

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ, ПРАВА
ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

*Кафедра міжнародних відносин
і політичного менеджменту*

КРАВЧУК Олександр Сергійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Подається на здобуття освітнього ступеня
«магістр»

Допускається до захисту
Протокол № _____

від _____

завідувач кафедри міжнародних
відносин і політичного
менеджменту
д.е.н., доц., Ірина ГРАБЧУК

Підпис

Науковий керівник
Д.е.н., доц. І.В. АБРАМОВА

підпис

Рецензент
д.е.н., доц. І.Л. ГРАБЧУК

підпис

Житомир
2025

Я, Кравчук Олександр Сергійович, цим засвідчую, що представлена до захисту магістерська робота виконана на основі власних наукових досліджень. Текст не містить доробку інших дослідників без відповідних посилань на їх праці.

Я попереджений про те, що буду недопущений до захисту, а в разі отримання диплому – буду позбавлений його відповідно до чинного законодавства України.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	7
1.1. Економічна сутність та класифікація ризиків у міжнародному бізнесі	7
1.2. Методи оцінки ризиків у міжнародних операціях	14
1.3. Сучасні підходи до управління та мінімізації ризиків у міжнародному бізнесі.....	22
Висновок до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРНЕЛ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	32
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кернел» на міжнародному ринку	32
2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	36
2.3. Оцінка управління ризиками міжнародної діяльності ТОВ «Кернел».....	42
Висновок до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	49
3.1. Ризик-менеджмент як складова системи стратегічного управління підприємством.....	49
3.2. Вдосконалення системи управління ризиками міжнародної діяльності ТОВ «Кернел».	53
Висновок до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ	78

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та нестабільності світового економічного середовища управління ризиками стає ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність. Зовнішньоекономічна діяльність передбачає високий рівень невизначеності, зумовлений політичними, валютними, фінансовими, логістичними та інституційними факторами, які можуть суттєво впливати на результати господарської діяльності компанії.

Особливої актуальності питання управління ризиками набуває для українських підприємств, які працюють на міжнародних ринках в умовах воєнного стану, коливань валютного курсу, змін у світових ланцюгах постачання та зростання вартості енергоресурсів. Одним із таких є ТОВ «Кернел». Таким чином, дослідження питань ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків у міжнародному бізнесі має важливе як теоретичне, так і практичне значення для забезпечення стабільності діяльності підприємств на глобальному ринку.

Дана тематика широко висвітлена у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують теоретичні засади та прикладні аспекти управління ризиками в умовах глобалізації. Серед українських дослідників варто відзначити праці О. Амоші, Л. Дідківської, А. Пересади, І. Бланка, В. Геєця, О. Лобанової, Т. Васильціва, О. Гудзь, які зосереджуються на питаннях оцінювання ризиків, їх впливу на конкурентоспроможність підприємств та формуванні системи ризик-менеджменту. До провідних зарубіжних науковців, що зробили значний внесок у розвиток теорії міжнародного ризик-менеджменту, належать П. Друкер, М. Портер, Ф. Котлер, Т. Л. Саут, Д. Хоук, Г. Марковіц, Р. Каплан і Д. Нортон, Дж. Деніелс і Л. Радеба, які аналізують природу глобальних ризиків, моделі їх оцінювання та інструменти мінімізації у міжнародному бізнесі.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-

методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо управління ризиками в міжнародному бізнесі.

Досягнення мети передбачало розв'язання таких завдань:

1. Розкрити економічну сутність та класифікацію ризиків у міжнародному бізнесі.
2. Проаналізувати методи оцінювання ризиків у міжнародних операціях.
3. Визначити сучасні підходи до управління та мінімізації ризиків у міжнародному бізнесі.
4. Надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Кернел» на міжнародному ринку.
5. Провести аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства.
6. Оцінити існуючу систему управління ризиками в міжнародній діяльності компанії.
7. Розкрити поняття стратегічного менеджменту як складову системи стратегічного управління підприємством.
8. Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління ризиками, зокрема із використанням інструментів страхування та хеджування.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками в міжнародному бізнесі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління ризиками в міжнародному бізнесі.

У роботі застосовано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- **аналіз і синтез** — для вивчення сутності ризику та його впливу на діяльність підприємств;
- **порівняльний аналіз** — для зіставлення різних методів оцінювання ризиків у міжнародному бізнесі;
- **економіко-статистичні методи** — для аналізу фінансово-

економічних показників діяльності ТОВ «Кернел»;

- **графічний метод** — для візуалізації результатів дослідження;

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління ризиками в міжнародному бізнесі, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи ризик-менеджменту на українських підприємствах, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. На прикладі ТОВ «Кернел» удосконалено підхід до оцінювання ефективності управління ризиками через поєднання фінансових показників із якісною оцінкою факторів ризику.

Практичне значення результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій підприємствами агропромислового комплексу України для підвищення стійкості до зовнішніх шоків, зменшення впливу валютних коливань і покращення стратегічного планування ризиків у міжнародній діяльності.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел (74 найменування) та додатків. Основний зміст роботи викладено на 63 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 2 рисунки. Робота також має 3 додатки, які розміщено на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Економічна сутність та класифікація ризиків у міжнародному бізнесі

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в умовах високої невизначеності, що обумовлює необхідність постійного врахування ризиків під час прийняття управлінських рішень. Поняття «ризик» стало невід'ємним елементом економічної теорії та практики, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де підприємства стикаються із впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників глобального ринку.

На думку таких учених, як Й. Шумпетер, Ф. Найт, Г. Марковіц, ризик є об'єктивною характеристикою будь-якої підприємницької діяльності, адже він виникає унаслідок невизначеності зовнішнього середовища, поведінки партнерів і зміни кон'юнктури ринку. Ф. Найт одним із перших розмежував поняття ризику і невизначеності: ризик — це ситуація, коли можна оцінити ймовірність настання певної події, тоді як невизначеність не піддається кількісному виміру. Це розмежування стало фундаментом сучасних підходів до управління ризиками. А також те, що уникнути економічних ризиків повністю – неможливо [53].

У контексті міжнародного бізнесу ризик можна визначити як ймовірність настання подій, що негативно впливають на результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства внаслідок коливань валютних курсів, політичної ситуації, змін у законодавстві, митній політиці чи торговельних бар'єрах. Ризики тут мають мультинаціональний характер і часто виходять за межі контролю окремого підприємства.

Ризик є складовою економічних відносин і виконує низку функцій у процесі господарювання. Зокрема, економічна сутність ризику полягає у можливості втрат або відхилень від очікуваного результату, що спонукає

суб'єктів до пошуку ефективних способів його мінімізації [21]. З позицій теорії управління, ризик виступає об'єктом оцінювання, планування і контролю, а також елементом процесу прийняття управлінських рішень.

До основних функцій ризику у міжнародному бізнесі належать:

1. Регулятивна — спонукає підприємства враховувати можливі коливання зовнішнього середовища при формуванні стратегій.
2. Стимулююча — мотивує керівництво шукати інноваційні рішення, нові ринки чи форми співпраці.
3. Захисна (страхова) — реалізується через створення системи заходів, спрямованих на компенсацію можливих втрат.
4. Інформаційна — через аналіз ризиків підприємство отримує нові знання про ринок, партнерів, конкурентів.

Міжнародна діяльність підприємств відзначається підвищеним ступенем ризику порівняно з внутрішнім ринком, оскільки охоплює взаємодію з різними економічними, політичними та правовими системами [2].

Вплив ризиків у міжнародному бізнесі проявляється через такі аспекти:

1. Фінансово-валютні коливання. Зміни обмінних курсів можуть зменшити прибутковість контрактів або зробити експорт/імпорт збитковим. Наприклад, різке знецінення гривні або долара впливає на розрахунки за зовнішньоторговельними договорами.
2. Політичні та геополітичні ризики. Умови ведення бізнесу можуть змінюватися через політичну нестабільність, запровадження санкцій чи обмеження торгівлі між країнами.
3. Ринкові ризики. Кон'юнктура міжнародних ринків (ціни на сировину, попит на продукцію, рівень конкуренції) є динамічною, тому прогнозування стає складним.
4. Інституційно-правові ризики. Відмінності в законодавстві різних країн створюють бар'єри для експорту, оподаткування, митного оформлення або захисту прав власності.
5. Операційні ризики. Пов'язані з логістикою, виконанням контрактів,

постачанням сировини, затримками транспорту чи проблемами якості.

Ризики впливають не лише на прибутковість міжнародних операцій, а й на стратегічну позицію підприємства на ринку. Підприємства, які мають ефективну систему управління ризиками, здатні швидше реагувати на зміни середовища, приймати більш обґрунтовані рішення та забезпечувати стабільний розвиток навіть у кризові періоди [19].

Порівняно з внутрішнім бізнесом, у міжнародній діяльності ризик має мультифакторний характер і залежить від:

- міжнародних договорів і торговельних режимів;
- рівня інтеграції країни в глобальні ринки;
- митних, валютних і податкових регуляцій;
- культурних та інституційних відмінностей.

Умовно всі ризики міжнародного бізнесу можна поділити на дві великі групи:

1. Зовнішні (екзогенні) — не залежать від підприємства (політичні, макроекономічні, валютні, природні).
2. Внутрішні (ендогенні) — залежать від управлінських рішень і організації діяльності підприємства (виробничі, комерційні, фінансові, кадрові).

В умовах глобальної нестабільності ці ризики взаємодіють між собою, формуючи ланцюгові ефекти. Наприклад, зростання політичного ризику може зумовити коливання, які спричинять фінансові втрати компанії [68].

У процесі здійснення міжнародної діяльності підприємства зіштовхуються з широким спектром ризиків, що виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Для ефективного управління ризиками необхідним є їх системне групування за певними ознаками — тобто класифікація, яка дозволяє виявити природу ризику, оцінити його рівень та обрати відповідні методи реагування [32].

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації ризиків у міжнародному бізнесі. (Таблиця 1.1)

Таблиця 1.1.

Систематизація класифікаційних ознак ризиків

Класифікаційний підхід	Види ризику
Рівень виникнення	Фірмовий (мікрорівень); Галузевий; Міжгалузевий; Регіональний; Державний; Глобальний (світовий)
За середовищем виникнення	Внутрішній; Зовнішній (обидва види мають власну велику класифікацію)
За рівнем прийняття рішень	Макроекономічні (глобальні); Мікроекономічні (локальні)
За джерелом прояву	Політичні; Соціальні; Медико-біологічні; Юридичні тощо
За типом	Раціональні (обґрунтовані); Нераціональні (необґрунтовані); Авантюрні (азартні)
Щодо кількості людей, які приймають рішення	Індивідуальні; Групові; Масові
Щодо ситуації	Стагнаційні (на умовах інваріантності виникнення); Невизначені (на умовах невизначеності); Конкурентні (на умовах конфліктної ситуації); Змішані за часом виникнення; Короткострокові; Поточні
За рівнем витрат	Мінімальні; Середні; Оптимальні; Максимальні чи допустимі; Критичні; Катастрофічні (неперевершальні)
За ступенем правомірності	Правомірні (законні); Неправомірні (незаконні)
За можливістю страхування	Ризики, які можуть бути застраховані; Ризики, від яких неможливо застрахувати Людові Пояси, збитки комітетів, зіткнення літаків тощо
Щодо об'єктивності	Із об'єктивно зниженою ймовірністю; Суб'єктивно зниженою ймовірністю; Об'єктивно-суб'єктивного походження
Щодо часу прийняття рішень	Випереджувальні; Своєчасні; Запізнілі (щодо можливого рівня розвитку подій); Часті; Спорадичні
Щодо врахування тимчасового фактору	Систематичні (циклічні й безциклічні небезпеки), що виникають незалежно від суб'єктивних соціально-політичних і демографічно-законодавчої природи; Комерційні; Фінансові; Правово-екологічні; Демографічні; Геополітичні
Характер діяльності	Ризик, пов'язаний із виробничими правовими провадженнями; Ризик, пов'язаний із місцем ведення комерційного успіху
Об'єкти, на які спрямовані ризики	Життя та здоров'я громадян; Майнові ризики
За часом дії	Ретроспективні; Поточні; Перспективні; Зв'язок із підприємницькою діяльністю; Довгострокові; Короткострокові; Не визначені
Належність до країни функціонування господарського суб'єкта	Внутрішні; Зовнішні; Причини виникнення; Невизначеність майбутнього; Нестача інформації; Суб'єктивний вплив

Джерело: [11, 13]

Хоча найбільш поширеним є поділ за джерелом виникнення, сферою прояву та характером впливу на діяльність підприємства. Давайте розглянемо їх нижче.

Політичні ризики пов'язані з нестабільністю політичного середовища країни, у якій підприємство здійснює свою діяльність. Вони можуть бути спричинені:

- зміною уряду або політичного режиму;
- націоналізацією чи експропріацією власності;
- запровадженням санкцій, ембарго, торговельних обмежень;
- військовими конфліктами чи соціальними заворушеннями.

Політичні ризики особливо важливі для компаній, які ведуть бізнес у країнах із перехідною економікою або політичною нестабільністю. Для українських експортерів, таких як ТОВ «Кернел», вони мають ключове значення через війну, зміну правил експорту та обмеження логістики [10].

До фінансових ризиків належать усі ті, що пов'язані з рухом капіталу, прибутків і витрат підприємства. Основними їх видами є:

- кредитний ризик — небезпека невиконання зобов'язань контрагентом або банком;
- інвестиційний ризик — можливість втрати капіталу через несприятливу зміну умов на ринку;
- інфляційний ризик — знецінення реальної вартості активів через зростання цін;
- ризик ліквідності — неможливість швидко перетворити активи у грошову форму без значних втрат;
- ризик відсоткових ставок — негативний вплив зміни вартості кредитних ресурсів.

Такі ризики особливо актуальні для підприємств, які активно залучають фінансування на міжнародних ринках, проводять валютні розрахунки чи мають боргові зобов'язання в іноземній валюті [74].

Валютні ризики виникають через коливання обмінних курсів, що

впливають на вартість експортно-імпортних контрактів, прибутковість угод і оцінку активів у національній валюті. Вони можуть бути:

- трансакційними — пов'язаними зі зміною курсу між моментом укладання контракту і розрахунком за ним;
- трансляційними — виникають при консолідації звітності зарубіжних дочірніх компаній;
- економічними — відображають довгостроковий вплив зміни валютного курсу на конкурентоспроможність підприємства.

Для експортерів сільськогосподарської продукції, зокрема «Кернел», валютні ризики мають критичне значення, адже більшість доходів компанії формується в доларах США, а витрати — у гривнях [36].

Операційні ризики зумовлені внутрішніми процесами компанії — організаційними, технологічними, управлінськими. Вони охоплюють:

- помилки персоналу при виконанні операцій;
- збої в ІТ-системах чи інформаційній безпеці;
- недостатній контроль і моніторинг виконання контрактів;
- порушення логістичних або виробничих процесів.

Операційні ризики часто є наслідком слабкої внутрішньої системи контролю або неефективного менеджменту. Для міжнародних компаній вони можуть мати масштабні наслідки, оскільки помилка в одному підрозділі може призвести до збоїв у глобальному ланцюгу постачань.

Логістичні ризики стосуються переміщення товарів, сировини чи готової продукції між країнами.

До них належать:

- порушення графіків доставки через затримки на митниці;
- дефіцит транспортних засобів або пального;
- зміна транспортних тарифів і вартості страхування вантажів;
- ризики, пов'язані з блокуванням транспортних маршрутів, воєнними діями або страйками.

Після 2022 року логістичні ризики для України набули особливого

значення через блокування портів і зміну маршрутів експорту зерна. Для компанії «Кернел» це стало одним із найвагоміших викликів у міжнародній діяльності [50].

Інституційні ризики виникають через недосконалість законодавства, корупцію, низьку ефективність державних інституцій, судової системи та регуляторного середовища. Основні прояви:

- нестабільність правових норм;
- адміністративні бар'єри при митному оформленні чи сертифікації;
- ризик зловживань з боку контролюючих органів.

