
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.138:658.155.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.38>

Заяць О.І.

доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

Фрайтик К.С.

магістр,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

Zayats Olena, Fraityk Kateryna

State University "Uzhhorod National University"

МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

MECHANISMS OF IMPLEMENTATION OF STRATEGIC APPROACHES TO RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL BUSINESS

У статті здійснено концептуалізацію, визначено сутнісні характеристики та специфічні особливості ризиків, властивих суб'єктам міжнародного бізнесу, а також проаналізовано генезис і еволюцію основних парадигм ризик-менеджменту. Проведено систематизацію ключових підходів до нормативно-правового регулювання ризиків у провідних економіках світу. Оцінено вплив глобальної економічної турбулентності на функціонування міжнародних компаній та висвітлено практичні аспекти імплементації управлінських інструментів у сфері ризиків. Виконано системний аналіз ефективності існуючих методологій ризик-менеджменту та визначено напрями їх удосконалення. Запропоновано механізми розробки та оптимізації сучасних підходів до управління ризиками, зокрема, акцентовано увагу на методології прогнозування та ідентифікації потенційних викликів і можливостей у сфері ризик-менеджменту. Окремо ідентифіковано специфіку управління ризиками на українському ринку в умовах глобальної нестабільності.

Ключові слова: міжнародний бізнес, ризик-менеджмент, стратегічне планування, цифрові технології, глобальна нестабільність, інноваційні стратегії, кібербезпека, економічні кризи, прогнозування ризиків.

The article offers an in-depth exploration of the conceptualization, fundamental characteristics, and unique aspects of risks that international enterprises face, highlighting the complexity and diversity of these risks. It also traces the historical development and transformation of key paradigms in risk management, shedding light on how these approaches have evolved to address the dynamic challenges of the global business environment. By providing a comprehensive overview of the regulatory frameworks for managing risks in major global economies, the article offers valuable insights into the legal and institutional mechanisms that guide international businesses in navigating risks. Furthermore, the article examines the significant impact of global economic turbulence—such as financial crises, geopolitical tensions, and trade disruptions—on the operations of international businesses, underscoring the need for robust and adaptable risk management strategies in these uncertain times. It emphasizes the

practical application of various risk management methodologies, evaluating their effectiveness in mitigating the wide range of risks that affect international enterprises, from political and financial to technological and environmental. The study also delves into the mechanisms for the development and optimization of contemporary risk management frameworks, focusing on advanced methodologies like predictive analytics, artificial intelligence, and data-driven decision-making. These cutting-edge approaches enable businesses to anticipate and respond proactively to emerging risks and opportunities in an increasingly volatile and interconnected world. Particular attention is given to the specific challenges faced by businesses operating in the Ukrainian market, especially in the context of ongoing global instability. The article discusses the need for flexibility, resilience, and a deep understanding of both local and global risks in formulating effective risk management strategies for the Ukrainian business landscape, which is heavily influenced by geopolitical and economic turbulence.

