

Альона Панова

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ
У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**
навчально-методичний посібник

для освітньої програми
«Міжнародні економічні відносини»

Ужгород 2026

УДК 005:330.131.7]:339.9]](075.8)

П16

Панова Альона. Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі: навчально-методичний посібник. Ужгород: Поліграфцентр "Ліра", 2026. 40 с.

Навчально-методичний посібник із навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі» для здобувачів вищої освіти галузі знань С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини, спеціальностей С1.02 Економіка та міжнародні економічні відносини освітньої програми «Міжнародні економічні відносини».

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН
Кафедра міжнародної політики

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини
Спеціальність	С1 Економіка та міжнародні економічні відносини
Предметна спеціальність (Спеціалізація)	С1.02 Міжнародні економічні відносини
Освітня програма	«Міжнародні економічні відносини»
Статус дисципліни	Вибіркова
Мова навчання	Українська

Робоча програма навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі» для здобувачів вищої освіти галузі знань **С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини** спеціальності **С1.02 Економіка та міжнародні економічні відносини** освітньої програми «Міжнародні економічні відносини»

Розробник:

Панова А.О., доцент кафедри міжнародної політики, доктор філософії

Робочу програму розглянуто та затверджено на засіданні кафедри *міжнародної політики*.

Схвалено науково-методичною комісією факультету міжнародних економічних відносин.

1. ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Розподіл годин за навчальним планом	
	Денна форма навчання	Заочна форма навчання
Кількість кредитів ЄКТС – 4/3	Рік навчання 3	Рік навчання 5
Загальна кількість годин – 120	120	90
Кількість модулів – 2	Семестр-5	Семестр-9
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 60 самостійної роботи студента – 60	Лекції:	
	30	8
	Практичні (семінарські):	
	30	2
Вид підсумкового контролю: залік	Лабораторні:	
Форма підсумкового контролю: усний	Самостійна робота:	
	60	80

2. МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою вивчення навчальної дисципліни **«Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі»** є формування системи теоретичних знань і практичних навичок щодо ідентифікації, аналізу, оцінювання та управління ризиками, що виникають у процесі здійснення міжнародної підприємницької діяльності. Дисципліна спрямована на засвоєння сучасних підходів, методів, інструментів і механізмів ризик-менеджменту в умовах глобального бізнес-середовища, розвиток умінь приймати ефективні управлінські рішення в умовах невизначеності, а також формування компетентностей щодо мінімізації фінансових, політичних, валютних, комерційних, логістичних та інших ризиків у міжнародному бізнесі з урахуванням сучасних тенденцій розвитку світової економіки та особливостей функціонування міжнародних компаній.

Відповідно до освітньої програми, вивчення дисципліни сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти таких компетентностей:

Загальні компетентності (ЗК):

ЗК2. Здатність зберігати та примножувати моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства на основі розуміння історії та закономірностей розвитку предметної сфери, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства, техніки і технологій, використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя.

ЗК3. Здатність навчатися та бути сучасно навченим.

ЗК4. Здатність планувати та управляти часом.

ЗК5. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.

ЗК7. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій.

ЗК8. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

ЗК9. Уміння бути критичним та самокритичним.

Спеціальні (фахові) компетентності (СК):

СК1. Здатність виокремлювати характерні ознаки та тенденції розвитку світового господарства, особливості реалізації економічної політики та світових інтеграційних/дезінтеграційних процесів, у тому числі євроатлантичної інтеграції.

СК2. Здатність використовувати базові категорії та новітні теорії, концепції, технології і методи у сфері міжнародних економічних відносин з урахуванням їх основних форм, застосовувати теоретичні знання щодо функціонування та розвитку міжнародних економічних відносин.

СК3. Здатність виявляти особливості функціонування середовища міжнародних економічних відносин та моделей економічного розвитку.

СК4. Здатність обґрунтовувати особливості реалізації форм міжнародних економічних відносин на мега-, макро-, мезо- і мікрорівнях.

СК5. Здатність здійснювати комплексний аналіз та моніторинг кон'юнктури світових ринків, оцінювати зміни міжнародного середовища та вміти адаптуватися до них.

3. ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Передумовами вивчення навчальної дисципліни **«Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі»** є опанування таких навчальних дисциплін (НД) освітньої програми (ОП):

OK2 – Математика для економістів;

OK9 – Політекономія;

OK14 – Мікроекономіка;

OK15 – Макроекономіка.

4. ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

Відповідно до освітньої програми **«Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі»**, вивчення навчальної дисципліни повинно забезпечити досягнення здобувачами вищої освіти таких програмних результатів навчання (ПРН):

Програмні результати навчання	Шифр ПРН
Вільно спілкуватися з професійних питань державною та іноземними мовами усно і письмово, фахово використовувати економічну термінологію.	ПРН2
Відстоювати національні інтереси України з урахуванням безпекової компоненти міжнародних економічних відносин.	ПРН20
Обґрунтовувати вибір і застосовувати інформаційно-аналітичний інструментарій, економіко-статистичні методи обчислення, складні техніки аналізу та методи моніторингу кон'юнктури світових ринків.	ПРН24
Визначати особливості, ступінь впливу та наслідки дії факторів мікро-, мезо-, макро- та мегарівня на діяльність підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.	ПРН26

Очікувані результати навчання, які повинні бути досягнуті здобувачами освіти після опанування навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі»:

Очікувані результати навчання з дисципліни	Шифр ПРН
Вміти вільно спілкуватися з професійних питань державною та іноземними мовами усно і письмово, фахово використовувати економічну термінологію.	ПРН2
Вміти відстоювати національні інтереси України з урахуванням безпекової компоненти міжнародних економічних відносин.	ПРН20
Вміти обґрунтовувати вибір і застосовувати інформаційно-аналітичний інструментарій, економіко-статистичні методи обчислення, складні техніки аналізу та методи моніторингу кон'юнктури світових ринків.	ПРН24
Вміти визначати особливості, ступінь впливу та наслідки дії факторів мікро-, мезо-, макро- та мегарівня на діяльність підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.	ПРН26

5. ЗАСОБИ ДІАГНОСТИКИ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ

Засоби оцінювання та методи демонстрування результатів навчання

Форми поточного контролю:

- контроль систематичності та активності роботи студента протягом семестру;

- контроль за виконанням модульних завдань.

Форма модульного контролю:

Протягом семестру студенти виконують модульне завдання, яке оцінюється в діапазоні від 0 до 50 балів. Модульне завдання виконується у вигляді тестування та письмової відповіді на питання. Максимальна оцінка модульного контролю становить 50 балів.

Форма підсумкового семестрового контролю:

Підсумкова кількість балів усіх модульних контролів визначається як середнє арифметичне балів за всі модулі.

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти (модуль 1)

Поточне тестування та самостійна робота								Модульна контрольна робота	Сума
T1*	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	50	100
10	10	5	5	5	5	5	5		

T1*, T2...-теми

Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти (модуль 2)

Поточне тестування та самостійна робота							Модульна контрольна робота	Сума
T1*	T2	T3	T4	T5	T6	T7	50	100
10	10	10	5	5	5	5		

T1*, T2...-теми

ОЦІНЮВАННЯ ОКРЕМИХ ВИДІВ НАВЧАЛЬНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ

Вид діяльності здобувача вищої освіти	Модуль 1		Модуль 2	
	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)	Кількість	Максимальна кількість балів (сумарна)
Практичні (семінарські) заняття	5	50	5	50
Модульна контрольна робота	1	50	1	50
Разом		100		100

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Підсумкова модульна оцінка визначається як середнє арифметичне результатів усіх модульних контролів та виставляється за 100-бальною шкалою, шкалою ECTS та національною шкалою.