Для бізнесу ці ризики означають підвищення трансакційних витрат, непередбачуваність процедур і необхідність постійної адаптації до змін законодавства [42].

Репутаційні ризики відображають загрозу втрати довіри з боку споживачів, партнерів або інвесторів унаслідок негативної інформації про діяльність компанії. Причинами можуть бути:

- неякісна продукція;
- невиконання контрактних зобов'язань;
- екологічні або етичні порушення;
- конфлікти з місцевими громадами.

Соціальні ризики охоплюють страйки, зміну трудового законодавства, нестачу кваліфікованих кадрів, а також соціальну нестабільність у країнах-партнерах. Ця група ризиків пов'язана з впливом діяльності підприємства на навколишнє середовище, а також із реакцією держав і суспільства на екологічні порушення. Сюди відносять:

- підвищення вимог до екологічних стандартів;
- санкції за забруднення довкілля;
- природно-кліматичні зміни, що впливають на виробничу базу.

Для аграрних компаній, як «Кернел», екологічні ризики проявляються через залежність урожайності від погодних умов, обмеження використання певних добрив чи технологій [25].

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) українських підприємств характеризується підвищеним рівнем ризику через поєднання як **внутрішніх** економічних дисбалансів, так і зовнішніх геополітичних чинників. Український бізнес діє в умовах турбулентного середовища, де значний вплив мають політична нестабільність, валютні коливання, логістичні обмеження, а також непередбачувані зміни у міжнародному правовому полі. Таким чином, специфіка зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств полягає у високій волатильності ризиків, що зумовлює потребу у створенні ефективної системи управління ризиками, адаптованої до динамічних змін міжнародного середовища.

1.2. Методи оцінки ризиків у міжнародних операціях

Оцінювання ризиків у міжнародному бізнесі є однією з ключових складових системи ризик-менеджменту, адже саме від правильності виявлення, вимірювання та інтерпретації рівня ризику залежить ефективність прийняття управлінських рішень. В умовах глобалізації та інтеграції економік підприємства стикаються з багатовимірними ризиками, які мають фінансову, політичну, соціальну, технологічну та екологічну природу. Тому процес оцінювання ризиків має бути системним, безперервним і науково обґрунтованим [8].

Процес оцінювання ризиків у міжнародному бізнесі зазвичай відбувається у кілька етапів, що утворюють замкнений цикл управління ризиками:

1. Ідентифікація ризиків. На цьому етапі визначаються можливі ризикові події, що можуть вплинути на результати міжнародної діяльності підприємства. Для цього аналізуються зовнішнє середовище (політичне, економічне, соціальне, технологічне) та внутрішні фактори (структура компанії, фінансовий стан, управлінська компетентність). Наприклад, у діяльності ТОВ «Кернел» ідентифікація ризиків охоплює аналіз валютних

коливань, політичної ситуації в країнах-імпортерах, кліматичних факторів і змін у логістичних маршрутах експорту.

2. Кількісна та якісна оцінка ризиків.

- *Якісна оцінка* передбачає визначення характеру, причин, тривалості та ймовірності ризиків без точних розрахунків (за допомогою експертних методів, сценарного аналізу тощо).

- *Кількісна оцінка* полягає у використанні математичних і статистичних методів (коефіцієнтів варіації, стандартних відхилень, моделей VAR, показників ймовірності втрат).

Для великих компаній цей етап часто здійснюється із застосуванням програмного забезпечення, яке дозволяє прогнозувати ризики за різними сценаріями.

3. Визначення рівня ризику. Отримані результати кількісної оцінки дозволяють розрахувати інтегральний показник ризику, який характеризує ймовірність і масштаб можливих втрат. Для міжнародного бізнесу часто використовується матриця «ймовірність – наслідки», що допомагає визначити, які ризики є критичними, а які допустимими.

4. Порівняння результатів із допустимими межами ризику (ризик-апетитом). На цьому етапі визначається, чи є рівень ризику прийнятним для компанії. Якщо ризик перевищує допустимі межі, необхідно розробляти заходи мінімізації — страхування, хеджування, диверсифікацію або зміну ринкової стратегії.

5. Документування та моніторинг. Підсумки оцінювання фіксуються у спеціальних звітах чи аналітичних картах ризиків. Після цього підприємство організовує постійний моніторинг факторів ризику для своєчасного реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Кількісна оцінка ризиків у міжнародному бізнесі є важливим етапом процесу управління, який дозволяє не лише виявити потенційні загрози, але й виміряти їхній вплив у числовому вираженні. Вона базується на використанні математичних, економетричних і статистичних інструментів, що

забезпечують об'єктивність і точність оцінювання. Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, це особливо важливо, адже ризики мають не лише локальний, а й глобальний характер – валютні коливання, зміни цін на сировину, коливання світового попиту тощо [57].

Кількісні методи дають змогу визначити ймовірність виникнення збитків, розмір можливих втрат та граничні рівні ризику, які підприємство може собі дозволити. Найпоширенішими серед таких методів є:

1. Метод Value at Risk (VaR)

Value at Risk (VaR) — це один із найвідоміших інструментів кількісного вимірювання ризику, який використовується у фінансовому менеджменті, банківській сфері та міжнародному бізнесі.

Сутність методу: VaR визначає максимальний очікуваний розмір збитків за певний період часу при заданому рівні довіри. Інакше кажучи, це той обсяг фінансових втрат, який компанія не перевищить із певною імовірністю.

Формула (спрощена):

$$VaR = Z \times \sigma \times \sqrt{t} \quad (1.1)$$

де:

- Z — коефіцієнт довіри (для 95% довіри $Z = 1,65$; для 99% — 2,33),
- σ — стандартне відхилення доходів або втрат,
- t — період часу (у днях, тижнях, місяцях).

Приклад: Для підприємства, яке експортує продукцію (як ТОВ «Кернел»), VaR може використовуватися для оцінки валютного ризику. Якщо за статистикою коливання курсу долара становить 2% на місяць, а обсяг валютної виручки — 50 млн. доларів, то при 95% рівні довіри:

$$VaR = 1,65 \times 0,02 \times 50,000,000 = 1,65 \times 1,000,000 = 1,65 \text{ млн. дол.}$$

Отже, з імовірністю 95% втрати підприємства не перевищать 1,65 млн. дол. протягом місяця.

2. Сценарний аналіз. Сценарний аналіз використовується для оцінки можливих наслідків ризикових подій за різних варіантів розвитку подій: оптимістичного, базового та песимістичного.

Механізм:

1. Формується кілька сценаріїв зовнішнього середовища (наприклад, зміна валютного курсу, вартості логістики, ціни на сировину).
2. Для кожного сценарію розраховується очікуваний прибуток або збиток підприємства.
3. Розраховується середньозважений ризик з урахуванням імовірностей кожного сценарію.

Формула:

$$R = \sum(P_i \times E_i) \quad (1.2)$$

де:

- R — очікуване значення результату,
- P_i — імовірність сценарію,
- E_i — результат (прибуток або збиток) для кожного сценарію.

Для ТОВ «Кернел» можна моделювати три сценарії експорту зернових:

- оптимістичний (ціни на світовому ринку зростають на 10%),
- базовий (залишаються без змін),
- песимістичний (знижуються на 15%).

Такий аналіз дозволяє заздалегідь оцінити, як зміниться прибутковість і фінансові показники залежно від ситуації.

3. Метод Монте-Карло

Метод Монте-Карло є потужним інструментом моделювання ризиків, який базується на випадковій генерації великої кількості можливих сценаріїв. Підприємство визначає основні змінні (курси валют, ціни на сировину, попит тощо), задає їх розподіл ймовірностей, після чого комп'ютерна програма генерує тисячі можливих результатів і розраховує середній рівень ризику та очікувані втрати.

Переваги:

- дозволяє враховувати складну взаємодію кількох ризикових факторів одночасно;
- придатний для аналізу невизначеності у великих міжнародних проектах;

- дає можливість оцінити не лише середнє значення, а й крайні випадки (tail risk).

ТОВ «Кернел» може використати цей метод для прогнозування цінових ризиків на ринку олії або зернових. Наприклад, змодельовавши 10 000 випадкових сценаріїв зміни світової ціни на соняшникову олію, компанія може визначити, з якою ймовірністю ціна впаде нижче рівня рентабельності.

4. Статистичні методи

Статистичні методи оцінювання ризику базуються на аналізі варіації та коливань показників діяльності підприємства за минулі періоди. Основними показниками є:

- Середнє очікуване значення (E):

$$E = \frac{\sum(P_i \times X_i)}{n} \quad (1.3)$$

де X_i — можливі результати, P_i — імовірності їх настання.

- Дисперсія (σ^2) — міра розсіювання можливих результатів:

$$\sigma^2 = \sum P_i (X_i - E)^2 \quad (1.4)$$

- Стандартне відхилення (σ) — квадратний корінь з дисперсії, який показує ступінь коливань:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} \quad (1.5)$$

- Коефіцієнт варіації (CV):

$$CV = \frac{\sigma}{E} \times 100\% \quad (1.6)$$

Чим більший CV , тим вищий рівень ризику.

Якщо середня рентабельність експорту за останні три роки становила 12%, а стандартне відхилення — 3%, то:

$$CV = 3/12 \times 100 = 25\%$$

Це означає, що діяльність підприємства характеризується помірним рівнем ризику [14, 30].

Якісні методи оцінки ризиків застосовуються тоді, коли кількісне вимірювання є складним або неможливим через відсутність статистичних даних, високу невизначеність зовнішнього середовища чи індивідуальний

характер ризиків. У міжнародному бізнесі такі ситуації трапляються часто — особливо при входженні на нові ринки, зміні політичної кон'юнктури або запуску інноваційних проєктів.

На відміну від кількісних, якісні методи базуються на експертних судженнях, аналітичному аналізі та логічному моделюванні ситуацій. Їх перевага полягає у можливості комплексного бачення ризиків і виявлення їх взаємозв'язків, навіть коли точних числових параметрів немає [1].

Є декілька основних методів:

1. Експертні оцінки

Метод експертних оцінок передбачає залучення групи фахівців (експертів), які на основі власного досвіду, знань і професійної інтуїції визначають імовірність настання ризикових подій і масштаби їх впливу.

Основні етапи:

1. Формування групи експертів (представники управлінського, фінансового, аналітичного відділів).
2. Визначення переліку ризиків, які потребують оцінювання.
3. Оцінка кожного ризику за шкалою (наприклад, від 1 до 5 балів за рівнем впливу та ймовірністю).
4. Узагальнення результатів і формування інтегрального рейтингу ризиків.

ТОВ «Кернел» може застосувати експертний метод для оцінки геополітичного ризику, який складно виміряти математично. Кожен експерт оцінює імовірність закриття певного торгового напрямку (наприклад, через зміну митної політики ЄС чи Туреччини), після чого результати усереднюються, що дозволяє компанії визначити найбільш критичні напрями для моніторингу [34].

Переваги: можливість швидкого отримання оцінки; урахування досвіду фахівців і практичних знань; придатність для оцінювання неструктурованих або унікальних ризиків.

Недоліки: суб'єктивність суджень; вплив особистих переконань експертів на результат; потреба у високій кваліфікації спеціалістів.

2. SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших методів стратегічного аналізу ризиків, який полягає у визначенні внутрішніх сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей (Opportunities) і загроз (Threats).

Мета: виявити, як внутрішній потенціал підприємства може зменшити вплив зовнішніх ризиків і використати можливості міжнародного середовища.

Етапи проведення:

1. Збір інформації про ринок, конкурентів, політичну ситуацію, економічні тенденції.
2. Ідентифікація внутрішніх факторів (фінансова стабільність, ефективність менеджменту, технологічний рівень).
3. Визначення зовнішніх чинників ризику (зміни у світовій торгівлі, валютні коливання, транспортні проблеми).
4. Побудова SWOT-матриці (приклад показаний у таблиці 1.2.), у якій відображаються взаємозв'язки між внутрішніми і зовнішніми факторами.

Таблиця 1.2.

Спрощена SWOT-матриця для ТОВ «Кернел»

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Сильні сторони (S): фінансова стабільність, розвинена логістика, міжнародна репутація	Можливості (O): розширення експорту до ЄС, інновації у переробці сировини
Слабкі сторони (W): залежність від експорту через порти, валютна чутливість	Загрози (T): військові ризики, блокування морських маршрутів, зміни митного регулювання

Джерело: складено автором на основі [25]

SWOT-аналіз дозволяє побачити не лише сам ризик, а й механізми його нейтралізації, наприклад, диверсифікацію ринків збуту або використання альтернативних логістичних шляхів.

Оцінка ризиків у міжнародному бізнесі може здійснюватися за

допомогою кількісних, якісних та інтегрованих методів (табл. 1.3.), кожен з яких має власні переваги, недоліки та сфери ефективного застосування. Вибір оптимального підходу залежить від характеру міжнародних операцій, рівня доступності інформації, ступеня невизначеності середовища та стратегічних цілей підприємства [55].

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика основних методів оцінки ризиків

Критерій	Кількісні методи	Якісні методи	Інтегровані методи
Сутність	Базуються на числових розрахунках (ймовірності, математичні очікування, варіації, коефіцієнти ризику).	Використовують логічний та експертний аналіз, описові оцінки ризиків без точних чисел.	Поєднують кількісні дані та якісні оцінки, забезпечуючи комплексне бачення ризиків.
Переваги	- Об'єктивність результатів; - Можливість точного прогнозування; - Використання у фінансовому плануванні.	- Простота застосування; - Урахування досвіду експертів; - Придатні для унікальних або стратегічних ризиків.	- Баланс між точністю та гнучкістю; - Дає змогу аналізувати складні ризики; - Враховує взаємозв'язки між факторами.
Недоліки	- Високі вимоги до обсягу та якості даних; - Може не враховувати неформальні чинники.	- Суб'єктивність оцінок; - Відсутність кількісних параметрів для точного порівняння.	- Висока трудомісткість; - Потреба у професійних аналітиках та спеціалізованому програмному забезпеченні.
Сфера застосування	Фінансові, валютні, інвестиційні ризики, ризики ліквідності.	Політичні, соціальні, організаційні, репутаційні ризики.	Комплексна оцінка ризиків у стратегічному плануванні міжнародних операцій.
Приклади методів	Математичне очікування, дисперсія, коефіцієнт варіації, VaR, моделі Альтмана.	Експертні оцінки, SWOT-аналіз, метод дерева рішень.	Рейтингова оцінка ризиків, система індикаторів, комбіновані матриці ризику.

Джерело: [16, 69]

Під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

зіштовхуються з ризиками різної природи — від валютних коливань до політичної нестабільності та логістичних обмежень. Тому доцільно використовувати комплексний підхід, що включає елементи як кількісного, так і якісного аналізу [45].

Ключові чинники вибору методу:

1. Тип операції:

- Для фінансових і контрактних ризиків — ефективні кількісні методи (VAR, аналіз дисперсії, регресійне моделювання).
- Для стратегічних або політичних ризиків — доцільні якісні методи (SWOT, експертні оцінки).

2. Доступність інформації:

- Якщо є достатній обсяг достовірних статистичних даних, варто застосовувати кількісні підходи.
- У разі невизначеності або відсутності історичних даних — якісні або експертні.

3. Рівень міжнародної інтеграції підприємства:

- Для компаній, що активно діють на зовнішніх ринках, оптимальним є інтегрований підхід, який дозволяє одночасно оцінювати макро- та мікроризики.

Таким чином, оптимальний підхід для міжнародних операцій — інтегрований, оскільки він забезпечує системність аналізу ризиків на всіх рівнях (внутрішньому, зовнішньому, стратегічному), збалансування об'єктивних (кількісних) і суб'єктивних (якісних) факторів, а також підвищення точності прогнозування та ефективності управлінських рішень.

