

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ПОЛТАВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА ІМЕНІ ЮРІЯ КОНДРАТЮКА»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра міжнародних економічних відносин та туризму
Спеціальність 292 – Міжнародні економічні відносини
Очна форма навчання, 2 курс

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему «Стратегічні пріоритети розвитку міжнародного бізнесу в умовах
геополітичних конфліктів»

601-ФМ 10578532 КМР

Виконав: студент 6 курсу, групи 601-ФМ
Спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини»

Потлов Михайло Михайлович _____

Керівник кваліфікаційної роботи

__ . __ . 2024 р. _____ І.В. Левченко

Консультанти:

із глобальної економіки

__ . __ . 2024 р. _____ І.Б. Чичкало-Кондрацька
із міжнародного менеджменту

__ . __ . 2024 р. _____ Н.В. Безрукова

із управління зовнішньоекономічною діяльністю
(національний, регіональний та секторальний
аспекти)

__ . __ . 2024 р. _____ А.А.Буряк

Робота допущена до захисту:

Завідувачка кафедри міжнародних економічних відносин та туризму

І.Б. Чичкало-Кондрацька (П.І.Б.)

__ . __ . 2024 р. _____ (підпис)

Полтава 2024

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ГЕОПОЛІТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА..... | 5 |
| 1.1. Оцінка сучасних геополітичних конфліктів та їх вплив на міжнародний бізнес..... | 5 |
| 1.2. Аналіз можливих сценаріїв розвитку геополітичних конфліктів та їх можливого впливу на ринки та інвестиції..... | 14 |
| 1.3. Визначення ключових географічних зон ризику та можливостей для міжнародного бізнесу..... | 23 |
| Висновки до розділу 1..... | 32 |
| РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РИЗИКІВ І МОЖЛИВОСТЕЙ | 34 |
| 2.1. Розробка стратегій мінімізації ризиків у геополітичних конфліктах . | 34 |
| 2.2. Створення механізмів моніторингу геополітичних подій та оцінки їх впливу на бізнес-процеси..... | 41 |
| 2.3. Розробка стратегій використання можливостей, що виникають у періоди геополітичних нестабільностей | 54 |
| Висновки до розділу 2..... | 60 |
| РОЗДІЛ 3. СПІВПРАЦЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ З ГЕОПОЛІТИЧНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ | 62 |
| 3.1. Розгляд стратегічного партнерства з урядовими органами та міжнародними організаціями для зменшення геополітичних ризиків..... | 62 |
| 3.2. Вивчення практик лобіювання та громадського впливу для покращення позицій у геополітичних дебатах..... | 69 |
| 3.3. Розробка комунікаційних стратегій для зменшення негативного впливу геополітичних конфліктів на репутацію міжнародного бізнесу..... | 75 |
| Висновки до розділу 3..... | 81 |
| ВИСНОВКИ..... | 82 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 85 |
| ДОДАТКИ..... | 92 |

ВСТУП

Глобалізація залучає все більше суб'єктів світової політики та економіки у вирву взаємодій та взаємозалежностей, що призводить до турбулентності, виникнення біфуркаційних станів міжнародного середовища, на множині яких формуються та розвиваються різноманітні геополітичні та гео економічні конфігурації міжнародних відносин і міжнародних конфліктів. А тому природно, що проблеми економічних та торговельних суперечностей і конфліктів неможливо розглядати поза розумінням гео економічних намірів та стратегій основних акторів світової політики та економіки, дії яких спричиняють не тільки конфлікти між собою, але й між їх союзниками, тобто міжнародні конфлікти стають гео економічними, а подекуди і глобальними.

