнім потребам та очікуванням. Компанія завжди зорієнтована на створення продуктів, які задовольняють смакові вподобання та вимоги своїх клієнтів.

По-друге, Agricom Group прагне розвивати довгострокові та взаємовигідні відносини зі своїми партнерами. Це означає, що компанія дбає про партнерські відносини, спираючись на взаємний інтерес та довіру.

Співпраця з іншими підприємствами в цілому сприяє росту та розвитку Agricom Group. Компанія демонструє свій багаторічний досвід і інноваційний підхід у галузі агропромислового сектору. Це дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною компанією на ринку харчових продуктів.

Постійний пошук нових технологій та удосконалення виробничих процесів допомагають Agricom Group забезпечувати якість та ефективність своєї продукції. Загалом, Agricom Group є прикладом компанії, яка активно працює на ринку, ставить перед собою високі стандарти якості та споживчої цінності продукції та вдається до стратегічного партнерства для досягнення своїх цілей у сфері агропромислового виробництва.

Головною метою Agricom Group є забезпечення споживачів високоякісними, здоровими та доступними продуктами харчування. Ця мета визначає основний фокус компанії та визначає її стратегічну спрямованість в агропромисловому секторі. Agricom Group ставить перед собою завдання поєднати українське сільське господарство з високотехнологічними українськими підприємствами, щоб створити продукцію, яка задовольняє потреби споживачів та відповідає вимогам якості і безпеки.

Як вже і зазначалось компанія володіє значними земельними ресурсами в різних областях України, зокрема в Житомирській, Чернігівській та Луганській областях.

Земельні ділянки загальною площею близько 28 тисяч гектарів використовуються для вирощування сільськогосподарських культур, зокрема вівса, яке є однією з ключових сировин для продукції Agricom Group.

Agricom Group володіє двома елеваторними комплексам: «Добродія-Фудз» та «Білокуракинський елеватор» які мають загальну потужність 63 тисяч тонн. Ці комплекси використовуються для зберігання та перевезення врожаю, забезпечуючи надійний ланцюг постачання сировини для переробки.

Фото цих елеваторів можна побачити на рисунку 2.2, 2.3 відповідно.



Рис. 2.2. Елеватор «Добродія-Фудз»



Рис. 2.3. «Білокуракинський елеватор»

Agricom Group завжди відкрита до використання новітніх технологій та

інновацій у вирощуванні та обробці сировини. Це дозволяє підвищувати ефективність та якість виробництва, а також знижувати вплив на довкілля.

Отже, сировинна база Agricom Group є невід'ємною складовою успіху компанії та гарантом високоякісної продукції. Компанія володіє обширними земельними ділянками у різних регіонах України, що надає їй можливість вирощувати сировину власними силами та контролювати всі стадії вирощування, починаючи з посіву і закінчуючи збором врожаю.

Основні економічні показники, які підлягають ретельному аналізу та моніторингу, зведені в таблицю 2.2. і дозволяють керівництву компанії отримувати чітку картину щодо фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники підприємства

Показники	Рік			Відхилення абсолютне, +/-		
	2022	2021	2020	2022/2021	2021/2020	2022/2020
Виручка, млн. грн.	9470237	8225588	7817848	1244649	407740	1652389
Валовий прибуток, тис. грн.	2666978	739409	2261784	1927569	1522375	405194
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	2239518	237307	1027771	-2476825	1265078	1211747
Чистий прибуток, тис. грн.	422905	486412	2053123	509317	1566711	2076028
Активи, тис. грн.	18518475	17777909	17249877	740566	528032	1268598
Власний капітал, тис. грн.	4676228	5316479	3382475	640251	1934004	1293753
Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн.	4008981	3317783	3298765	691198	19018	710216
Фондовіддача	2,4	2,5	2,4	0,1	0,1	0,0
Виручка на працівника, тис. грн.	4358	3600	4042	758	443	316
Чистий прибуток на працівника, тис. грн.	11	-213	-1062	223	849	1072
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	1845	1452	1706	393	254	139
Рентабельність активів, %	0,12	-2,74	-11,90	2,86	9,17	12,03
Рентабельність власного капіталу, %	0,49	-9,15	-60,70	9,64	51,55	61,19
Рентабельність діяльності, %	0,24	-5,91	-26,26	6,16	20,35	26,50

Ця таблиця включає в себе ключові показники, які визначають ефективність діяльності Agricom Group та дозволяють приймати інформовані рішення.

Динаміка фінансових результатів Agricom Group в 2020-2022 рр. подана на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів Agricom Group в 2020-2022 рр

Тепер розглянемо фінансові показники діяльності підприємства, протягом трошки довшого періоду, за 2017-2021 роки. Дані містяться у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники діяльності підприємства

Показники	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Інвестиції, млн.	9,2	1,9	1,2	1	0,8
Банківський портфель, млн.	5,9	10,1	13,1	12	9,3
Виручка, млн.	23,7	20,8	21,6	19,7	-
Частка ринку брендів «Добродія Фудз», %	-	10,4	11,9	13	13,7

Продовження таблиці 2.3

Частка в експорті в реалізації продукції «Добродія Фудз», %	7	20	39	53	70
Завантаженість виробництва «Добродія Фудз», % (МП)	-	49	51	80	84
Кількість інноваційних проєктів, впроваджених за період	3	3	4	3	3

Далі зробимо аналіз основних економічних показників фінансової діяльності підприємства з розрахунку та аналізу собівартості, яку наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Аналіз собівартості продукції

Витрати	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Матеріальні витрати	67437,0	70,6	67601,7	91,8	95960,7	92,2
Витрати на оплату праці	1532,0	1,6	1703,6	2,3	2206,9	2,1
Відрахування на соц. заходу	694,0	0,7	726,4	1,0	1017,2	1,0
Амортизація	313,0	0,3	427,5	0,6	618,6	0,6
Інші операційні витрати	25557,0	26,8	3165,4	4,3	4247,6	4,1
Всього	95533,0	100	73624,6	100	104051,0	100

У розглянутому періоді, який охоплює три роки – 2020, 2021 і 2022 роки, спостерігалася зміна витрат Agricom Group, що відіграє важливу роль у фінансовому стані компанії та впливає на її ділову активність.

Аналіз фінансових показників Agricom Group вказує на ряд важливих висновків. Однією з найважливіших характеристик є ліквідність підприємства, яка визначає його здатність вчасно погасити зобов'язання перед кредиторами. Наявність достатнього оборотного капіталу є важливою для забезпечення фінансової стійкості.

Важливим показником є також рентабельність підприємства, яка вказує на його здатність до прибуткової діяльності.

Проведений аналіз також дозволяє визначити фактори, які можуть впливати на фінансовий стан Agricom Group. До них можуть відноситися зміни цін на сільськогосподарську продукцію, погодні умови, зростання витрат на сировину та матеріали, а також кон'юнктура ринку.

Успішна фінансова діяльність Agricom Group може бути досягнута завдяки ретельному плануванню, контролю над витратами, ефективному використанню ресурсів та розумному управлінню ризиками. Важливим фактором є також диверсифікація діяльності, яка може зменшити вплив зовнішніх факторів на фінансову стійкість.

Міжнародна присутність та експортна діяльність є однією з ключових конкурентних переваг Agricom Group. Компанія експортує свою продукцію в понад 40 країн світу, причому географія поставок постійно розширюється. Це свідчить про високу конкурентоспроможність продукції Agricom на світовому ринку та її здатність задовольняти потреби іноземних споживачів. Експорт також дозволяє диверсифікувати ринки збуту та знизити залежність результатів компанії від кон'юнктури лише на внутрішньому ринку України.

Розвиток експортної діяльності став можливим завдяки потужностям сучасного інноваційного заводу у Чернігівській області, який відповідає міжнародним стандартам якості та продуктивності. Він дає змогу випускати значні обсяги продукції на експорт, у тому числі унікальний вид пластівців. Інвестиції у розмірі 11 млн доларів, залучені для будівництва цього виробничого комплексу, вже окупаються за рахунок експортних продажів.

У подальшому пріоритетом для компанії має стати проникнення на ринки Азії, Близького Сходу, Африки – регіонів з високим потенціалом зростання попиту на продовольчі товари. Також варто розширити асортимент експортоорієнтованої

продукції із зернових за рахунок продуктів із доданою вартістю. Це підвищить рентабельність експортних поставок.

Отже, розвинена міжнародна діяльність Agricom Group як одного з лідерів українського АПК демонструє високу конкурентоспроможність і експортний потенціал вітчизняних аграрних та харчових компаній на глобальному ринку.

2.2. Аналіз впливу конкретних геополітичних подій на бізнес компанії

Повномасштабне військове вторгнення Росії в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року, та тимчасова окупація частини української території завдали істотного негативного впливу на діяльність компанії Agricom Group. Цей агропромисловий холдинг, що спеціалізується на виробництві та експорті продуктів харчування, зіткнувся з низкою викликів через бойові дії, руйнування інфраструктури та порушення звичних бізнес-процесів.

Перш за все, частина активів та виробничих потужностей Agricom Group опинилася на тимчасово окупованих територіях у Донецькій, Луганській та Херсонській областях. Це, зокрема, стосується елеваторів, розташованих у Маріуполі та Мелітополі. Внаслідок активних бойових дій та обстрілів з боку російських військ ці об'єкти були пошкоджені або повністю зруйновані. Також компанія втратила контроль над частиною сільськогосподарських угідь, які перейшли під юрисдикцію окупаційної влади. За оцінками експертів, загальні втрати Agricom Group через неможливість доступу до захоплених росіянами активів можуть сягати десятків мільйонів доларів.

По-друге, війна порушила звичні ланцюги постачання та логістики, пов'язані з експортом продукції компанії. Основні морські торговельні шляхи через Азовське та Чорне моря опинилися перекриті через блокаду українських портів російським флотом. Це унеможливило традиційні поставки товарів Agricom на ринки країн Близького Сходу, Північної Африки та Азії. Натомість компанія змушена була шукати альтернативні логістичні маршрути через кордони з країнами ЄС, зокрема з

Польщею та Румунією. Проте ці наземні шляхи є більш витратними і менш продуктивними порівняно з морськими перевезеннями.

Крім того, війна істотно змінила кон'юнктуру внутрішнього ринку України, що також негативно позначилося на компанії Agricom. Зниження купівельної спроможності населення через втрату робочих місць, зупинку підприємств і скорочення зарплат означає падіння попиту на продукти харчування, зокрема й ті, що виробляє Agricom. До того ж значна кількість потенційних споживачів залишила територію України як вимушені переселенці або біженці. Окупація частини Донбасу та Криму також позбавила компанію великої кількості клієнтів на внутрішньому ринку. Загалом через війну ємність українського ринку для харчової промисловості та продуктів харчування скоротилася щонайменше на 30-40%. Ці зміни змушують Agricom шукати нові ринки збуту, насамперед в країнах Європи та Північної Америки [5].