1.3. Сучасні підходи до управління та мінімізації ризиків у міжнародному бізнесі

Управління ризиками в міжнародному бізнесі є складовою стратегічного менеджменту підприємства, спрямованою на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності на глобальних ринках. У сучасних умовах

динамічності світової економіки, зростання політичних і валютних коливань, а також непередбачуваності міжнародного середовища, ефективна система ризик-менеджменту стає необхідною передумовою довгострокового розвитку компанії [11].

Система управління ризиками (risk management system) — це сукупність організаційних, аналітичних і контрольних заходів, які забезпечують виявлення, оцінювання, попередження, мінімізацію та моніторинг ризиків, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

У контексті міжнародного бізнесу ця система має адаптуватися до умов зовнішнього середовища, урахувати політичні, економічні, соціальні, екологічні та культурні фактори різних країн.

Основна мета системи — забезпечення прийняттого рівня ризику при максимізації ефективності міжнародних операцій.

Сучасна система ризик-менеджменту функціонує у межах певного циклу управління, що включає такі етапи:

1. Ідентифікація ризиків
 - Виявлення потенційних загроз для міжнародної діяльності (валютних, політичних, логістичних, кредитних тощо).
 - Використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, карта ризиків, аналіз зацікавлених сторін.
 - Для ТОВ «Кернел» на цьому етапі виявляються, наприклад, ризики коливань світових цін на аграрну продукцію або зростання транспортних витрат через геополітичну нестабільність.
2. Оцінка ризиків
 - Кількісна та якісна оцінка імовірності настання ризикових подій та масштабів їх впливу.
 - Розрахунок інтегрального рівня ризику, створення карти ризиків за рівнем пріоритетності (високий, середній, низький).
3. Розробка стратегії реагування (управління)
 - Визначення політики щодо кожного виду ризику: уникнення,

зниження, передача або прийняття ризику.

- Вибір інструментів мінімізації — страхування, хеджування, диверсифікація, резервування коштів, контрактні гарантії.

4. Моніторинг і контроль

- Систематичне відстеження змін зовнішнього середовища.
- Перегляд рівня ризиків та ефективності застосованих заходів.
- Формування звітності для керівництва підприємства.

5. Комунікація та вдосконалення

- Постійна взаємодія між підрозділами компанії, що відповідають за управління ризиками.

- Аналіз отриманого досвіду та вдосконалення процедур ризик-менеджменту.

Сучасні принципи ризик-менеджменту визначаються міжнародними стандартами, зокрема ISO 31000:2018 «Risk Management — Guidelines», які можуть бути адаптовані для українських підприємств [37]. Основні принципи такі:

1. Системність — управління ризиками повинно бути частиною загальної системи стратегічного менеджменту компанії.

2. Комплексність — охоплення всіх видів ризиків: фінансових, операційних, політичних, екологічних тощо.

3. Безперервність — процес управління ризиками не є одноразовим, а триває постійно з урахуванням змін у середовищі.

4. Превентивність — акцент робиться не лише на ліквідації наслідків, а й на попередженні настання ризикових подій.

5. Інтеграція в організаційну структуру — ризик-менеджмент має бути впроваджений у всі рівні управління: стратегічний, тактичний, операційний.

6. Інформованість і комунікація — забезпечення відкритого обміну інформацією про ризики між підрозділами підприємства.

7. Пропорційність витрат і вигод — заходи щодо зниження ризику

мають бути економічно виправданими.

У сучасних умовах глобалізації та зростання взаємозалежності світових ринків традиційні підходи до управління ризиками, орієнтовані на окремі загрози чи проекти, стають недостатніми. Підприємства, що працюють у міжнародному бізнесі, дедалі частіше впроваджують інтегровану систему управління ризиками — Enterprise Risk Management (ERM), яка дозволяє розглядати ризики комплексно, у взаємозв'язку з корпоративною стратегією, фінансами та операційною діяльністю [60].

Enterprise Risk Management (ERM) — це цілісна корпоративна система, спрямована на ідентифікацію, оцінку, моніторинг і управління всіма видами ризиків, що можуть вплинути на досягнення стратегічних цілей підприємства.

На відміну від класичного підходу, де ризики розглядаються ізольовано (наприклад, фінансові окремо від операційних), ERM формує єдину інтегровану модель управління ризиками на рівні всієї організації.

Мета ERM полягає у забезпеченні прийняттого рівня ризику, який дозволяє реалізовувати можливості для зростання бізнесу без надмірного загострення невизначеності [38].

Потенціал впровадження ERM в українських компаніях (на прикладі ТОВ «Кернел»)

Для ТОВ «Кернел», яке здійснює міжнародну діяльність у галузі аграрного експорту, концепція ERM може забезпечити комплексний підхід до ризиків усіх рівнів.

Зокрема:

- На стратегічному рівні: аналіз впливу глобальних цінових коливань і зміни торговельних режимів (наприклад, квоти ЄС, експортні обмеження).
- На операційному рівні: управління ризиками логістики, якості продукції, валютних коливань і фінансування.
- На корпоративному рівні: створення єдиного реєстру ризиків, запровадження регулярної звітності перед акціонерами.

Впровадження ERM сприятиме зростанню фінансової стабільності підприємства, покращенню комунікацій між підрозділами, а також зміцненню його позицій на міжнародному ринку [51].

Ефективна система ризик-менеджменту є одним із ключових елементів стратегічного управління підприємством у міжнародному бізнесі. Вона забезпечує не лише захист від потенційних загроз, але й формує умови для стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій. У сучасній практиці виділяють кілька моделей побудови системи управління ризиками, що відрізняються за підходами, структурою та глибиною інтеграції у загальну систему менеджменту підприємства [14].

1. Функціональна модель ризик-менеджменту

Ця модель передбачає створення окремого підрозділу або служби управління ризиками, яка займається ідентифікацією, оцінкою, моніторингом і контролем ризиків. Вона характерна для великих міжнародних компаній, де ризикова діяльність має складну структуру.

Основними перевагами є чіткий розподіл обов'язків, систематизація процесів і підвищена відповідальність персоналу. Недоліком може бути ізолюваність від стратегічного управління, якщо система не інтегрована у загальну корпоративну політику [33].

2. Інтегрована модель управління ризиками

Інтегрована (або корпоративна) модель передбачає включення ризик-менеджменту у всі управлінські процеси підприємства. Управління ризиками здійснюється не лише спеціалістами, а й керівниками всіх рівнів.

Ключова ідея — ризик-менеджмент як культура підприємства. Це означає, що кожне управлінське рішення супроводжується аналізом ризиків, а процес оцінки та контролю стає невід'ємною частиною стратегічного планування. Саме ця модель лежить в основі концепції Enterprise Risk Management (ERM), що набуває популярності у міжнародній практиці [67].

3. Процесна модель ризик-менеджменту

Процесна модель базується на принципах системного підходу, коли

управління ризиками розглядається як безперервний цикл, що складається з п'яти основних етапів:

1. Ідентифікація ризиків — виявлення потенційних загроз, пов'язаних з внутрішнім і зовнішнім середовищем;
2. Оцінка ризиків — визначення ймовірності настання події та можливих наслідків;
3. Розробка заходів реагування — визначення способів уникнення, зниження або передання ризику;
4. Моніторинг і контроль — систематичне відстеження змін у ризиковому середовищі;
5. Зворотний зв'язок і вдосконалення системи — адаптація заходів до нових умов.

Процесна модель є універсальною та може бути застосована підприємствами різних масштабів — від малого бізнесу до міжнародних корпорацій [4].

4. Модель «трьох ліній захисту»

Ця модель використовується багатьма міжнародними компаніями (зокрема, у фінансовому секторі). Вона розподіляє відповідальність за управління ризиками на три рівні:

- Перша лінія — операційні підрозділи, які безпосередньо приймають ризики та відповідають за їх мінімізацію;
- Друга лінія — підрозділи контролю (служба комплаєнсу, ризик-менеджмент, фінансовий контроль), які координують управління ризиками;
- Третя лінія — внутрішній аудит, який забезпечує незалежну оцінку ефективності всієї системи управління ризиками.

Така модель забезпечує прозорість, запобігає дублюванню функцій і сприяє підвищенню рівня корпоративної відповідальності [26].

5. Модель ризик-менеджменту на основі міжнародних стандартів

Міжнародна практика управління ризиками базується на таких стандартах, як:

- ISO 31000:2018 “Risk management — Guidelines”, який визначає загальні принципи, структуру та процес управління ризиками;
- COSO ERM:2017, що акцентує увагу на стратегічному підході до ризиків та їх інтеграції у корпоративне управління;
- Basel III (для фінансових установ) — регламентує управління кредитними, ринковими та операційними ризиками.

Застосування цих стандартів дозволяє підприємствам гармонізувати внутрішні процедури з міжнародними практиками, підвищити довіру інвесторів та партнерів [18].

Управління ризиками є невід’ємним елементом стратегічного розвитку міжнародних компаній, адже саме здатність ефективно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики визначає конкурентоспроможність підприємства у глобальному середовищі. Зарубіжний досвід демонструє широкий спектр підходів, моделей і практик, які формувалися під впливом історичних, економічних і культурних особливостей різних країн. Вивчення цього досвіду має важливе значення для українських підприємств, зокрема тих, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність, оскільки дозволяє запозичити найефективніші інструменти ризик-менеджменту та адаптувати їх до вітчизняних реалій.

У той же час у країнах Європейського Союзу управління ризиками тісно пов’язане з принципами корпоративної соціальної відповідальності та регуляторної прозорості. Європейські компанії, такі як *Siemens*, *Unilever*, *BMW*, *Nestlé*, приділяють увагу не лише фінансовим, але й екологічним, соціальним, репутаційним ризикам [46].

Європейська модель базується на стандартах ISO 31000:2018 “Risk Management – Guidelines”, які визначають універсальні принципи управління ризиками: системність, безперервність, інтегрованість у процеси управління, орієнтація на створення доданої вартості.

Велике значення надається ризик-культурі — формуванню усвідомлення ризиків серед усіх працівників, від керівництва до операційного

персоналу.

У фінансовому секторі ЄС широко застосовується регуляторна база Basel III, яка встановлює вимоги до управління кредитними, ринковими й операційними ризиками [39].

На глобальному рівні важливу роль відіграють рекомендації таких інституцій, як:

- ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) — визначає принципи належного корпоративного управління, у тому числі управління ризиками;
- Світовий банк та МВФ — розробляють методології оцінки макроекономічних і фінансових ризиків;
- IFAC (Міжнародна федерація бухгалтерів) — формує стандарти з управління фінансовими ризиками та внутрішнього контролю.

Завдяки цим напрацюванням створено єдину глобальну систему методологічних орієнтирів, яка уможливорює взаємодію підприємств різних країн у питаннях ризик-менеджменту.

Для України, де бізнес-середовище характеризується високим рівнем політичної, економічної та валютної нестабільності, впровадження зарубіжних моделей управління ризиками є особливо актуальним. Проте пряма імплементація іноземних підходів без урахування національної специфіки не завжди ефективна, тому важливо здійснити адаптацію [9].

Основні напрями адаптації можуть бути такими:

1. Впровадження системи ERM на великих і середніх підприємствах — для інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління;
2. Підвищення фінансової грамотності менеджерів та підготовка фахівців з ризик-менеджменту за міжнародними стандартами (COSO, ISO 31000);
3. Створення системи внутрішнього контролю та аудиту ризиків, яка базується на моделі “трьох ліній захисту”;
4. Розвиток страхового та хеджінгового ринку, який дозволить

українським підприємствам ефективно передавати частину ризиків зовнішнім контрагентам;

5. Інтеграція цифрових технологій у процес управління ризиками (аналітика великих даних, автоматизовані системи моніторингу, прогнозування ризиків).

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретико-методичні основи управління ризиками в міжнародному бізнесі, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про природу, класифікацію, методи оцінки та сучасні підходи до мінімізації ризиків у діяльності підприємств, які функціонують на глобальних ринках.

1. Встановлено, що ризик у міжнародному бізнесі є невід'ємним елементом господарської діяльності, який відображає невизначеність результатів комерційних рішень у динамічному та нестабільному середовищі. Його сутність полягає у ймовірності виникнення несприятливих подій, здатних негативно вплинути на фінансові результати, конкурентні позиції та репутацію підприємства. Водночас ризик не є лише загрозою — у сучасній теорії та практиці він розглядається також як джерело потенційних можливостей для розвитку, інновацій і стратегічних переваг.

2. Визначено, що система ризиків у міжнародному бізнесі є складною і багаторівневою. Залежно від природи та сфери прояву вони поділяються на політичні, економічні, фінансові, валютні, операційні, логістичні, правові, інституційні та інші. Для українських підприємств особливо актуальними є політичні, валютні й логістичні ризики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, воєнними загрозами, коливаннями валютних курсів та перебоями у постачанні продукції.

3. Аргументовано, що важливим аспектом управління ризиками є оцінка рівня ризику, яка може здійснюватися за допомогою кількісних і якісних методів. До кількісних належать методи Value-at-Risk (VaR), сценарний аналіз,

метод Монте-Карло, статистичні підходи, які забезпечують можливість числового вимірювання ймовірності втрат. До якісних методів відносять експертні оцінки, SWOT-аналіз, метод дерева рішень, що дозволяють ідентифікувати потенційні загрози на основі досвіду та інтуїції фахівців. Ефективна система оцінювання повинна поєднувати обидва підходи, що забезпечує комплексність аналізу.

4. Визначено, що сучасна система управління ризиками має будуватися за принципами системності, інтегрованості, безперервності та адаптивності. Ключовими етапами процесу ризик-менеджменту є ідентифікація, аналіз, оцінка, вибір методів реагування, моніторинг та контроль. Особливе значення має формування ризик-культури на підприємстві — усвідомлення всіма співробітниками важливості запобігання ризикам і готовності діяти в умовах невизначеності. У контексті сучасних тенденцій міжнародної практики важливе місце займає концепція Enterprise Risk Management (ERM), яка передбачає інтеграцію ризик-менеджменту в систему стратегічного управління підприємством. ERM забезпечує підтримку процесів прийняття рішень, планування інвестицій і виходу на міжнародні ринки.

5. Зарубіжний досвід показує, що країни з розвиненою економікою сформували власні моделі ризик-менеджменту, засновані на міжнародних стандартах COSO ERM, ISO 31000, Basel III. Їхня адаптація в Україні можлива за умови врахування національних особливостей, розвитку інституційної інфраструктури і вдосконалення законодавчої бази. Таким чином, теоретико-методичні засади управління ризиками створюють фундамент для подальшого аналізу практичного досвіду управління ризиками у діяльності ТОВ «Кернел».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КЕРНЕЛ» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Кернел» на міжнародному ринку

ТОВ «Кернел» — одна з найбільших агропромислових компаній України та Східної Європи, яка відіграє ключову роль у формуванні експортного потенціалу держави. Підприємство спеціалізується на виробництві, переробці, зберіганні та реалізації сільськогосподарської продукції, зокрема соняшникової олії, зернових культур і продуктів переробки. Його діяльність є яскравим прикладом успішної інтеграції українського аграрного бізнесу у світову економіку [12].

Компанія «Кернел» була заснована у 1995 році в місті Полтава. Спочатку підприємство діяло як невелика торгова компанія, що займалася закупівлею та реалізацією зерна на внутрішньому ринку України. Проте завдяки ефективному менеджменту, інноваційним підходам до логістики та глибокому розумінню аграрного сектору, підприємство стрімко розширювалося, диверсифікуючи свою діяльність.

Уже в кінці 1990-х років «Кернел» почав інвестувати у власну інфраструктуру — елеватори, складські комплекси, транспортні засоби, що забезпечило підприємству контроль над основними етапами ланцюга постачання. У 2002 році компанія відкрила свій перший олійноекстракційний завод, що стало поворотним моментом у її розвитку. Перехід від торгівлі сировиною до глибокої переробки дозволив підвищити рентабельність і стати одним із найбільших виробників соняшникової олії у країні.