Keywords: *international business, risk management, strategic planning, digital technologies, global instability, innovative strategies, cybersecurity, economic crises, risk forecasting.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації сучасний бізнес функціонує у середовищі підвищеної невизначеності, що обумовлена широким спектром ризиків. До таких ризиків належать політичні нестабільності, економічні кризи, соціальні трансформації, зміни у нормативно-правовому середовищі, а також природні катастрофи. Ці фактори суттєво впливають на стабільність і ефективність діяльності міжнародних підприємств. Зокрема, політична турбулентність, торговельні бар'єри та нестабільність валютних курсів створюють нові виклики, які потребують оперативного реагування та стратегічного планування. Зростання конкуренції на глобальному ринку вимагає від компаній не лише впровадження інноваційних продуктів і послуг, але й розвитку ефективних підходів до управління ризиками. Від здатності підприємств передбачати та мінімізувати потенційні загрози залежить їхня стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність. Невідповідне управління ризиками може призвести до значних фінансових, репутаційних і правових втрат, що ускладнює сталий розвиток бізнесу. Окрім традиційних ризиків, сучасний міжнародний бізнес стикається з новими викликами, обумовленими цифровізацією, впровадженням технологічних інновацій і необхідністю забезпечення кібербезпеки. Водночас питання сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальних аспектів ризик-менеджменту стають ключовими у формуванні довгострокових стратегій компаній. Таким чином, інтеграція фінансових, екологічних та соціальних аспектів у системи управління ризиками є критично важливою для забезпечення стабільності міжнародного бізнесу. У сучасних умовах функціонування міжнародного бізнесу існує нагальна потреба у формуванні дієвих механізмів впровадження стратегічних підходів до ризик-менеджменту. Незважаючи на значну увагу, приділену даній тематиці, низка аспектів залишаються недостатньо розробленими. По-перше, недостатньо вивчені специфічні особливості реалізації стратегій ризик-менеджменту в умовах глобальної економічної турбулентності. По-друге, виклики цифровізації, кіберризиків та інформатизації бізнес-процесів вимагають розробки нових підходів до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків. По-третє, інтеграція принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в системи ризик-менеджменту залишається складним завданням для багатьох міжнародних компаній. Зважаючи на зазначене, дослідження механізмів впровадження стратегічних підходів до ризик-менеджменту є актуальним і необхідним. Це дозволить не лише знизити рівень невизначеності та вразливості компаній до зовнішніх і внутрішніх загроз, але й забезпечити їхній довгостроковий розвиток у динамічному глобальному середовищі. У даній роботі ставиться мета розробити теоретико-методологічну основу та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ризиками в міжнародному бізнесі, що є важливим внеском у розвиток наукових досліджень і практичних підходів у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі отримало значну увагу як серед зарубіжних, так і вітчизня-

них науковців та висвітлено у працях таких науковців як: Бланк І. [1], Куцмус Н., Прокопчук О., Усюк Т. і Забуранна Л. [2], Левченко В., Бойко А., Савченко Т. і Боженко В. [4], Максимова І. [5], Гуцалюк О., Гаврилова Н. і Котлубай В. [6], Мартініс М. і Хоугхтон К. [8] та ін. Таким чином, науковий доробок у сфері ризик-менеджменту забезпечує вагому теоретичну і практичну основу для подальших досліджень. Він створює передумови для розробки інноваційних рішень, що дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств у складних умовах сучасного глобального середовища.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в дослідженні механізмів впровадження стратегічних підходів до ризик-менеджменту у контексті міжнародного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Дослідження ризиків, притаманних міжнародним підприємствам, є надзвичайно важливим в сучасних умовах глобалізації та розвитку міжнародної економіки. Ведення бізнесу на міжнародному рівні супроводжується не лише численними можливостями для зростання та розширення ринків збуту, але й виникненням специфічних ризиків, які можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Ці ризики відрізняються від традиційних загроз, з якими стикаються національні компанії, оскільки включають складові кожної з країн, в яких працює компанія [1, с. 118].

У ХХІ столітті ризик-менеджмент зазнав суттєвих змін, спричинених складністю глобальної економіки, технологічними інноваціями та зміною природи ризиків. Відбувся перехід від реактивного управління до інтегрованого проактивного підходу, орієнтованого на довгострокову стійкість бізнесу. Сучасні підходи охоплюють широкий спектр ризиків: фінансових, операційних, політичних, екологічних, соціальних і репутаційних. Ризик-менеджмент інтегрується у стратегічне планування, допомагаючи бізнесу не лише мінімізувати втрати, але й використовувати ризики як можливості для розвитку. Зростання ролі цифровізації вимагає впровадження ефективних заходів кібербезпеки та адаптації до технологічних викликів, зокрема в контексті захисту даних. Також зростає значення екологічних і соціальних факторів (ESG). Врахування екологічних наслідків діяльності та соціального впливу стає важливою частиною корпоративної стратегії, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та репутації. Таким чином, ризик-менеджмент трансформувався у багатовимірний стратегічний інструмент, який забезпечує стійкість і адаптивність бізнесу в умовах глобальних змін і невизначеності.

Сучасний міжнародний бізнес характеризується динамічним розвитком у межах глобальних ланцюгів вартості, які зазнають трансформацій під впливом економічного націоналізму та світових криз. Серед ключових трендів виділяються реорганізація ланцюгів створення вартості, активна цифровізація бізнес-процесів, зростання ринку кібербезпеки, розширення електронної комерції та мультиканальної комунікації. У відповідь на зростаючі екологічні й соціальні вимоги споживачів, компанії посилюють соціальну відповідальність та інвестують у стійкий розвиток. Зростання ролі людського капіталу вимагає модернізації HR-стратегій, включаючи управління талантами та розвиток корпоративної культури. Уповільнення масштабування бізнесу через кризові явища супроводжується інтеграцією штучного інтелекту, що відкриває нові перспективи оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності [2].

Запровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) суттєво змінює структуру ринку праці в багатьох країнах. Згідно з прогнозами Глобального інституту McKinsey, до 2030 року в США очікується автоматизація значної частини робочих процесів, які наразі охоплюють до 30% часу працівників (рис. 1). Це призводить до трансформації структури зайнятості та підвищує вимоги до кваліфікації персоналу в умовах цифрової економіки.

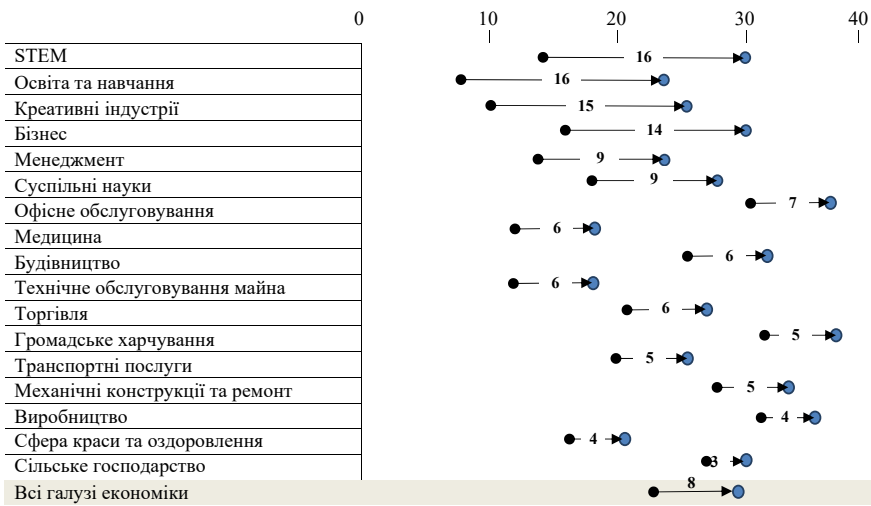


Рис. 1. Зміни в потребі людської праці внаслідок впровадження ШІ в економіці США до 2030 року (як частка часу, витрачена на виконання робочих завдань, у %)

Джерело: [2, с. 126]

Згідно з представленими даними, автоматизація найбільше вплине на сфери офісної підтримки, клієнтського обслуговування та громадського харчування. Водночас застосування ШІ сприятиме зростанню продуктивності праці в економіці США, щорічне підвищення якої оцінюється в межах 0,5–0,9% до 2030 року. Сучасні умови глобальної турбулентності, спричинені геополітичними конфліктами, економічною нестабільністю, пандеміями та змінами регуляторного середовища, суттєво ускладнюють діяльність міжнародного бізнесу. Підприємства змушені адаптувати свої стратегії, трансформуючи операційні моделі та посилюючи увагу до управління ризиками. Вказані виклики обмежують доступ до ринків, дестабілізують ланцюги постачання та посилюють конкурентний тиск. Попри це, турбулентність слугує стимулом для інноваційного розвитку, диверсифікації ризиків і впровадження цифрових технологій, що сприяє сталому розвитку. Успішність бізнесу в таких умовах залежить від гнучкості компаній, здатності оперативного реагувати на зміни й оптимізувати свої процеси в умовах високої невизначеності.

Управління ризиками ґрунтується на двох основних підходах: статистичному та динамічному. Статистичні моделі орієнтовані на прогнозування ризиків на ранніх етапах реалізації проєктів і виробничої діяльності, з акцентом на формування фінансових резервів і застосування страхових механізмів для мінімізації потенційних збитків. Однак, ці моделі мають обмеження у здатності оперативного реагувати на зміни зовнішнього середовища, особливо у контексті глобалізації та швидких змін міжнародного бізнес-ландшафту. Динамічні моделі, навпаки, зосереджуються на моніторингу поточних змін і ідентифікації нових ризиків, зокрема екологічних, соціальних та репутаційних, що дає змогу забезпечити більш адаптивне і своєчасне управління ризиками в умовах сучасної міжнародної бізнес-середовища, де нестабільність є постійною характеристикою.