Модульна контрольна робота складається з тестових завдань та теоретичних питань. Кількість варіантів завдань відповідає кількості студентів групи. На кожне тестове питання пропонується 4 варіанти відповідей, з яких 1 – правильна. Кожне теоретичне питання оцінюється від 1 до 10 балів.

Критерії оцінювання: правильність відповіді, повнота висвітлення змісту питання, аргументація відповіді, орієнтування у ключових поняттях; логічне, послідовне викладення думок, узагальнення, підбиття підсумків; дотримання норм культури писемного мовлення, наукового стилю викладу думок.

Критерії оцінювання підсумкового семестрового контролю

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі усного іспиту, результати якого оцінюються за 100-бальною шка-

лою, диференційованою шкалою («відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно») та шкалою ЄКТС. Іспит складають здобувачі освіти, яких не влаштовує позитивна оцінка, виставлена викладачем за результатами модульних контролів, а також ті, хто отримав оцінку в межах від 35 до 59 балів. Якщо підсумкова модульна оцінка становить не менше 60 балів, то за згодою здобувача вона може бути зарахована як підсумкова семестрова оцінка з навчальної дисципліни. З метою підвищення рейтингової оцінки здобувач вищої освіти, за бажанням, може скласти іспит або залік з дисципліни під час сесії, результат якого визнається остаточним. До семестрового контролю з дисципліни у формі екзамену здобувач освіти допускається у разі, коли його підсумкова модульна оцінка становить не менше 35 балів (за 100-бальною шкалою). Здобувач освіти не допускається до контролю, якщо його підсумкова модульна оцінка становить менше 35 балів або у випадку, коли в установлені графіком освітнього процесу терміни він не підтвердив опанування на мінімальному рівні очікуваних результатів 10 навчання, оцінювання яких, згідно із робочою програмою навчальної дисципліни, має відбутися впродовж семестру.

Якщо здобувач освіти не з'явився на іспит у визначений час, то у відомості обліку успішності викладач записує його підсумкову модульну оцінку при умові, що вона не менша 60 балів, або «не з'явився», якщо ця оцінка становить менше 60 балів. Здобувачі освіти, підсумкова модульна оцінка яких становить від 35 до 59 балів або, які за результатами модульних контролів не допущені до їх складання, не з'явилися на екзамен без поважних причин, вважаються такими, що одержали незадовільну оцінку.

Максимальна кількість балів становить 100. Підсумкова оцінка визначається відповідно до таких критеріїв:

«Відмінно» (90–100 балів, А). Студент демонструє високий рівень теоретичних знань і практичних навичок із дисципліни «Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі». Ґрунтовно розуміє сутність, принципи та функції ризик-менеджменту, володіє сучас-

ними методами ідентифікації, аналізу, оцінювання та мінімізації ризиків у міжнародній підприємницькій діяльності. Вільно орієнтується у видах ризиків, що виникають у міжнародному бізнес-середовищі (фінансових, валютних, політичних, комерційних, логістичних, інвестиційних тощо), знає міжнародні стандарти управління ризиками та здатний обґрунтовувати управлінські рішення на основі комплексного аналізу ризикових ситуацій.

«Добре» (82–89 балів, B). Студент володіє достатнім обсягом теоретичних знань із ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі, розуміє особливості виникнення та управління ризиками у міжнародній діяльності підприємств. Уміє застосовувати основні методи аналізу й оцінювання ризиків, аргументовано пропонує способи їх мінімізації та приймає обґрунтовані управлінські рішення. Допускає окремі несуттєві неточності у визначеннях або формулюваннях.

«Добре» (74–81 бал, C). Студент засвоїв основний теоретичний матеріал дисципліни, володіє базовими поняттями, принципами та методами управління ризиками у міжнародному бізнесі. Здатний виконувати аналіз типових ризикових ситуацій, однак допускає окремі несуттєві помилки у визначеннях, характеристиках або практичному застосуванні методів оцінювання ризиків.

«Задовільно» (64–73 бали, D). Студент має загальне уявлення про сутність ризик-менеджменту та основні види ризиків у міжнародному бізнесі, проте допускає помилки у поясненні ключових понять, методів аналізу та підходів до управління ризиками. Рівень знань є достатнім для виконання базових завдань, але недостатнім для оцінки «добре».

«Задовільно» (60–63 бали, E). Студент засвоїв лише основний програмний матеріал, має поверхневі знання щодо класифікації ризиків, принципів їх оцінювання та методів управління. Допускає суттєві помилки у визначеннях, класифікаціях і практичному застосуванні інструментів ризик-менеджменту.

«Незадовільно» з можливістю повторного складання (35–59 балів, FX). Студент володіє фрагментарними знаннями з дисципліни, не може повною мірою пояснити основні категорії ризик-менеджменту, визначити види ризиків або застосувати методи їх ана-

лізу й мінімізації. Рівень підготовки є недостатнім для отримання позитивної оцінки.

«Незадовільно» з обов'язковим повторним вивченням дисципліни (0–34 бали, F). Студент не засвоїв програмний матеріал дисципліни, не володіє базовими поняттями ризик-менеджменту, не розуміє принципів оцінювання та управління ризиками у міжнародному бізнесі, що унеможливорює подальше опанування дисципліни без її повторного вивчення.

6. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

6.1. Зміст навчальної дисципліни

ТЕМА 1. Теоретичні засади ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі

1. Поняття ризику, невизначеності та ризик-менеджменту.
2. Основні концепції ризику в міжнародному бізнесі.
3. Принципи, функції та завдання системи ризик-менеджменту.
4. Особливості управління ризиками в умовах глобалізації.
5. Міжнародні стандарти ризик-менеджменту (ISO 31000).

ТЕМА 2. Класифікація ризиків у міжнародній підприємницькій діяльності

1. Види міжнародних ризиків.
2. Внутрішні та зовнішні ризики.
3. Комерційні, фінансові, валютні, політичні, правові, екологічні ризики.
4. Макро- та мікроекономічні чинники виникнення ризиків.
5. Взаємозв'язок ризиків у міжнародному бізнес-середовищі.

ТЕМА 3. Організація процесу ризик-менеджменту

1. Етапи процесу управління ризиками.
2. Формування політики управління ризиками.
3. Побудова системи ризик-менеджменту підприємства.
4. Розподіл відповідальності між структурними підрозділами.
5. Роль корпоративного управління у ризик-менеджменті.

ТЕМА 4. Методи ідентифікації та оцінювання ризиків

1. Методи виявлення ризиків.
2. Якісний аналіз ризиків.
3. Кількісна оцінка ризиків.
4. Матриця ризиків.
5. Побудова карти ризиків підприємства.

ТЕМА 5. Методи аналізу та прогнозування ризиків

1. Статистичні методи аналізу.
2. Експертні методи оцінювання.
3. SWOT-, PESTLE- та сценарний аналіз.
4. Аналіз чутливості.