Отже, бачимо, що російське військове вторгнення завдало відчутних економічних збитків компанії Agricom Group. Втрати активів, порушення логістики та експортних поставок, негативні зрушення на внутрішньому ринку - усе це викликало серйозні проблеми для цього аграрного бізнесу. Проте, незважаючи на усі ці виклики, компанія адаптується до умов воєнного часу, знаходить альтернативні ринки збуту та намагається нарощувати свою присутність на міжнародній арені.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну спричинило не лише безпосередні збитки через бойові дії, а й призвело до розгортання глибокої економічної кризи. Ця криза істотно вдарила також по агропромисловому холдингу Agricom Group, ускладнивши його діяльність на тлі падіння попиту, девальвації гривні, інфляції та зростання витрат.

Перш за все, через масове безробіття, скорочення зарплат і зупинку підприємств в Україні різко впала купівельна спроможність населення. Громадяни економлять на усьому, відмовляючись від покупок не першої необхідності, до яких частково належить і продукція компанії Agricom. Це можуть бути, наприклад,

пластівці та інші зернопродукти преміум-сегменту. Так само українці скорочують витрати на м'ясо птиці та інші харчові продукти. Відповідно падає і сукупний попит на товари виробництва Agricom Group з боку внутрішнього ринку України.

Крім того, через втрату роботи та заробітків багато українців виїхало за кордон, переважно до країн ЄС. Це також звузило внутрішній ринок для продуктів харчування та зернових культур. Негативно позначився в цьому контексті і масовий виїзд біженців з окупованих територій Донбасу та півдня України, які залишили свої домівки через бойові дії. Адже саме ці регіони традиційно були важливими для збуту продукції Agricom.

Поряд зі звуженням внутрішнього попиту, економічна криза через війну призвела до різкої девальвації української гривні та стрімкого зростання інфляції. Падіння курсу національної валюти та знецінення заощаджень спричиняють подальше зuboжіння населення й зменшення його купівельної спроможності. Висока інфляція, в свою чергу, змушує компанію Agricom підвищувати ціни на свою продукцію, аби компенсувати зростання витрат на виробництво, логістику, оплату праці тощо. А це теж негативно впливає на попит у скрутних економічних умовах.

Саме витрати компанії значно зросли на тлі кризи через подорожчання палива, транспортування, енергоносіїв, зарплат, кредитів. Девальвація змушує Agricom закуповувати багато імпортних матеріалів і обладнання за вищими цінами в іноземній валюті. Так само дорожчими стали логістика й транспортування через брак палива, пошкодження інфраструктури, переналаштування ланцюгів постачання. Наприклад, замість морських шляхів доводиться використовувати дорогі наземні перевезення при експорті продукції. Усе це змушує Agricom Group шукати шляхи оптимізації витрат, аби зберегти свою конкурентоспроможність як на зовнішніх, так і на внутрішніх ринках.

Отже, економічна криза, спричинена російським вторгненням, створює цілу низку загроз і викликів для аграрного холдингу Agricom Group. Падіння попиту, девальвація, інфляція та зростання витрат ускладнюють діяльність компанії,

змушуючи шукати ефективні рішення для оптимізації бізнесу в умовах кризи. Гнучкість, адаптація до мінливих обставин і пошук нових можливостей - запорука подолання тимчасових труднощів для Agricom Group.

Одним з найбільших викликів для компанії Agricom Group через війну стала необхідність термінової переорієнтації експортних ринків та пошук альтернатив для російському ринку, який раніше був одним з найбільших для українських виробників продуктів харчування. Російська агресія та жорсткі торговельні обмеження з боку РФ змусили Agricom Group шукати нові ринки збуту в Європі, Азії, на Близькому Сході та в Північній Америці. Це вимагало від компанії серйозної адаптації [7].

По-перше, на заміну російському ринку компанія активно нарощує обсяги постачань до країн Європейського Союзу. Завдяки угоді про зону вільної торгівлі між Україною та ЄС експорт продуктів харчування став простішим, дешевшим і перспективнішим в цьому напрямку. Зокрема Agricom нарощує постачання курятини та яєць до Польщі, м'ясних виробів до Німеччини, олії до країн Балтії та Скандинавії. Проте конкуренція з боку європейських фермерів на цих ринках досить висока.

Водночас компанія прагне вийти на нові для себе ринки Близького Сходу, Північної Африки, Китаю, Індії та інших азійських країн. Тут спостерігається дефіцит продовольства через продовольчу кризу, а отже є попит на імпорт зернових, олії та м'ясної продукції. Проте постачання в ці регіони ускладнене через перекриті морські шляхи та блокаду чорноморських портів Росією. Тому доводиться шукати дорогі наземні альтернативи через Європу. Крім того, продукція Agricom має відповідати вимогам та стандартам цих нових ринків щодо упаковки, сертифікації, термінів та умов зберігання тощо.

Ще одним важливим новим напрямком експорту для компанії є Північна Америка, насамперед США та Канада. Тут Agricom налагоджує постачання соняшникової олії, кукурудзи та інших зернових. Сполучені Штати мають високу купівельну спроможність та стабільний і передбачуваний ринок для імпортової

продукції. Проте конкуренція з боку латиноамериканських виробників тут теж досить сильна, тому потрібно пропонувати привабливі конкурентні ціни.

Тож, Agricom Group вимушено, але впевнено переорієнтовує свої експортні потоки в бік західних та інших нових ринків на заміну російському. Це потребує адаптації логістики, упаковки, маркетингу тощо. Але такі кроки допомагають компанії вижити та розвиватися в складних умовах повномасштабної війни з Росією.

На тлі війни уряд України намагається всебічно підтримати аграрний сектор як один з найважливіших для економіки, харчової безпеки країни та експортного потенціалу. Компанія Agricom Group як провідний гравець у сфері сільського господарства та харчової промисловості активно скористалася низкою заходів державної підтримки, що дозволило їй зберегти життєздатність в умовах кризи.

По-перше, Agricom Group отримала бюджетні компенсації за пошкоджені та втрачені активи, зокрема за зруйновані обстрілами елеватори в Маріуполі та Мелітополі. Також компанія має право на відшкодування за списані кредити у захоплених Росією банках. Це пом'якшило фінансові втрати холдингу від війни. Крім того, Agricom отримав доступ до спеціальних державних кредитних програм з низькими ставками для підтримки бізнесу в умовах воєнної кризи.

По-друге, держава надає компанії підтримку для нарощування експорту продукції до країн ЄС, передусім у рамках угоди про зону вільної торгівлі. Зокрема, Agricom Group має доступ до державних гарантій, страхування експортних ризиків, експортного фінансування. Це полегшує процес освоєння нових європейських ринків збуту в рамках переорієнтації з російського ринку. Державні структури також надають компанії інформаційно-консультаційну підтримку щодо сертифікації, реєстрації та логістики експортних поставок тощо.

Нарешті, важливим аспектом є допомога держави у використанні переваг зони вільної торгівлі з ЄС. Зокрема, це спрощує митне оформлення вантажів Agricom, а також скасовує ввізні мита на більшість товарів компанії при їх експорті до країн Євросоюзу. Це робить ціни на українські аграрні та харчові товари більш

привабливими в Європі, дозволяючи нарощувати обсяги експорту як альтернативу російському ринку. Завдяки цьому Agricom Group стабілізує свої позиції в складних економічних умовах воєнного стану в Україні.

2.3. Оцінка ризиків міжнародних операцій компанії під впливом геополітичних подій

Оцінка ризиків міжнародних операцій компанії Agricom Group під впливом геополітичних подій є вкрай актуальним завданням в умовах триваючої війни Росії проти України. Адже саме ця агресія стала епіцентром глобальної геополітичної нестабільності, котра негативно позначається на міжнародному бізнесі та економічній взаємодії.

Наслідки війни для Agricom Group виявляються насамперед у порушенні звичних ланцюгів постачання, коливаннях валютно-фінансової системи, змінах умов оподаткування та митного регулювання на ключових зовнішніх ринках. Це призводить до зростання операційних ризиків для компанії, які можуть мати довготривалий характер навіть після завершення активної фази бойових дій.

Відповідно, вкрай необхідно якісно оцінити ймовірні загрози та негативні наслідки для експортно-імпортних операцій компанії Agricom Group, пов'язані з російською агресією в Україні та її впливом на глобальну геополітичну ситуацію. Це дозволить розробити адекватну систему управління ризиками для їх мінімізації і забезпечення стабільності міжнародної діяльності компанії в довгостроковій перспективі.

Оцінка ризиків порушення ланцюгів постачання та логістики для міжнародних операцій компанії Agricom Group є надзвичайно актуальною в умовах російсько-української війни. Адже саме ці ланцюги забезпечували експортно-імпортну діяльність компанії на глобальному рівні, а їх блокування чи ускладнення Росією створює значні загрози для бізнесу Agricom.

Перш за все, існує високий ризик перекриття ключових транспортних коридорів, якими раніше здійснювалися постачання продукції Agricom на ринки

Європи, Азії, Африки та Близького Сходу. Морське сполучення через Чорне та Азовське моря фактично паралізоване через блокаду українських портів російським військовим флотом та загрозу нападів. Це ускладнило традиційні маршрути експорту зернових, олії та іншої сільськогосподарської продукції компанії. Потреба у пошуку альтернативних наземних шляхів через кордони з країнами ЄС збільшує транзитні витрати й уповільнює постачання.

Крім того, логістика стикається з додатковими затримками через посилений митний, прикордонний та інший контроль в умовах воєнного стану. Перевірка вантажів, оформлення документів, сканування може займати значно більше часу, ніж у мирний період, що призводить до зривів графіків постачань та виконання зобов'язань перед іноземними партнерами.

Врешті, усі ці ускладнення логістики тягнуть за собою суттєве підвищення її вартості для компанії Agricom. Адже доводиться використовувати дорожчі альтернативні маршрути, сплачувати штрафи чи пені за несвоєчасне виконання контрактів, витрачати додаткові ресурси на оформлення документів тощо. Лише за перше півріччя війни логістичні витрати Agricom Group зросли щонайменше на 30-40%. Це зменшує рентабельність експорту та загальну прибутковість міжнародних операцій компанії.

Отже, ризики перекриття транспортних артерій, затримок та подорожчання логістики через російську агресію становлять загрозу для глобальної діяльності Agricom Group та вимагають негайних заходів з управління цими ризиками. Їх оцінка і мінімізація має стати стратегічним завданням топ-менеджменту компанії.

