

Дюгованець О. М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародного бізнесу, логістики та менеджменту
Ужгородського національного університету*

Diugowanets O. M.

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of International Business, Logistics and Management
Uzhhorod National University*

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ГАЛУЗІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

COMPREHENSIVE ANALYSIS OF RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS

Анотація. У статті розглянуто питання, пов'язані зі специфікою ризиків, які виникають унаслідок здійснення різних видів діяльності фірм за кордоном. Розкрито основи типології ризиків та невизначеностей, з якими зіштовхуються компанії, що працюють на міжнародному рівні. Описано як фінансові, так і стратегічні виходи із ситуації з точки зору управління ризиками в міжнародному бізнес-середовищі.

Ключові слова: ризик, невизначеність, управління ризиками (ризик-менеджмент), міжнародний бізнес, компанія.

Вступ та постановка проблеми. Однією з основних цілей компаній, які працюють на міжнародному рівні, є комплексний та ефективний аналіз управління ризиками. Однак сучасні підходи до розуміння ризику та невизначеності в економічній літературі використовуються по-різному і розглядаються з різних підходів до ризик-менеджменту.

Історично склалось, що слова «загроза», «невизначеність», «втрати», «ризик» стали синонімами і ризик ототожнюється з негативними наслідками безвідносно до контрентних проявів цього ризику. Однак таке вузьке трактування суттєво обмежує зміст поняття «ризик» і не сприяє розумінню конктеритики тієї чи іншої ситуації, особливо коли мова йде про ринкові відносини. Так, в умовах переходу до ринкової економіки, а тим більше в умовах розвитку постіндустріальної епохи, ситуація різко змінилась. Зараз кожна фірма діє в межах законів за своїми правилами і змушена враховувати нестабільність економічної ситуації, передбачати результати конкурентної боротьби, можливі зміни законодавчих актів тощо. Виникла необхідність у порівнянні прибутку і ризику, адже тільки оптимальне співвідношення цих категорій гарантуватиме ефективне вкладення капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В області стратегічного управління не вистачає загальноприйнятого тлумачення поняття «ризик». Зокрема, такі яскраві представники ранньої класичної політекономії, як Д. Рікардо та А. Сміт, уважали, що прибуток повинен містити премію за ризик, а під ризиком розуміли величину очікуваних витрат, які можуть виникнути внаслідок прийняття рішення [1; 2]. Проте дані вчені не проводили більше жодних досліджень щодо аналізу цієї категорії. А. Маршал обгрунтував, що одним із компонентів прибутку є плата за ризик, та розділив ризик на особистий і підприємницький у залежності від джерела формування капіталу. Слід відзначити, що А. Маршал так і не зміг провести чіткої межі між категоріями «невизначеність» і «ризик» [3, с. 37]. Уперше розмежував ці терміни американський економіст Ф.-Х. Найт. Під невизначеністю він

розумів такі ситуації, в яких неможливо визначити ймовірність появи події; водночас імовірність появи ризику піддається обчисленню [4].

Істотним недоліком у більшій частині існуючої літератури з дослідження ризику та невизначеностей є акцент на конкретних невизначеностях, а не багатоаспектному розумінні поняття «ризик». Така перспектива, яка може бути маркована вузькою точкою зору, ізолює конкретні невизначеності з виключенням інших взаємопов'язаних змінних невизначеності. Значна частина літератури стосовно ризиків у галузі міжнародного менеджменту зосереджена або на політичних, або на валютних типах ризиків. Література у сфері фінансів та страхування виділяє ризики, або невизначеності, для яких можуть бути застосовані методи хеджування або різні страхові інструменти з метою управління корпоративною відкритою позицією, але опускає деякі ризики, з якими зіштовхуються керівники в прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Відомий американський економіст Дж.М. Кейнс пов'язував процес прийняття ризикового рішення з психологічними характеристиками підприємця і вважав, що підприємницький ризик виникає через сумніви на рахунок того, чи вдасться підприємцю одержати цю перспективну вигоду, на яку він розраховує [5]. Своєю чергою, Й. Шумпетер у своїх дослідженнях премію за ризик не розглядав як джерело формування прибутку підприємця, оскільки підприємець у процесі своєї діяльності намагається максимально знизити можливість небезпеки, тобто ризик [6]. В. Зомбарт розглядав ризик не тільки як негативний чинник, але й як необхідну умову успіху, адже *прибуток без ризику не можливий* [7].