5. Використання економіко-математичних моделей прогнозування ризиків.

ТЕМА 6. Фінансові ризики у міжнародному бізнесі

1. Сутність фінансових ризиків.
2. Валютний ризик.
3. Кредитний ризик.
4. Процентний ризик.
5. Інвестиційний ризик.
6. Методи мінімізації фінансових ризиків.

ТЕМА 7. Політичні, країнові та геополітичні ризики

1. Поняття країнового ризику.
2. Політична нестабільність.
3. Геополітичні конфлікти.
4. Санкційні ризики.
5. Методи оцінки країнового ризику.
6. Використання міжнародних рейтингів.

ТЕМА 8. Правові ризики у міжнародній комерційній діяльності

1. Правове середовище міжнародного бізнесу.
2. Контрактні ризики.
3. Податкові ризики.
4. Митні ризики.
5. Комплаєнс-ризики.
6. Захист інтелектуальної власності.

ТЕМА 9. Логістичні та операційні ризики міжнародного бізнесу

1. Ризики міжнародних ланцюгів постачання.
2. Транспортні ризики.
3. Виробничі ризики.
4. Форс-мажорні обставини.
5. Забезпечення безперервності бізнесу.

ТЕМА 10. Методи управління ризиками в міжнародному бізнесі

1. Уникнення ризику.
2. Зниження ризику.
3. Передача ризику.
4. Прийняття ризику.
5. Диверсифікація.
6. Хеджування.
7. Страхування ризиків.

ТЕМА 11. Страхування та хеджування міжнародних ризиків

1. Міжнародне страхування.
2. Експортне кредитне страхування.
3. Валютне хеджування.
4. Форварди, ф'ючерси, опціони, свопи.
5. Управління фінансовими ризиками за допомогою похідних інструментів.

ТЕМА 12. Цифрові технології в управлінні ризиками

1. Цифровізація ризик-менеджменту.
2. Big Data та аналітика.
3. Штучний інтелект у прогнозуванні ризиків.
4. Кібер-ризики та інформаційна безпека.

ТЕМА 13. Управління кризами та антикризовий менеджмент

1. Поняття кризових ситуацій.
2. Планування безперервності бізнесу.
3. Антикризові стратегії.
4. Репутаційні ризики.
5. Комунікації під час криз.

ТЕМА 14. Практика управління ризиками міжнародних компаній

1. Досвід транснаціональних корпорацій.
2. Управління ризиками в міжнародних проєктах.
3. ESG-ризики.
4. Корпоративна соціальна відповідальність.
5. Аналіз реальних кейсів міжнародних компаній.

ТЕМА 15. Сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі

1. Глобальні виклики міжнародному бізнесу.
2. Вплив пандемій, воєн та кліматичних змін.
3. Ризики цифрової економіки.
4. Інновації у ризик-менеджменті.
5. Перспективи розвитку міжнародних систем управління ризиками.

6.2. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин					
	Форма навчання: денна					
	Усього	у тому числі				
		лекції	практичні (семінарські)	лабораторні	індивідуальна робота	самостійна робота
ТЕМА 1. Теоретичні засади ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі.	11	2	2			4
ТЕМА 2. Класифікація ризиків у міжнародній підприємницькій діяльності.	9	2	2			4
ТЕМА 3. Організація процесу ризик-менеджменту.	11	2	2			4
ТЕМА 4. Методи ідентифікації та оцінювання ризиків.	12	2	4			4
ТЕМА 5. Методи аналізу та прогнозування ризиків.	9	2	4			4
ТЕМА 6. Фінансові ризики у міжнародному бізнесі.	10	2	2			2
ТЕМА 7. Політичні, країнові та геополітичні ризики.	10	2	2			2
ТЕМА 8. Правові ризики у міжнародній комерційній діяльності.	7	2	2			2
ТЕМА 9. Логістичні та операційні ризики міжнародного бізнесу.	9	2	2			2
ТЕМА 10. Методи управління ризиками в міжнародному бізнесі.		2	4			2
ТЕМА 11. Страхування та хеджування міжнародних ризиків.		2	2			4

Кількість годин						
Форма навчання: заочна						
Усього	у тому числі					
	лекції	практичні (семінарські)	лабораторні	індивідуальна робота	самостійна робота	
10	2					8
10	2					8
10	2					8
10	2					8
10						10
10						10
10						10
10						10
10		2				8

ТЕМА 12. Цифрові технології в управлінні ризиками.		2	2			4						
ТЕМА 13. Управління кризами та антикризовий менеджмент.		2	2			4						
ТЕМА 14. Практика управління ризиками міжнародних компаній.		2	2			4						
ТЕМА 15. Сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі.		2	2			4						
Модульна контрольна робота	4	4										
Разом	120	34	36			50	90	8	2			80

6.3. Теми практичних (семінарських, лабораторних) занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Сутність, принципи та стандарти ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі.	2	
2	Класифікація ризиків міжнародної підприємницької діяльності.	2	
3	Побудова системи ризик-менеджменту підприємства.	2	
4	Ідентифікація та оцінювання міжнародних ризиків.	4	
5	Методи аналізу та прогнозування ризиків.	4	
6	Оцінювання фінансових ризиків міжнародної компанії.	2	
7	Аналіз країнових та політичних ризиків.	2	
8	Правові ризики міжнародної комерційної діяльності.	2	

9	Управління логістичними та операційними ризиками.	2	
10	Вибір методів управління міжнародними ризиками.	4	2
11	Страховання та хеджування ризиків у міжнародному бізнесі.	2	
12	Використання цифрових технологій у ризик-менеджменті.	2	
13	Антикризове управління міжнародною компанією.	2	
14	Кейс-аналіз системи ризик-менеджменту міжнародних корпорацій.	2	
15	Комплексна оцінка ризиків міжнародного бізнес-проєкту.	2	
Разом		36	2

6.4. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна	заочна
1	Теоретичні основи ризик-менеджменту.	4	8
2	Класифікація ризиків у міжнародному бізнесі.	4	8
3	Організація системи ризик-менеджменту.	4	8
4	Методи ідентифікації та оцінювання ризиків.	4	8
5	Вивчення SWOT-, PESTLE-, сценарного аналізу та аналізу чутливості.	4	10
6	Дослідження валютних, кредитних та інвестиційних ризиків.	2	10
7	Аналіз міжнародних рейтингів і факторів політичного ризику.	2	10

8	Вивчення контрактних, митних, податкових та комплаєнс-ризиків.	2	10
9	Правові ризики міжнародного бізнесу.	2	8
10	Порівняльний аналіз способів мінімізації та передачі ризиків.	2	
11	Опрацювання інструментів страхування та хеджування міжнародних ризиків.	4	
12	Дослідження використання Big Data, штучного інтелекту та цифрових платформ в управлінні ризиками.	4	
13	Вивчення механізмів реагування на кризові ситуації та забезпечення безперервності бізнесу.	4	
14	Аналіз практики управління ризиками провідних міжнародних корпорацій.	4	
15	Сучасні тенденції розвитку ризик-менеджменту.	4	
Разом		50	80

НАВЧАЛЬНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ЛЕКЦІЙ

1.1. Поняття ризику, невизначеності та ризик-менеджменту

Розвиток міжнародного бізнесу відбувається в умовах високої динамічності світової економіки, політичної нестабільності, технологічних змін та глобальної конкуренції. За таких умов діяльність підприємств супроводжується значною кількістю ризиків, що можуть впливати на ефективність прийняття управлінських рішень та фінансові результати.