Російське вторгнення в Україну спричинило не лише проблеми фізичної логістики, але й цілу низку фінансових та юридичних ризиків для міжнародної діяльності компанії Agricom Group. Зокрема, компанія стикається з загрозами коливання валют, обмежень на грошові перекази та змін оподаткування за кордоном. Оцінка і мінімізація цих загроз є стратегічним завданням в умовах війни.

Перш за все, різке коливання курсів іноземних валют, насамперед долара США та євро, створює ризики для розрахунків компанії з іноземними партнерами. Адже Agricom експортує свою продукцію за валютою, а імпортує багато сировини та матеріалів, розраховуючись у гривні. Різкі стрибки курсів через війну ускладнюють прогнозування та фінансове планування зовнішньоекономічної діяльності. Це підвищує ризики як збитковості окремих операцій, так і загальної неплатоспроможності компанії внаслідок несприятливих коливань.

Ще однією проблемою є потенційні обмеження на репатріацію експортної виручки Agricom з боку іноземних банків та юрисдикцій. Через ризики подальшої ескалації конфлікту з Росією багато хто може обмежити грошові перекази суб'єктам з України. Також можливі проблеми з конвертацією гривні у тверду валюту. Ці загрози здатні паралізувати міжнародні розрахунки з контрагентами Agricom та позбавити компанію валютної виручки.

Нарешті, через тиск політичних ризиків деякі країни можуть раптово змінювати умови оподаткування, митні тарифи тощо для українських партнерів, що ускладнить ведення зовнішньоекономічної діяльності. Так Agricom може зіткнутися з протекціоністськими заходами або санкціями проти України з боку окремих держав, що негативно позначиться на прибутковості його експортно-імпортних операцій.

Отже, нестабільна геополітична ситуація диктує необхідність детально оцінити та мінімізувати усі фінансові і юридичні ризики для міжнародного бізнесу Agricom Group в умовах війни.

Також, однією з найбільших груп ризиків для міжнародних операцій компанії Agricom Group в умовах війни є загрози безпосередньо її виробничій діяльності та активам як в Україні, так і за кордоном. Адже власне ці активи і процеси є фундаментом для зовнішньоекономічної діяльності холдингу у сфері харчової промисловості та сільського господарства. Відповідно їх пошкодження, зупинка чи втрата контролю створюють величезні ризики для глобального бізнесу компанії.

Перш за все, бойові дії на території України вже призвели до значних пошкоджень виробничих потужностей Agricom Group. Зокрема, російські обстріли знищили елеватори в Маріуполі та Мелітополі, що були задіяні в експортних поставках. Також постраждали інші інфраструктурні об'єкти, необхідні для налагодження ланцюгів постачання продукції компанії за кордон. Внаслідок пошкоджень доводиться припиняти заплановані поставки, компенсувати збитки, переналаштовувати логістику.

По-друге, існують постійні ризики зупинок тих чи інших виробничих активів Agricom в Україні через ракетні удари, обстріли або аварії внаслідок бойових дій поблизу. Це призводить до зривів виробничих графіків, порушення термінів поставок, штрафних санкцій, а відтак – зниження прибутковості зовнішньоекономічної діяльності для компанії.

Нарешті, подальша окупація російськими загарбниками території України несе загрозу повної втрати компанією Agricom контролю над частиною своїх активів у виробничій, логістичній або допоміжній сфері. Це може паралізувати її глобальну діяльність та поставити під питання виконання міжнародних контрактів.

Тож, комплекс заходів щодо уникнення та мінімізації цих операційних ризиків для міжнародних операцій Agricom Group має стати топ-пріоритетом компанії в умовах війни та геополітичної дестабілізації.

Отже, аналіз впливу поточних геополітичних подій на міжнародну діяльність компанії Agricom Group демонструє низку серйозних викликів та загроз, спричинених повномасштабною збройною агресією Росії проти України.

Передусім, війна безпосередньо зашкодила експортно-імпортним операціям Agricom Group, порушивши усталені ланцюги постачання через порти Чорного моря. Компанія втратила доступ до російського ринку, що традиційно був одним з найбільших споживачів її продукції. Окрім того, російські обстріли завдали значної шкоди виробничим потужностям Agricom Group на сході України, де розташована частина її заводів та складів.

Крім прямого впливу, війна опосередковано негативно позначилася на загальній міжнародній діяльності компанії. Зокрема, різке коливання валютних курсів в регіонах присутності Agricom Group ускладнило фінансове планування та збільшило витрати. Ризик обмежень міжнародних розрахунків через санкції проти Росії та жорсткіший комплаєнс-контроль банків створює додаткові перешкоди для плавного ведення бізнесу.

Крім того, війна спричинила економічну рецесію та інфляцію на ключових експортних ринках продукції Agricom Group, що веде до падіння попиту та скорочення обсягів продажів. Також суттєво зросли транспортні та логістичні витрати компанії у зв'язку з необхідністю шукати альтернативні шляхи доставки товарів після блокування українських портів.

Отже, щоб зберегти та відновити ефективність своєї міжнародної діяльності в нових умовах, Agricom Group має терміново розробити і запровадити всеохоплюючу систему оцінки та реагування на політичні ризики, пов'язані з російсько-українською війною та її наслідками по всьому світу. Критично важливо налагодити пильний моніторинг ситуації та приймати швидкі, адекватні рішення у відповідь на нові геополітичні виклики, щоб мінімізувати негативний вплив на бізнес та адаптуватися до змінених умов функціонування на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО СИСТЕМНОГО АНАЛІЗУ РИЗИКІВ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ОПЕРАЦІЙ

3.1. Методичні підходи до системного аналізу ризиків міжнародних операцій

Глобалізація економіки та розширення міжнародної діяльності компаній призводить до зростання кількості та різноманітності ризиків, пов'язаних з міжнародними операціями. Компанії стикаються з політичними, економічними, соціальними, екологічними та іншими ризиками, що ускладнюють ведення бізнесу на міжнародному рівні. Тому ефективне управління цими ризиками є ключовим фактором успіху міжнародних операцій.

Адекватна оцінка та аналіз ризиків міжнародної діяльності є першим кроком до їх успішного мінімізування чи уникнення. Традиційні методи оцінки ризиків, що базуються переважно на інтуїції та досвіді, наразі є недостатніми. Потрібні більш формалізовані, об'єктивні та системні підходи до аналізу міжнародних ризиків.

У даній роботі розглядаються сучасні методичні підходи до системного аналізу та оцінки ризиків міжнародних операцій. На основі багатофакторних статистичних та аналітичних моделей здійснюється аналіз та кількісна та якісна оцінка різних типів міжнародних ризиків, включаючи ринкові, політичні, операційні, валютні та інші ризики. Пропонуються оригінальні класифікаційні схеми для систематизації міжнародних ризиків за різними критеріями.

Особливу увагу приділено аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на профіль ризику міжнародних операцій. Окремо виділяється група макроекономічних, геополітичних та соціальних чинників, що формують міжнародне середовище функціонування компанії. На цій основі пропонується методика ідентифікації ключових ризик-факторів та оцінки їх вагомості щодо загального ризик-профілю.

Значна увага приділяється питанням розробки стратегій адекватного реагування на специфічні міжнародні ризики. Аналізуються різні варіанти управління ризиками міжнародних операцій - уникнення, мінімізація, диверсифікація, трансфер ризиків тощо. Встановлюються зв'язки між профілем ризику міжнародних операцій та стратегіями його ефективного менеджменту.

Тож, запропоновані практично-орієнтовані методичні підходи щодо систематизації та комплексного аналізу міжнародних ризиків, можуть бути ефективно імплементовані у практику міжнародної діяльності компаній різних галузей. Запропоновані методики сприятимуть підвищенню якості управління ризиками та загальної конкурентоспроможності компаній на глобальних ринках.

Отже, провадження міжнародної діяльності пов'язане з широким спектром різноманітних ризиків, які істотно відрізняються за своєю природою та джерелами виникнення. Тому першим етапом в системному аналізі та оцінці ризиків міжнародних операцій має стати їх ретельне визначення та класифікація за певними ознаками.

Найбільш універсальною вважається класифікація міжнародних ризиків, що базується на виділенні зовнішніх та внутрішніх ризиків.

До групи зовнішніх належать такі види ризиків: державні (політичні), регіональні, валютні, макроекономічні, форс-мажорні та інші, першопричини яких лежать за межами діяльності самої компанії. Спільною рисою зовнішніх ризиків є те, що їх першопричини лежать поза межами впливу та контролю самої компанії. Вони мають переважно системний, широкомасштабний характер та одночасно впливають на велику кількість суб'єктів ринку.

До внутрішніх ризиків міжнародної діяльності відносять:

1. Комерційні ризики, що випливають з особливостей здійснення зовнішньоекономічних операцій компанією. До них належать ризики неплатежу, недобросовісної конкуренції, неякісних поставок тощо.

2. Фінансові ризики пов'язані з формуванням грошових потоків компанії, залученням фінансування, його обслуговуванням. До цієї групи відносять відсоткові, кредитні, інвестиційні та інші ризики, що впливають на фінансовий стан міжнародної компанії.

3. Виробничі ризики обумовлені специфікою організації виробничих процесів компанії, наприклад, затримки через логістичні проблеми, дефіцит сировини чи матеріалів, поломки обладнання тощо.

На відміну від зовнішніх, внутрішні ризики безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю самої компанії. Вони мають індивідуальний, специфічний характер та властиві конкретній фірмі. Отже, запропонований поділ міжнародних ризиків на зовнішні та внутрішні дозволяє врахувати різноманітні чинники, що впливають на бізнес компаній в умовах глобалізації. Ця класифікація є універсальною основою для ідентифікації та аналізу потенційних загроз міжнародної діяльності суб'єктів господарювання.

З іншого боку, міжнародні ризики можуть бути також класифіковані таким чином, як це зображено на рисунку 3.1.