Новий етап розвитку компанії розпочався у 2007 році, коли «Кернел» вийшов на Варшавську фондову біржу (WSE). Це стало одним із перших випадків публічного розміщення акцій українського агробізнесу на

міжнародному ринку капіталу. ІРО дозволило залучити значні інвестиції для модернізації виробничих потужностей, розширення експортних каналів і розвитку логістики.

У 2010–2015 роках «Кернел» активно розвивав свою експортну діяльність, ставши провідним постачальником соняшникової олії на ринки Європи, Близького Сходу, Азії та Північної Америки. Компанія також інвестувала в елеваторну мережу, що налічує понад 60 сучасних зерносховищ, здатних забезпечити одночасне зберігання більш ніж 3 млн тонн зерна.

У 2016–2019 роках компанія реалізувала низку масштабних інвестиційних проєктів, серед яких — будівництво нових заводів у Полтавській, Кіровоградській і Хмельницькій областях, розширення портів терміналів у Миколаєві та Чорноморську. Завдяки цьому «Кернел» перетворився на повністю інтегровану аграрно-промислову групу, що охоплює повний цикл виробництва: від вирощування сировини до експорту готової продукції.

Сьогодні ТОВ «Кернел» входить до числа найбільших експортерів аграрної продукції України. Компанія обробляє близько 500 тис. гектарів сільськогосподарських угідь, володіє найбільшою в Україні мережею елеваторів, потужними переробними підприємствами та власною логістичною інфраструктурою, включно з залізничними перевізниками та портівими терміналами [54].

Основними напрямками діяльності підприємства є:

- виробництво та експорт рослинної олії (соняшникової, ріпакової, соєвої);
- закупівля, зберігання та торгівля зерновими культурами (кукурудза, пшениця, ячмінь);
- логістичні послуги (транспортування зерна, портіві послуги);
- енергетичні проєкти, пов'язані з виробництвом біопалива та утилізацією відходів переробки.

Компанія має розгалужену міжнародну присутність. Її продукція

експортується більш ніж у 60 країн світу, а стратегічними ринками збуту є Європейський Союз, Китай, Індія, країни Близького Сходу та Африки.

Упродовж останнього десятиліття «Кернел» неодноразово визнавався лідером агропромислового сектору України, зокрема за обсягами експорту олії та зернових. Компанія послідовно впроваджує міжнародні стандарти якості (ISO, HACCP), екологічного менеджменту та корпоративного управління, що підвищує її репутацію на світовому ринку.

В умовах воєнних дій 2022–2025 років «Кернел» продовжує адаптуватися до складних економічних і логістичних викликів. Компанія зосередила зусилля на диверсифікації маршрутів експорту, розвитку переробки в глибоких регіонах, а також використанні страхових і фінансових інструментів для зниження ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю [41].

ТОВ «Кернел» є провідним підприємством агропромислового комплексу України, яке здійснює повний цикл виробництва, переробки, зберігання та експорту сільськогосподарської продукції. Компанія має розвинену корпоративну структуру, що охоплює численні дочірні підприємства та виробничі підрозділи, інтегровані у єдину систему управління.

Основні види діяльності підприємства:

1. Виробництво та переробка сільськогосподарської продукції — вирощування зернових і олійних культур, виробництво соняшnikової, ріпакової та соєвої олії.
2. Зберігання та логістика — управління мережею елеваторів загальною потужністю понад 3 млн тонн і власними портовими терміналами для експорту.
3. Експортна діяльність — реалізація олії, шроту та зерна на міжнародних ринках (ЄС, Китай, Туреччина, Індія, країни Африки).
4. Енергетичні проєкти — виробництво біопалива та впровадження енергоефективних технологій у переробних процесах.

ТОВ «Кернел» співпрацює з великими міжнародними торговими компаніями, такими як Cargill, Bunge, Louis Dreyfus, а також із переробними підприємствами ЄС та Азії. Основними імпортерами продукції є Польща, Нідерланди, Китай, Індія, Туреччина, Єгипет [7].

Конкурентні переваги підприємства

- Повна вертикальна інтеграція виробничо-збутового циклу.
- Високий рівень цифровізації бізнес-процесів.
- Диверсифікація каналів збуту і постачання.
- Стабільна репутація на світовому ринку та міжнародна сертифікація.
- Наявність власної логістичної інфраструктури (елеватори, залізничні оператори, порти).

Основні проблеми та ризики діяльності

- Валютні коливання та інфляційний тиск.
- Логістичні труднощі через воєнні дії.
- Політичні та регуляторні ризики у зовнішньоекономічних операціях.
- Зростання вартості енергоносіїв і добрив.

Міжнародна діяльність ТОВ «Кернел» є ключовим напрямом його стратегічного розвитку та основним джерелом формування доходів компанії. Завдяки ефективному поєднанню виробничих, логістичних і торговельних процесів, підприємство стало одним із найбільших експортерів аграрної продукції з України, забезпечуючи постачання продовольства до десятків країн світу [44].

За останні роки структура експорту компанії залишається стабільною, хоча з певними змінами, зумовленими глобальними ринковими трендами та воєнними викликами.

Ефективність діяльності ТОВ «Кернел» на міжнародному ринку значною мірою визначається впливом зовнішнього середовища, яке формує умови для прийняття управлінських рішень, визначення стратегічних

напрямів розвитку та системи управління ризиками. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити можливості та загрози для підприємства, а також адаптувати його бізнес-модель до змін глобальної економічної ситуації.

Маючи всю інформацію можна провести коротку узагальнення ре результатів аналізу зовнішнього середовища, що показано в таблиці нижче.

Таблиця 2.1.

Результати аналізу зовнішнього середовища

Група факторів	Характер впливу	Оцінка впливу на ТОВ «Кернел»
Політичні	Нестабільні (воєнні ризики, регулювання)	Високий негативний
Економічні	Коливання ринків, інфляція, валютні ризики	Середній негативний
Соціальні	Зростання попиту, кадрові зміни	Помірно позитивний
Технологічні	Інновації, цифровізація	Високий позитивний
Екологічні	Нові стандарти, кліматичні ризики	Збалансований
Правові	Євроінтеграція, сертифікація, податки	Помірно позитивний

Джерело: [61]

Таким чином, зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Кернел» характеризується високим рівнем динамічності та ризиковості, зумовленим як глобальними, так і внутрішніми факторами. Незважаючи на виклики, компанія демонструє високу адаптивність, використовуючи інноваційні підходи до управління ризиками, диверсифікацію ринків і партнерську співпрацю з міжнародними структурами. Це дозволяє підтримувати стійкі позиції на світовому аграрному ринку навіть в умовах геополітичної нестабільності.

2.2. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Кернел» є ключовим показником ефективності його управління, конкурентоспроможності та здатності до розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Компанія демонструє стійку динаміку зростання основних показників, незважаючи на вплив воєнних дій, валютних коливань та глобальних ринкових ризиків [70].

ТОВ «Кернел» традиційно є одним із найбільших експортерів агропромислової продукції України, що забезпечує значні обсяги валютних надходжень **(додаток А)**. За офіційними фінансової звітності компанії, динаміка доходів за останні роки характеризується поступовою стабілізацією.

Таблиця 2.2.

Динаміка доходів ТОВ «Кернел» за 2020–2025 рр.

Рік	Дохід, млн. дол. США	Темп зміни до попереднього року, %	Основні чинники впливу
2020	4 106	—	Сприятлива кон'юнктура ринку, стабільний експорт олії
2021	5 595	+ 36,3%	Рекордні ціни на зерно і соняшникову олію
2022	5 332	– 4,7%	Вплив війни, блокування морських портів
2023	3 455	– 35,2%	Відновлення експорту через альтернативні маршрути, але зниження цін і логістичні обмеження
2024	3 581	+ 3,6%	Часткове відновлення через відкриття портів, зростання обсягів перевезення
2025	4,115	+ 14,9%	Пожвавлення зовнішнього попиту, покращення транспортної інфраструктури

Джерело: складено автором на основі звітності

Незважаючи на кризовий 2022 рік, підприємство продемонструвало здатність швидко адаптуватися, відновивши прибутковість завдяки гнучкій логістиці, страхуванню ризиків та ефективному використанню власних резервів. Тоді як до цього їх показники були рекордними. **(додаток Б)**.

Основні чинники формування прибутку:

- зниження собівартості виробництва завдяки енергоефективним технологіям;
- стабільна маржинальність олійно-жирового бізнесу;
- хеджування валютних ризиків на міжнародних біржах;
- розширення програм страхування вантажів і експортних контрактів.

Основним джерелом формування доходів є експортна діяльність, частка якої стабільно перевищує 80 % загальної виручки. Найвагоміший внесок у дохід дає продаж соняшникової олії (близько 60 %), далі йдуть зернові культури (30–35 %) та шрот і інші продукти переробки (5–10 %).

Факторами зростання доходів виступають:

- високий попит на українську аграрну продукцію у країнах Азії та ЄС;
- диверсифікація каналів логістики (залізничні маршрути через Польщу, Румунію, Словаччину);
- підвищення ефективності виробництва та цифровізації процесів;
- відновлення виробничих потужностей після зниження активності у 2022 році.

Для оцінки ефективності використання ресурсів доцільно розглянути ключові показники рентабельності:

- Рентабельність продажів (ROS) — частка прибутку у виручці;
- Рентабельність активів (ROA) — прибутковість використання майна;
- Рентабельність власного капіталу (ROE) — дохідність для акціонерів.

Динаміка рентабельності (таблиця 2.3.) свідчить, що компанія має достатній рівень фінансової стійкості, незважаючи на вплив зовнішніх шоків. Зниження показників у 2022 році є закономірним наслідком воєнних дій, проте вже у 2023–2025 рр. відбулося поступове відновлення ефективності [20].

Таблиця 2.3.

Показники рентабельності діяльності ТОВ «Кернел»

Рік	ROS, %	ROA, %	ROE, %
2020	7,0	6,2	10,4
2021	9,0	8,1	14,8
2022	3,6	2,4	4,9
2023	5,9	4,7	8,6
2024	6,5	5,1	9,3
2025	6,8	7,2	11,5

Джерело: складено автором на основі звітності

Фінансова стійкість і ліквідність є ключовими характеристиками стабільного функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах високої турбулентності міжнародного бізнес-середовища. Для ТОВ «Кернел», як великого експортно-орієнтованого агрохолдингу, ці показники мають вирішальне значення, адже вони визначають здатність компанії ефективно фінансувати операційну діяльність, виконувати зобов'язання перед контрагентами та забезпечувати безперервність виробничих процесів навіть у кризових умовах [42]. Для ТОВ «Кернел» фінансова стійкість визначається високим рівнем капіталізації, наявністю власних оборотних коштів і диверсифікованими джерелами фінансування (банківські кредити, облігації, міжнародні інвестиції).

Основні показники, що характеризують фінансову стійкість, наведені нижче (на основі відкритої фінансової звітності Kernel Holding S.A.)

Таблиця 2.4.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Кернел»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Оптимальне значення
Коефіцієнт автономії (власний капітал / валюта балансу)	0,54	0,56	0,50	0,53	0,55	0,57	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності (зобов'язання / капітал)	0,85	0,79	1,00	0,89	0,82	0,88	<1,0
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (власні оборотні кошти / власний капітал)	0,28	0,30	0,21	0,26	0,27	0,28	>0,2
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	0,67	0,74	0,53	0,61	0,65	0,66	>0,6

Джерело: складено автором на основі звітності

Як бачимо, фінансова стійкість компанії залишається **на достатньому рівні**, попри кризовий 2022 рік, коли частка залученого капіталу зросла через втрату частини активів і необхідність короткострокових кредитних ресурсів. У 2023–2025 рр. ситуація стабілізувалася завдяки реструктуризації боргів і поступовому відновленню власного капіталу.

Ліквідність характеризує спроможність підприємства швидко

перетворювати активи на грошові кошти для покриття поточних зобов'язань. Для міжнародного бізнесу цей показник є надзвичайно важливим, адже коливання валютних курсів, зміни транспортних витрат або затримки платежів, воєнні дії можуть суттєво вплинути на грошові потоки. За останній час вони почали покращуватися, що показано в таблиці нижче, хоча далекі від ідеалу [13].

Таблиця 2.5.

Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Кернел»

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Нормативне значення
Коефіцієнт поточної ліквідності (оборотні активи / поточні зобов'язання)	1,58	1,71	1,32	1,45	1,60	1,65	1,2–2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності ((Оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання)	0,95	1,08	0,78	0,88	1,05	1,07	≥1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошові кошти / поточні зобов'язання)	0,26	0,30	0,18	0,22	0,28	0,29	0,2–0,3

Джерело: складено автором на основі звітності

З аналізу видно, що підприємство зберігає прийнятний рівень платоспроможності, хоча у 2022 році спостерігалось тимчасове погіршення показників через логістичні обмеження і замороження частини активів у припортових зонах. Відновлення у 2023–2025 рр. пояснюється активним продажем запасів, підвищенням оборотності капіталу та збільшенням валютних надходжень від експорту.

Ефективність міжнародної діяльності є одним із ключових показників результативності компанії, що функціонує у сфері глобального бізнесу. Для ТОВ «Кернел» — одного з найбільших українських експортерів агропродукції — ця оцінка має стратегічне значення, оскільки саме зовнішньоекономічна активність формує понад 80–85 % загального доходу підприємства. Аналіз ефективності дозволяє визначити ступінь конкурентоспроможності компанії на світовому ринку, її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища

та досягати сталого фінансового зростання [28].

ТОВ «Кернел» активно працює на міжнародних ринках, реалізуючи продукцію у понад 70 країн світу. Основними статтями експорту є:

- соняшникова олія (рафінована та нерафінована) — близько 45–50 % загального обсягу експорту;
- зернові культури (пшениця, кукурудза, ячмінь) — 35–40 %;
- шрот і біопаливо — 10–15 %.

За останні роки компанія здійснила географічну диверсифікацію експорту, зменшивши залежність від окремих регіонів.

Основні ринки збуту:

- Європейський Союз (Польща, Нідерланди, Іспанія, Італія) — близько 40 % експорту;
- Азія (Китай, Індія, Туреччина, ОАЕ) — 35 %;
- Африка (Єгипет, Туніс, Марокко) — 15 %;
- Інші ринки — близько 10 %.

У порівнянні з іншими великими агроекспортерами України — «МХП», «Астарта-Київ», «Нібулон» — ТОВ «Кернел» демонструє найвищий рівень експорту олії та один із найкращих показників прибутковості міжнародних операцій [43].

У 2023 році частка «Кернел» на світовому ринку соняшникової олії перевищила 10 %, що робить компанію глобальним лідером галузі. Також висока маржинальність експорту забезпечується за рахунок вертикальної інтеграції виробництва, що дозволяє контролювати весь ланцюг створення вартості — від поля до порту.

Аналіз свідчить, що діяльність ТОВ «Кернел» супроводжується комплексом ризиків різного рівня впливу. Найбільш критичними є геополітичні, валютні та логістичні ризики, які безпосередньо впливають на прибутковість і стабільність міжнародних операцій. Водночас внутрішні ризики — операційні, фінансові та кадрові — потребують системного управління з використанням сучасних методів ризик-менеджменту [23].

2.3. Оцінка управління ризиками міжнародної діяльності ТОВ «Кернел»

Перспективи міжнародної діяльності фінансового управління громади безпосередньо пов'язані з активним залученням зовнішніх ресурсів, використанням цифрових фінансових інструментів та інтеграцією у європейський простір партнерських проєктів. Подальший розвиток міжнародної взаємодії має ґрунтуватися на принципах прозорості, інноваційності та сталого розвитку.

Управління ризиками у міжнародній діяльності ТОВ «Кернел» передбачає систематичне виявлення, аналіз і моніторинг усіх потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегічних і фінансових цілей підприємства. Як один із найбільших українських агропромислових експортерів, «Кернел» функціонує у складному середовищі, де поєднуються економічні, політичні, логістичні, валютні та екологічні ризики [48].