У загальному сенсі ризик – це можливість виникнення несприятливих наслідків. У менеджменті ризик розглядається як можливість виникнення втрат, які можуть бути пов'язані з діяльністю підприємства. Ризик може бути пов'язаний із будь-якою сферою діяльності підприємства, наприклад, з виробництвом, маркетингом, фінансами, персоналом, управлінням тощо. Існують різні підходи до визначення поняття “ризик” як потенційної події, що може відбутися та мати певні несприятливі наслідки; ймовірності виникнення збитків або недоотримання доходу порівняно з прогнозованим варіантом; небезпеки втрат у конкретній господарській ситуації. Поняття “ризик” еволюціонувало від розуміння його як виключно негативного явища (ймовірності втрат, загрози) до конструктивного підходу, що передбачає наявність як потенційних загроз, так і додаткових можливостей.

Ризик – це ймовірність виникнення події, яка може призвести до відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних. Наслідки ризику можуть бути як негативними (збитки, втрати, погіршення репутації), так і позитивними (отримання додаткового прибутку, нових можливостей розвитку).

Поняття ризику тісно пов'язане з категорією невизначеності.

Невизначеність – це стан, за якого недостатньо інформації для точного прогнозування майбутніх подій або оцінювання їхніх наслідків.

Основними джерелами невизначеності є:

- економічні зміни;
- політичні події;

- законодавчі зміни;
- технологічний розвиток;
- природні та екологічні фактори;
- людський фактор.

У міжнародному бізнесі невизначеність є значно вищою, ніж у внутрішній діяльності підприємства, оскільки компанії працюють одночасно в різних економічних, правових і культурних середовищах.

Ризик-менеджмент – це комплексний процес виявлення, оцінки та контролю потенційних ризиків, що можуть вплинути на діяльність організації та досягнення її стратегічних і операційних цілей. Його метою є максимізація позитивного впливу можливостей та мінімізація негативних наслідків загроз шляхом своєчасного впровадження відповідних заходів. Ризик-менеджмент є невід’ємною складовою загальної системи управління організацією та інтегрується у всі її процеси та підрозділи. Він забезпечує структурований та скоординований підхід до управління невизначеністю та ризиками, пов’язаними з діяльністю організації.

Сутність ризик-менеджменту полягає в тому, що він є невід’ємною частиною будь-якої діяльності. Будь-яка діяльність, незалежно від того, наскільки вона добре продумана і спланована, завжди пов’язана з певним ризиком.

Ризик-менеджмент дозволяє організаціям виявити потенційні ризики і розробити заходи щодо їх зниження. Треба використовувати ресурси більш ефективно, уникаючи збитків, пов’язаних із ризиками. Ключові слова: ризик, ризик-менеджмент, управління, інтеграція, оптимізація, ідентифікація, завдання, функції та принципи ризик-менеджменту б краще прогнозувати майбутні події і розробляти більш ефективні плани. Ризик-менеджмент дозволяє організаціям підвищити прозорість своєї діяльності, що сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів. Таким чином ризик-менеджмент дозволяє усім суб’єктам господарювання: знизити ймовірність виникнення збитків, підвищити ефективність використання ресурсів, покращити прогнозування й планування та збільшити прозорість діяльності.

Основні характеристики ризик-менеджменту такі: систематизованість, проактивність, оптимізація та інтеграція.

Ризик-менеджмент є систематичним процесом, який включає в себе низку етапів і процедур. Він передбачає активні дії щодо управління ризиками, а не просто реагування на них після їх виникнення. Ризик-менеджмент передбачає пошук оптимального балансу між витратами на управління ризиками та очікуваними результатами та повинен бути інтегрований в загальну систему управління організацією.

Ризик-менеджмент є важливим інструментом для підвищення ефективності діяльності будь-якої організації. Він дозволяє суб'єктам господарювання досягати своїх цілей, знижуючи ймовірність виникнення збитків і максимізуючи можливості, які можуть бути пов'язані з ризиками. Завдання ризик-менеджменту можна сформулювати таким чином: зниження негативного впливу ризиків, підвищення ймовірності досягнення цілей організації, ідентифікація потенційних ризиків, аналіз та оцінка ймовірності виникнення і ступеня впливу ризиків, розробка та впровадження стратегій і заходів з управління пріоритетними ризиками, моніторинг, контроль та звітність щодо ризиків, безперервне вдосконалення процесів управління ризиками. Ризик-менеджмент дозволяє організаціям виявити потенційні ризики і розробити заходи щодо їх зниження та використовувати ресурси більш ефективно, уникаючи збитків, пов'язаних із ризиками.

Функції ризик-менеджменту можна згрупувати в дві основні категорії: захисні та оптимізаційні. Захисні функції спрямовані на зниження негативного впливу ризиків.

До них відносяться:

- уникнення ризиків;
- зменшення ймовірності виникнення ризиків;
- зменшення наслідків ризиків.

Уникнення ризиків – відмова від діяльності, пов'язаної з ризиками.

Зменшення ймовірності виникнення ризиків – вжиття заходів, які зменшують ймовірність виникнення ризиків. Зменшення наслідків ризиків – вжиття заходів, які зменшують наслідки ризиків, якщо вони все ж виникнуть. Оптимізаційні функції спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок використання ризиків.

До них відносяться: прийняття та трансформація ризиків.

Прийняття ризиків – свідоме прийняття ризиків, які можуть призвести до позитивних наслідків.

Трансформація ризиків – перетворення ризиків у можливості.

Захисні функції ризик-менеджменту спрямовані на зниження негативного впливу ризиків. Вони допомагають організаціям уникнути збитків і втрат, пов'язаних із ризиками. Ризик-менеджмент виконує важливу роль в організації. Він допомагає організаціям досягати своїх цілей, знижуючи негативний вплив ризиків і максимізуючи можливості, які можуть бути пов'язані з ризиками.

Також до функцій ризик-менеджменту можемо віднести стратегічне планування заходів з управління ризиками, координацію дій між підрозділами з питань ризик-менеджменту, розробку політик, процедур та методології управління ризиками, проведення навчання та підвищення обізнаності персоналу щодо ризиків, забезпечення відповідності нормативним вимогам та міжнародним стандартам. Принципи ризик-менеджменту – це основоположні правила, які забезпечують ефективність ризик-менеджменту. Вони допомагають організаціям розробляти і впроваджувати ефективні програми ризик-менеджменту.

Ефективна система управління ризиками в організації має базуватися на таких ключових принципах:

1. Інтегрованість – ризик-менеджмент є невід'ємною частиною всіх організаційних процесів.

2. Структурованість – чіткі та систематичні процеси управління ризиками.

3. Комплексність – охоплення всіх видів ризиків на всіх рівнях.

4. Безперервність – постійний моніторинг та реагування на зміни.

5. Всеохопність – залучення всіх працівників до процесу управління.

6. Динамічність – своєчасне реагування на нові загрози та можливості.