Список авторів, що зробили вагомий внесок у розробку теоретичних і прикладних аспектів ризик-менеджменту, можна продовжити, однак якщо говорити про народження нового напрямку наукових досліджень із ризикології в Україні, то сьогодні наука про ризик-менеджмент, незважаючи на свою «молодість», розвивається досить успішно. Найвідомішими українськими дослідниками проблем економічного ризику є: В.В. Вітлінський [8], В.А. Кравченко [9],

О.Є. Кузьмін [10], Т.В. Кухтик [11], Н.О. Образцова [11], Н.Ю. Подольчак [10], А.О. Старостіна [9], А.Ю. Рогачов [12] та ін. У своїх працях вони аналізували теоретичні основи управління ризиками в підприємницькій діяльності, методику та методологію оцінки та аналізу результатів ризикових подій, розглядали питання стандартів з управління ризиками на підприємстві.

Водночас вітчизняна наукова література з питань ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі не дає достатньо повного уявлення про сутність і природу ризиків зарубіжної діяльності та потребує удосконалення методики оцінки ризику через спектр невизначених компонентів бізнес-середовища, які мають безпосередній вплив на формування управлінської стратегії фірми. Крім того, до сьогодні не вирішена проблема формування комплексного підходу до дослідження можливості управління ризиками міжнародної діяльності фірми.

Метою даної роботи є аналіз сутності ризиків та основ ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі, визначення його місця в міжнародній діяльності компаній і вироблення практичних навичок з управління ризиками для підвищення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства за кордоном.

Результати дослідження. У даному дослідженні ризики варто розглядати крізь призму зовнішніх і/або внутрішніх факторів, що впливають на ризик, з яким зіштовхується фірма, здійснюючи зовнішньоекономічну діяльність. У цьому значенні ризик можна фактично вважати джерелом небезпеки та пов'язувати його з непередбачуваністю в діяльності компаній за кордоном та з конкретними невизначеними компонентами бізнес-середовища.

Перш ніж здійснювати управління ризиками в міжнародному бізнесі, пропонується врахувати особливості конкретних невизначених компонентів, представлених на трьох рівнях: 1) загальні ризики бізнес-середовища; 2) промислові (ризики на ринку витрат, ризики на ринку

товарів і ризики конкурентоспроможності); 3) ризики фірми (операційні фактори, фактори відповідальності, фактори наукових досліджень, кредитні та поведінкові фактори). Кожна із цих категорій включає в себе певну кількість невизначених компонентів [13]. Огляд значної кількості літератури дав змогу визначити характерні компоненти ризиків, враховані в запропонованій типології (рис. 1).

Управлінське сприйняття невизначеності та впливу конкретних ризиків розглянутих компонентів не обов'язково розрізняється систематично на трьох рівнях аналізу, тобто не всі менеджери в конкретній країні мають однакове уявлення про загальне бізнес-середовище й які, власне, компоненти входять до даного різновиду ризиків, і немає промислових ризиків, що сприймаються аналогічно всіма менеджерами однієї галузі. Розуміння менеджерів про ризики кожного фактору може різнитися в залежності від індивідуальних особливостей та характеристик самої фірми. Крім того, наслідки кожного ризику є різними для кожної окремої фірми (або проектів у рамках фірм) залежно від їх відкритої позиції, яка визначається корпоративними стратегічними і фінансовими рішеннями.

Розроблена схема класифікації ризиків роз'яснює окремі розміри невизначеностей та ризиків, з якими зіштовхуються компанії, що працюють на міжнародному рівні. Однак потенційна реакція фірми, щоб побороти виявлені фактори ризиків, може різнитися. Управління фінансовими ризиками та зміни в стратегії фірми – це два підходи до управління впливу зовнішніх факторів ризику.