Методологія COSO ERM (Enterprise Risk Management), розроблена в партнерстві з PricewaterhouseCoopers, є основою для інтегрованого підходу до управління ризиками на рівні підприємства. Вона передбачає системний і комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, що дозволяє знижувати рівень невизначеності,

мінімізувати потенційні збитки і водночас оптимізувати використання можливостей, що відкриваються в умовах глобалізованого ринку. Основним принципом COSO ERM є досягнення стратегічного балансу між зростанням, фінансовою стабільністю і ризиками, а також узгодження стратегічних цілей підприємства з оптимальними рівнями допустимого ризику. Це вимагає комплексного врахування впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що формують бізнес-середовище, та розробки стратегій для зменшення негативних наслідків і забезпечення стійкості підприємства на міжнародних ринках.

Сучасні тенденції розвитку міжнародного бізнесу створюють нові виклики та можливості, що стимулюють розробку інструментів для адаптації компаній до глобальних змін. Одними з основних аспектів цього процесу є:

1. **Діджиталізація бізнес-процесів**, яка значно підвищує рівень персоналізації послуг і дозволяє підприємствам ефективніше задовольняти потреби споживачів. Це, в свою чергу, знижує бар'єри для доступу до важкодоступних ринків і сприяє інтеграції компаній у глобальну економіку за допомогою цифрових платформ і рішень.

2. **Посилення стійкості до макроекономічних і глобальних ризиків**, що передбачає розробку альтернативних логістичних стратегій, диверсифікацію постачальників і використання новітніх методів управління ланцюгами постачання. Цей підхід дозволяє зменшити залежність від зовнішніх шоків, що часто трапляються у глобалізованому світі.

3. **Підвищення соціальної відповідальності бізнесу**, що набуває особливої ваги у контексті зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку. Соціальна та екологічна відповідальність стає важливим фактором привабливості компаній для міжнародних інвесторів, що прагнуть підтримувати сталі і етичні бізнес-практики. Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність (CSR) є ключовими елементами корпоративних стратегій транснаціональних корпорацій (ТНК).

4. **Розвиток інтерактивності та омніканальності комунікацій із клієнтами**, що дозволяє компаніям створювати індивідуалізовані пропозиції для кожного споживача. Це забезпечує більш глибокі взаємодії з цільовою аудиторією, сприяючи зміцненню бренду і лояльності споживачів [2, с. 128].

У період глобалізаційної кризи та переходу до постіндустріальної парадигми, де основним фактором стає людський капітал, особливо у вигляді **креативного капіталу**, відбуваються суттєві зміни в економічній структурі. Креативний капітал стимулює інноваційні перетворення, які стають основою сталого розвитку. Розвиток **штучного інтелекту та креативної економіки** відкриває нові горизонти для глобального розвитку, де взаємодія між людиною і машиною, людським та штучним інтелектом набуває нового сенсу. Штучний інтелект вже вносить значні зміни в багато сфер, зокрема в міжнародний бізнес, надаючи компаніям технологічні переваги, що змінюють традиційні бізнес-підходи. Впровадження ШІ у глобальному контексті сприяє інтеграції національних стратегій з оптимізації торгівлі, сталому зростанню і розвитку міжнародної співпраці. Незважаючи на глобальні виклики останніх років, такі як пандемія COVID-19, зміни клімату, геополітичні напруженості та економічні кризи, креативна економіка продовжує залишатися важливим чинником, що сприяє інноваціям та економічній стійкості в умовах глобалізованого світу [2, с. 128].

Таким чином, оптимізація підходів до управління ризиками в умовах сучасних трансформацій є складним, але необхідним завданням для підприємств на міжнародних ринках. Вона вимагає інтеграції ризик-менеджменту в усі аспекти бізнес-процесів, використання передових технологій, розвитку адаптивних організаційних структур та формування корпоративної культури, що підтримує ефективне управління ризиками. Урахування всіх цих факторів дозволяє підприємствам підвищити свою стійкість до змінних умов і знизити ймовірність негативних наслідків для їхньої діяльності, забезпечуючи тим самим успішну адаптацію в умовах глобальних змін.