7. Масштабованість – вибір методів управління відповідно до масштабів ризику.

8. Етичність – чесність, прозорість, відповідальність процесу.

9. Удосконалення – безперервний розвиток та вдосконалення підходів.

10. Створення цінності – ризик-менеджмент як інструмент підвищення результативності.

Дотримання цих фундаментальних принципів забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в культуру організації та максимізує користь від системного управління ризиками для досягнення стратегічних цілей.

1.2. Основні концепції ризику в міжнародному бізнесі

Сучасна економічна наука розглядає ризик як невід’ємну складову підприємницької діяльності. Виділяють декілька основних концепцій ризику.

Класична концепція

Представники класичної економічної школи розглядали ризик переважно як можливість фінансових втрат. Основною метою управління було мінімізувати негативні наслідки ризикових ситуацій.

Неокласична концепція

Неокласична школа пов’язує ризик із можливістю отримання більш високого прибутку. Вважається, що чим вищий очікуваний дохід, тим більший рівень ризику.

Сучасна концепція ризик-менеджменту

Сучасний підхід передбачає комплексне управління всіма видами ризиків підприємства (Enterprise Risk Management, ERM). Ризик розглядається не лише як загроза, а й як потенційне джерело конкурентних переваг і нових можливостей.

У міжнародному бізнесі найбільш поширеними є:

- валютний ризик;
- кредитний ризик;
- політичний ризик;
- країновий ризик;
- логістичний ризик;
- правовий ризик;
- репутаційний ризик;
- кібер-ризик.

1.3. Принципи, функції та завдання системи ризик-менеджменту

Ризик-менеджмент може допомогти суб'єкту господарювання уникнути юридичних проблем, пов'язаних із ризиками. Наприклад, за допомогою заходів з управління ризиками суб'єкт господарювання може зменшити ймовірність виникнення судових позовів, пов'язаних із ризиками. Таким чином, ризик-менеджмент є важливим інструментом для забезпечення ефективності та безпеки діяльності суб'єктів господарювання. Впровадження ризик-менеджменту в діяльність суб'єктів господарювання дозволяє їм мінімізувати негативний вплив ризиків і підвищити свою конкурентоспроможність.

Розробка та впровадження реалізації ризик-менеджменту в суб'єкті господарювання включає в себе такі етапи:

1. Формування політики ризик-менеджменту. На цьому етапі визначається мета, принципи та підходи до ризик-менеджменту в суб'єкті господарювання.

2. Ідентифікація ризиків. На цьому етапі визначаються всі ризики, які можуть вплинути на досягнення цілей суб'єкта господарювання.

3. Оцінка ризиків. На цьому етапі оцінюється ймовірність і вплив ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.

4. Планування заходів з управління ризиками. На цьому етапі розробляються заходи з управління ризиками, які дозволять знизити ймовірність або вплив ризиків на діяльність суб'єкта господарювання.

5. Реалізація заходів з управління ризиками. На цьому етапі реалізуються заходи з управління ризиками, які були розроблені на попередньому етапі.

6. Моніторинг та контроль ризиків. На цьому етапі здійснюється моніторинг та контроль ризиків, щоб переконатися в ефективності заходів з управління ризиками.

Політика ризик-менеджменту є основою для розробки та впровадження ризик-менеджменту в суб'єкті господарювання. Вона визначає такі аспекти ризик-менеджменту, як мета, принципи та різні підходи.

Мета ризик-менеджменту може бути різною, залежно від конкретного суб'єкта господарювання. Наприклад, мета ризик-менеджменту може бути спрямована на: забезпечення ефективності та безпеки діяльності суб'єкта господарювання, підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та забезпечення прозорості та підзвітності діяльності суб'єкта господарювання.

Принципи ризик-менеджменту є основою для розробки та реалізації заходів з управління ризиками. Принципи ризик-менеджменту виступають фундаментальними керівними основами, на яких має базуватися ефективна система управління ризиками в організації. Вони виконують кілька ключових ролей: встановлюють загальні рамки та підходи до ризик-менеджменту, забезпечують узгодженість та послідовність, формують культуру управління ризиками, слугують орієнтирами для прийняття рішень, сприяють досягненню цілей ризик-менеджменту, забезпечують відповідність кращим практикам та стандартам, допомагають у комунікації та навчанні. Принципами ризик-менеджменту виступають: інтегрованість у процеси організації, структурованість і комплексність, залучення зацікавлених сторін, безперервність, динамічність, найкраща доступна інформація, відповідність контексту організації, прийнятний рівень ризику, створення цінності, прозорість і інклюзивність, людський і культурний фактори, постійне вдосконалення, етика.

Підходи до ризик-менеджменту визначають методи, які будуть використовуватися для ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Наприклад, підходами до ризик-менеджменту можуть бути: проактивний, реактивний та компромісний.

1.4. Особливості управління ризиками в умовах глобалізації

Глобалізація значно розширює можливості міжнародного бізнесу, але одночасно збільшує кількість ризиків.

До основних факторів глобалізації належать:

- інтеграція світових ринків;
- міжнародний рух капіталу;

- цифровізація економіки;
- розвиток міжнародної логістики;
- міжнародна конкуренція;
- геополітичні конфлікти.

Особливостями ризиків міжнародного бізнесу є:

- одночасний вплив декількох країн;
- залежність від валютних курсів;
- політична нестабільність окремих держав;
- зміни міжнародного законодавства;
- культурні особливості ведення бізнесу;
- складність міжнародних ланцюгів постачання.

Останніми роками особливої актуальності набули:

- пандемічні ризики;
- санкційні ризики;
- кібер-ризики;
- кліматичні ризики;
- ризики порушення глобальних ланцюгів постачання.

Саме тому сучасні міжнародні компанії інтегрують ризик-менеджмент у стратегічне управління підприємством.

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в умовах глобалізації, яка характеризується поглибленням економічної інтеграції, швидким розвитком міжнародної торгівлі, вільним рухом капіталу, технологій, інформації та робочої сили між країнами. Глобалізаційні процеси створюють для підприємств нові можливості щодо освоєння міжнародних ринків, залучення інвестицій, розвитку міжнародного партнерства та підвищення конкурентоспроможності. Водночас вони суттєво підвищують рівень невизначеності бізнес-середовища, що зумовлює необхідність застосування сучасних підходів до управління ризиками.

У міжнародному бізнесі ризики мають значно складніший характер порівняно з діяльністю компаній, які працюють виключно на внутрішньому ринку. Це пояснюється тим, що підприємства змушені враховувати одночасний вплив економічних, політичних, правових, соціальних, культурних і технологічних факторів різних держав. Будь-які зміни в одній країні можуть мати суттєвий вплив на діяльність підприємства в інших регіонах світу. Саме тому

управління ризиками стає одним із ключових елементів стратегічного управління міжнародною компанією.

Однією з найважливіших особливостей сучасного міжнародного бізнесу є висока взаємозалежність світових економік. Світові фінансові кризи, зміни валютних курсів, коливання цін на енергоресурси або сировину, торговельні війни чи економічні санкції швидко поширюються між країнами та можуть негативно впливати на міжнародні компанії незалежно від місця їх розташування. Це означає, що ризики набувають глобального характеру, а їх наслідки можуть бути масштабними та важкопрогнозованими.