Методи фінансового ризик-менеджменту зменшують корпоративне піддавання конкретним ризикам без зміни стратегії фірми. Стратегічні рішення в цілому впливають на положення фірми в широкому діапазоні факторів ризику зовнішнього бізнес-середовища. З того часу, коли методи управління фінансовими ризиками широко описувалися в літературі з фінансів та страхування, більша увага приді-

НЕВИЗНАЧЕНІ КОМПОНЕНТИ – РІВНІ АНАЛІЗУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

<i>1-й рівень: Загальні ризики бізнес-середовища</i>	<i>2-й рівень: Промислові ризики</i>	<i>3-й рівень: Ризики на рівні фірми</i>
<p>1) Політичні ризики: війна, революція, переворот, демократичні зміни в уряді, інші політичні ризики.</p> <p>2) Ризики, пов'язані з проведенням урядової політики: фіскальні й грошові реформи, коливання цін, торговельні обмеження, націоналізація, державне регулювання, бар'єри на шляху до репатріації прибутку, недостатнє надання державних послуг.</p> <p>3) Макроекономічні ризики: інфляція, зміни у відносних цінах, курси іноземних валют, процентні ставки, умови торгівлі.</p> <p>4) Соціальні ризики: вирішення соціальних проблем, суспільне незадоволення, повстання, демонстрації, дрібні терористичні рухи.</p> <p>5) Природні ризики: коливання кількості опадів, урагани, землетруси, інші стихійні лиха</p>	<p>1) Ризики ринку витрат: невідповідність якості, зміни в пропозиції на ринку, зміни кількості використовуваних іншими покупцями.</p> <p>2) Ризики ринку товарів: зміни споживчих уподобань, наявність товарів-замінників, дефіцит комплементарних товарів.</p> <p>3) Ризики конкурентоспроможності: суперництво серед існуючих конкурентів, поява нових учасників на ринку, технологічна та інноваційна нерівність, новинки, нові методи виробництва</p>	<p>1) Операційні ризики: ризики невизначеності праці, трудові конфлікти, безпека працівників, ризики засобів виробництва, брак сировини, зміна якості, обмеження випуску запасних частин, інші випадкові виробничі негаразди.</p> <p>2) Ризики відповідальності: відповідальність за якість продукції, викиди речовин, забруднюючих навколишнє середовище.</p> <p>3) Ризики науково-дослідних розробок: неточні результати досліджень.</p> <p>4) Кредитні ризики: проблеми інвестування та повернення коштів.</p> <p>5) Поведінкові ризики: зацікавленість працівників та керівництва</p>

Рис. 1. Типологія невизначеностей та ризиків фірми

лялась стратегічним методам управління ризиками в міжнародному бізнесі. Однак наразі більш ефективними є вирішення фірмою ризикових питань за допомогою організаційних методів та механізмів управління (рис. 2).

Розглянемо більш детально механізм управління фінансовими ризиками.

Основними методами зменшення фінансового ризику є страхування та купівля-продаж фінансових інструментів (форвардних контрактів, ф'ючерсних контрактів, свопів та опціонів). Ф'ючерсний або форвардний контракт вимагає продавця контракту доставити заздалегідь певну кількість товарів або активів у визначений час у майбутньому. Можливість зафіксувати ціну є ключовою особливістю ф'ючерсних і форвардних контрактів для зниження ризику для обох – покупців і продавців. Інструменти фінансового хеджування широко використовуються транснаціональними компаніями для управління валютним ризиком. Однак необхідні інструменти хеджування та ринки розвинулися і варіюються від країни до країни. Крім того, навіть у країнах з найширшим діапазоном інструментів фінансового ринку відсутність хеджування або страхових інструментів існує для зниження впливу багатьох факторів ризику, розглянутих вище. Відсутність взаємного та однозначного співвідношення піддавання фірми факторам ризику і хеджування фінансового ринку та страхових інструментів указує на необхідність застосування стратегічних заходів реагування, а також фінансових тактик в управлінні корпоративними ризиками.