У сучасних умовах, коли світова економіка стає дедалі складнішою та нестабільною, сфера ризик-менеджменту продовжує еволюціонувати. Нові виклики, зумовлені швидкими технологічними змінами, глобальними кризами та екологічними проблемами, одночасно створюють нові можливості для підвищення ефективності ризик-менеджменту. Ідентифікація майбутніх викликів і можливостей є важливим кроком для адаптації ризик-менеджменту до сучасних умов [3].

У таблиці 1 представлені виклики та можливості для ефективного управління ризиками в умовах глобальних змін:

1. Кібербезпека та цифрові загрози. Швидке розширення цифровізації бізнес-процесів і дистанційної роботи призводить до зростання кількості кіберзагроз, таких як кібератаки, витоки конфіденційної інформації та маніпулювання персональними даними. Ці ризики можуть призвести до значних фінансових втрат, порушення операційної діяльності та репутаційних збитків. Для мінімізації загроз необхідно активно інвестувати в кібербезпеку, підвищувати рівень обізнаності персоналу та впроваджувати системи штучного інтелекту для автоматизованого моніторингу та реагування на кіберзагрози. Використання алгоритмів ШІ дозволяє значно підвищити ефективність боротьби з кібератаками, забезпечуючи швидку реакцію на зміни в кіберпросторі.

2. Глобальні екологічні ризики та стійкість. Зміни клімату, природні катастрофи та інші екологічні проблеми створюють нові виклики для міжнародного бізнесу. Для адаптації до змін у законодавстві, спрямованих на скорочення екологічного впливу, компанії повинні інвестувати в «зелені» технології, відновлювані джерела енергії та стійкі методи виробництва. Окрім того, екологічні проблеми можуть спричинити соціальну напругу та зниження попиту на продукцію, пов'язану з високим рівнем забруднення. Компанії, які здатні ефективно інтегрувати екологічні стандарти в свою діяльність, отримують не лише конкурентні переваги, а й збільшують свою привабливість для інвесторів, орієнтованих на сталий розвиток.

Таблиця 1

Основні виклики та можливості в сфері ризик-менеджменту на сучасному етапі

Категорія	Виклики	Можливості
Кібербезпека та цифрові загрози	Зростання кіберзагроз, витік даних, зловживання персональними даними.	Інвестиції в кібербезпеку, впровадження ШІ для моніторингу та реагування на загрози.
Глобальні екологічні ризики	Зміни клімату, природні катастрофи, екологічне законодавство, порушення ланцюгів постачання.	Впровадження екологічних стратегій, інвестиції в «зелені» технології, підвищення репутації та залучення інвесторів.
Регуляторні зміни	Постійні зміни у законодавстві, нові податкові та екологічні стандарти.	Швидка адаптація до нових стандартів, раннє впровадження нових вимог для отримання конкурентних переваг.
Інтеграція штучного інтелекту	Замінювання робочої сили технологіями, необхідність перекваліфікації співробітників.	Підвищення ефективності ризик-менеджменту через ШІ, автоматизація рутинних завдань для зосередження на стратегіях.
Глобальні фінансові ризики	Економічна нестабільність, коливання валют, інфляція, рецесії.	Диверсифікація інвестицій і ринків збуту, використання фінансових інструментів для хеджування валютних ризиків.
Розвиток креативної економіки	Зростаючі вимоги до інновацій, потреба в постійних інвестиціях у дослідження та розробки.	Інноваційні рішення створюють нові джерела доходу, інвестиції в дослідження допомагають випередити конкурентів.

Джерело: [4, с. 364]

3. **Регуляторні зміни та адаптація до нових стандартів.** Часті зміни в міжнародному регулюванні, особливо у сферах оподаткування, захисту персональних даних та екологічних стандартів, створюють значні труднощі для багатонаціональних компаній. Труднощі передбачення впливу нових правил на бізнес-процеси вимагають від компаній високої адаптивності та гнучкості. Бізнеси, які здатні оперативнo впроваджувати нові стандарти, отримують можливість уникнути штрафних санкцій, обмежень з боку регуляторів і водночас зміцнюють свої позиції на ринку.