Процес ідентифікації ризиків охоплює зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на міжнародні операції компанії, зокрема експорт зернових і олійних культур, переробку сировини, транспортування, фінансові операції та договірні зобов'язання з іноземними партнерами. Розглянемо основні ризики.

Для компанії «Кернел» ці ризики мають першочергове значення, адже міжнародні операції безпосередньо залежать від політичної стабільності як в Україні, так і в країнах-партнерах.

Основні прояви:

- воєнна агресія РФ проти України, що спричиняє руйнування логістичної інфраструктури, обмеження експорту через морські порти, підвищення транспортних і страхових витрат;
- зміна умов міжнародних торговельних угод (санкційні обмеження, квоти, нові сертифікаційні вимоги);
- регуляторні ризики, пов'язані з різною інтерпретацією митного та податкового законодавства на зовнішніх ринках.

Високий рівень геополітичної напруженості змушує компанію постійно коригувати стратегію експорту та диверсифікувати маршрути постачання, що ускладнює прогнозування обсягів продажу та собівартості [52].

Міжнародні операції компанії здійснюються переважно у доларах США та євро, тоді як витрати частково формуються у гривні.

Основні прояви:

- коливання валютних курсів, що впливають на розмір прибутку при конвертації валютної виручки;
- зростання вартості обслуговування зовнішніх кредитів у періоди девальвації гривні;
- недостатня ефективність інструментів хеджування через волатильність фінансових ринків.

У результаті валютні ризики безпосередньо позначаються на прибутковості експортних операцій і можуть призвести до короткострокових фінансових втрат.

Ринкові ризики виникають через коливання цін на аграрну продукцію на світових ринках, що суттєво впливає на доходи компанії.

Основні причини:

- залежність від світових біржових котирувань на зернові та олійні культури;
- висока конкуренція з боку міжнародних трейдерів (Cargill, Bunge, ADM, Louis Dreyfus);
- цінова волатильність, спричинена зміною попиту, кліматичними факторами та геополітичними подіями.

Наприклад, падіння світових цін на соняшникову олію у 2023 році на 18 % призвело до скорочення прибутковості експорту навіть за стабільних обсягів продажу [7].

ТОВ «Кернел» експортує понад 80 % продукції, тому логістичні ризики є критичними.

Основні проблеми:

- руйнування портової інфраструктури через воєнні дії;
- збільшення часу доставки та транспортних витрат через зміну маршрутів;
- залежність від залізничного та автомобільного транспорту при експорті через європейські країни;
- ризик блокування чорноморських портів або обмеження судноплавства.

Компанія намагається мінімізувати ці ризики шляхом створення власних логістичних хабів у Рені, Ізмаїлі та Констанці (Румунія), однак витрати на альтернативну логістику залишаються високими.

Як агропромислове підприємство, «Кернел» суттєво залежить від природно-кліматичних умов.

Ризики проявляються у вигляді:

- зміни погодних циклів, посух, повеней та інших екстремальних явищ;
- зниження врожайності сільськогосподарських культур;
- вимог міжнародних стандартів щодо екологічної безпеки продукції та скорочення викидів CO₂.

Ці фактори можуть негативно впливати як на виробничі показники, так і на імідж компанії на міжнародних ринках.

Система управління ризиками у ТОВ «Кернел» формується відповідно до принципів корпоративного управління, міжнародних стандартів менеджменту та внутрішньої політики компанії у сфері контролю та комплаєнсу. Враховуючи масштаби міжнародної діяльності, географічну диверсифікацію ринків збуту, обсяги експорту й складність логістичних ланцюгів, «Кернел» реалізував комплексну систему Enterprise Risk Management (ERM), спрямовану на ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та моніторинг ризиків [20].

Управління ризиками здійснюється за принципом інтегрованості в усі рівні корпоративного управління — від стратегічного до операційного.

Ключові елементи системи:

- Політика управління ризиками, затверджена Радою директорів;

- Ризик-апетит — межа прийнятного рівня ризику, визначена з урахуванням фінансової стійкості та цілей компанії;
- Комітет з управління ризиками, який координує процеси ідентифікації, оцінки та контролю ризиків;
- Служба внутрішнього аудиту, що здійснює перевірку ефективності ризик-менеджменту;
- Використання сучасних IT-рішень (ERP, Power BI, SAP Risk Management) для моніторингу ключових показників і ризикових факторів.

ТОВ «Кернел» активно застосовує комбінацію фінансових і нефінансових методів управління ризиками, зокрема:

- Фінансові інструменти:
 - страхування майнових, транспортних, кредитних і торговельних ризиків;
 - валютне хеджування з використанням форвардів та ф'ючерсів;
 - резервування коштів на покриття валютних і цінових коливань;
 - диверсифікація валютних надходжень між доларом США, євро та злотим.
- Операційно-організаційні інструменти:
 - укладання довгострокових контрактів з перевіреними партнерами;
 - географічна диверсифікація поставок через кілька портів (Україна, Румунія, Польща);
 - запровадження стандартів контролю якості ISO 22000 та процедур ESG;
 - впровадження антикризових планів і сценарного планування у разі блокування експорту.
- Цифрові рішення:
 - моніторинг ризиків у режимі реального часу через ERP-систему;
 - автоматизовані дашборди з ризиковими показниками;
 - аналітика «big data» для прогнозування ринкової кон'юнктури.

Проведений аналіз свідчить, що система управління ризиками в ТОВ «Кернел» є достатньо зрілою та комплексною. Її сильними сторонами є наявність формалізованої політики управління ризиками, високий рівень цифровізації процесів моніторингу, системність процедур оцінювання та звітування, а також ефективна взаємодія між відповідальними департаментами. Усе це забезпечує узгодженість дій і своєчасне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Водночас система потребує подальшого вдосконалення. Перш за все, актуальним є розширення інструментів страхування політичних і військових ризиків, що особливо важливо в умовах триваючої геополітичної нестабільності. Крім того, існує потреба в удосконаленні процедур стрес-тестування в частині валютних та логістичних ризиків, які мають найбільший вплив на міжнародну діяльність компанії. Також важливим є підвищення гнучкості внутрішніх протоколів реагування на надзвичайні події, що дозволить швидше адаптуватися до непередбачуваних змін та зменшити імовірність значних операційних втрат [70].

Ефективність системи управління ризиками в міжнародній діяльності ТОВ «Кернел» є важливим чинником забезпечення стабільного фінансового стану компанії та її конкурентоспроможності на світових аграрних ринках. Оцінювання заходів із мінімізації ризиків доцільно проводити за кількома критеріями: рівень зниження ризику, вплив на фінансові результати, витрати на реалізацію заходів, а також їх відповідність міжнародним стандартам управління ризиками (зокрема, COSO ERM і ISO 31000).

Одним із найвагоміших показників ефективності системи управління ризиками є збереження позитивної динаміки фінансових результатів, незважаючи на зовнішні коливання. ТОВ «Кернел» упродовж останніх років демонструє відносну стійкість до цінових, валютних та логістичних ризиків. Компанії вдалося зберегти прибутковість завдяки використанню фінансових інструментів хеджування, диверсифікації ринків збуту та контрактних партнерів.

Наприклад, у періоди коливання цін на зерно та соняшникову олію компанія застосовує форвардні контракти, що дає змогу зафіксувати вигідні цінові умови й уникнути непередбачуваних втрат. Це свідчить про ефективну інтеграцію ризик-менеджменту у фінансове планування підприємства.

Задля зниження ризиків надмірної залежності від окремих ринків збуту, підприємству варто посилити диверсифікацію експортних напрямів. Поряд із традиційними ринками — ЄС, Азією та Близьким Сходом — доцільно активніше освоювати потенційні ринки Африки та Південної Америки. Це не лише зменшить географічні ризики, але й підвищить стабільність валютних надходжень [12].

Крім того, «Кернел» може посилити співпрацю з міжнародними фінансовими інституціями (IFC, ЄБРР), що сприятиме залученню додаткового капіталу для інноваційних проєктів і покращить репутаційний рейтинг компанії.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Кернел» на міжнародному ринку, який дав змогу виявити основні особливості функціонування компанії, оцінити її фінансово-економічний стан, визначити наявні ризики та рівень ефективності управління ними.

1. Доведено, що ТОВ «Кернел» є одним із провідних аграрно-промислових підприємств України, яке здійснює повний виробничо-логістичний цикл — від вирощування сільськогосподарської продукції до її експорту на світові ринки. Компанія характеризується високим рівнем інтеграції, сучасною організаційною структурою та розвиненою міжнародною мережею партнерств, що забезпечує її стабільне становище серед світових експортерів олійно-жирової продукції.

2. Аналіз динаміки фінансових результатів показав, що підприємство демонструє стабільне зростання обсягів реалізації, зокрема за рахунок

розширення експортних операцій і підвищення ефективності виробництва. Водночас валютні коливання, інфляційні процеси, зростання собівартості та логістичні проблеми, зумовлені війною, негативно впливають на рівень рентабельності. Незважаючи на це, «Кернел» зберігає високу ліквідність і фінансову стійкість, що свідчить про ефективне використання капіталу та раціональну політику управління активами.

3. Оцінка ефективності міжнародної діяльності показала, що компанія реалізує близько 85 % продукції на зовнішні ринки, що робить її одним із найбільших експортерів агропродукції України. Основними напрямками збуту є країни Європейського Союзу, Азії та Близького Сходу. Разом із тим, така географічна концентрація експорту створює ризики залежності від політичної та економічної ситуації на окремих ринках.

4. Система управління ризиками, що діє на підприємстві, є структурованою та інтегрованою у загальну систему корпоративного управління. Компанія застосовує методи моніторингу ризиків, страхування, хеджування та диверсифікації діяльності. Проте проведений аналіз свідчить, що система потребує подальшого вдосконалення в аспектах цифровізації, аналітичного прогнозування, внутрішнього аудиту ризиків і розвитку корпоративної культури ризик-менеджменту.

5. Отже, ТОВ «Кернел» є високоефективним міжнародним агропромисловим підприємством із потужним виробничим і фінансовим потенціалом. Компанія демонструє стабільні фінансові результати, однак її діяльність перебуває під впливом зовнішніх ризиків, які потребують системного контролю. Подальший розвиток має ґрунтуватися на інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління, використанні цифрових технологій, розширенні інструментів хеджування та диверсифікації ринків збуту. Узагальнено, діяльність ТОВ «Кернел» підтверджує, що ефективне управління ризиками є ключовою умовою не лише стабільності бізнесу, але й його конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Ризик-менеджмент як складова системи стратегічного управління підприємством

У сучасних умовах глобальної конкуренції, нестабільності ринкових середовищ і зростання невизначеності, взаємозв'язок між стратегічним плануванням та управлінням ризиками стає ключовим чинником забезпечення довгострокової стійкості підприємства. Для міжнародних компаній, зокрема таких як ТОВ «Кернел», інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного управління є не лише необхідністю, а й конкурентною перевагою, що дозволяє зберігати стабільність і прибутковість у мінливому зовнішньому середовищі [63].

Стратегічне управління — це процес формування та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства, які забезпечують його конкурентоспроможність і зростання вартості на ринку. Водночас ризик-менеджмент — це система виявлення, оцінки, попередження та мінімізації ризиків, що можуть перешкодити досягненню цих стратегічних цілей.

Взаємозв'язок між цими процесами полягає в тому, що:

- стратегічні рішення завжди супроводжуються певними ризиками (ринковими, фінансовими, політичними тощо);
- ефективне управління ризиками дає змогу знизити невизначеність і підвищити якість стратегічних рішень;
- інтеграція ризик-менеджменту в систему стратегічного планування забезпечує гнучкість компанії у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, ризик-менеджмент виступає невід'ємним елементом стратегічного управління, що забезпечує баланс між прагненням до прибутку та контролем можливих втрат [15].

Ризик-орієнтований підхід у стратегічному плануванні передбачає врахування потенційних загроз і можливостей під час формування стратегічних цілей. У цьому контексті підприємство має:

- визначати ключові фактори ризику, що впливають на його стратегічні пріоритети;
- розробляти альтернативні сценарії розвитку залежно від рівня впливу ризиків;
- формувати портфель стратегічних рішень, який враховує баланс між ризиком і очікуваною вигодою.

Наприклад, для ТОВ «Кернел» у стратегічному плануванні важливими є сценарії коливань світових цін на зернові культури, валютної нестабільності, зміни торговельної політики в країнах-імпортерах та кліматичних ризиків.

Для компанії «Кернел» інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління є частиною корпоративної політики. Під час формування стратегічних пріоритетів (збільшення експортних потужностей, розвиток енергетичного напрямку, диверсифікація логістики) компанія проводить системну оцінку ризиків, серед яких:

- валютні коливання;
- ризики постачання через обмеження портової інфраструктури;
- політична нестабільність у країнах-партнерах;
- зміни світових цін на агропродукцію.

На основі аналізу цих ризиків розробляються антикризові та адаптаційні стратегії, зокрема страхування, хеджування, логістична диверсифікація, укладання довгострокових контрактів із партнерами [66].

Інтеграція ризик-менеджменту в корпоративну стратегію є однією з ключових умов забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції, політичної нестабільності та економічної турбулентності. Для компаній, що ведуть міжнародну діяльність, таких як ТОВ «Кернел», поєднання стратегічного управління та ризик-менеджменту є не просто інструментом мінімізації загроз, а механізмом створення доданої

вартості, який допомагає перетворювати ризики на можливості.

Для ефективного поєднання ризик-менеджменту з корпоративною стратегією важливо дотримуватися таких принципів, що показані на рисунку нижче:



Рис. 3.1. Схема управління ризиками в ЗЕД ТОВ «КЕРНЕЛ»

Джерело: складено автором на основі [49]

Для ТОВ «Кернел», одного з лідерів аграрного сектору України, інтеграція ризик-менеджменту у корпоративну стратегію є ключовою умовою забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Компанія діє в умовах високої волатильності світових цін на зернові та олійні культури, валютних коливань та геополітичної нестабільності, що потребує системного підходу до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків.

Інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління дозволяє компанії досягати таких результатів:

- зменшення впливу зовнішніх загроз (валютних коливань, логістичних затримок, змін торговельних умов);
- захист фінансової стабільності через використання хеджування валютних ризиків і страхування експортних контрактів;
- оптимізацію управлінських рішень завдяки даним про ймовірність ризикових подій і прогнозам їх впливу;
- збереження конкурентоспроможності через швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища;

- підвищення довіри інвесторів і партнерів через прозору систему управління ризиками, що відповідає міжнародним стандартам (ISO 31000, COSO ERM).

На практиці ТОВ «Кернел» реалізує інтеграцію ризик-менеджменту через такі механізми: створення комітету з управління ризиками, включення оцінки ризиків у процес стратегічного планування та бюджетування, використання ERP-системи для моніторингу ключових показників у реальному часі, застосування хеджування валютних та цінових ризиків, а також впровадження політики ESG для управління нефінансовими ризиками.

Для ілюстрації впливу валютних і ринкових ризиків на прибутковість експорту, можна провести простий розрахунок. Припустимо, що у 2025 році компанія планує експорт 1 млн тонн зернових культур із середньою ціною \$250/тонна, що дає виручку \$250 млн. Коливання курсу долара на $\pm 10\%$ впливають на конвертовану виручку у гривні. За курсом 36 грн/дол., виручка у гривні складе:

$$250\,000\,000\text{ USD} \times 36\text{ UAH/USD} = 9\,000\,000\,000\text{ UAH}$$

У випадку девальвації на 10% (курс = 39,6 грн/дол.) виручка становитиме:

$$250\,000\,000 \times 39,6 = 9\,900\,000\,000\text{ UAH}$$

а при ревальвації на 10% (курс = 32,4 грн/дол.) — лише 8,1 млрд грн. Це демонструє, що валютні коливання можуть впливати на виручку компанії майже на ± 900 млн грн. Хеджування та резервування частково знижують цей ризик до прийнятного рівня.