Неможливість існування ринків для хеджування, що піддаються багатьом невизначеним імовірностям навколишнього середовища, є наслідком ризиків. Наприклад, ф'ючерсні ринки, малоімовірно, існували б для продуктів, які мають великий показник фактору ризику якості. Страхові ринки перестають існувати через просту відсутність інформації для розробки страхових оцінок ризиків або через асиметричну інформацію про поведінку і вплив сторін, які шукають страховку. Така інформаційна асиметрія породжує проблеми несприятливого відбору, який може, в крайньому разі, ліквідувати страхове покриття для цілого ряду впливів [14, с. 491]. Скринінг, або самостійний відбір покупців, може пом'якшити проблему «неіснуючих» ринків для переходу та об'єднання ризиків.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕТОДИ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ							
1	<p>УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ</p> <ul style="list-style-type: none"> ФОРВАРДНІ АБО Ф'ЮЧЕРСНІ КОНТРАКТИ СТРАХУВАННЯ 						
2	<p>СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</p> <table border="1"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> УНИКНЕННЯ РИЗИКУ - скорочення капіталовкладень - відсрочка виходу на ринок - низькі ніші невизначеності </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> КОНТРОЛЬ - політична діяльність - отримання влади на ринку - обмін погрозами - вертикальна інтеграція - горизонтальні злиття і поглинання </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> СПІВПРАЦЯ - довгострокові договірні угоди з постачальниками або покупцями - добровільне обмеження конкуренції - альянси або спільні підприємства - франчайзингові угоди - ліцензійні угоди та угоди сублідряду - участь у консорціумах - перехресні директори - міжфірмові кадрові потоки </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ГНУЧКІСТЬ - диверсифікація: <ul style="list-style-type: none"> диверсифікація продукції географічна диверсифікація - функціональна гнучкість: <ul style="list-style-type: none"> гнучке постачання внесків гнучкий розмір робочої сили гнучкі навички робочої сили гнучкі установки і обладнання транснаціональне виробництво </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> ІМІТАЦІЯ - імітація продукту і технологічних процесів - наслідувати інші фірми у просуванні на нові ринки </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> УНИКНЕННЯ РИЗИКУ - скорочення капіталовкладень - відсрочка виходу на ринок - низькі ніші невизначеності 	<ul style="list-style-type: none"> КОНТРОЛЬ - політична діяльність - отримання влади на ринку - обмін погрозами - вертикальна інтеграція - горизонтальні злиття і поглинання 	<ul style="list-style-type: none"> СПІВПРАЦЯ - довгострокові договірні угоди з постачальниками або покупцями - добровільне обмеження конкуренції - альянси або спільні підприємства - франчайзингові угоди - ліцензійні угоди та угоди сублідряду - участь у консорціумах - перехресні директори - міжфірмові кадрові потоки 	<ul style="list-style-type: none"> ГНУЧКІСТЬ - диверсифікація: <ul style="list-style-type: none"> диверсифікація продукції географічна диверсифікація - функціональна гнучкість: <ul style="list-style-type: none"> гнучке постачання внесків гнучкий розмір робочої сили гнучкі навички робочої сили гнучкі установки і обладнання транснаціональне виробництво 	<ul style="list-style-type: none"> ІМІТАЦІЯ - імітація продукту і технологічних процесів - наслідувати інші фірми у просуванні на нові ринки 	
<ul style="list-style-type: none"> УНИКНЕННЯ РИЗИКУ - скорочення капіталовкладень - відсрочка виходу на ринок - низькі ніші невизначеності 	<ul style="list-style-type: none"> КОНТРОЛЬ - політична діяльність - отримання влади на ринку - обмін погрозами - вертикальна інтеграція - горизонтальні злиття і поглинання 						
<ul style="list-style-type: none"> СПІВПРАЦЯ - довгострокові договірні угоди з постачальниками або покупцями - добровільне обмеження конкуренції - альянси або спільні підприємства - франчайзингові угоди - ліцензійні угоди та угоди сублідряду - участь у консорціумах - перехресні директори - міжфірмові кадрові потоки 	<ul style="list-style-type: none"> ГНУЧКІСТЬ - диверсифікація: <ul style="list-style-type: none"> диверсифікація продукції географічна диверсифікація - функціональна гнучкість: <ul style="list-style-type: none"> гнучке постачання внесків гнучкий розмір робочої сили гнучкі навички робочої сили гнучкі установки і обладнання транснаціональне виробництво 						
<ul style="list-style-type: none"> ІМІТАЦІЯ - імітація продукту і технологічних процесів - наслідувати інші фірми у просуванні на нові ринки 							