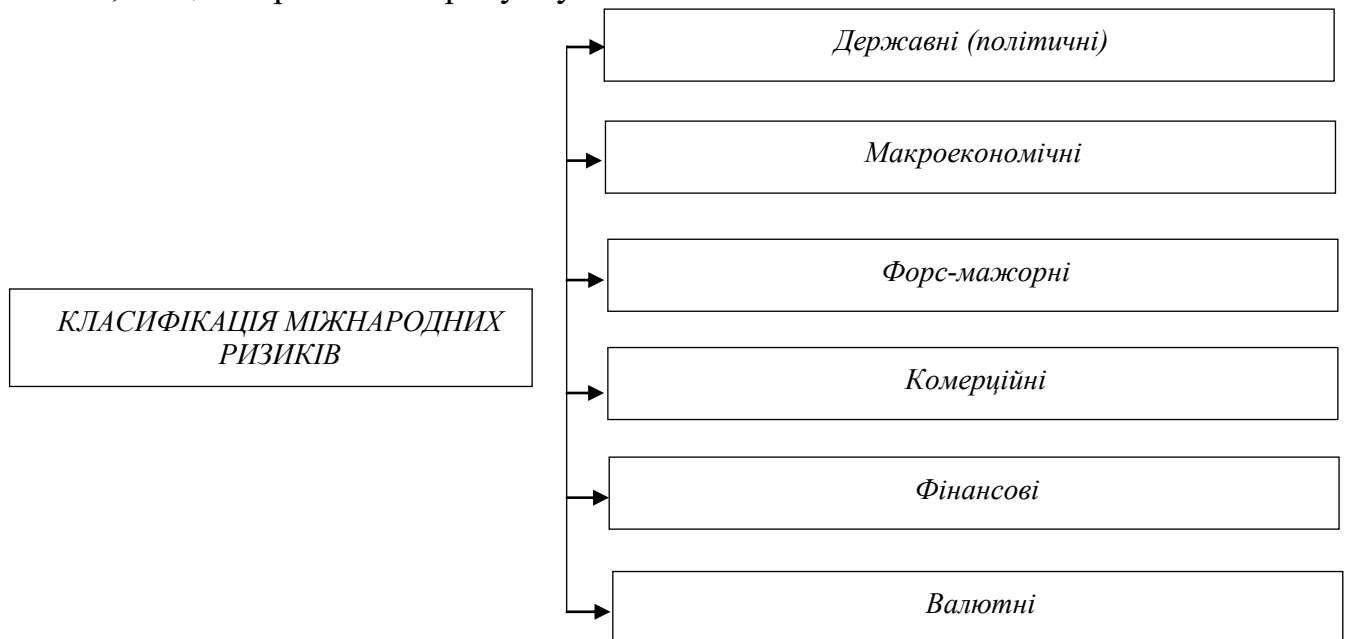


Рис. 3.1. Класифікація міжнародних ризиків

Державні (політичні) ризики пов'язані з можливістю втрат чи додаткових витрат компанії через нестабільність політичної та економічної ситуації в країні перебування. Це ризик введення санкцій, націоналізації, адміністративного втручання у діяльність, нестабільності законодавства тощо. Особливо ці ризики є високими у слаборозвинених та нестабільних державах. Компанії мають постійно відслідковувати соціально-економічну та політичну ситуацію в країнах своєї присутності для мінімізації цих ризиків, наприклад, через диверсифікацію діяльності між різними країнами.

Макроекономічні ризики виникають через нестабільність економічного стану країн, до якої призводять такі чинники, як інфляція, дефолти, банкрутства банківських установ тощо. Можливі ситуації рецесії, жорсткої монетарної політики, що призводять до скорочення попиту та обсягів продаж. Компанії змушені приймати ці ризики як даність, оскільки є обмеженими можливості їх контролювати.

Форс-мажорні ризики пов'язані з настанням природних катастроф, техногенних аварій, військових конфліктів у регіоні присутності компанії. У певних ситуаціях вони можуть набрати екстремальних масштабів та призвести до значних фінансових втрат та зупинки діяльності фірми. До форс-мажорних ризиків також відносять пандемії та інші суспільні катаклізми, які можуть істотно трансформувати умови ведення бізнесу в певному регіоні чи світі в цілому. Їх настання є малоймовірним, але наслідки дуже руйнівними, тому питання мінімізації цих ризиків потребують особливої уваги з боку міжнародних компаній.

Комерційні ризики пов'язані з можливістю виникнення фінансових втрат в результаті недоліків і прорахунків в організації господарської діяльності, взаємовідносин з партнерами, клієнтами тощо. До цього виду ризиків зараховують зміни кон'юнктури ринку, дії конкурентів, зниження якості продукції, помилки в ціноутворенні, недотримання термінів виконання договорів та багато іншого. За своєю природою ці ризики нерозривно пов'язані безпосередньо з операційною діяльністю компанії на міжнародних ринках, тому найбільш ефективним способом їх

мінімізації є вдосконалення організаційних та управлінських процесів всередині компанії.

Фінансові ризики обумовлені ймовірністю виникнення фінансових втрат (збитків) у результаті руху фінансових потоків компанії. Вони можуть бути пов'язані з валютними коливаннями, зміною процентних ставок, неповерненням кредитів, залученням додаткових фінансових ресурсів тощо. Ефективне управління фінансовими ризиками передбачає застосування різних методик хеджування та страхування для згладжування їх негативного впливу.

Валютні ризики виникають при проведенні міжнародних розрахунків в іноземних валютах через можливі коливання обмінних курсів, що призводить або до отримання додаткових прибутків, або до втрат. Цей вид ризиків є одним з найбільш поширених у міжнародному бізнесі, оскільки обсяги валютних операцій тут є надзвичайно великими. Для ефективного управління валютними ризиками застосовуються різноманітні інструменти – форвардні та ф'ючерсні контракти, опціони, валютні ощадні рахунки тощо.

Отже, спектр ризиків міжнародних операцій є надзвичайно широким та різноманітним за своєю природою. Комплексний підхід до їх ідентифікації, класифікації та оцінки є передумовою побудови ефективної системи ризик-менеджменту міжнародної компанії, яка дозволить своєчасно реагувати, контролювати та мінімізувати потенційні загрози і втрати від настання ризикових подій. Лише чітке розуміння суті та джерел кожного конкретного виду ризику може забезпечити адекватний вибір методів впливу на нього.

Після ідентифікації та класифікації ключових ризиків міжнародної діяльності постає завдання їх кількісної оцінки для визначення потенційного рівня загроз та можливих фінансових втрат. Це дозволяє зосередити зусилля саме на значимих ризиках та розробити адекватні заходи реагування. Для кількісної оцінки використовується широкий спектр статистичних, аналітичних та комбінованих методів.

Одним з найпростіших підходів є аналіз чутливості, який базується на оцінці впливу можливих змін окремих факторів ризику (цін, валютних курсів, відсоткових ставок тощо) на фінансові результати компанії. Недоліком цього методу є те, що він не враховує ймовірності реалізації того чи іншого сценарію.

Метод Монте-Карло дозволяє подолати цей недолік, оскільки передбачає побудову ймовірнісних розподілів значень факторів ризику та багаторазове комп'ютерне моделювання сценаріїв їх можливих комбінацій. Статистична обробка отриманих результатів дає змогу розрахувати очікувані збитки, стандартні відхилення, довірчі інтервали тощо. Його недолік – складність побудови адекватних ймовірнісних моделей.

Для оцінки окремих видів фінансових та валютних ризиків широко застосовується VAR-аналіз (Value at Risk), який базується на розрахунку максимально можливих збитків протягом певного періоду з заданим рівнем імовірності їх перевищення. Математично він реалізується у вигляді перцентилей розподілу збитків, отриманого шляхом моделювання. Цей підхід є доволі популярним та універсальним інструментом оцінки ринкових ризиків.

Для аналізу валютних ризиків також часто застосовується розрахунок валютної позиції компанії, який враховує всі види іноземно-валютних активів та зобов'язань, що виникають в ході міжнародних операцій. Одним з недоліків цього підходу є те, що він дає лише моментну картину на певну дату, яка постійно може змінюватись.

Експертні методи є невід'ємною складовою аналізу ризиків міжнародних операцій, оскільки багато якісних факторів неможливо оцінити кількісно (наприклад, політичні ризики). Серед них можна виділити індивідуальні та колегіальні опитування експертів, метод Дельфі, аналіз ієрархій, матричні методи. Узгоджена думка експертів дає змогу надати оцінки тим ризикам, які важко формалізувати та виміряти кількісно.

Для оцінки операційних ризиків міжнародної діяльності часто застосовують розрахунок безбитковості, який дозволяє визначити критичний обсяг продаж, починаючи з якого компанія виходить у плюс. Моделі безбитковості дають компанії простий і зрозумілий інструмент оцінки та планування прийнятних рівнів ризиків в різних країнах та сегментах бізнесу.

Для узагальнення результатів кількісної оцінки різних типів ризиків окремо, широко застосовуються методи їх інтегрального оцінювання з використанням вагових коефіцієнтів, які відображають значимість кожного виду ризиків. Такий інтегральний ризик-індикатор дозволяє скласти загальне судження про рівень ризикованості міжнародних операцій компанії. Кількісне оцінювання окремих складових та інтегральний аналіз міжнародних ризиків є основою для розробки ефективного ризик-менеджменту міжнародного бізнесу.

Отже, існує велика кількість як простих, так і складних статистичних та аналітичних методик кількісної оцінки різних типів ризиків міжнародних операцій. Комплексне застосування цих методів дозволяє отримати найбільш повну та об'єктивну картину рівнів ризиків за окремими напрямками міжнародної діяльності, а також інтегральну оцінку загального ризик-профілю компанії. На основі кількісного аналізу приймаються обґрунтовані рішення щодо необхідності застосування методів управління ризиками, визначаються ліміти та обмеження. Застосування кількісних методів оцінки дозволяє підвищити ефективність управління ризиками міжнародного бізнесу та зменшити негативний вплив невизначеності зовнішнього середовища на результати діяльності транснаціональних корпорацій.

Поряд з кількісними методами, важливу роль в аналізі ризиків міжнародної діяльності відіграє їх якісна експертна оцінка. Адже багато чинників міжнародного середовища носять неформалізований характер і не піддаються точному вимірюванню. Йдеться про політичні, соціальні, регуляторні та інші «м'які» фактори ризику. Їх якісний аналіз є не менш важливим для отримання цілісної картини загроз та можливостей в міжнародному бізнесі.

Серед методів якісної оцінки ризиків найбільшого поширення набули експертні методи, які базуються на використанні думок і суджень кваліфікованих спеціалістів-аналітиків та практиків міжнародного бізнесу. Експертні методи дозволяють врахувати у аналізі безліч якісних, неформалізованих факторів, які неможливо оцінити кількісно. До них належать індивідуальні та колективні експертні опитування, методи комісій оцінки, метод Дельфі, SWOT-аналіз тощо.

Так, одним з найпростіших та найпоширеніших методів є індивідуальне опитування окремих експертів щодо оцінки тих чи інших чинників міжнародних ризиків. На основі їх особистого професійного досвіду надаються судження про ймовірності настання певних ризикових подій та можливих рівнях збитків від них. Недоліком індивідуальних експертних оцінок є їх суб'єктивність та залежність від особистих уподобань конкретного аналітика.