Генезис та розвиток економічних конфліктів слід розглядати у контексті гео економіки, тому що її практики формують якісні та кількісні параметри економічної взаємодії основних суб'єктів на різних рівнях світової економіки. Наше розуміння гео економіки як нормативної частини міжнародної політекономії, а тому вона в цьому контексті має право на існування. Таким чином, геополітика та гео економіка мають одну мету, але різні методи та інструменти її реалізації, тому вважаємо дану тему актуальною.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій, щодо стратегічних пріоритетів розвитку міжнародного бізнесу в умовах геополітичних конфліктів. Відповідно до поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- провести оцінку сучасних геополітичних конфліктів та їх вплив на міжнародний бізнес;
- проаналізувати можливих сценаріїв розвитку геополітичних конфліктів та їх можливого впливу на ринки та інвестиції;
- визначити ключові географічні зони ризику та можливостей для міжнародного бізнесу;
- розробити стратегії мінімізації ризиків у геополітичних конфліктах;

- створити механізмів моніторингу геополітичних подій та оцінки їх впливу на бізнес-процеси;
- розробити стратегії використання можливостей, що виникають у періоди геополітичних нестабільностей;
- розглянути стратегічного партнерства з урядовими органами та міжнародними організаціями для зменшення геополітичних ризиків;
- вивчити практику лобіювання та громадського впливу для покращення позицій у геополітичних дебатах;
- розробити комунікаційні стратегії для зменшення негативного впливу геополітичних конфліктів на репутацію міжнародного бізнесу.

Об’єкт дослідження – це процес управління стратегічними пріоритетами розвитку міжнародного бізнесу в умовах геополітичних конфліктів.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти стратегічних пріоритетів розвитку міжнародного бізнесу в умовах геополітичних конфліктів.

Методи дослідження. Науково-теоретичний для дослідження сутності системного підходу; порівняльно-описовий для оцінки видавничого бізнесу; графічний метод – для побудови графіків, діаграм, схем; логічний метод – для здійснення висновків та формулювання пропозицій.

Інформаційну базу дослідження склали: підручники, монографії вітчизняних та зарубіжних авторів, наукові статті періодичної літератури, навчальні посібники, електронні джерела, закони України, а також матеріали представлені у глобальній мережі Інтернет.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки та список використаних джерел. Обсяг роботи – 92 сторінки. Містить 3 таблиці, 16 рисунків, список використаних джерел – 77 найменувань.

Основні положення роботи і **результати досліджень** були запропоновані та опрацьовані на II Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, «Пріоритети розвитку міжнародної економічної діяльності країни в умовах глобалізації» 27 квітня 2023 року.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ГЕОПОЛІТИЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Оцінка сучасних геополітичних конфліктів та їх вплив на міжнародний бізнес

Міжнародне середовище постійно змінюється. Такі тенденції, як зростання ринкової економіки, що розвивається, глобалізація та зростання популізму, впливають на спектр можливостей і загроз, з якими стикаються компанії, галузі, країни та регіональні групи. На них можуть вплинути зміни в регулюванні, порушення торговельних потоків або навіть конфлікт.

Геополітика – це вивчення того, як географія впливає на політику та міжнародні відносини. Геополітика розглядає конфлікти на міжнародній арені та власне міжнародну політичну взаємодію з точки зору географії, а отже поведінка держав в міжнародному контексті визначається їхніми фізичними якостями [23]. У сфері геополітики аналітики вивчають дійових осіб – осіб, організації, компанії та національні уряди, які здійснюють політичну, економічну та фінансову діяльність – і те, як вони взаємодіють один з одним. Ці відносини мають значення для інвестицій, оскільки вони сприяють важливим чинникам ефективності інвестицій, включаючи економічне зростання, ефективність бізнесу, нестабільність ринку та транзакційні витрати.

Геополітичний ризик – це ризик, пов'язаний із напругою чи діями між суб'єктами, які впливають на нормальний і мирний перебіг міжнародних відносин. Геополітичний ризик являє собою теоретичне узагальнення особливих ситуацій світового політичного процесу [51]. Геополітичний ризик, як правило, зростає, коли змінюються географічні та політичні фактори, що лежать в основі відносин між країнами. Зміни можуть виникнути внаслідок зміни політики, стихійного лиха, терористичного акту, крадіжки чи війни.