4. **Інтеграція штучного інтелекту та автоматизація.** Штучний інтелект і автоматизація надають підприємствам нові можливості для підвищення ефективності та точності управлінських рішень. Проте впровадження нових технологій також супроводжується ризиками, такими як заміщення людської праці технологіями, що може спричинити соціальні напруження та необхідність перекваліфікації персоналу. З іншого боку, автоматизація рутинних процесів і використання штучного інтелекту для прогнозування та оцінки ризиків дозволяє знизити людський фактор і покращити стійкість бізнесу до змінних економічних умов.

5. **Глобальні фінансові ризики та нестабільність ринків.** В умовах глобальної економічної нестабільності, фінансових коливань, змін валютних курсів та інфляційних процесів, підприємства повинні адаптувати свою стратегію управління фінансами. Для зменшення ризиків можуть бути використані фінансові інструменти, такі як хеджування, що дозволяють знизити волатильність валютних курсів та забезпечити компанії від втрат через інфляційні коливання. Диверсифікація інвестицій та ринків збуту є важливою стратегією для забезпечення фінансової стійкості компаній.

6. **Розвиток креативної економіки та інновацій.** У сучасних умовах глобальних економічних змін інновації стають ключовими для забезпечення конкурентоспроможності. Компанії, які активно інвестують в дослідження та розробки, здатні не лише адаптуватися до нових умов, а й створювати інноваційні продукти та послуги, що задовольняють нові потреби споживачів. Креативна економіка, спрямована на інновації, технологічний прогрес і розширення можливостей, стає основою стійкого розвитку бізнесу в умовах швидких змін.

Згідно з дослідженням сталого розвитку, опублікованим аналітиками Reuters Impact наприкінці 2023 року, основними викликами для керівників міжнародних корпорацій є три категорії проблем, що створюють значні труднощі для стратегічного планування та прийняття рішень:

- **соціально-економічний тиск**, пов'язаний з вимогами щодо декарбонізації бізнесу та досягнення кліматичної нейтральності.
- **посилення регуляторних вимог**, зокрема екологічної адаптації та відповідності більш строгим екологічним стандартам.
- **ускладнення вимог до звітності** та труднощі в управлінні бізнес-ризиками в контексті відповідності стандартам ESG (екологічна, соціальна та корпоративна відповідальність).

Ці виклики стимулюють пошук інноваційних рішень у галузі «зеленого» переходу, застосування новітніх технологій і інструментів цифрової трансформації для забезпечення сталого розвитку [5, с. 107].

Український ринок сьогодні функціонує в умовах складної геополітичної та економічної ситуації, що значною мірою визначається зовнішніми та внутрішніми викликами. Це включає військовий конфлікт, економічну нестабільність, коливання валют, а також вплив глобальних процесів, таких як інфляція, зміни клімату та наслідки пандемії. У таких умовах управління ризиками є критично важливим для підприємств, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність і мінімізувати вплив зовнішніх факторів на свою діяльність. В таблиці 2 описані ризики управління в українському бізнесі в умовах глобальної нестабільності:

В таблиці 2 наведено різні ризики та стратегії їх мінімізації для українських підприємств в умовах глобальної нестабільності:

Таблиця 2

**Ризики управління в українському бізнесі
в умовах глобальної нестабільності**

Категорія ризику	Опис ризику	Приклади або стратегії мінімізації
Політичні та геополітичні	Військові конфлікти, політична нестабільність, санкції, геополітичні напруження.	Диверсифікація ринків, альтернативні маршрути постачання, плани на випадок надзвичайних ситуацій.
Економічні	Коливання валютних курсів, інфляція, нестабільність банківської системи, обмежений доступ до фінансування.	Використання інструментів хеджування валютних ризиків, альтернативні джерела фінансування.
Ризики постачання та логістики	Блокування торгових шляхів, порушення ланцюгів постачання через військові дії або санкції.	Альтернативні логістичні рішення, пошук нових постачальників і ринків збуту.
Правові	Часті зміни в законодавстві, регуляторні ризики, зокрема в оподаткуванні та зовнішньоекономічній діяльності.	Постійний моніторинг законодавства, внутрішній контроль за відповідністю, співпраця з юридичними консультантами.
Соціальні та репутаційні	Падіння довіри з боку громадськості через нехтування соціальними та екологічними аспектами діяльності.	Впровадження соціальних і екологічних ініціатив, підвищення соціальної відповідальності.
Технологічні	Кіберзагрози, втрати даних через кібератаки, недостатній захист інформаційних систем.	Інвестування в кібербезпеку, впровадження аналітичних інструментів для моніторингу загроз.
Діджиталізація	Відсутність сучасних технологій для управління ризиками, недостатня реакція на швидкі зміни.	Використання аналітики великих даних, штучного інтелекту для прогнозування ризиків та прийняття рішень.