Рис. 2. Організаційні методи та механізми управління ризиками

Компанії купують страховий поліс для захисту від майнових і випадкових утрат і позовів через якість продукції. Приватні страхувальники, агентства урядової підтримки (наприклад, Американська заморська приватна інвестиційна корпорація) і багатосторонні організації (наприклад, Багатостороннє агентство з інвестиційних гарантій) надають страхові поліси, що захищають прями іноземні інвестиції від експропріації активів, цивільних суперечок, війн і неконвертованості валюти. Виключаючи випадки, пов'язані з відповідальністю за якість продукції та інвалідністю працівників, страхове покриття для впливу на промисловість і фактори ризику фірми є обмеженими.

Витрати, пов'язані з придбанням страхування, є частиною страхового внеску, що перевищує очікуваний розмір утрат фірми. Цей завищений платіж очікуваних утрат покриває операційні витрати страхової компанії, а також неявні витрати морального ризику і несприятливого відбору.

Там, де можливості для заключення форвардних та ф'ючерсних контрактів або страхування від можливих утрат обмежені через відсутність розвитку ринку, увага управління ризиками переходить від фінансової практики до стратегічних заходів, що знижують рівень факторів ризиків навколишнього середовища.

У той час як властивості форвардних угод та страхування щодо зниження ризику були ретельно розглянуті в літературі з фінансів та страхування, відносно мало уваги приділено змісту корпоративних стратегій ризик-менеджменту. Проте існує ряд стратегічних кроків, які можуть потенційно знизити ризики. П'ять «загальних» рішень ризиків бізнес-середовища – це уникнення, контроль, співпраця, імітація та гнучкість.

Уникнення ризику відбувається тоді, коли керівництво вважає ризик, пов'язаний із веденням діяльності на даному ринку продукції або географічному ринку, неприйнятним. Для фірми, яка вже активно функціонує на досить ненадійному ринку, уникнення ризику включає вихід через скорочення капіталовкладень у спеціалізовані активи, задіяні у роботі ринку. Для фірм, що не вийшли на ринок, уникнення ризику означає затримку виходу на ринок, доки промислові фактори ризику не знизяться до прийнятного рівня [15]. Компанії можуть уникнути ризику шляхом нішової стратегії участі тільки на ринках із низькими факторами ризику.

Фірми можуть прагнути контролювати важливі ризики бізнес-середовища для зменшення невизначеності. Дослідження Маскаренхаса [16, с. 90] показує, що менеджери схильні до намагання контролювати невизначені зміни, а не пасивно ставитися до ризиків як до обмежень, у рамках яких вони повинні працювати. Приклади стратегічного менеджменту включають політичну діяльність (наприклад, лобіювання законів, регулювання або торгівлі обмеження), отримання влади на ринку і застосування стратегічних кроків, які змушують конкурентів до більш передбачуваних (сприятливих) моделей поведінки. Маскаренхас [16, с. 92] також відносить вплив на споживачів через рекламу і пропаганду до заходу з управління ризиками в міжнародному бізнесі. Вертикальна інтеграція є спробою контролювати ризик для витрат та для попиту. Горизонтальні злиття і поглинання відображають управлінські спроби контролювати ризики конкурентності шляхом коригування структури промисловості.

Співпрацю можна відрізнити від заходів контролю тим, що кооперативні заходи включа-

ють багатосторонні домовленості, а не односторонній контроль. Управління ризиками шляхом координації призводить до збільшення поведінкової взаємозалежності та зниження автономії організацій-координаторів [17]. Кооперативні стратегії для зменшення ризиків включають довгострокові договірні угоди з постачальниками або покупцями, добровільне обмеження конкуренції, альянси, або спільні підприємства, франчайзингові угоди, ліцензійні технологічні угоди і участь у консорціумах. Перекриття членства у раді правління (тобто перехресні директорати) та кадрові потоки можуть сприяти міжфірмовій координації.