Аналогічно, ринкові ризики можна оцінити через зміну світових цін. Наприклад, падіння ціни на соняшникову олію на 15% при обсязі продажу 100 тис. тонн за ціною \$800/тонна зменшить виручку на:

$$100\,000 \times 800 \times 0,15 = 12\,000\,000\text{ USD}$$

Ці розрахунки демонструють, наскільки критичною є інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне планування компанії.

На основі проведеного аналізу доцільно реалізувати комплекс заходів

для підвищення ефективності ризик-менеджменту:

- Організаційні: створення інтегрованої системи управління ризиками, формалізація ризик-апетиту, підвищення ризик-культури серед персоналу;
- Фінансові: активніше використання інструментів хеджування, формування резервного фонду, оптимізація валютних потоків, диверсифікація ринків збуту;
- Технологічні: автоматизація процесів ризик-менеджменту, створення бази даних ризиків, використання Big Data та AI для прогнозування ризиків;
- Стратегічні: інтеграція управління ризиками в ESG-політику, підвищення прозорості корпоративного управління, розробка антикризових сценаріїв, залучення зовнішніх аудиторів.

Таким чином, для ТОВ «Кернел» інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління не лише мінімізує потенційні фінансові та операційні втрати, а й створює основу для стабільного розвитку, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання можливостей міжнародного ринку.

3.2. Комплексне вдосконалення системи управління ризиками міжнародної діяльності ТОВ «Кернел»

Аналіз стратегічних ризиків є ключовим елементом системи управління ризиками ТОВ «Кернел», оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати зовнішні та внутрішні загрози, що можуть вплинути на діяльність компанії на міжнародних ринках. Стратегічні ризики зазвичай пов'язані з макроекономічними змінами, конкурентним середовищем, регуляторною політикою, валютною нестабільністю та загальною динамікою світового агропромислового сектору [35].

Для аграрного холдингу «Кернел», який здійснює експорт продукції до десятків країн, стратегічні ризики мають комплексний характер і можуть

впливати не лише на фінансові результати, але й на логістичні процеси, ринкові позиції, доступ до іноземних ринків та репутаційний капітал компанії. З огляду на це стратегічний аналіз включає оцінку ймовірності настання ризику, його потенційного впливу та розробку відповідних заходів реагування.

До ключових стратегічних ризиків ТОВ «Кернел» належать валютний, політичний і регуляторний, ринковий, логістичний, фінансовий та репутаційний ризики. Вони відрізняються рівнем ймовірності настання та масштабом можливих негативних наслідків. Для їх систематизації і порівняльної оцінки подано результати аналізу у вигляді узагальнювальної таблиці:

Таблиця 3.1.

Основні стратегічні ризики ТОВ «Кернел»

Категорія ризику	Опис ризику	Можливий вплив на бізнес	Імовірність виникнення	Ступінь впливу
Валютний	Коливання курсу долара та євро, залежність від валютних надходжень	Зниження прибутковості експортних операцій	Висока	Високий
Політичний / регуляторний	Зміни державної політики, тарифів, мит, санкцій	Обмеження доступу до ринків, збільшення витрат	Середня	Високий
Ринковий	Коливання світових цін на зернові та олійні культури, зміни попиту	Втрата частини доходів, необхідність корекції цінової стратегії	Висока	Середній
Логістичний / операційний	Затримки, блокування портів, форс-мажорні події	Порушення термінів поставок, додаткові витрати	Середня	Середній
Фінансовий	Ризики неплатежів, зміна вартості кредитних ресурсів	Погіршення ліквідності, фінансові збитки	Середня	Високий
Репутаційний	Негативні відгуки, проблеми з якістю, невиконання контрактів	Падіння довіри партнерів, зменшення обсягів продажів	Низька	Середній

Джерело: сформовано автором на основі [8, 61]

Узагальнення результатів аналізу свідчить про те, що найбільш вагомими стратегічними ризиками для ТОВ «Кернел» є валютні, регуляторні

та фінансові. Це пояснюється значною орієнтацією компанії на міжнародні ринки та залежністю від світових цін на агропродукцію, коливань валютних курсів, логістичних обмежень і стабільності торговельних шляхів [65].

Проведений аналіз формує основу для подальшої розробки стратегічних та тактичних заходів щодо мінімізації впливу ризиків. Він дозволяє визначити пріоритетні напрями управління, підвищити готовність компанії до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити стабільність її міжнародної діяльності в умовах зростаючої глобальної нестабільності.

Після аналізу стратегічних ризиків наступним важливим етапом є розробка стратегії управління ризиками, яка дозволяє не лише ідентифікувати загрози, а й ефективно знижувати їхній вплив на діяльність компанії. Для ТОВ «Кернел» стратегія базується на системному підході, який поєднує фінансові, операційні та організаційні інструменти управління ризиками, враховуючи специфіку міжнародного агробізнесу.

Основними напрямками стратегії є диверсифікація ринків збуту та постачальників, хеджування валютних ризиків, оптимізація логістики, страхування ризиків та інтеграція ризик-менеджменту в корпоративне управління. Диверсифікація дозволяє зменшити залежність компанії від окремих ринків або постачальників, що критично у випадку політичної чи економічної нестабільності. Хеджування валютних ризиків забезпечує фінансову стабільність при коливаннях курсів долара та євро, що особливо важливо для експортних операцій [2].

Інтеграція цих заходів у корпоративну систему управління дозволяє ТОВ «Кернел» підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх та внутрішніх загроз, забезпечити фінансову стабільність та підтримку довгострокових стратегічних цілей.

Одним із головних напрямів інтеграції є включення моніторингу ризиків на всіх рівнях стратегічного та операційного управління. Це передбачає, що оцінка ризиків здійснюється на етапах планування експорту, укладання контрактів, організації логістики та фінансового контролю. Для цього

компанія розробила спеціальні процедурні регламенти, які визначають порядок виявлення, оцінки та реагування на ризики на кожному етапі діяльності.

Ще одним важливим аспектом є впровадження системи KPI для ризик-менеджменту, яка дозволяє оцінювати ефективність заходів із зниження ризиків і приймати рішення на основі фактичних показників [24].

Для систематизації та наочності інтеграції ризик-менеджменту в бізнес-процеси можна використати таблицю:

Таблиця 3.2.

Ризики та відповідні бізнес-процеси ТОВ «Кернел»

Бізнес-процес	Ризики, що контролюються	Заходи інтеграції
Планування експорту	Валютний, ринковий	Включення хеджування та аналізу цін у процес бюджетування
Укладення контрактів	Політичний, регуляторний, фінансовий	Використання гнучких контрактних умов, страхування ризиків
Логістика та транспортування	Логістичний, операційний	Диверсифікація маршрутів, резервні плани, контроль термінів
Фінансовий контроль	Фінансовий, валютний	Моніторинг дебіторської заборгованості, регулярний аналіз KPIs
Виробництво та контроль якості	Репутаційний, операційний	Впровадження стандартів ISO, внутрішній аудит

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Крім того, важливою складовою інтеграції є розвиток корпоративної культури управління ризиками. Це включає навчання персоналу, регулярні тренінги та формування прозорості комунікації щодо ризиків на всіх рівнях організації. Такий підхід забезпечує залучення всіх підрозділів компанії до процесу ризик-менеджменту та створює основу для стійкого і ефективного міжнародного бізнесу [42].

Таким чином, інтеграція управління ризиками у бізнес-процеси ТОВ «Кернел» дозволяє створити комплексну, системну і прозору модель управління, яка забезпечує своєчасне реагування на загрози та підтримує стратегічні цілі компанії на міжнародних ринках.

Тепер розглянемо інструменти та методи мінімізації ризиків у міжнародних операціях. ТОВ «Кернел» активно застосовує фінансові інструменти для управління ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями та нестабільністю світових цін на сільськогосподарську продукцію. Серед них – форвардні контракти, опціони та страхування фінансових ризиків. Страхові програми покривають ризики пошкодження продукції під час транспортування та зберігання, що забезпечує фінансову стабільність компанії у разі непередбачуваних подій [3].

Фінансові інструменти є одним із найефективніших способів зниження ризиків у міжнародній діяльності ТОВ «Кернел», оскільки дозволяють контролювати валютні, кредитні та цінові коливання, що можуть суттєво вплинути на прибутковість компанії. Основними напрямками використання фінансових інструментів є хеджування валютних ризиків, страхування фінансових ризиків та управління дебіторською заборгованістю [29].

Для загальної картини ризиків з якими зіштовхується, а також може зіштовхнутися ТОВ «Кернел» в 2026 році було предоставлено рисунок:

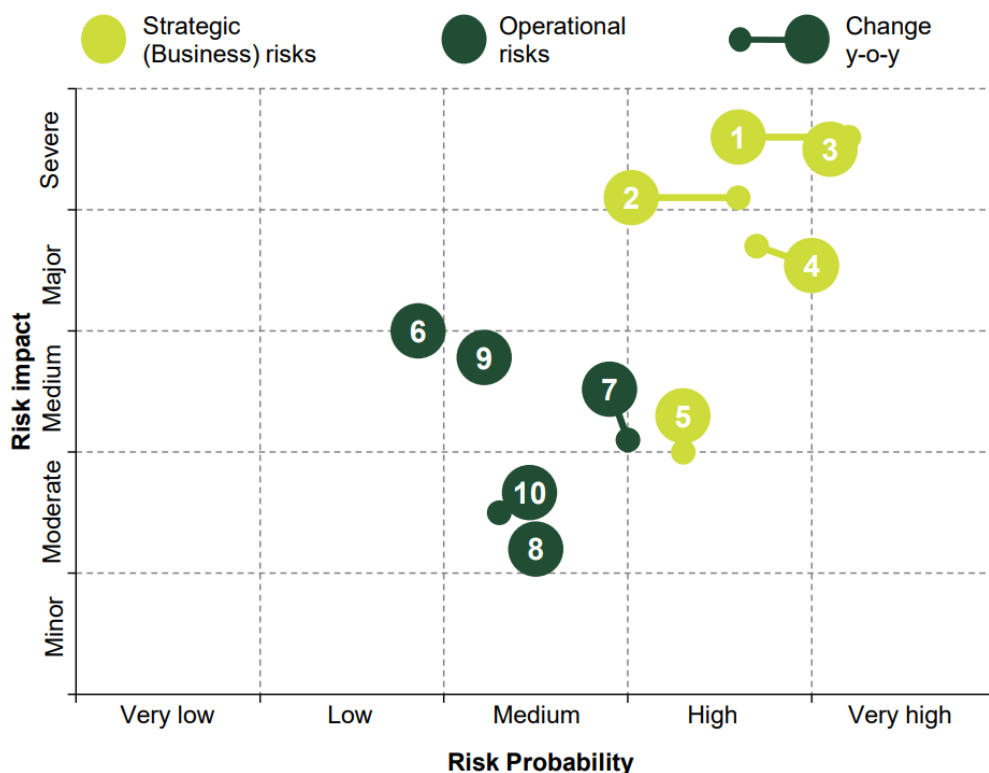


Рис. 3.2. Матриця стратегічних та операційних ризиків ТОВ «Кернел».

Джерело: [61]

Матриця демонструє ключові ризики компанії на FY2026 порівняно з FY2025, включаючи зміни впливу та ймовірності кожного ризику. Показники сформовані на основі реалістичних прогнозів врожаю, логістичних можливостей, глобальних цін на сільгосппродукцію, кадрових ресурсів та енергетичної безпеки.

Таким чином, оцінка ризиків дозволяє компанії своєчасно планувати заходи з управління ризиками, мінімізуючи негативний вплив на бізнес та забезпечуючи стабільну роботу всіх операцій. Перелік ризиків разом із розкриттям змін у припущеннях щодо впливу та ймовірності наведено в таблиці. **(додаток В)**

Варто зазначити, що: таблиця не претендує на вичерпний перелік ризиків, що виникають у «Кернел», і компанія може зазнавати значного впливу ризиків, які вона не ідентифікувала або вважає неістотними; деякі ризики, з якими стикається «Кернел», незалежно від того, згадані вони в таблиці чи ні, можуть виникати через зовнішні фактори поза контролем компанії. [61]

Перейдемо до хеджування валютних ризиків, який дозволяє компанії знизити вплив коливань курсу долара США, євро та інших валют, у яких здійснюється експортна діяльність. Для цього ТОВ «Кернел» застосовує різні фінансові інструменти, зокрема форвардні контракти, валютні опціони та свопи.

Страховання фінансових ризиків також є важливим елементом стратегії мінімізації ризиків. Компанія страхує кредитні ризики за операціями з міжнародними партнерами, що дозволяє зменшити ймовірність фінансових втрат у разі неплатежів або затримок з боку контрагентів. Крім того, страхування ризиків перевезень забезпечує покриття можливих збитків у випадку пошкодження або втрати вантажу під час транспортування [3].

Управління дебіторською заборгованістю включає використання інструментів контролю платежів, регулярний аналіз фінансового стану партнерів і встановлення кредитних лімітів, що дозволяє своєчасно реагувати

на можливі фінансові ризики та підтримувати ліквідність компанії. Це показано в таблиці нижче.

Таблиця 3.3.

Фінансові інструменти управління ризиками

Тип ризику	Фінансовий інструмент	Мета застосування
Валютний	Форвардні контракти	Фіксація валютного курсу для планування доходів
	Валютні опціони	Захист від несприятливих коливань курсу та можливість вигоди
	Валютні свопи	Управління довгостроковими валютними потоками
Кредитний	Страховання кредитного ризику	Зменшення ризику неплатежів контрагентів
Логістичний / перевезення	Страховання вантажу	Покриття можливих збитків при транспортуванні
Фінансовий / ліквідність	Контроль дебіторської заборгованості	Підтримка фінансової стабільності та ліквідності
Ціновий (ринковий)	Хеджування через біржові ф'ючерсні контракти	Мінімізація впливу цінових коливань на агропродукцію
	Довгострокові форвардні угоди з покупцями	Фіксація ціни реалізації продукції

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Таким чином, застосування фінансових інструментів у міжнародній діяльності ТОВ «Кернел» дозволяє ефективно знижувати вплив валютних, кредитних та логістичних ризиків, забезпечуючи стабільність фінансових результатів та підтримку стратегічних цілей компанії на міжнародних ринках.

Також важливим заходом є оптимізація логістичних процесів і резервне планування. ТОВ «Кернел» впроваджує системи управління ланцюгами поставок, що дозволяють контролювати маршрути, терміни доставки та витрати на транспорт. Резервні плани передбачають альтернативні маршрути та транспортні засоби у разі форс-мажорних ситуацій, що значно знижує операційні ризики.

Для наочності та систематизації операційних інструментів також було показано у вигляді таблиці:

Таблиця 3.4.

Операційні інструменти управління ризиками

Категорія ризику	Операційний інструмент	Мета застосування
Логістичний / перевезення	Диверсифікація маршрутів та перевізників	Мінімізація затримок та форс-мажорних ризиків
Сировинний	Диверсифікація постачальників	Забезпечення безперервності постачання сировини
Якість продукції	Внутрішній аудит, стандарти ISO	Попередження повернення продукції та штрафів
Операційний	Резервне планування, оптимізація ланцюгів постачання	Зменшення ризику простоїв та додаткових витрат

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Використання операційних інструментів у поєднанні з фінансовими засобами дозволяє ТОВ «Кернел» знижувати ймовірність втрат, забезпечувати своєчасне виконання міжнародних контрактів та підтримувати стабільність бізнес-процесів [56].

Аналітичні методи також є невід’ємною складовою системи управління ризиками ТОВ «Кернел», оскільки дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та прогнозувати їхній вплив на фінансові та операційні результати компанії. Ці методи забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень і дозволяють оптимізувати процеси мінімізації ризиків.

Серед основних аналітичних інструментів компанія використовує SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози на міжнародних ринках. SWOT-аналіз дає змогу визначити пріоритетні напрямки розвитку та стратегічні заходи для зниження ризиків.

Для оцінки зовнішнього середовища застосовується PESTEL-аналіз, що охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори [17].