Джерело: [6, с. 75]

1. **Політичні та геополітичні ризики.** Військовий конфлікт і пов'язані з ним загрози (пошкодження інфраструктури, блокування логістичних шляхів) вимагають диверсифікації бізнесу та розширення ринків збуту. Підприємства повинні мати плани на випадок надзвичайних ситуацій для швидкої адаптації до змін.

2. **Економічні ризики.** Коливання на глобальних ринках, інфляція та девальвація негативно впливають на бізнес. Для зниження ризиків підприємства використовують хеджування валютних ризиків, диверсифікацію активів та шукають альтернативне фінансування.

3. **Ризики постачання та логістики.** Блокування торгових шляхів та порушення ланцюгів постачання через військові дії вимагають адаптації. Підприємства впроваджують альтернативні логістичні рішення і диверсифікують постачальників та ринки збуту.

4. **Правові ризики.** Часті зміни в законодавстві вимагають уважного моніторингу правових норм. Компанії повинні співпрацювати з юридичними консультантами для мінімізації цих ризиків.

5. **Соціальні та репутаційні ризики.** Неврахування соціальних та екологічних аспектів може призвести до втрати довіри. Підприємства активно працюють над підвищенням соціальної відповідальності та впроваджують екологічні ініціативи.

6. **Технологічні ризики.** Кіберзагрози зростають в умовах нестабільності. Бізнеси інвестують у кібербезпеку, використовуючи сучасні технології для прогнозування і управління ризиками.

Незважаючи на втрати, українська економіка поступово відновлюється. Оборонно-промисловий комплекс розширив свої потужності в чотири рази у 2023 році, а прогнозується ще більше зростання в 2024 році. За даними МВФ, ВВП України зріс на 4,5% у 2023 році, хоча загальні втрати становлять близько 25%. Інфляція знизилася до 5% у річному вимірі, що свідчить про стабілізацію.

Згідно з дослідженням Gradus Research, 66% українських компаній відновили діяльність на довоєнному рівні, а 76% повідомили про зменшення доходів через війну. У 2023 році зріс відсоток підприємств, які потребують трансформації – з 41% до 59%. Це стимулює компанії до впровадження нових стратегій та інструментів для підтримки конкурентоспроможності. В умовах нестабільності бізнеси адаптуються, зокрема, переорієнтуючи виробництво на потреби армії: легка промисловість виробляє військовий одяг, металургія – захисні конструкції, а транспортні компанії розширюють логістичні послуги.

Висновки. Міжнародні підприємства діють у складному середовищі, що характеризується багатогранними ризиками – політичними, валютними, правовими та культурними, які обумовлені різноманітністю регуляторних, економічних і соціокультурних умов. Еволюція підходів до ризик-менеджменту від реактивних до проактивних моделей сприяла інтеграції ризиків у стратегічне планування та підвищенню ефективності управління завдяки використанню цифрових технологій. Сучасні виклики в сфері ризик-менеджменту обумовлені зростанням глобальної нестабільності, прискоренням технологічних змін і посиленням вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Водночас, ці виклики відкривають нові можливості для підвищення стійкості бізнесу, розвитку інноваційних стратегій і забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках через адаптацію до нових регуляторних вимог та інтеграцію сучасних технологій. Управління ризиками в умовах глобальної нестабільності вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Для успішної мінімізації загроз необхідно застосовувати сучасні аналітичні інструменти, враховуючи специфіку кожного сектору. Ключовими аспектами є своєчасне коригування стратегії, ідентифікація нових загроз (наприклад, кібербезпека, економічні кризи) та використання інноваційних технологій для прогнозування і реагування. Особливо важливими є гнучкість і адаптивність в управлінні ризиками на українському ринку, з огляду на геополітичні та економічні виклики.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.О. Управління фінансовими ризиками. Київ : Центр-Ніка, 2005. 600 с.
2. Куцмус Н.М., Прокопчук О.А., Усюк Т.В., Забуранна Л.В. Міжнародний бізнес в умовах турбулентності глобальної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 123–128.
3. Multiplier. 2023. Risks Involved In International Business. URL: <https://www.usemultiplier.com/blog/risks-and-risk-factors-in-internationalbusiness> (дата звернення: 15.11.2024).
4. Левченко В., Бойко А., Савченко Т., Боженко В., Гуменна Ю., Пілін, Р. Державне регулювання економічної безпеки шляхом застосування інноваційного підходу до її оцінки. *Маркетинг та менеджмент інновацій*. 2019. № 4. С. 364–372.
5. Максимова І.І. Роль діджиталізації у підтримці глобальних ESG-ініціатив: перехід міжнародного бізнесу до кліматичної нейтральності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 103–110.
6. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1(40). С. 74–79.
7. Marketsandmarkets. 2023. Cyber Security Market by Component – Global Forecast to 2027. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cyber-security-market> (дата звернення: 30.09.2024).
8. Martinis M., Houghton K. The Business Risk Audit Approach and Audit Production Efficiency. December 2019. *Abacus (A Journal of Accounting, Finance and Business Studies)*. 2019. № 55(4). P. 734–782.