Інституціоналісти [18, с. 93] стверджують, що в умовах ризиків фірми можуть вдаватися до *імітації* стратегій конкуруючих організацій як засобу подолання невизначеності. Хоча така поведінка може призвести до координації між галузевими конкурентами, основа цієї координації явно відмінна від стратегій контролю співробітництва. У цьому випадку не використовується ані пряме управління, ані механізм співпраці. Навпаки, лідер індустрії здатний прогнозувати реакцію конкурентів, тому що їхні дії – це лише сповільнені імітації його власних стратегічних кроків. Імітація стратегії (поведінка «слідуй-за-лідером») включає стратегію ціноутворення і товарну стратегію, що наслідують стратегії лідера галузі. Поведінка «слідуй-за-лідером», наприклад, була запропонована як пояснення, чому фірми в олігополістичних галузях виходять на ті ж самі міжнародні ринки [19].

П'ята загальна категорія стратегічних заходів включає управлінські заходи щодо збільшення організаційної *гнучкості*. Гнучкість збільшується, коли фірми знижують вартість організаційної адаптації до ризиків бізнес-середовища. Однак фірми зіштовхуються зі стратегічною негнучкістю, коли вони не можуть перерозподілити свої активи без перешкод.

На відміну від стратегій контролю та співпраці заходи для здобуття гнучкості покращують внутрішню реакцію, залишаючи передбачуваність зовнішніх факторів незмінними. Найбільш широко цитований у літературі зі стратегічного менеджменту приклад гнучкості – це товарна диверсифікація, або диверсифікація географічного ринку. Диверсифікація зменшує ризик фірми шляхом залучення в різні товарні лінії та/або географічні ринки з доходами, які менше корелюються. Диверсифікація постачальників створює можливість для джерел постачання, що дозволяє підвищити можливість фірми реагувати на коливання у постачаннях. Гнучкість постачання матеріалів і стратегічне їх накопичення є засобами обмеження впливу фірми на ризики, пов'язані із залежністю від одного постачальника. Насправді, одним з істотних джерел конкурентної переваги ТНК є їх гнучкість у налагодженні переміщення ресурсів між їх головними управліннями та допоміжними підрозділами, коли ціни відносно змінюються в різних країнах. Гнучкість трудових ресурсів можна побачити в узагальненні виробничих навичок робітників, більш широкому використанні тимчасової робочої сили, безперервній професійній підготовці й оголошенні повідомлення про звільнення при заключенні контрактів із працівниками. Функціональна гнучкість досягається шляхом заміщення універсальною технологією спеціалізованих замовлень.

Фірми з гнучкою стратегією можуть скористатися можливостями, що відкриваються завдяки короткостроковим змінам у ціні ресурсів і продукції. Гнучкість також може бути розглянута в здатності проходити через зміни в ціні вкладень або в загальному рівні цін для споживачів через часті коригування цін.

Однією з основних переваг комплексного підходу до управління ризиками є те, що він сприяє детальному

визнанню компромісів між впливами різних ризиків. Зниження рівня ризику в одному вимірі може призвести до збільшення впливу інших факторів ризику. Наприклад, фірма з дебіторською заборгованістю, переважно в іноземній валюті, може побажати хеджувати розміри свого валютного ризику. Такий хедж може здійснюватися шляхом продажу наперед іноземної валюти для отримання внутрішньої валюти країни. Це ефективно виключає валютний ризик за допомогою фіксації обмінного курсу, за яким іноземну валюту будуть обмінювати на національну валюту. Однак це хеджування збільшує піддавання фірми непередбаченим змінам у вартості національної валюти через підвищення проценту внутрішньої інфляції. Таким чином, існують потенційні переваги знижуючої диверсифікації ризику від вираження предметів інвестування в низці різних валют.