Тому більш надійними є колегіальні методи експертного оцінювання міжнародних ризиків, серед яких найбільш відомим є метод комісій. Він базується на формуванні експертної комісії з 5-15 професійних аналітиків різних галузей знань та обговоренні в її рамках узгодженої колективної думки з кожного питання. Перевага – об'єктивність за рахунок взаємної критики та корегування оцінок.

Метод Дельфі передбачає багаторазове поетапне опитування аналітиків (часто анонімне) з поступовим наближенням їхніх оцінок до консенсусної. На кожному раунді учасники знайомляться з агрегованими груповими оцінками попереднього етапу. За рахунок зворотного зв'язку відбувається зближення позицій та формування узгодженої думки експертів.

Невід'ємною складовою експертного аналізу ризиків міжнародних операцій є SWOT-аналіз, який передбачає оцінку сильних і слабких сторін, можливостей та загроз міжнародної діяльності компанії. Його проводять як окремі аналітики, так і експертні комісії для надання якісних оцінок впливовим чинникам міжнародного середовища.

Окремою групою методів є матричні, зокрема побудова матриць ймовірностей та наслідків. В них певні можливі події зазвичай оцінюються експертами за двома параметрами – ймовірністю їх настання та можливими наслідками. На перетині розташовуються конкретні сценарії, за якими можна визначити ключові загрози та низькопріоритетні ризики. На основі цих якісних оцінок формуються матриці ризиків, які є зручним інструментом їх ранжування за рівнем значущості.

Отже, експертні методи відіграють надзвичайно важливу роль в системному аналізі та оцінці ризиків міжнародних операцій. Вони дозволяють врахувати в аналізі ті м'які та якісні чинники зовнішнього середовища, які неможливо або недоцільно оцінювати кількісно. Наявність якісної експертної складової поряд з кількісними методами робить аналіз ризиків більш комплексним, змістовним та повним. Результати застосування експертних методів часто лежать в основі стратегічних та оперативних рішень з управління міжнародними ризиками і є невід'ємною частиною ризик-менеджменту глобальних компаній.

Ефективне управління ризиками є запорукою успішності міжнародного бізнесу в умовах високої невизначеності глобального середовища. Існує широкий набір стратегій реагування на різноманітні ризики міжнародної діяльності компаній. Їх вибір залежить від особливостей конкретних ризиків, їх імовірності та значущості, ресурсів і можливостей компанії. Основні стратегії наведені на рисунку 3.2.

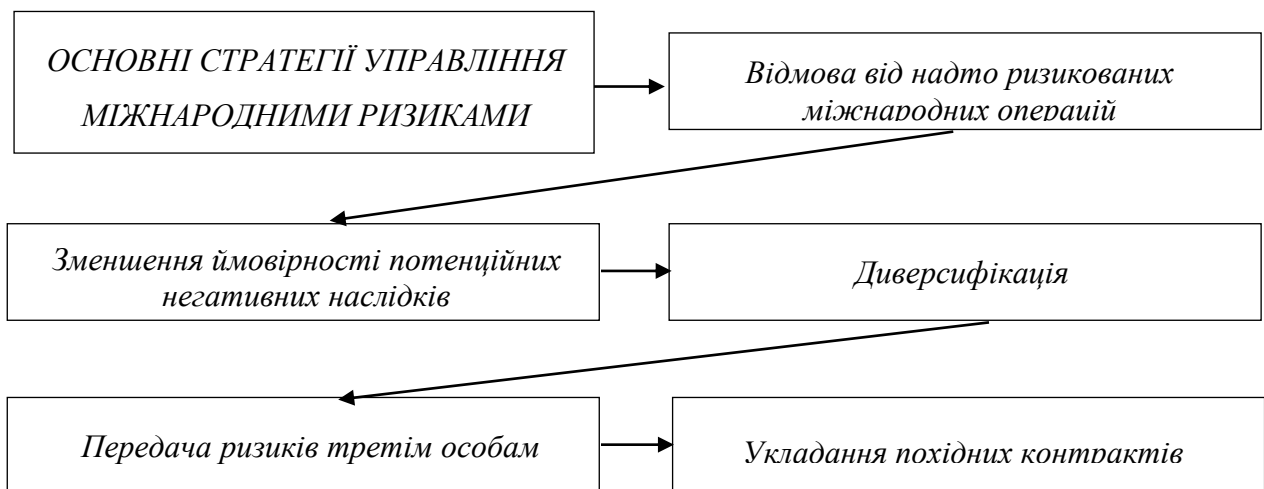


Рис. 3.2. Основні стратегії управління ризиками

Однією з найпоширеніших стратегій є уникнення ризику шляхом відмови від здійснення надто ризикованих міжнародних операцій. Це може стосуватись відмови від виходу на політично чи економічно нестабільні ринки, відмови від ризикових інвестицій чи угод. Уникнення дозволяє мінімізувати можливі збитки, але позбавляє потенційних вигод.

Поширеною є стратегія мінімізації ризику шляхом зменшення ймовірності чи масштабів потенційних негативних наслідків. Наприклад, політичні ризики можна мінімізувати шляхом лобіювання інтересів, економічні – за рахунок оптимізації витрат, валютні та фінансові – хеджуванням та страхуванням. Для мінімізації комерційних ризиків поширеним є отримання гарантій, застав, поручительств, резервування коштів на покриття можливих збитків.

Диверсифікація передбачає розподіл ризику міжнародної діяльності за різними напрямками. Наприклад, територіальна диверсифікація шляхом розгортання бізнесу одночасно в декількох країнах дозволяє зменшити залежність від конкретних політичних чи макроекономічних ризиків окремої держави. Диверсифікація асортименту та клієнтської бази мінімізує комерційні ризики.

Поширеним є трансфер (передача) ризиків міжнародної діяльності третім особам, які беруть на себе певну частину ризиків в обмін на фіксовану винагороду. Наприклад, експортно-кредитні агентства беруть на себе кредитні та політичні ризики, страхові компанії покривають різноманітні види збитків, банки беруть на себе валютні і відсоткові ризики в рамках хеджування. Такий перерозподіл ризиків на професійну основу значно зменшує їх загрозу для експортерів та імпортерів.

Важливе місце посідає хеджування валютних та інших фінансових ризиків шляхом укладення похідних контрактів – форвардів, ф'ючерсів, опціонів, свопів. Вони дозволяють фіксувати майбутні обмінні курси, процентні ставки чи ціни активів і таким чином захищатись від їх несприятливих змін у майбутньому.

Отже, арсенал методів управління та мінімізації ризиків міжнародних операцій є досить широким. Від обраної стратегії реагування на конкретні види ризиків

залежить рівень захищеності та фінансової стійкості міжнародної компанії. Комплексне поєднання різних методів дозволяє мінімізувати можливі втрати та підвищити ефективність функціонування компанії на глобальних ринках в умовах високої невизначеності.

3.2. Рекомендації щодо розробки системи ризик-менеджменту для компанії Agricom Group

Ефективне управління ризиками набуває все більшого значення для стабільності та успішності сучасних компаній. Адже мінливі умови ведення бізнесу породжують численні загрози, здатні завдати істотних збитків, якщо їх не враховувати та не контролювати належним чином. Тому будь-якому підприємству варто приділяти увагу ризик-менеджменту на стратегічному та оперативному рівнях.

Особливо гостро ці питання стоять для великих диверсифікованих холдингів, діяльність яких пов'язана зі значною кількістю ринкових, виробничих, фінансових ризиків. Саме до таких організацій належить і компанія Agricom Group - провідний гравець на українському ринку агропромислової продукції.

Враховуючи масштаби та складність бізнесу Agricom, топ-менеджменту та власникам варто приділити першочергову увагу розвитку системи ризик-менеджменту. Адже наявність дієвих процесів з ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків значно підвищить ймовірність досягнення стратегічних цілей компанії та зміцнення її ринкових позицій.

Наявна у компанії система управління ризиками потребує вдосконалення з огляду на нові виклики. Для цього необхідно формалізувати та структурувати процеси з ідентифікації найбільш критичних загроз, аналізу ймовірності їх настання та можливих наслідків, а також розробки адекватних методів контролю та реагування на ризики.

Отож, компанія Agricom Group, будучи великим гравцем на агропромисловому ринку України, стикається з широким спектром ризиків у своїй діяльності. Основні

категорії ризиків, з якими стикається компанія, включають фінансові, операційні, репутаційні, стратегічні та регуляторно-політичні ризики.

Фінансові ризики пов'язані з можливими збитками через несприятливі коливання процентних ставок, валютних курсів, цін на сировину та готову продукцію. Наприклад, різкі стрибки курсу долара чи євро можуть негативно вплинути на прибутковість експортних контрактів компанії. Також істотним фінансовим ризиком є кредитний ризик, пов'язаний з неповерненням боргів контрагентами компанії.

Операційні ризики обумовлені можливими збоями в ланцюгах постачання, виробництва та збуту продукції. Це ризики пошкодження обладнання, аварій, крадіжок, помилок персоналу тощо. Наприклад, поломка важливого виробничого устаткування може призвести до серйозних фінансових втрат через простой та необхідність термінового ремонту або заміни.

Репутаційні ризики пов'язані з можливою втратою довіри до компанії з боку клієнтів, партнерів, громадськості внаслідок негативних публікацій в ЗМІ, скандалів, наявності шкідливих речовин в продукції тощо. Це може завдати значної шкоди іміджу та прибутковості компанії.

Стратегічні ризики обумовлені можливими помилками в стратегічному плануванні, неправильними рішеннями щодо напрямів розвитку бізнесу, виходу на нові ринки, капітальних інвестицій тощо. Неправильні стратегічні рішення, наприклад, щодо необґрунтованої експансії або нових капіталовкладень можуть стати причиною значних фінансових збитків.

Регуляторно-політичні ризики пов'язані з можливими для компанії несприятливими змінами в законодавстві, податковій політиці, нормах ліцензування, стандартах якості продукції тощо. Наприклад, раптове підвищення ставок екологічних податків чи посилення вимог до сертифікації може стати істотним ударом по фінансовим результатам компанії.

Для ефективного управління згаданими видами ризиків компанії Agricom Group доцільно розробити та впровадити комплексну систему ризик-менеджменту. Така система має включати наступні основні компоненти:

1. Політика та процедури управління ризиками. Необхідно розробити та затвердити на рівні топ-менеджменту компанії положення, що визначатиме загальну стратегію та підходи до управління ризиками, розподіл функцій та відповідальності між підрозділами і посадовими особами, основні принципи ідентифікації, оцінки та контролю ризиків.

2. Виявлення та оцінка ризиків. На регулярній основі має здійснюватися комплексний аналіз потенційних загроз і можливих наслідків настання ризикових подій. Для кількісної оцінки впливу того чи іншого виду ризику доцільно застосовувати ймовірнісно-статистичні методи, аналіз сценаріїв, експертні оцінки.