9. Multiplier. 2023. Risks Involved In International Business. URL.: <https://www.usemultiplier.com/blog/risks-and-risk-factors-in-internationalbusiness>. (дата звернення: 15.11.2024).
10. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (дата звернення: 30.09.2024).
11. Risk Management – Overview. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/risk-management/> (дата звернення: 15.09.2024)
12. Заяць О. Економіко-конкурентне домінування міжнародних інтеграційних об'єднань. *Вчені записи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. №31(70). 2020. С. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-1>

References:

1. Blank I. O. (2005) *Upravlinnia finansovymy ryzykamy* [Financial risk management] Kyiv: Tsentr-Nika, 600 p. (in Ukrainian)
2. Kutsmus N., Prokopchuk O., Usiuk T., Zaboranna L. (2024) Mizhnarodnyi biznes v umovakh turbulentsi hlobalnoi ekonomiky [International business under conditions of global economy turbulence]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 189. pp. 123–128.
3. Multiplier. 2023. Risks Involved In International Business. Available at: <https://www.usemultiplier.com/blog/risks-and-risk-factors-in-internationalbusiness> (accessed November 15, 2024).
4. Levchenko V., Boiko A., Savchenko T., Bozhenko V., Humenna Yu., Pilin R. (2019) Derzhavne rehuliuвання ekonomichnoi bezpeky shliakhom zastosuvannya innovatsiinoho pidkhodu do yii otsinky [State regulation of the economic security by applying the innovative approach to its assessment]. *Marketynh ta menedzhment innovatsii*, no. 4, pp. 364–372.
5. Maksymova I. I. (2024) Rol didzhytalizatsii u pidtrymtsi hlobalnykh ESG-initsiatyv: perekhid mizhnarodnoho biznesu do klimatychnoi neutralnosti [The role of digitalisation in supporting global ESG initiatives: international business's transition to climate neutrality]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 6, pp. 103–110.
6. Hutsaliuk O. M., Havrylova N. V., Kotlubai V. O. (2021) Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Modern features of risk management in the context of strategic development of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1(40), pp. 74–79.
7. Marketsandmarkets. 2023. Cyber Security Market by Component – Global Forecast to 2027. Available at: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cyber-security-market> (accessed September 30, 2024).
8. Martinis M., Houghton K. (2019) The Business Risk Audit Approach and Audit Production Efficiency. *Abacus (A Journal of Accounting, Finance and Business Studies)*. no. 55(4). pp. 734–782.
9. Multiplier. 2023. Risks Involved In International Business. Available at: <https://usemultiplier.com/blog/risks-and-risk-factors-in-internationalbusiness> (accessed November 15, 2024).
10. Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2026. (2023). Available at: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (accessed September 30, 2024).
11. Risk Management – Overview. Available at: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/risk-management/> (accessed September 15, 2024).
12. Zaiats O. (2020) Ekonomiko-konkurentne dominuvannya mizhnarodnykh intehratsiinykh obiednan [Economic and competitive domination of the intergovernmental integration associations]. *Vcheni zapysy Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho*, no. 31(70). pp. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-1>