Намагаючись визначити рівень витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, аналогічний компроміс у стратегії управління ризиками є очевидним. Такі інвестиції піддають фірму факторам ризику науково-дослідних розробок через непередбачуваний зв'язок між інвестиціями на науково-дослідні розробки та вартістю кінцевого продукту і процесу інновації. Тим не менш, інвестиції в наукові розробки можуть мати вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності фірм. Недотримання інвестування наукових розробок може піддати фірму потенційно серйозним конкурентним загрозам, адже інші фірми технологічно вдосконалюються. Хеджування трансакційного ризику іноземної валюти та інвестиції в науково-дослідні розробки є прикладами стратегічних рішень фірми, пов'язаних із компромісами між схильністю до ризиків бізнес-середовища. У випадку хеджування трансакційного валютного ризику компроміс існує між схильністю до іноземної валюти та макроекономічних факторів ризику. В останньому випадку фірми гарантують невизначене інвестування в науково-дослідні розробки з метою пом'якшити загрозу конкуренції.

Компроміси з вирішення проблем управління ризиками можуть відбуватися на трьох рівнях аналізу, визначених раніше: загальні ризики бізнес-середовища, промислові ризики і ризики фірми, які є взаємопов'язаними, і розробка корпоративних рішень не може бути вирішена шляхом делегування повноважень з управління ризиками функціональним або дільничим одиницям. Стратегічні рішення із залученням ризику охоплюють багато підрозділів у рамках організації. Таким чином, якщо управління ризиками покладається на підрозділи, то агрегація їхніх рішень передбачуваної невизначеності, ймовірно, буде нижчою за комплексні рішення корпоративного рівня з управління ризиками, що дають явне визнання впливу компромісів.

Запропонована схема управління ризиками в міжнародному бізнесі розширює сферу діяльності корпоративного ризик-менеджменту. Управління ризиками не обмежується оцінкою впливу втрат і застосування належних фінансових практик із ризик-менеджменту, таких як інструменти страхування та хеджування. Скоріше, фінансові і стратегічні рішення пов'язані таким чином, що процес прийняття рішень у будь-якій сфері проходить шляхом виключення неоптимального. Формуючи рішення з управління ризиками при зіткненні із впливом невизначеностями і ризиками, корпоративні особи, які приймають рішення, можуть розширити свій перелік можливих рішень з урахуванням як фінансових, так і стратегічних рішень.

Не всі ризикові ситуації мають бути зменшені. Навпаки, фірма повинна спробувати встановити ризиковий профіль фірми, який оптимізує її відшкодування за понесений ризик. Інвестиції у фінансові і стратегічні

рішення, пов'язані з ризиковими ситуаціями, повинні мати місце тільки в тому випадку, коли граничні вигоди фірми від зниження ризику рівні граничним витратам. Якщо ж вартість зниження впливу ризику в конкретному вимірі перевищує вигоди зниження ризику, ніяких інвестицій не гарантується.

Нові інвестиційні можливості повинні бути оцінені з точки зору їх наслідків для загального ризикового профілю фірми. В ідеалі в рамках процесу стратегічного планування фірма може розробити комплексний профіль фірми, що охоплює кожен із рівнів ризиків. Поточне уточнення характеру і ступеню ризику, з яким фірма зіштовхується, може відбуватися за допомогою екологічного нагляду та прогнозування. Оцінка ризику на рівні загальних ризиків бізнес-середовища, промислового рівні та рівні фірми може вказувати на можливості і загрози, для яких можна сформулювати стратегічні та фінансові рішення. Альтернативні стратегії повинні бути розглянуті (або кількісно, або якісно) з точки зору їх наслідків для комплексного ризикового профілю фірми.

Крім управлінських практик, комплексна схема управління ризиками має значення для міжнародного бізнесу

і управління стратегічних досліджень. Типологія ризиків і рішення фірм щодо управління ризиками забезпечують основу для розробки й емпіричної перевірки конкретних гіпотез, що пов'язують численні невизначеності зі стратегічним реагуванням із боку міжнародних комерційних фірм. Список стратегічних рішень щодо факторів ризику вказує на широкий спектр сфер діяльності фірми, багато з яких не вивчалися як стратегії управління ризиками.