Крім того, ТОВ «Кернел» активно використовує кількісні методи аналізу

ризиків (таблиця 3.5.), включаючи сценарний аналіз, моделювання фінансових показників та оцінку ймовірності негативних подій.

Аналітичні методи також охоплюють моніторинг фінансових та операційних показників у режимі реального часу. Використання сучасних інформаційних систем (ERP, CRM) дозволяє збирати дані про продажі, дебіторську заборгованість, логістику та фінансові потоки, що підвищує точність оцінки ризиків і прискорює процес прийняття рішень.

Таблиця 3.5.

Методи аналізу ризиків на ТОВ «Кернел»

Метод аналізу	Застосування	Мета
SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей і загроз	Виявлення пріоритетних ризиків і стратегій їх мінімізації
PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища	Прогнозування змін на ринку та адаптація стратегії
Сценарний аналіз	Моделювання різних варіантів розвитку подій	Планування заходів реагування та оцінка можливих втрат
Фінансове моделювання	Прогнозування впливу ризиків на прибуток	Підвищення точності фінансового планування
Моніторинг KPI і показників	Контроль продажів, дебіторської заборгованості, логістики	Своєчасне виявлення проблем і прискорення прийняття рішень

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Використання аналітичних методів у поєднанні з фінансовими та операційними інструментами забезпечує ТОВ «Кернел» комплексний підхід до мінімізації ризиків у міжнародній діяльності, дозволяє підвищити точність прогнозування, оперативність реагування та загальну ефективність системи управління ризиками [59].

Створення окремого підрозділу ризик-менеджменту є важливим кроком у підвищенні ефективності системи управління ризиками в міжнародній діяльності ТОВ «Кернел». Такий підхід дозволяє централізовано координувати процеси виявлення, оцінки та мінімізації ризиків, забезпечуючи

системний контроль за усіма аспектами діяльності компанії на зовнішніх ринках.

Підрозділ ризик-менеджменту виконує кілька ключових функцій. По-перше, він відповідає за моніторинг і оцінку ризиків, що виникають у фінансовій, логістичній та операційній діяльності компанії. Це включає аналіз валютних коливань, ринкових змін, політичних та регуляторних факторів, а також контроль за виконанням контрактів і термінами поставок.

По-друге, підрозділ здійснює розробку та впровадження заходів щодо мінімізації ризиків, таких як хеджування валютних операцій, диверсифікація постачальників та логістичних маршрутів, страхування ризиків та стандартизація продукції. Крім того, він відповідає за координацію дій між підрозділами компанії, що беруть участь у міжнародних операціях, забезпечуючи єдність стратегії управління ризиками.

По-третє, підрозділ займається підготовкою регулярних звітів та аналітичних матеріалів для керівництва, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Система КРІ для підрозділу включає показники ефективності мінімізації валютних, фінансових і логістичних ризиків, а також своєчасності реагування на форс-мажорні ситуації.

Впровадження сучасних інформаційних систем є ключовим елементом підвищення ефективності управління ризиками в міжнародній діяльності ТОВ «Кернел». Інформаційні технології дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних, що значно підвищує швидкість реагування на ризики та точність прийняття управлінських рішень [6].

Одним із основних інструментів є ERP-системи, які забезпечують інтеграцію всіх бізнес-процесів компанії: планування виробництва, управління запасами, фінансами, логістикою та продажами. Завдяки ERP-платформі підрозділ ризик-менеджменту отримує доступ до актуальної інформації про стан виробництва, виконання контрактів, дебіторську заборгованість і рух товарів у режимі реального часу. Це дозволяє оперативно реагувати на будь-які відхилення та приймати рішення щодо мінімізації

ризиків [49].

Для аналізу та прогнозування ризиків використовується також CRM-система, яка дозволяє контролювати взаємини з партнерами, оцінювати платоспроможність контрагентів та відстежувати історію виконання контрактів. Це знижує фінансові ризики та ризики неплатежів, забезпечуючи більш надійне планування експорту та імпорту продукції.

Крім того, ТОВ «Кернел» використовує аналітичні платформи та BI-системи для збору даних із різних підрозділів компанії, побудови прогнозних моделей та створення звітів для керівництва [22].

Для наочності інтеграції інформаційних систем у процес управління ризиками було представлено у вигляді таблиці:

Таблиця 3.6.

Інтеграція інформаційних систем у процес управління ризиками

ТОВ «Кернел»

Тип системи	Функції	Мета використання
ERP	Інтеграція бізнес-процесів, контроль виробництва та логістики	Отримання актуальної інформації для мінімізації операційних ризиків
CRM	Управління взаємовідносинами з партнерами	Зниження фінансових ризиків та ризиків неплатежів
BI / аналітичні платформи	Прогнозування ризиків, створення звітів, сценарний аналіз	Підвищення точності управлінських рішень та стратегічного планування

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Впровадження інформаційних систем дозволяє ТОВ «Кернел» підвищити прозорість процесів управління ризиками, скоротити час на прийняття рішень та забезпечити своєчасну реакцію на потенційні загрози.

Розвиток корпоративної культури управління ризиками є важливим фактором підвищення ефективності системи ризик-менеджменту в ТОВ «Кернел». Корпоративна культура визначає ставлення всіх співробітників до ризиків, рівень їхньої відповідальності та готовність активно долучатися до

процесу запобігання негативним подіям у міжнародній діяльності [31].

Одним із ключових напрямів розвитку корпоративної культури є навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Компанія проводить регулярні тренінги, семінари та вебінари, на яких працівники ознайомлюються з методами і інструментами управління ризиками, практиками аналізу та прогнозування ризиків, а також процедурами реагування на надзвичайні ситуації.

Другим важливим аспектом є формування прозорої системи комунікацій щодо ризиків. У компанії встановлені канали для оперативного обміну інформацією між підрозділами, створені регулярні звіти та наради щодо оцінки ризиків і заходів з їх мінімізації. Прозора комунікація забезпечує своєчасне виявлення проблем, швидке прийняття рішень і координовану роботу всіх підрозділів.

Також ТОВ «Кернел» впроваджує систему мотивації та відповідальності, яка стимулює співробітників до активної участі в управлінні ризиками. Це включає оцінку ефективності дій працівників у сфері ризик-менеджменту, винагороди за пропозиції щодо покращення процесів та за своєчасне реагування на загрози [64].

Всі аспекти розвитку корпоративної культури було складено у коротку таблицю:

Таблиця 3.7.

Основні складові корпоративної культури управління ризиками

ТОВ «Кернел»

Складові корпоративної культури	Зміст та практичне застосування
Навчання персоналу	Регулярні тренінги, семінари, підвищення кваліфікації
Прозора комунікація	Обмін інформацією між підрозділами, регулярні звіти
Система мотивації	Стимулювання ефективної роботи у сфері ризик-менеджменту
Відповідальність	Встановлення чітких ролей та обов'язків щодо ризиків

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Розвиток корпоративної культури управління ризиками сприяє формуванню у співробітників усвідомленого ставлення до загроз, підвищує ефективність впровадження фінансових, операційних та аналітичних інструментів, а також забезпечує стійкість та гнучкість бізнесу ТОВ «Кернел» на міжнародних ринках [40].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі досліджено питання вдосконалення системи управління ризиками в міжнародному бізнесі, зокрема на прикладі діяльності ТОВ «Кернел». Було встановлено, що ефективний ризик-менеджмент є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати та оцінювати потенційні ризики, але й своєчасно розробляти та впроваджувати заходи щодо їх мінімізації.

На основі аналізу існуючої системи управління ризиками ТОВ «Кернел» виявлено як її сильні сторони (наявність структурованих процедур оцінки ризиків, інтеграція ризик-менеджменту у фінансове та операційне планування), так і слабкі місця (обмежене використання сучасних методів кількісної оцінки ризиків, недостатня автоматизація процесів моніторингу міжнародних операцій, низька гнучкість реагування на зовнішні зміни ринку).

Було запропоновано комплексні заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками, серед яких:

1. Впровадження сучасних методів кількісної оцінки ризиків та прогнозування сценаріїв розвитку подій.
2. Автоматизація процесів моніторингу та контролю ризиків на міжнародних ринках.
3. Підвищення ролі стратегічного ризик-менеджменту у процесі прийняття управлінських рішень.
4. Регулярне навчання персоналу та підвищення корпоративної культури управління ризиками.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Кернел» підвищити ефективність міжнародної діяльності, знизити ймовірність виникнення негативних фінансових та операційних наслідків, а також забезпечити стабільне стратегічне зростання компанії на глобальному ринку.

Таким чином, вдосконалення системи управління ризиками виступає важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стабільності міжнародної діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

У роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління ризиками в міжнародному бізнесі на прикладі діяльності ТОВ «Кернел». Метою дослідження було визначення ефективних механізмів мінімізації ризиків та формування системного підходу до управління ними в умовах глобальної економічної невизначеності.

1. На основі проведеного аналізу встановлено, що ризики в міжнародній діяльності мають складну структуру та включають політичні, фінансові, валютні, операційні, логістичні та інституційні складові. Ефективне управління ними потребує інтеграції стратегічного, фінансового та операційного ризик-менеджменту, а також впровадження сучасних інформаційних та аналітичних інструментів.

2. Дослідження методів оцінки ризиків показало, що комбінація кількісних (VAR, сценарний аналіз, метод Монте-Карло) та якісних (SWOT-аналіз, експертні оцінки, дерево рішень) підходів забезпечує найбільш точне прогнозування та дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Аналіз сучасних концепцій управління ризиками, зокрема Enterprise Risk Management (ERM), підтвердив важливість інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне планування та корпоративну культуру компанії.

3. Практичне дослідження діяльності ТОВ «Кернел» на міжнародному ринку виявило високий рівень диверсифікації експорту, ефективну організаційну структуру та активне використання цифрових рішень у процесах управління ризиками. Водночас були ідентифіковані ключові ризики, пов'язані з валютною волатильністю, коливаннями цін на продукцію, логістичними обмеженнями та геополітичними чинниками. Оцінка існуючої системи управління ризиками показала необхідність її подальшого розвитку та впровадження комплексного, системного підходу, який охоплює всі рівні управління та забезпечує гнучке реагування на зовнішні зміни.

4. Наукові результати дослідження полягають в уточненні економічної сутності ризику в міжнародному бізнесі; класифікації ризиків та ідентифікації

ключових факторів їх виникнення; комплексному порівнянні методів оцінки ризиків і визначенні ефективної комбінації кількісних та якісних підходів; обґрунтуванні стратегічних напрямів інтеграції ризик-менеджменту у корпоративне та міжнародне планування.

5. Практичні результати та рекомендації для підприємств міжнародного бізнесу включають: формування інтегрованої системи управління ризиками, що охоплює стратегічний, фінансовий та операційний рівні; використання страхових механізмів та фінансових деривативів для хеджування основних ризиків; запровадження цифрових платформ для моніторингу та прогнозування ризикових подій; підвищення компетенцій персоналу та розвиток корпоративної культури ризик-менеджменту; встановлення системи контролю, відповідальності та мотивації для забезпечення дотримання процедур управління ризиками.

6. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на: оцінку впливу цифровізації та використання великих даних для прогнозування ризиків; розробку галузевих моделей ризик-менеджменту; вивчення ESG-ризиків та макроекономічних і політичних загроз; адаптацію міжнародного досвіду управління ризиками до умов українського бізнесу. Таким чином, ефективне управління ризиками в міжнародному бізнесі є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Наявність гнучкої, системної та аналітично обґрунтованої системи ризик-менеджменту дозволяє компаніям мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх факторів, створюючи передумови для довгострокового зростання та стабільності міжнародної економічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т. Є., Петровська Т. Е. *Ризик у ринковій економіці*: навч. посібник. Харків: Бурун Книга, 2015. 312 с.
2. Балдинюк В. *Ризик-менеджмент підприємства*: теорія і практика. Київ: Кондор, 2020. —256 с.
3. Бараненко О. П. *Фінансові ризики підприємства*: теорія і практика управління. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 240 с.
4. Білоус С. П., Власенко А. Ю. «Управління ризиками на підприємстві» [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: crust.ust.edu.ua
5. Бутенко В., Байдацький М. *Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві* [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: economyandsociety.in.ua
6. Вдовиченко К. *Проблеми удосконалення оцінки ризиків міжнародних інвестицій* / К. Вдовиченко // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті : національна ідентичність та тенденції глобалізації – Тернопіль : Економічна думка. – Ч. 1. – 2005. – 335 с.
7. Вірченко В. В. *Інструментарій ризик-менеджменту в умовах формування віртуальної економіки*. Київ: КНЕУ, 2021. 198 с.
8. Войтович О. С. *Стратегічне управління ризиками підприємства*. Київ: КНЕУ, 2022. 212 с.
9. Гребельник О. П. *Основи зовнішньоекономічної діяльності*. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 420 с.
10. Гнатюк І. В. *Управління ризиками в інвестиційній діяльності*. Львів: Новий Світ, 2020. 200 с.
11. Демченко Г. В. *Ризик менеджмент* [Електронний ресурс]. 2024. Режим доступу: repository.hneu.edu.ua
12. Демченко О. Б., ін. *Антикризове управління в умовах війни: виклики та можливості*. Одеса: ОНУ, 2023. 220 с.
13. Дідківський Д. Ю. *Зовнішня економічна діяльність підприємства*. Київ: Центр учбової літератури, 2006. 280 с.

14. Жданова Л. М. *Управління операційними ризиками у виробничих підприємствах*. Харків: ХНЕУ, 2021. —198 с.
15. Жук П. М. *Сучасні підходи до управління фінансовими ризиками*. Львів: ЛНУ, 2021. 196 с.
16. Заїчко І. *Стратегічний корпоративний ризик-менеджмент: монографія*. Київ: КНЕУ, 2025. 230 с.
17. Капелюшна Т. В., Пильнова В. П., Овсійчук В. Я., Красник О. А. *Місце інноваційних ризиків у системі економічної безпеки підприємства* [Електронний ресурс]. 2021. Режим доступу: journals.dut.edu.ua
18. Коваленко М. В. *Ризик-менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності підприємств*. Львів: Інститут Бізнесу, 2019. 312 с.
19. Козловський С. М. *Антикризовий менеджмент у підприємництві: монографія*. — Харків: ХНЕУ, 2019. 230 с.
20. Кравченко М. В. *Моделі оцінки ризиків в міжнародному бізнесі* [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: <http://www.intbusinessrisk.org>
21. Крамаренко В. І., Онищенко К. Н., Твердохлебов Н. І. *Управління зовнішньоекономічними ризиками в умовах глобалізації*. 2-ге вид. Симферополь: ДИНАЙПИ, 2015. 354 с.
22. Кузьмін О.Є. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – [3-є вид., доп. і перероб.]. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційновидавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.*
23. Ларионова Н. А. *Ризики і стійкість зовнішньоекономічної діяльності підприємств* [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.confcontact.com/20110225/ek1_larion.php
24. Левченко А. І. *Інноваційні підходи до управління ризиками в агробізнесі* [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <http://www.agro-economy.org.ua>
25. Лук'янова В., Головач Т. *Економічний ризик: навч. посібник*. Київ:

Академвидав, 2007. 288 с.

26. Лукомська А.В. *Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання*. [Електронний ресурс]. 2017. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/387.pdf>

27. Марущак, С. М. *Оцінка та управління підприємницькими ризиками* [Текст] : навч. посіб. / С. М. Марущак, Г. В. Єфімова, О. В. Пащенко ; Нац. унт кораблебуд. ім. адмірала Макарова. Херсон : Олді-плюс, 2014. 296 с.

28. Маханець Л. Л. *Моделювання ризику в зовнішньоекономічній діяльності*: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.03.02 [Текст] / Л. Л. Маханець. К., 2017. 20 с.

29. Мирошніченко Г. *Ризик-менеджмент у підприємницьких структурах*. Київ: КНЕУ, 2022. 220 с.

30. Петренко І. І. *Управління ризиками в агропромисловому виробництві*. Київ: Аграрний видавничий дім, 2018. 224 с.