3. Розробка заходів з реагування на ризики та мінімізації їх негативних наслідків. На основі проведеної оцінки ризиків мають визначатися конкретні заходи або комплекс заходів для запобігання настанню ризикових подій та/або пом'якшення їх негативного впливу. Такі заходи можуть включати страхування, хеджування, резервування коштів, диверсифікацію діяльності, розробку планів безперервності бізнесу тощо.

4. Моніторинг та контроль. Для забезпечення ефективності системи ризик-менеджменту необхідно на постійній основі здійснювати моніторинг впроваджених заходів контролю ризиків, оцінку їх дієвості та коригування у разі необхідності. Крім того, варто періодично переглядати методики оцінки ризиків та вдосконалювати їх з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії [15].

5. Звітування про ризики та інформування зацікавлених сторін. Результати оцінки та моніторингу ризиків мають у стислому вигляді доводитися до відома топ-менеджменту компанії у формі періодичної звітності. Це дозволить приймати вчасні та адекватні рішення з управління значущими ризиками на найвищому рівні. Крім

того, узагальнена інформація про ключові ризики та заходи з реагування на них повинна розкриватися у річній звітності для інвесторів та інших стейкхолдерів.

Отже, впровадження вищеописаної комплексної системи ризик-менеджменту дозволить компанії Agricom Group суттєво підвищити ефективність управління ризиками. Завдяки систематичним процедурам ідентифікації, оцінки та мінімізації потенційних загроз компанія зможе краще захистити себе від можливих фінансових втрат та репутаційних втрат. А гнучкі механізми моніторингу дадуть змогу оперативно реагувати на динамічні зміни внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу. Загалом ефективне управління ризиками посилить фінансову стійкість, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість компанії Agricom Group.

Для якісної оцінки ризиків в Agricom Group пропонується залучити експертів з різних підрозділів компанії. Це дозволить охопити різні аспекти діяльності та отримати більш повну картину потенційних загроз. Очолювати експертну групу має ризик-менеджер - фахівець з глибокими знаннями методології оцінки ризиків.

Кожен експерт на основі власного досвіду та розуміння ситуації буде надавати якісну оцінку ймовірності настання і потенційного впливу виявлених ризиків. Для цього пропонується застосувати шкалу від 1 до 5, де 1 - найнижча ймовірність /вплив, а 5 - найвищий рівень для кожного показника.

На підставі окремих оцінок експертів розраховуватиметься узагальнений бал за кожним ризиком. Це дозволить виявити найбільш значущі загрози на думку фахівців різних галузей. Після обговорення та узгодження експертних оцінок складатиметься загальний рейтинг виявлених ризиків компанії за рівнем пріоритетності.

Що стосується кількісних методів, то тут доцільно застосувати:

- 1) статистичний аналіз минулих даних;
- 2) аналіз сценаріїв щодо ключових загроз;
- 3) імітаційне моделювання Монте-Карло.

Статистичний аналіз ризиків на основі даних за минулі періоди. Цей підхід базуватиметься на ретроспективних даних фінансової та управлінської звітності компанії. Зокрема аналізуватимуться:

- 1) випадки реалізації різних операційних ризиків, їх частота та фактичні суми збитків від цих подій;
- 2) коливання валютних курсів, цін, процентних ставок та їх історичний вплив на фінансові результати;
- 3) випадки виникнення дебіторської заборгованості та розміри списаних безнадійних боргів.

Це дозволить екстраполювати минулі тенденції на майбутнє з певним рівнем імовірності та оцінити потенційні збитки в грошовому виразі.

Аналіз сценаріїв настання критичних ризикових подій. Даний підхід базуватиметься на експертних оцінках можливих негативних наслідків в разі реалізації найбільш загрозливих ризиків. Наприклад, експерти мають дати обґрунтовану грошову оцінку:

- 1) збиткам від пожежі на зерновому терміналі;
- 2) збиткам від масштабного відкликання продукції через виявлення в ній шкідливих речовин;
- 3) збиткам від різкої девальвації гривні тощо.

За результатами таких сценарних оцінок можна приймати рішення щодо методів мінімізації найкритичніших загроз.

Імітаційне моделювання методом Монте-Карло. Суть методу полягає у багаторазовому комп'ютерному моделюванні випадкових величин (збитків), що підпадають під заданий закон розподілу ймовірностей. На підставі отриманого розподілу здійснюється розрахунок математичного сподівання (середніх очікуваних збитків) та інших статистичних характеристик. Таким чином можна оцінити вплив як окремих ризиків, так і їх сукупності на консолідовані ризики та загальний рівень збитків для компанії Agricom.

Отже, комбінація запропонованих якісних та кількісних підходів надасть інструментарій для всебічної оцінки ризиків за різними параметрами. Це стане базою для прийняття виважених, економічно обґрунтованих рішень щодо методів управління ключовими ризиками діяльності компанії Agricom Group. Регулярне оновлення оцінок також дозволить оперативно реагувати на зміну рівня загроз залежно від динаміки внутрішніх та зовнішніх чинників.

Формування стратегії реагування на ключові ризики діяльності Agricom Group є важливим завданням для забезпечення стабільної та прибуткової роботи компанії.

Одним з основних ризиків для Agricom Group є коливання цін на сільськогосподарську продукцію. Ціни можуть сильно змінюватися залежно від погодних умов, врожайності, попиту та пропозиції на ринку. Щоб зменшити цей ризик, компанія може використовувати такі заходи:

1. Диверсифікація виробництва. Вирощування широкого спектру сільгоспкультур дозволить уникнути сильної залежності від коливань цін на певний вид продукції.

2. Заключення форвардних та ф'ючерсних контрактів. Це дозволить зафіксувати ціни реалізації на момент укладення угоди.

3. Створення резервних запасів. Накопичення частини виробленої продукції дасть можливість реалізовувати її за вигідними цінами.

4. Вертикальна інтеграція. Розвиток власних потужностей зі зберігання, переробки і збуту дозволить отримувати додаткову вартість і менше залежати від ринкової кон'юнктури.

Ще один значний ризик – це можливі проблеми у виробництві через несприятливі погодні умови, хвороби рослин, брак води тощо. Щоб уникнути і зменшити збитки в таких ситуаціях, компанія може:

1. Впроваджувати новітні агротехнології для оптимізації вирощування у складних умовах.

2. Використовувати посухо-, морозо- та хворобостійкі гібриди і сорти.

3. Диверсифікувати джерела водопостачання та розвивати системи зрошення.

4. Страхувати ризики неврожаю, загибелі посівів, хвороб рослин з метою компенсації втрат.

Ризик дефіциту обігових коштів також може бути значним для компанії через тривалий виробничий цикл та сезонність продажів сільгосппродукції. Для його зниження Agricom Group варто:

1. Укласти кредитні лінії у банках під заставу майбутнього врожаю.

2. Запровадити жорстке управління грошовими потоками, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості.

3. Створити резервний фонд на випадок дефіциту обігових коштів.

4. Залучити інвестиції (наприклад, продаж облігацій) для фінансування робочого капіталу.

Таким чином, комплексний підхід, що включає методи уникнення, мінімізації, передачі та хеджування різних груп ризиків, дозволить значно підвищити стійкість Agricom Group до можливих негативних наслідків і забезпечити ефективний розвиток компанії.

Проте, ефективне управління ризиками вимагає створення відповідної організаційної структури та розподілу функцій між підрозділами і посадовими особами компанії Agricom Group. Доцільно створити окремий відділ з управління ризиками, який безпосередньо підпорядковується фінансовому директору компанії. Цей підрозділ матиме такі основні функції:

1. Розробка методології оцінки та управління ризиками.

2. Виявлення, аналіз та оцінка потенційних ризиків за напрямками діяльності компанії.

3. Розробка пропозицій щодо реагування на ключові ризики.

4. Контроль ефективності заходів з управління ризиками.

5. Формування звітності про рівні ризиків та результати управління ними. Крім цього, для побудови ефективної системи ризик-менеджменту всі функціональні

підрозділи компанії мають брати участь в управлінні ризиками в межах своєї діяльності.

Так, фінансовий відділ виконує ключову роль з оцінки та контролю фінансових ризиків. Його основні завдання - це аналіз цінових (валютних, відсоткових тощо), кредитних, інвестиційних ризиків, ризиків ліквідності та грошових потоків, розробка моделей і сценаріїв динаміки цін, відсотків, обсягів реалізації продукції залежно від зміни ринкових чинників, вибір оптимальних методів хеджування цінових ризиків (форварди, ф'ючерси, опціони), встановлення кредитних лімітів та стандартів забезпечення для мінімізації кредитних ризиків, а також формування резервів та запасу ліквідності.

Виробничий підрозділ відповідає за операційні ризики та безперервність діяльності. Його основні завдання - оцінка ризиків переривання виробничих процесів, невиконання планів випуску продукції, розробка превентивних заходів і планів аварійного відновлення для критичних технологічних ліній, дублювання устаткування та резервування запасників матеріалів, а також страхування основних засобів і виробничих ризиків.

Юридичний відділ виявляє правові ризики та готує заходи для їх мінімізації, зокрема перевірка контрагентів та учасників тендерів, правовий супровід укладання договорів, врегулювання претензій і стягнення заборгованостей в судовому порядку, а також розробка типових форм договорів, внутрішніх регламентів і стандартів.

Служба безпеки та ІТ-підрозділ є важливими елементами загальної системи управління ризиками в компанії Agricom Group, діяльність яких спрямована на мінімізацію ймовірності та негативних наслідків реалізації низки загроз.

Зокрема, служба безпеки відповідає за фізичний захист об'єктів компанії, запобігання несанкціонованому проникненню, крадіжкам, псуванню майна, а також забезпечення особистої безпеки топ-менеджерів та персоналу. Це досягається комплексом технічних засобів охорони та спостереження, організацією фізичної охорони, пропускним режимом тощо.

ІТ-підрозділ відповідає за захист інформаційних систем від кіберзагроз. Фахівці аналізують вразливості, запобігають несанкціонованому доступу до корпоративної мережі та баз даних компанії.

Для координації зусиль з управління ризиками та прийняття колегіальних рішень доцільно створити постійно діючий Комітет з ризиків на чолі з фінансовим директором. Комітет очолює фінансовий директор, що забезпечує тісний зв'язок між управлінням ризиками та фінансово-економічною діяльністю компанії. До складу Комітету входять: керівник відділу ризик-менеджменту, директор з виробництва, комерційний директор, головний юрисконсульт, начальник служби безпеки, ІТ-директор [19].

Комітет збирається щоквартально для розгляду поточної ситуації з ризиками та за потреби - для вирішення термінових питань. На засідання запрошуються керівники інших підрозділів, якщо обговорюються ризики їхньої діяльності.