Особливої актуальності набувають геополітичні ризики. Збройні конфлікти, політична нестабільність, зміна урядів, міжнародні санкції, обмеження експорту чи імпорту суттєво впливають на функціонування міжнародних підприємств. Такі події можуть призвести до порушення договірних відносин, втрати ринків збуту, скорочення інвестиційної активності або необхідності повної зміни бізнес-стратегії компанії. Тому міжнародні корпорації постійно здійснюють моніторинг політичної ситуації в країнах своєї діяльності та використовують різноманітні інструменти мінімізації країнних ризиків.

В умовах глобалізації особливого значення набувають валютні ризики. Міжнародні компанії здійснюють розрахунки у різних валютах, що робить їх залежними від коливань валютних курсів. Навіть незначні зміни курсу можуть призвести до істотного збільшення витрат або зменшення прибутку підприємства. Для зниження негативного впливу валютних ризиків компанії використовують механізми диверсифікації валютних активів, хеджування, укладання форвардних і ф'ючерських контрактів, а також застосовують валютне планування.

Не менш важливими є ризики міжнародних ланцюгів постачання. Сучасне виробництво базується на складних глобальних логістичних мережах, де окремі етапи виробництва можуть бути розташовані в різних країнах. Будь-які перебої в роботі транспортної інфраструктури, закриття державних кордонів, природні катастрофи, військові конфлікти або пандемії здатні призвести до порушення постачання сировини, комплектуючих чи готової продукції.

Події останніх років, пов'язані з пандемією COVID-19 та військовими конфліктами, продемонстрували високу вразливість глобальних ланцюгів постачання та необхідність формування альтернативних маршрутів доставки продукції.

Важливою особливістю сучасного міжнародного бізнесу є стрімка цифровізація економіки. Використання інформаційних технологій, електронної комерції, хмарних сервісів, великих масивів даних (Big Data) та штучного інтелекту значно підвищує ефективність діяльності підприємств, але водночас породжує нові ризики. До них належать кіберзлочинність, витік конфіденційної інформації, кібератаки, порушення роботи інформаційних систем, цифрове шахрайство та інші загрози інформаційній безпеці. У зв'язку з цим міжнародні компанії приділяють дедалі більше уваги розвитку систем кібербезпеки, впровадженню сучасних технологій захисту інформації та формуванню корпоративної культури інформаційної безпеки.

Окрему групу становлять екологічні та кліматичні ризики, які дедалі більше впливають на діяльність міжнародного бізнесу. Зміна клімату, природні катастрофи, посилення екологічного законодавства, вимоги щодо скорочення викидів парникових газів і переходу до принципів сталого розвитку змушують компанії адаптувати свої виробничі процеси та бізнес-моделі. Інвестори, міжнародні фінансові організації та споживачі дедалі частіше оцінюють діяльність підприємств з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG), що також впливає на систему управління ризиками.

Особливістю сучасного ризик-менеджменту є необхідність безперервного моніторингу зовнішнього середовища. Якщо раніше оцінювання ризиків здійснювалося періодично, то сьогодні міжнародні компанії впроваджують системи постійного контролю за змінами економічної, політичної та соціальної ситуації. Використання сучасних інформаційних технологій, аналітичних платформ, систем Business Intelligence та інструментів прогнозової аналітики дозволяє оперативно виявляти потенційні загрози та своєчасно приймати управлінські рішення.

У сучасних умовах ризик-менеджмент перестає бути функцією лише окремого структурного підрозділу підприємства. Він інтегру-

ється в усі бізнес-процеси компанії та стає складовою стратегічного управління. Управління ризиками здійснюється на всіх рівнях організації – від вищого керівництва до керівників функціональних підрозділів. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення ризиків, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, в умовах глобалізації ризик-менеджмент набуває особливого значення як інструмент забезпечення економічної безпеки та стійкого розвитку міжнародних компаній. Його ефективність визначається здатністю підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно ідентифікувати нові ризики, оцінювати їх можливі наслідки та впроваджувати комплекс заходів щодо їх мінімізації. Саме системний підхід до управління ризиками дозволяє міжнародним компаніям не лише зменшувати можливі втрати, а й використовувати нові можливості для розвитку в умовах високої невизначеності та глобальної конкуренції.

1.5. Міжнародний стандарт ISO 31000

Міжнародні стандарти ризик-менеджменту (International Standards for Risk Management, ISRM) є сукупністю загальновизнаних принципів, рекомендацій та методичних підходів, спрямованих на формування ефективної системи управління ризиками в організаціях різних сфер діяльності. Їх основне призначення полягає у створенні єдиної методологічної основи для виявлення, оцінювання, контролю та мінімізації ризиків, що виникають у процесі функціонування підприємств, зокрема у сфері міжнародного бізнесу.

Розроблення міжнародних стандартів здійснюється провідними організаціями зі стандартизації, професійними асоціаціями та експертними спільнотами. Найбільш поширеними серед них є **ISO 31000:2018 «Risk Management – Guidelines»**, **ISO/IEC 31010:2019 «Risk Management – Risk Assessment Techniques»** (оновлена редакція стандарту 2009 року), **ISO Guide 73**, концепція **COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM)**, стандарт **FERMA Risk Management Standard**, а також керівництво **PMBOK Guide**, розроблене Project Management Institute (PMI). У сукупності вони

формують сучасну міжнародну систему підходів до управління ризиками.

Ключовим міжнародним документом у цій сфері є **ISO 31000:2018**, який встановлює загальні принципи, рекомендації та вимоги до побудови системи ризик-менеджменту незалежно від виду діяльності, форми власності чи масштабу організації. Стандарт передбачає, що кожне підприємство повинно своєчасно визначати потенційні ризики, формувати політику управління ними, оцінювати ймовірність виникнення ризикових подій та їх можливі наслідки, впроваджувати відповідні заходи реагування, здійснювати постійний моніторинг ризиків і регулярно інформувати керівництво та інших зацікавлених осіб про результати управління ризиками.

Важливим доповненням до ISO 31000 є стандарт **ISO/IEC 31010**, який містить рекомендації щодо використання методів оцінювання ризиків. У ньому систематизовано широкий спектр інструментів аналізу, серед яких експертні оцінки, статистичні методи, сценарний аналіз, моделювання, аналіз історичних даних, дерева рішень, аналіз чутливості, метод Монте-Карло, FMEA, HAZOP та інші сучасні методики. Використання цих інструментів дає змогу підприємствам більш об'єктивно визначати рівень ризику та обрати оптимальні способи його мінімізації.

Поряд із міжнародними стандартами ISO широкого практичного застосування набула концепція **COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM)**, яка акцентує увагу на взаємозв'язку між системою управління ризиками, корпоративною стратегією та процесом прийняття управлінських рішень. Відповідно до цього підходу ризик-менеджмент розглядається як невід'ємний елемент корпоративного управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

У країнах Європейського Союзу значного поширення набув **Стандарт управління ризиками FERMA**, розроблений Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджменту. Він визначає практичні рекомендації щодо інтеграції ризик-менеджменту в систему корпоративного управління та підкреслює важливість формування ризик-орієнтованої культури в організації.