Висновки. Таким чином, ізольоване дослідження факторів ризику в існуючій літературі з менеджменту не забезпечує адекватну основу для аналізу значення ризику у прийнятті стратегічних рішень. Для порівняння, запропонований комплексний підхід до управління ризиками пропонує схему для виявлення та оцінки багатьох видів ризиків, важливих для розробки стратегії. Ця схема надає основу для комплексної оцінки впливів ризиків і детального розгляду компромісних рішень для їх усунення, пов'язаних з альтернативними стратегіями фірми. У результаті проведеного дослідження стає зрозумілим необхідність більш точного виявлення гіпотетичних імовірнісних зв'язків між факторами середовища ризиків та розмаїттям існуючих стратегій фірм.

Список використаних джерел:

1. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Избранное / Д. Рикардо; пер. с англ. П. Клюкина. – М.: Эскимо, 2007. – 960 с.
2. Маккреди К. «Богатство народов» Адама Смита / К. Маккреди; пер. с англ. П. Самсонова. – М.: Попурри, 2010. – 160 с.
3. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3-х т. Т. 1 / А. Маршалл; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993. – 415 с.
4. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт. – М.: Дело, 2003. – 352 с.
5. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс; общ. ред. А.Г. Миневской и И.И. Осадчей. – М.: Прогресс, 1978. – 494 с.
6. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. – М.: Эксмо, 2007. – 864 с.
7. Зомбарт В. Буржуа. Этюды по истории развития современного экономического человека / В. Зомбарт. – М., 1924. – 311 с.
8. Вітлінський В.В. Ризикологія в економіці та підприємстві: [монографія] / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
9. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: [навч. посіб.] / В.А. Кравченко, А.О. Старостіна. – К.: Політехніка, 2004. – 200 с.
10. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: [навч.- метод. посіб.] / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак. – Львів: Львівська політехніка, 2009. – 176 с.
11. Кухтик Т.В. Стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності малих підприємств шляхом упровадження системи управління ризиками / Т.В. Кухтик, Н.О. Образцова // Ефективна економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1687&p=1>.
12. Рогачев А.Ю. Преимущества комплексного подхода к управлению рисками предприятия / А.Ю. Рогачев // Управление финансовыми рисками. – 2008. – № 1 (13). – С. 66–71.
13. Дюгованець О.М. Підвищення ефективності управління ризиками фірми в умовах нестабільності / О.М. Дюгованець // Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки: [кол. монографія]. – Ужгород: АУТДОР-ШАРК, 2015. – С. 193–310.
14. Akerlof George A. The market for «lemons»: Quality uncertainty and the market mechanism. Quarterly Journal of Economics. – 1990. – № 84. – P. 488–500.
15. Wernerfelt Birger, Aneel Karnani. Competitive strategy under uncertainty. Strategic Management Journal. – 2007. – № 8. – P. 94–187.
16. Mascarenhas Briance. Coping with uncertainty in international business. Journal of International Business Studies. – 2002. – № 13 (2). – P. 87–98.
17. Pfeffer Jeffrey, Gerald R. Salancik. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 2008. – 328 p.
18. DiMaggio Paul J., Walter W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. American Sociological Review. – 2003. – № 48. – P. 60–147.
19. Aharoni Yair. The foreign investment decision process. – Cambridge, Mass.: Harvard University. – Graduate School of Business Administration, 1966. – 362 p.

Аннотация. В работе рассмотрены вопросы, связанные со спецификой рисков, возникающих в результате осуществления различных видов деятельности фирм за рубежом. Раскрыты основы типологии рисков и неопределенностей, с которыми сталкиваются компании, работающие на международном уровне. Описаны как финансовые, так и стратегические выходы из ситуации с точки зрения управления рисками в международной бизнес-среде.

Ключевые слова: риск, неопределенность, управления рисками (риск-менеджмент), международный бизнес, компания.

Summary. The article deals with the issues of specific risks arising as a result of different types of firms abroad. It reveals the basic typology of risks and uncertainties the companies face with while operating internationally. The main financial and strategic ways out of the situation in terms of risk management in the international business environment are described in it.

Key words: risk, uncertainty, risk management, international business, company.