На розгляд Комітету виносяться звіти про ключові фінансові, виробничі, правові, інформаційні ризики. Аналізуються чинники, що їх спричиняють, ймовірність реалізації та можливі наслідки, поточний статус заходів реагування на ризики.

За результатами аналізу Комітет висловлює свою думку щодо:

- 1) відповідності заходів з реагування рівням існуючих ризиків;
- 2) необхідності перегляду оцінок ймовірностей і наслідків ключових ризиків;
- 3) адекватності виділених ресурсів на програми з управління ризиками;
- 4) ефективності існуючих контрольних процедур і заходів впливу на ризики.

У разі необхідності Комітет приймає рішення про розробку додаткових заходів реагування на ризики, встановлення більш жорстких обмежень і контролю певних операцій, коригування стратегічних і тактичних планів з огляду на існуючі загрози.

Таким чином, Комітет з ризиків є ключовим елементом системи ризик-менеджменту, що забезпечує інтеграцію спільних зусиль усіх підрозділів з огляду на

пріоритетність ризиків та необхідність їх ефективного контролю і управління на рівні всієї компанії.

Така структура ризик-менеджменту і чіткий розподіл функцій між підрозділами дозволять Agricom Group своєчасно виявляти потенційні загрози, швидко реагувати на них і ефективно захищати бізнес компанії від можливих втрат.

Впровадження запропонованої комплексної системи ризик-менеджменту дозволить компанії Agricom Group вийти на якісно новий рівень в частині управління ризиками. Завдяки консолідації зусиль різних підрозділів та фахівців буде побудовано ефективну систему ідентифікації, аналізу та реагування на потенційні загрози.

Запровадження передових якісних та кількісних методів оцінки дозволить отримати об'єктивне уявлення про найбільш вагомні ризики з огляду на ймовірність їх настання та потенційний вплив. На цій основі керівництво зможе приймати зважені, економічно обґрунтовані рішення щодо інструментів управління ключовими загрозами.

Запропоновані заходи з оптимізації ризик-апетиту, побудови систем захисту та планів безперервності бізнесу посилять стійкість компанії до можливих кризових явищ. Водночас моніторинг динаміки ризиків та гнучке коригування методів контролю забезпечать швидку адаптацію Agricom до мінливих обставин.

В цілому впровадження сучасної системи ризик-менеджменту сприятиме мінімізації ймовірності фінансових та репутаційних втрат компанії, підвищенню передбачуваності її діяльності та результатів для інвесторів. А отже, це стане запорукою подальшого стабільного зростання та успіху Agricom Group як провідного гравця аграрного сектору України.

3.3. Очікувана ефективність запропонованих заходів

Запровадження комплексної системи ризик-менеджменту дасть змогу вивести контроль та регулювання ризиків Agricom Group на якісно новий рівень. Підвищення ефективності процесів з оцінки, ранжування та реагування на загрози дозволить

суттєво поліпшити управління ними, що позитивно позначиться на стабільності та конкурентній позиції компанії.

Запропоновані підходи щодо систематизації співпраці різних відділів, упровадження наскрізної функції ризик-менеджменту та стандартизації процедур аналізу й оцінювання ризиків забезпечать консолідований прозорий процес управління загрозами на рівні усього холдингу, що є вкрай важливим для сталого розвитку такої великої диверсифікованої багатoproфільної організації, якою є Agricom Group.

Завдяки імплементації широкого арсеналу сучасних інструментів кількісного аналізу, будуть отримані репрезентативні оцінки ймовірностей реалізації та потенційних збитків від ключових категорій ризику, у тому числі взаємопов'язаних. Це становитиме надійну аналітичну базу для прийняття раціональних рішень щодо застосування адекватних засобів управлінського впливу стосовно найбільш вагомих загроз, виходячи з пріоритетів топ-менеджменту щодо оптимального балансування ризиків і прибутковості для компанії.

Отож, очікується, що запропоновані заходи щодо управління ризиками суттєво підвищать ефективність діяльності компанії Agricom Group.

По-перше, своєчасне виявлення та моніторинг чинників ризику на ранніх стадіях дозволить значно зменшити ймовірність реалізації ключових загроз. Буде впроваджено комплексну систему аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків. Це дасть змогу відстежувати можливі проблеми на етапі їх зародження та вживати превентивних заходів. Зокрема, посилена увага приділятиметься моніторингу ринкової кон'юнктури, коливань попиту і пропозиції, цін та обсягів виробництва. Також аналізуватимуться фінансові, операційні, репутаційні та інші ризики. Регулярний скринінг дозволить завчасно розробляти плани реагування і запобігати негативних наслідків.

По-друге, впровадження сучасних систем захисту та попередження дозволить істотно знизити ймовірність операційних втрат. Буде модернізовано технічне

оснащення виробничих потужностей, логістичної інфраструктури та ІТ-мереж. Це значно посилить стійкість до збоїв та аварій, захист від кібератак, втрати даних тощо. Крім того, для ключового персоналу будуть організовані тренінги і навчання з питань безпеки. Це дозволить підвищити обізнаність і готовність працівників діяти в екстремальних ситуаціях.

Впровадження цих заходів вимагатиме певних інвестицій на початковому етапі. Проте очікуваний ефект значно перевищить початкові витрати. По-перше, це дозволить уникнути значних збитків від реалізації ризиків. По-друге, підвищить операційну ефективність завдяки кращій підготовленості та запобіганню перебоїв у роботі. І по-третє, поліпшить репутацію компанії як надійного партнера, що керує ризиками на високому рівні.

Оцінюємо, що економічний ефект за рахунок запобігання можливих збитків може скласти до 18 млн грн на рік. Крім того, оптимізація процесів та підвищення операційної надійності збільшить обсяги виробництва та продажів щонайменше на 10% на рік. Таким чином, впровадження комплексної системи управління ризиками принесе додатковий прибуток, який перевищить 35 млн грн на рік.

Отже, запропоновані заходи суттєво підвищать конкурентоспроможність та фінансову стійкість компанії Agricom Group. Завдяки оптимізації операційної діяльності та запобіганню фінансових втрат вдасться суттєво збільшити рентабельність бізнесу. Ці заходи цілковито відповідають стратегічним цілям компанії та мають потенціал генерувати додатковий прибуток у розмірі понад 35 млн грн щорічно.

Також, впровадження комплексних заходів з мінімізації фінансових наслідків від реалізації ризиків дозволить Agricom Group ефективно пом'якшувати можливі втрати.

По-перше, проведення стрес-тестів і кількісна оцінка ключових загроз надасть чітке уявлення про потенційні фінансові втрати за різних несприятливих сценаріїв. Це дозволить підвищити готовність до кризових явищ і налагодити механізми

реагування, які мінімізують збитки. Наприклад, у разі суттєвого падіння цін на агропродукцію стрес-тести дадуть точний прогноз втрат доходів. На основі цього вдасться спланувати оптимізацію витрат чи реструктуризацію боргів, щоб забезпечити безперервність діяльності з мінімальними втратами прибутку. Аналогічний підхід застосовуватиметься для будь-яких інцидентів, що несуть істотні фінансові ризики.

По-друге, використання інструментів хеджування істотно знизить рівень ризику несприятливих коливань курсів валют, процентних ставок та цін на сировину. Будуть укладені форвардні та ф'ючерсні контракти для закріплення поточного рівня цін при майбутніх поставках продукції чи матеріалів. Також застосовуватимуться операції своп на процентні ставки та валютні курси. Ці та інші похідні фінансові інструменти дозволять гарантувати доходи і витрати незалежно від ринкової волатильності.

І по-третє, розширення страхового покриття забезпечить часткову компенсацію збитків від реалізації надзвичайних подій. Зокрема, активи та виробничі потужності буде застраховано від наслідків стихійного лиха, пожеж, крадіжок тощо. Також передбачено страхування фрахту, гарантій виконання контрактів, фінансових ризиків тощо. Це дозволить отримати компенсацію 60-80% прямих збитків за більшістю негативних сценаріїв.

Загальний ефект пропонованих заходів - значне підвищення фінансової стійкості Agricom Group при настанні несприятливих подій. Попереднє моделювання фінансових стрес-сценаріїв, інструменти хеджування та страховий захист дозволять:

- 1) чітко оцінити потенційні втрати і розробити механізми пом'якшення;
- 2) знизити вплив негативних ринкових коливань на фінансові показники;
- 3) зменшити потенційні збитки за рахунок часткової компенсації від страхових компаній.

Реалізація цих заходів зменшить обсяг непокритих втрат у разі настання більшості критичних подій до 20-40%, порівняно з поточним рівнем у 60-80%.

Таким чином, потенційні фінансові наслідки будуть істотно пом'якшені для компанії.

І останнє, впровадження сучасної системи управління ризиками суттєво підвищить репутацію та інвестиційну привабливість Agricom Group.

По-перше, прозора та ефективна система контролю і реагування на ризики посилить довіру до компанії з боку партнерів, регуляторів та інвесторів. Буде впроваджено кращі світові практики управління ризиками в усіх бізнес-процесах. Звіти з оцінки ризиків і заходів з їх мінімізації будуть доступні для зацікавлених сторін. Така прозорість продемонструє, що компанія діє в інтересах всіх стейкхолдерів, а рівень її ризик-менеджменту відповідає міжнародним стандартам. Це позитивно вплине на ставлення партнерів та регуляторів, а також на інвестиційні рейтинги.

По-друге, мінімізація операційних збитків та ефективне управління фінансовими ризиками істотно знизять волатильність прибутків компанії. Як наслідок, показники доходності і рентабельності стануть більш передбачуваними з кварталу в квартал. Така стабільність дуже цінна для інвесторів, оскільки дозволяє точніше прогнозувати дивіденди та ринкову вартість акцій Agricom. В результаті привабливість компанії для акціонерів помітно зросте.

І по-третє, підвищення управління ризиками та операційної стійкості компанії істотно підвищить її спроможність протистояти зовнішнім кризам і шокам. Завдяки стрес-тестуванню, резервуванню та страхуванню Agricom Group зможе з великою ймовірністю уникнути банкрутства чи дефолту за будь-яких несприятливих сценаріїв. Така антикризова стійкість є вкрай важливою для потенційних інвесторів, адже суттєво знижує ризики вкладення коштів у компанію. Відповідно, інвестиційна привабливість Agricom значно зросте.

Таким чином, впровадження передової системи управління ризиками докорінно змінить сприйняття компанії на ринку. З одного боку, це суттєво посилить довіру та лояльність ключових партнерів і регуляторів. З іншого боку, стабільні

фінансові показники та висока антикризова стійкість істотно підвищать зацікавленість потенційних інвесторів вкладати кошти в Agricom Group як надійний об'єкт для довгострокових інвестицій.