Для підприємств, діяльність яких пов'язана з реалізацією міжнародних проєктів, важливе значення має **PMBOK Guide**, що містить окремий розділ, присвячений управлінню ризиками проєктів. Документ описує порядок планування ризиків, їх ідентифікації, якісного та кількісного аналізу, розроблення заходів реагування та подальшого контролю.

Використання міжнародних стандартів ризик-менеджменту забезпечує підприємствам низку важливих переваг. Насамперед вони дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх можливий вплив на результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, застосування стандартів сприяє підвищенню ефективності внутрішнього контролю, зміцненню фінансової стійкості, покращенню інвестиційної привабливості підприємства та підвищенню довіри з боку партнерів, інвесторів і кредиторів.

Основу міжнародних стандартів становлять кілька фундаментальних принципів управління ризиками. Насамперед організація повинна усвідомлювати всі потенційні загрози, що можуть виникнути в процесі її діяльності. Наступним кроком є розроблення політики та процедур управління ризиками, які визначають відповідальність, механізми прийняття рішень і порядок реагування на ризикові події. Важливим етапом є оцінювання ризиків шляхом визначення ймовірності їх виникнення та можливих наслідків. Після цього розробляються заходи щодо зниження рівня ризику або мінімізації його негативного впливу. Не менш важливими складовими є постійний моніторинг ризиків, регулярне оновлення інформації та підготовка звітності для керівництва й інших зацікавлених сторін.

Міжнародні стандарти можуть застосовуватися практично в усіх напрямках міжнародної економічної діяльності. Вони використовуються під час здійснення зовнішньої торгівлі, міжнародного інвестування, реалізації спільних проєктів, міжнародного маркетингу, логістики та міжнародних перевезень. Їх застосування дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, знижувати рівень невизначеності та підвищувати ефективність управління.

У міжнародному бізнесі ризики виникають під впливом багатьох факторів. До найпоширеніших належать політична нестабільність, військові конфлікти, зміни законодавства, економічні кризи, інфляційні процеси, валютні коливання, неплатоспроможність іноземних контрагентів, форс-мажорні обставини, природні катастрофи, пандемії, кібератаки та інші непередбачувані події. Наприклад, експортер може зазнати збитків через введення торговельних обмежень або санкцій, інвестор – втратити частину вкладеного капіталу внаслідок економічної нестабільності країни, а підприємство, яке здійснює міжнародні розрахунки, – понести втрати через різкі зміни валютного курсу.

Попри численні переваги, міжнародні стандарти ризик-менеджменту мають і певні обмеження. Їх впровадження потребує значних організаційних ресурсів, кваліфікованого персоналу та фінансових витрат. Особливо складним цей процес може бути для малих і середніх підприємств. Крім того, стандарти мають рекомендаційний характер і не містять універсальних рішень для управління окремими видами ризиків, тому кожна організація повинна адаптувати їх до власних особливостей діяльності.

Процес управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів має циклічний характер і включає кілька взаємопов'язаних етапів. Спочатку здійснюється ідентифікація ризиків шляхом аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Для цього використовуються фінансова документація, стратегічні плани, договори, аналітичні звіти, експертні оцінки та результати попереднього досвіду. Після виявлення ризиків проводиться їх якісна та кількісна оцінка із застосуванням сучасних методів аналізу.

На наступному етапі розробляються заходи реагування на ризики. Залежно від характеру загрози підприємство може обрати стратегію уникнення ризику, його зниження, передачі (наприклад, через страхування або хеджування) чи прийняття за умови, що потенційні втрати є допустимими.

Після впровадження відповідних заходів організація здійснює безперервний моніторинг ризиків. Це передбачає систематичне збирання інформації про зміни зовнішнього середовища, аналіз ефективності реалізованих заходів та своєчасне внесення необхід-

них коригувань. Завершальним етапом є підготовка звітності, яка повинна містити інформацію про виявлені ризики, результати їх оцінювання, застосовані методи управління та ефективність реалізованих заходів.

У міжнародній практиці для мінімізації ризиків широко використовуються такі інструменти, як ретельне дослідження нових ринків перед виходом на них, диверсифікація ринків збуту, постачальників і партнерів, страхування зовнішньоекономічних ризиків, застосування інструментів хеджування валютних ризиків, розвиток партнерських відносин із місцевими контрагентами, врахування культурних особливостей ведення бізнесу, впровадження ефективних систем внутрішнього контролю та безперервний моніторинг змін міжнародного бізнес-середовища.

Отже, міжнародні стандарти ризик-менеджменту є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств. Їх використання сприяє своєчасному виявленню та оцінюванню ризиків, забезпечує обґрунтованість управлінських рішень, підвищує стійкість організації до зовнішніх викликів і створює передумови для успішного функціонування компанії в умовах глобальної конкуренції.

МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ



SWOT народився як “SOFT”
SWOT вигадали не для бізнесу, а для дослідження причин провалу стратегій
SWOT один із найстійкіших інструментів у менеджменті
SWOT використовували навіть спецслужби
SWOT може «обманювати»
SWOT – це лише інструмент мислення, а не готова стратегія
SWOT для всього світу



Strengths / Weaknesses ((Сильні та Слабкі сторони))

Це **внутрішні фактори** - дивляться на те, що відбувається в самій компанії.

- **Фінанси** - прибуток, cash flow, структура витрат, борг.
- **Продукти** - якість, унікальність, ціна, асортимент.
- **Команда** - кваліфікація, корпоративна культура, мотивація.
- **Маркетинг і бренд** - впізнаваність, репутація, лояльність клієнтів.
- **Операції** - ефективність процесів, виробничі потужності, технології.
- **Інновації** - R&D, патенти, швидкість впровадження нових продуктів.



Opportunities / Threats ((Можливості та Загрози))

Це **зовнішні фактори** - аналізують, що відбувається поза компанією.

- **Ринок** - зростання/спад попиту, нові ніші, тренди.
- **Конкуренти** - нові гравці, злиття/поглинання, технологічні прориви.
- **Економіка** - інфляція, процентні ставки, купівельна спроможність.
- **Політика/регуляція** - нові закони, податки, стандарти.
- **Технології** - AI, автоматизація, зміни у виробництві.
- **Соціальні зміни** - демографія, звички споживачів, екологія.



Strengths / Weaknesses ((Сильні та Слабкі сторони))

Джерела даних: внутрішня звітність, фінансові показники, HR – опитування, опитування клієнтів, відгуки, результати маркетингових компаній.



Opportunities / Threats ((Можливості та Загрози))

Джерела даних: ринкові дослідження, звіти аналітичних агентств, галузеві конференції, державна статистика, моніторинг конкурентів.

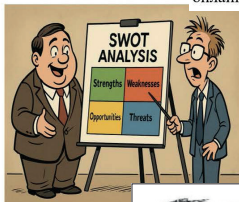
Приклади запитань для Strengths / Weaknesses

- Які наші найбільші джерела доходу?
- Де ми витрачаємо гроші?
- Чому клієнти обирають нас (або йдуть до конкурентів)?
- Чи є у нас технологічна перевага?
- Наскільки мотивована наша команда?

Приклади запитань для Opportunities / Threats

- Які тренди зростають у нашій галузі?
- Чи є нові технології, які можуть нас витіснити?
- Що роблять конкуренти?
- Чи з'явилися нові закони, які допоможуть/завадять бізнесу?
- Чи змінюється поведінка споживачів (наприклад, перехід онлайн)?