31. Романенко В. В., Петрів О. С. *Ризик-менеджмент у міжнародній торгівлі*. Одеса: ОНУ, 2020. 210 с.

32. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. *Моделювання/дослідження «Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств»* [Електронний ресурс]. 2023. Режим доступу: mdes.khmnpu.edu.ua

33. Свідерська, А.В. *Дослідження ризиків у правовому регулюванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств* [Текст] / А.В. Свідерська // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць; ред. кол.: І.Д. Пасічник, О.І. Дем'янчук. 96 – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 24. – С.58–63.

34. Сидоренко О. П. *Фінансовий менеджмент у сільському господарстві України*. Харків: Фінанси і Страхування, 2017. 280 с.

35. Сміяна Л. С. *Основи зовнішньоекономічної діяльності*. К.: КНТ, 2018. С. 56–58

36. Соловйова О. А. *Перспективи розвитку страхування у сфері зовнішньоекономічної діяльності* // Фінанси України. 2017. № 5. С. 122–129
37. Скорба О. *Механізм управління ризиками на підприємстві*. Суми: СумДУ, 2018. 180 с.
38. Чобіток І. О. *Системи управління ризиками підприємств на основі інноваційних технологій*. Київ: КНЕУ, 2022. 205 с.
39. Шматко Н. С. *Створення системи ризик-менеджменту на підприємствах*. Київ: КНЕУ, 2023. 208 с.
40. Щедрий П. *Перспективи міжнародної інтеграції страхового ринку України в контексті норм COT* / П. Щедрий // Економіка України. 2016. №5. С. 82 – 89
41. Bunge. *Sustainability & Risk Report* — 2024. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.bunge.com>
42. Canadian Standards Association. 2007. *Risk Management: Guideline for Decision-Makers* (CAN/CSA – Q850-97) [Електронний ресурс] // Canadian Standards Association. Rexdale, Ontario 1997. Режим доступу до документа (платний): <http://www.csaintl.org/onlinestore/GetCatalogItemDetails.asp?mat=0000000000002005912>.
43. Cargill. *Annual Report 2024 — Risk & Resilience*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cargill.com>
44. Chatham House. *Geopolitical Risk Outlook — 2025*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.chathamhouse.org>
45. COSO. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance* (Executive Summary). COSO, 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.coso.org/erm-framework>
46. Crouhy M., Galai D., Mark R. *The Essentials of Risk Management*. New York: McGraw-Hill, 2006. — 438 p.
47. Deloitte Ukraine. *Агроекспорт України: фінансові ризики* — 2024. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/ua>

48. Enterprise Risk Management – *Integrated Framework. Executive summary* [Електронний ресурс] / Committee of Sponsoring Organizations of the 98 Treadway Commission – 2014. Режим доступу до документа: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf. ERM
49. EY Ukraine. *Стратегії зменшення валютних ризиків в агросекторі* — 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ey.com/ua>
50. FAO. *Crop Insurance & Risk Management in Agriculture* — 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.fao.org>
51. Financial Times. *Agriculture & Commodities*. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ft.com>
52. Forbes Ukraine. *ТОВ «Кернел» — лідер агроекспорту України*. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://forbes.ua>
53. *Global Political Risk Map 2019*. [Електронний ресурс] / Euromoney and Reaction Publishing Group // Sovereign Risk Insurance. 2019. Режим доступу до документа: <http://www.sovereignbermuda.com/Downloads/Sov%20R%20Map%2019.pdf>.
54. *Journal of Banking & Finance*. Elsevier, 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-banking-and-finance>
55. Harvard Business Review. *Case Study: Risk Management in Agribusiness*. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hbr.org>
56. IMF. *Ukraine: Selected Issues and Statistical Appendix*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.imf.org>
57. International Finance Corporation (IFC). *Managing Agricultural Risk: Tools and Approaches*. — IFC, 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ifc.org>
58. Institute of Internal Auditors (IIA). *Global Internal Audit Standards — Risk Management* — 2024 Edition. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.theiia.org>
59. IPCC. *Climate Change 2024: Impacts, Adaptation and Vulnerability*.

— [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ipcc.ch>

60. Jorion P. *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*. — 3rd ed. — McGraw-Hill, 2006. 544 p.

61. Kernel Holding S.A. *Annual Report 2025*. — Luxembourg: Kernel Holding S.A., 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2025/10/FY2025_Kernel_Annual_Report.pdf

62. KPMG Ukraine. *Експортно-імпорт: валютні ризики та хеджування* — 2024. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://home.kpmg/ua>

63. McKinsey & Company. *Stress Testing and Scenario Planning: Risk in the Next Decade*. — 2024. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com>

64. OECD. *Managing Risk in Agriculture: Policy Perspectives*. — OECD Publishing, 2013. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.org/agriculture>

65. PwC Ukraine. *Агробізнес України: ризики експорту* — 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.pwc.com/ua>

66. RAND Corporation. *Scenario Planning and Risk Resilience* — 2025. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.rand.org>

67. Reuters. *Agribusiness & Markets — Ukraine Exporters*. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.reuters.com>

68. Stulz R. *Risk Management and Derivatives*. — Wiley, 2003. — 456 p.

69. Sustainable Agriculture Initiative (SAI) Platform. *Risk Management in Agriculture — Global Guidelines 2024*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://saiplatform.org>

70. UNCTAD. *Review of Maritime Transport* — 2023. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://unctad.org>

71. UN Global Compact. *Progress Report* — 2024. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.unglobalcompact.org>

72. Unilever. *Integrated Risk Management Report* — 2024. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.unilever.com>
73. World Economic Forum. *Global Risks Report* — 2025. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://reports.weforum.org>
74. Wiley. *Risk Management in Emerging Markets. Latest Research 2025*. — [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.wiley.com>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Основні фінансові та операційні показники діяльності ТОВ «Кернел» за
FY2024–FY2025

Категорія	Показник	FY2024	FY2025	Зміна (р до року)
Доходи та прибутки	Дохід	3,581 млн USD	4,115 млн USD	15%
	EBITDA	381 млн USD	466 млн USD	22%
	Чистий прибуток, що належить акціонерам Kernel Holding S.A.	168 млн USD	238 млн USD	42%
	Маржа EBITDA	10,6%	11,3%	+0,7 п.п.
	Чиста маржа	4,7%	5,8%	+1,1 п.п.
	EPS, USD	0,65	0,81	24%
Грошові потоки	Операційний прибуток до змін в оборотному капіталі	604 млн USD	434 млн USD	-28%
	Зміни в оборотному капіталі	(21) млн USD	(103) млн USD	4,8x
	Виплачені фінансові витрати	(78) млн USD	(46) млн USD	-41%
	Сплачений податок на прибуток	(32) млн USD	(44) млн USD	36%
	Чистий грошовий потік від операційної діяльності	472 млн USD	242 млн USD	-49%
	Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	(113) млн USD	40 млн USD	-64%
Ліквідність та кредитні показники	Чистий борг, що несе відсотки	281 млн USD	143 млн USD	-49%
	Запаси товарів	247 млн USD	299 млн USD	21%
	Скоригований чистий борг	34 млн USD	(155) млн USD	n/a
	Власний капітал акціонерів	1,865 млн USD	2,078 млн USD	11%
	Чистий борг / EBITDA	0,7x	0,3x	-0,4x
	Скоригований чистий борг / EBITDA	0,1x	(0,3)x	-0,4x
	EBITDA / Відсотки	5,5x	14,4x	8,9x
Нефінансові показники	Кількість працівників (повний робочий день)	10,904	10,760	-1%
	Частота виробничих травм, на мільйон відпрацьованих годин	0,76	0,85	12%
	Соціальні витрати, млн USD	25,1	30,4	21%
	Викиди CO ₂ , тис. тонн	3,022	2,044	-32%
	Загальне енергоспоживання, тис. ГДж	9,456	9,417	0%

Джерело: [61]

ДОДАТОК Б

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан) — Активи

Назва показника	Код	2025	2024
Нематеріальні активи	1000	76 505	47 393
первісна вартість	1001	185 400	145 814
накопичена амортизація	1002	108 895	98 421
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8 653	7 100
Основні засоби	1010	2 069 531	1 330 524
первісна вартість	1011	2 460 501	1 579 139
знос	1012	390 970	248 615
Інші фінансові інвестиції	1035	1 545 571	831 634
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4 565	4 094
Відстрочені податкові активи	1045	1 029	6 828
I. Всього необоротних активів	1095	3 705 854	2 227 573
Запаси	1100	14 763 821	15 566 286
виробничі запаси	1101	8 973 068	7 984 623
незавершене виробництво	1102	312	186
готова продукція	1103	2 972 546	2 557 596
товари	1104	2 817 895	5 023 881
Дебіторська заборгованість	1125	5 155 172	1 320 602
за виданими авансами	1130	6 702 637	6 535 355
з бюджетом	1135	3 782 416	3 991 468
у тому числі з податку на прибуток	1136	179 188	233 183
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	675 149	4 430 824
Поточні фінансові інвестиції	1160	3 683 695	3 992
Гроші та їх еквіваленти	1165	886 518	288 513
готівка	1166	2	0
рахунки в банках	1167	886 516	288 513
II. Всього оборотних активів	1195	35 649 408	32 137 040
БАЛАНС	1300	39 355 262	34 364 613

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан) — Пасиви

Назва показника	Код	2025	2014
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 358 912	9 358 912
Резервний капітал	1415	20 236	20 236
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 659 899	1 012 770
I. Всього власного капіталу	1495	12 039 047	10 391 918
Інші довгострокові зобов'язання	1515	16 361	2 106 597
Довгострокові забезпечення	1520	867 203	453 099
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	883 564	2 559 696
Короткострокові кредити банків	1600	3 335 500	4 345 633
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610–1635		
довгостроковими зобов'язаннями	1610	37 711	43 663

товари, роботи, послуги	1615	1 200 944	1 157 331
розрахунки з бюджетом	1620	237	129
розрахунки зі страхування	1625	3	6
розрахунки з оплати праці	1630	2 091	520
за одержаними авансами	1635	5 688 276	2 079 002
Інші поточні зобов'язання	1690	16 167 889	13 786 715
ІІІ. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	26 432 651	21 412 999
БАЛАНС	1900	39 355 262	34 364 613

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2025	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67 395 769	51 482 928
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	58 114 495	45 932 765
Валовий прибуток	2090	9 281 274	5 550 163
Інші операційні доходи	2120	1 666 006	777 043
Адміністративні витрати	2130	931 906	775 000
Витрати на збут	2150	3 834 778	3 725 160
Інші операційні витрати	2180	578 396	1 455 892
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 602 200	371 154
Інші фінансові доходи	2220	181 794	25 060
Інші доходи	2240	4 019 156	6 738 506
Фінансові витрати	2250	1 627 252	1 288 539
Інші витрати	2270	6 153 160	5 237 204
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 022 738	608 977
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	373 793	253 190
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 648 945	355 787
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 648 945	355 787

Операційні витрати

Назва показника	Код	2025	2024
Матеріальні затрати	2500	40 564 597	32 590 957
Витрати на оплату праці	2505	642 434	473 837
Відрахування на соціальні заходи	2510	77 965	70 240
Амортизація	2515	162 778	111 092
Інші операційні витрати	2520	6 567 561	7 411 070
Разом	2550	48 015 335	40 657 196

Джерело: [61]

ДОДАТОК В

Оцінка змін ризиків діяльності ТОВ «Кернел» на міжнародному ринку у
FY2026 порівняно з FY2025

№	Назва ризику	Зміна оцінок FY2026 vs FY2025		Обґрунтування змін у оцінках
		Вплив	Ймовірність	
1	Слабкий врожай в Україні	Без змін	Зменшено	Зменшено ймовірність , оскільки прогнозується покращення врожаю 2025 року порівняно з попереднім сезоном; однак вплив залишається значним через недовантажені потужності країни.
2	Збої в логістиці	Без змін	Зменшено	Зменшено ймовірність , що відображає стабільну роботу експортних операцій через порти Чорного моря протягом FY2025.
3	Втрата критичної інфраструктури	Без змін	Без змін	Вплив і ймовірність залишаються без змін , оскільки загроза цілеспрямованих атак на інфраструктуру зберігається.
4	Низькі світові ціни на сільськогосподарську продукцію	Зменшено	Збільшено	Ймовірність зростає через очікувані високі врожаї кукурудзи та пшениці у світі, що створює тиск на зниження цін.
5	Втрата запасів	Збільшено	Без змін	Зростає вплив через більші прогнозовані обсяги експорту, що вимагатиме накопичення запасів на терміналах для підтримки збільшеного обсягу перевезень.
6	Ризик торгової позиції через непередбачувану волатильність ринку	Без змін	Без змін	Вплив і ймовірність залишаються без змін , оскільки ризик непередбачуваної волатильності ринку продовжує контролюватися на стабільному рівні.
7	Кредитні та контрагентські ризики	Збільшено	Зменшено	Зростає вплив , оскільки очікувані великі обсяги закупівель у сторонніх постачальників підвищують експозицію групи до потенційної несплати

				контрагентів та пов'язаних фінансових і операційних втрат.
8	Ризики інформаційної безпеки та IT	Без змін	Без змін	Без змін внаслідок впроваджених заходів з пом'якшення ризиків.
9	Збої або обмеження у постачанні електроенергії	Зменшено	Зменшено	Зменшено вплив і ймовірність , завдяки розвитку альтернативного енергетичного ринку в Україні.
10	Ризики, пов'язані з людським капіталом	Збільшено	Збільшено	Зростає вплив і ймовірність через нестачу робочої сили, що зберігається внаслідок еміграції, внутрішнього переміщення до безпечних регіонів та невизначеності, пов'язаної з мобілізацією, навіть за часткових звільнень ключового персоналу.

Джерело: [61]

АНОТАЦІЯ

Кравчук О.С. Управління ризиками в міжнародному бізнесі. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «магістр» спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена комплексному дослідженню теоретичних засад, методологічних підходів та практичних інструментів управління ризиками в міжнародному бізнесі. У роботі розкрито сутність та класифікацію ризиків, притаманних зовнішньоекономічній діяльності, охарактеризовано глобальні чинники невизначеності, що впливають на ефективність функціонування міжнародних компаній. Особливу увагу приділено фінансовим, політичним, логістичним, валютним та операційним ризикам, а також сучасним викликам, пов'язаним із геополітичними трансформаціями, зростанням конкуренції та нестабільністю світових ринків.

На основі аналізу практичних кейсів, нормативних документів та статистичних даних обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління ризиками, включаючи застосування ризик-орієнтованого підходу, цифрових інструментів моніторингу, методів хеджування та диверсифікації міжнародної діяльності. Запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємств до зовнішніх шоків і формування ефективної системи ризик-менеджменту в умовах глобальної невизначеності.

Ключові слова: міжнародний бізнес, ризики, управління ризиками, хеджування, зовнішньоекономічна діяльність, невизначеність, ризик-менеджмент.

ABSTRACT

Kravchuk O.S. Risk Management in International Business. – Manuscript.

The qualification work is submitted for obtaining the master's degree in specialty 292 "International Economic Relations". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work is devoted to a comprehensive study of the theoretical foundations, methodological approaches, and practical tools of risk management in international business. The paper reveals the essence and classification of risks

inherent in foreign economic activity and identifies global uncertainty factors that affect the efficiency of international companies. Special attention is paid to financial, political, logistical, currency, and operational risks, as well as to contemporary challenges associated with geopolitical transformations, increasing competition, and global market instability.

Based on the analysis of practical cases, regulatory documents, and statistical data, the study substantiates directions for improving the risk management system, including the application of a risk-oriented approach, digital monitoring tools, hedging methods, and diversification of international activities. Practical recommendations are proposed to enhance the resilience of enterprises to external shocks and to form an effective risk-management system under conditions of global uncertainty.

Keywords: international business, risks, risk management, hedging, foreign economic activity, uncertainty, risk-management.