Отже, впровадження запропонованої комплексної системи управління ризиками матиме вкрай позитивний вплив на ефективність та конкурентоспроможність компанії Agricom Group.

По-перше, оптимізація виявлення та моніторингу ризиків дозволить значно знизити ймовірність їх настання та потенційні збитки. По-друге, інструменти фінансового хеджування мінімізують вплив ринкової волатильності на прибутки компанії. А по-третє, розширення страхового покриття компенсує значну частину прямих збитків за багатьма негативними сценаріями.

Загалом, управління ризиками на такому рівні дасть змогу уникнути десятків мільйонів потенційних втрат, а також забезпечити стабільне зростання виручки на 10+ щороку за будь-яких ринкових умов.

Окрім економічного ефекту, нова система суттєво підвищить довіру до компанії з боку партнерів та авторитет в очах інвесторів. Прозорий ризик-менеджмент, передбачувані фінансові результати та висока антикризова стійкість Agricom Group стануть вагомими конкурентними перевагами на аграрному ринку. Це посилить позиції компанії як провідного та надійного виробника і експортера зернових та олійних культур в Україні.

Отже, впровадження системи управління ризиками є цілком виправданим та економічно ефективним кроком. Воно дозволить мінімізувати загрози для бізнесу Agricom Group та закласти міцний фундамент для подальшого сталого зростання компанії.

ВИСНОВКИ

Міжнародні бізнес-операції відіграють важливу роль у розвитку світової економіки. Вони дозволяють компаніям виходити на нові ринки, отримувати доступ до ресурсів, технологій, кваліфікованої робочої сили, розширювати можливості збуту продукції. Проте міжнародна діяльність пов'язана з численними ризиками політичного, економічного, соціального, технологічного характеру.

Аналіз геополітичних подій останніх років свідчить про зростання нестабільності у світі. Торгові війни між США і Китаєм, санкції проти Росії, пандемія COVID-19, війна в Україні - усе це впливає на умови ведення міжнародного бізнесу. Компанії стикаються з перебоями ланцюгів постачання, коливаннями валютних курсів, падінням попиту на окремих ринках.

Для ефективного управління ризиками міжнародної діяльності необхідно застосовувати системний підхід. Він передбачає розгляд компанії як складної системи, що функціонує в мінливому зовнішньому середовищі. Ключові елементи такого підходу - ідентифікація можливих загроз, оцінка ймовірності їх настання і потенційних втрат, розробка заходів щодо запобігання, мінімізації та покриття збитків.

Компанія Agricom Group, що спеціалізується на торгівлі зерновими культурами, активно здійснює експортно-імпортні операції між Україною, Європою, Близьким Сходом, Північною Африкою, Азією. На її бізнес істотно вплинули такі події, як російська агресія проти України, світова продовольча криза через порушення ланцюгів поставок, інфляція і підвищення цін на пальне.

Управління ризиками в сучасному бізнес-середовищі вимагає комплексного та систематичного підходу для забезпечення стабільності та стійкості компанії. Зокрема, ефективність управління ризиками можна значно підвищити через створення спеціального відділу ризик-менеджменту, яке відповідатиме за виявлення, аналіз та мінімізацію ризиків.

Важливим етапом в цьому процесі є розробка детальних карт ризиків міжнародної діяльності, які враховують всі можливі групи факторів, такі як політичні, економічні та соціальні аспекти. Додатково, систематичний моніторинг геополітичної та ринкової ситуації в країнах присутності компанії дозволяє оперативно реагувати на зміни та адаптувати стратегії управління ризиками.

Для забезпечення стійкості в економічно нестабільних умовах рекомендується диверсифікація експортних та імпорتنих ринків. Це допомагає зменшити залежність від окремих країн чи регіонів і розширює можливості для ведення бізнесу. Оптимізація ланцюгів постачання через співпрацю з надійними логістичними партнерами сприяє покращенню ефективності процесів та зменшенню ризиків.

Для захисту від валютних та цінових ризиків важливо використовувати хеджування за допомогою похідних фінансових інструментів. Це дозволяє компанії зменшити вплив коливань валютних курсів та цін на її фінансовий стан.

Розширення присутності на ринках зі стабільним попитом та перспективами зростання допомагає розширити сферу впливу компанії та збільшити її конкурентоспроможність.

І останнє, страхування експортних операцій від політичних і комерційних ризиків є важливим елементом стратегії управління ризиками, що забезпечує фінансовий захист у випадку непередбачуваних подій.

Запропоновані заходи дозволять Agricom Group виявляти потенційні загрози на ранніх стадіях, швидко реагувати на несприятливі зміни кон'юнктури ринку, ефективно розподіляти та передавати ризики, пом'якшувати фінансові наслідки їх реалізації. Це сприятиме стійкості та прибутковості міжнародного бізнесу компанії в довгостроковій перспективі.

Отже, геополітична нестабільність вимагає від суб'єктів міжнародної підприємницької діяльності особливої уваги до управління ризиками. Системний аналіз, моніторинг ситуації на цільових ринках, застосування сучасних інструментів ризик-менеджменту дають змогу адекватно оцінювати потенційні загрози та

розробляти дієві заходи реагування для забезпечення стійкості міжнародних операцій і досягнення стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбарчян М.С. Розкриття інформації про геополітичні події після звітного періоду у річній звітності транснаціональних корпорацій. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1315> (дата звернення 19.12.2023).
2. Антонюк В. Ф. «Геополітичні трансформації та мілітарні виклики у сучасному глобалізованому світі». С. 35-49. URL: <http://dx.doi.org/10.15421/1715055> (дата звернення 19.12.2023).
3. Богач А. «Функціонально-вартісний і системний аналіз як основні складові методики аналізу функціонування логістичної системи підприємства». Економічний аналіз, Вип. 1, 2007. С. 187–192.
4. Боровик М. В. «Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення сталого розвитку». Сталий розвиток економіки, 2016. С. 81–87.
5. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни – Payoneer. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/> (дата звернення 19.12.2023).
6. Гвоздь В. «Тернистим шляхом - до ЄС і НАТО. Геополітичні аспекти та проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України». БІНТЕЛ, № 3 (7) . 2017. С. 2–7.
7. Геополітичні аспекти впливу на хід війни РФ проти України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/natsionalna-bezpeka/heopolitychni-aspekty-vplyvu-na-khid-viyny-rf-proty-ukrayiny> (дата звернення: 19.12.2023).
8. Дашевська О. В. «Стан геополітичних досліджень в українській науці». URL: <http://dx.doi.org/10.15421/1716010> (дата звернення 19.12.2023).
9. Дурман О. Л., Дурман М. О. «Міждисциплінарний підхід до аналізу зовнішньої політики і міжнародних відносин». Дніпровський науковий часопис

публічного управління, психології, права, № 1 URL: <http://dx.doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.1.2> (дата звернення: 19.12.2023).

10. Задоя А. О. «Міжнародна інвестиційна позиція у системі показників зовнішньоекономічної діяльності країни». № 2, 2020. С. 77–83. URL: <http://dx.doi.org/10.32342/2074-5354-2020-2-53-8> (дата звернення 19.12.2023).

11. Захарова О. Л. «Хеджування і ризик-менеджмент». Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, № 6, т. 3. 2017. С. 121–25.

12. Климчук М., Ільїна Т. «Когнітивні технології в управлінні підприємством: стратегія, ризик-менеджмент, фінансові інновації» 2021. URL: <http://dx.doi.org/10.46299/isg.2021.mono.econ.ii-230-235> (дата звернення 19.12.2023).

13. Койбічук В. «Ефективність бізнесу: макро- та мікрівиміри». URL: <http://dx.doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3889> (дата звернення 19.12.2023).

14. Король А. «Інформаційні технології в системі міжнародних відносин: проблема впровадження». 2019. С. 59–67. URL: <http://dx.doi.org/10.35423/2078-8142.2015.3-4.05> (дата звернення 19.12.2023).

15. Кузнєцова О. В. «Фінансовий ризик-менеджмент з урахуванням інформаційних ризиків». URL: <http://dx.doi.org/10.35681/1560-9189.2018.20.1.142900> (дата звернення 19.12.2023).

16. Литвин В. М., Верменич Я. В. «Геополітична регіоналізація просторового розвитку України: методологічні стратегії», 2020. С. 63–76. URL: <http://dx.doi.org/10.15407/visn2022.05.063> (дата звернення 19.12.2023).

17. Огінок С., Когут А. Вплив соціального менеджменту на міжнародний бізнес. Економіка та суспільство. 2022. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-18> (дата звернення: 19.12.2023).

18. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення 19.12.2023).

19. Поліщук Є. А. «Ризик-менеджмент інвестиційного проекту». Формування ринкових відносин в Україні, 2011. С. 76–80.

20. Поляков Р. «Стратегічний ризик-менеджмент як нова парадигма управління бізнесом». Фінансовий ринок України, № 12. С. 30–32.
21. Про компанію - Agricom. Agricom. URL: <https://www.agricom.com.ua/about-us/> (дата звернення: 30.10.2023).
22. Про порядок здійснення аналізу стану підприємств: Наказ Міністерства України від 26 січня 2001 року №49/121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text> (дата звернення 19.12.2023).
23. Свидрук І. І., та О. Ю. Клепанчук. «Системний аналіз розвитку споживчого ринку України». Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences. URL: <http://dx.doi.org/10.36477/2522-1205-2021-64-12> (дата звернення 19.12.2023).
24. Терент'єва А. «Системний аналіз як метод ухвалення рішень» URL: <http://dx.doi.org/10.32689/2617-2224-2018-15-5-255-264> (дата звернення 19.12.2023).
25. Фінансово-економічні наслідки війни. LB.ua. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html (дата звернення: 19.12.2023).
26. Хома Д., Лопатовська О. «Бізнес-моделювання розвитку підприємства: стратегічні аспекти». 2022. С. 138–45. URL: <http://dx.doi.org/10.31891/mdes/2022-3-16> (дата звернення 19.12.2023).
27. Шестаковська Т. Л. «Вплив європейської інтеграції на розвиток економічної політики України». Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України, № 1-2. 2020. С. 354–369. URL: <http://dx.doi.org/10.33244/2617-5940.1-2.2020.354-369> (дата звернення 19.12.2023).
28. Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафти країн, регіонів та світу. Пояснює професор економіки Себастьян Галіані — Forbes.ua. 25.08.2023. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642> (дата звернення 19.12.2023).

29. Як український бізнес виживає під час війни. Економічна правда. 06.03.2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/> (дата звернення 19.12.2023).

30. Яріш О. В., Палієнко О. О. Цифровізація фінансового сектору України : thesis. 2021. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10736>