SWOT - аналіз офіційно використовується в корпоративній документації, але зазвичай не як окремий документ, а як частина стратегічного планування чи презентації для ради директорів, інвесторів або керівників.



SWOT ANALYSIS	
Strengths	Weaknesses
Сильний бренд і лояльна фан-база	Збитки та слабкі фінанси
Інноваційна команда дизайнерів	Занадто багато моделей, плутанина
Імідж компанії як «креативної»	Обмежена частка ринку
Opportunities	Threats
Ріст мультимедіа та інтернету	Домінування Microsoft
Попит на прості та красиві продукти	Падіння лояльності користувачів
Можливість створення єдиної екосистеми	Фінансові ризики, банкрутство

Практичне завдання 1.

Обрати одну з фірми. Провести SWOT-аналіз.

1. **Samsung Electronics** – глобальний конкурент Apple у сфері електроніки
2. **Coca-Cola Company** – один із найбільших виробників напоїв у світі
3. **McDonald's** – міжнародна мережа закладів швидкого харчування
4. **Tesla, Inc.** – компанія-інноватор у сфері електромобілів та енергетичних рішень
5. **Amazon** – провідна світова платформа електронної комерції
6. **Google (Alphabet Inc.)** – технологічний гігант, розробник Android та пошукової системи
7. **Meta Platforms** (Facebook, Instagram, WhatsApp) – глобальний лідер соцмереж
8. **Nike, Inc.** – відомий бренд спортивного одягу та взуття
9. **Nestlé** – найбільша у світі компанія виробник продуктів харчування

Якісні данні ви можете виявити самі дізнавшись про компанію трохи більше. Статистичні дані для аналізу можна додатково взяти з сайтів (для прикладу) EDGAR (база U.S. Securities and Exchange Commission, SEC), Yahoo! Finance, AnnualReports.com, OpenCorporates)

ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Основна література

1. Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі : навч. посібник / за ред. Л. Л. Калініченко. – Київ : Центр учбової літератури, 2023. – 328 с.
2. Міжнародний бізнес : підручник / за ред. А. О. Задой, В. М. Тарасевича. – 3-тє вид., перероб. і допов. – Київ : Центр учбової літератури, 2023. – 592 с.
3. Управління ризиками : навчальний посібник / О. М. Сохацька, Л. П. Артеменко, І. В. Шкварчук. – Тернопіль : Економічна думка, 2022. – 312 с.
4. Ризик-менеджмент : навчальний посібник / В. В. Вітлінський, Г. І. Вєликоіваненко. – Київ : КНЕУ, 2022. – 480 с.
5. International Business: Competing in the Global Marketplace / C. W. L. Hill, G. T. M. Hult. – 14th ed. – New York : McGraw-Hill Education, 2024. – 720 p.
6. Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management / Paul Hopkin. – 7th ed. – London : Kogan Page, 2023. – 472 p.
7. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls / James Lam. – 3rd ed. – Hoboken : John Wiley & Sons, 2024. – 432 p.
8. Risk Management – Guidelines (ISO 31000:2018). International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
9. The Global Risks Report 2025 / World Economic Forum. – Geneva, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2025>
10. Enterprise Risk Management (ERM) / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). URL: <https://www.coso.org>
11. World Investment Report 2024 / United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2024>
12. OECD Risk Management Resources / Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). URL: <https://www.oecd.org>

Допоміжна література

1. Бондаренко Є. О. Управління ризиками в міжнародному бізнесі в умовах глобальної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
2. Вітлінський В. В. Сучасні підходи до оцінювання ризиків підприємницької діяльності. Економіка України. 2022. № 7. С. 45–57.
3. Гальчинський А. С. Управління ризиками міжнародної інвестиційної діяльності в умовах глобалізації. Економічний простір. 2022. № 181. С. 35–42. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua>
4. В. Панов. Перший інвестор. Видавництво ПП «АУТДОР-ШАРК». 2018. С. 269

Інформаційні ресурси в мережі Інтернет

1. <https://www.iso.org> – офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO).
2. <https://www.coso.org> – офіційний сайт Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
3. <https://www.theirm.org> – офіційний сайт Institute of Risk Management (IRM).
4. <https://www.pmi.org> – офіційний сайт Project Management Institute (PMI) (управління проєктними ризиками).
5. <https://www.weforum.org> – офіційний сайт World Economic Forum (глобальні ризики та аналітичні звіти).
6. <https://unctad.org> – офіційний сайт Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD).
7. <https://www.oecd.org> – офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD).
8. <https://www.worldbank.org> – офіційний сайт Світового банку.
9. <https://www.imf.org> – офіційний сайт Міжнародного валютного фонду (IMF).
10. <https://www.wto.org> – офіційний сайт Світової організації торгівлі (WTO).
11. <https://www.bis.org> – офіційний сайт Банку міжнародних розрахунків (Bank for International Settlements, BIS).
12. <https://www.ifc.org> – офіційний сайт Міжнародної фінансової корпорації (IFC).
13. <https://www.eba.europa.eu> – офіційний сайт Європейського банківського органу (European Banking Authority).
14. <https://finance.ec.europa.eu> – офіційний портал Європейської Комісії з питань фінансової стабільності, фінансових послуг та Союзу ринків капіталу.
15. <https://tradingeconomics.com> – міжнародний інформаційно-аналітичний портал макроекономічних показників та оцінювання економічних ризиків.
16. <https://www.statista.com> – міжнародна статистична база даних для аналізу ринкових ризиків.
17. <https://www.transparency.org> – офіційний сайт Transparency International (оцінка корупційних ризиків).
18. <https://www.eulerhermes.com> (Allianz Trade) – міжнародний інформаційний ресурс з аналізу комерційних, кредитних та країнових ризиків.
19. <https://www.dnb.com> – офіційний сайт Dun & Bradstreet (аналітика бізнес-ризиків, кредитоспроможності та міжнародних ринків).
20. <https://www.moody's.com> – офіційний сайт Moody's Ratings (кредитні рейтинги та оцінка ризиків міжнародного бізнесу).

П16

Панова Альона. Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі: навчально-методичний посібник. Ужгород: Поліграфцентр "Ліра", 2026. 40 с.

ISBN 978-617-596-375-3

Навчально-методичний посібник із навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі» для здобувачів вищої освіти галузі знань С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини, спеціальностей С1.02 Економіка та міжнародні економічні відносини освітньої програми «Міжнародні економічні відносини».

УДК 005:330.131.7]:339.9]](075.8)

Навчально-методичне видання

Альона Панова

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ
У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ
навчально-методичний посібник**

для освітньої програми
«Міжнародні економічні відносини»

Дизайн обкладинки – О. Кухарська
Комп'ютерна верстка – М. Токар

Підписано до друку 17.08.2026 р.
Формат 64х90/16. Папір офсетний.
Друк цифр. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 2,67. Тираж 300 прим.
Замов. № 1669.

Віддруковано в ТОВ «Поліграфцентр «Ліра»:
88000, м. Ужгород, вул. Митрака, 25
www.lira-print.com

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ЗТ № 24 від 7 листопада 2005 року.