Одним із важливих чинників негативного інвестиційного циклу багатонаціональних підприємств є зростання геополітичних ризиків та

політичної невизначеності. Політичні фактори та ризики завжди мали значну кореляцією із потоками прямих іноземних інвестицій. Інвестори вивчають геополітичний ризик, оскільки він має відчутний вплив на результати інвестицій [21]. Нижче розглянемо вплив геополітичних ризиків на макrorівні та на рівні інвестиційного портфелю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Вплив геополітичних ризиків [71]

| Рівень | Значення |
|--------------------------------|---|
| Макроекономічний рівень | Геополітичні ризики впливають на умови ринків капіталу, включаючи економічне зростання, процентні ставки та нестабільність ринку. Зміни в умовах ринків капіталу можуть, у свою чергу, мати важливий вплив на рішення щодо розподілу активів, включаючи вибір інвестором географічного впливу. |
| Рівень інвестиційного портфелю | Ризик може впливати на відповідність інвестиційного цінного паперу чи стратегії цілям інвестора, толерантності до ризику та часовому горизонту. Вища ймовірність геополітичного ризику може підвищити або знизити очікувану прибутковість класу активів або вплинути на середовище діяльності сектора чи компанії, впливаючи на його привабливість для інвестиційної стратегії. |

Немає браку в способах впливу геополітичного ризику на портфель, тому виявлення, оцінка та відстеження геополітичного ризику може бути складним і займати багато часу. Тому для інвесторів важливо зіставити

Зараз здається, що більшість заголовків новин стосується певної форми напруженості між країнами. Коли ця напруженість матеріалізується, вона часто впливає на економічну діяльність і довіру інвесторів до фондових ринків.

Нездатність держави протистояти посиленням тенденцій сепаратизму, монополізація влади, надмірна централізація тощо – це прояви геополітичних ризиків, коли держава може втратити самостійність та незалежність [16]. Геополітика зосереджується на політичній владі, пов'язаній з географічним простором, і зазвичай це просто інший спосіб сказати про міжнародні політичні відносини. Геополітика стосується політичних факторів між країнами або регіонами. Наприклад, політика між США та Китаєм або, росією та Україною.

Геополітична напруженість – це саме те, що вона звучить: політичні проблеми між або за участю 2 чи більше країн, які викликають напругу чи заворушення. Сучасний світ характеризується зростанням геополітичної

напруженості та конфліктності внаслідок виникнення економічних, соціальних, релігійних, територіальних та ідеологічних протиріч, які останнім часом вирішуються із застосуванням військової сили [17]. Не дивно, що геополітична напруженість спричиняє невизначеність як в економіці, так і на інвестиційних ринках.

У період геополітичної напруженості нерідко можна спостерігати затримки у прийнятті рішень від компаній і окремих осіб. Наприклад, компанія може заморозити наймання на роботу або сім'я може відкласти покупку нового автомобіля чи будинку через страх перед невідомістю – це людська природа. Ці невеликі зміни в поведінці, якщо вони продовжуються, можуть вплинути на те, як економіка розвивається та процвітає. З точки зору інвестиційного ринку, невизначеність може призвести до уникнення ризику та нестабільності.

Озираючись на минулі геополітичні події, ми помічаємо, що ринки є нестабільними та негативними в короткостроковій перспективі після початкової події, але швидко відновлюються. Наприклад, після одного року геополітичної події у 83% випадків ринки повертаються до позитивного результату, в середньому 12,3% [61]. Таким чином, ми можемо зробити деякі припущення, засновані на історії, але враховуючи, що жодна геополітична подія не є точно такою ж, як інша, точний шлях, яким пройдуть спільні ринки та економічна діяльність, важко передбачити.

Історія також показує, що ведмежі ринки зазвичай не слідують за геополітичною подією, яка включає військовий конфлікт. Зазвичай падіння є короткочасним (набагато нижче 20% падіння, що є порогом для ведмежого ринку). Після формування дна ринки прагнуть відновити свій висхідний тренд. У таблиці нижче наведено події недавнього минулого.

Світ, десятиліттями впорядкований глобалізацією та геоекономікою, швидко став світом, заснованим на геополітичних ризиках. Накопичувальні потрясіння, такі як пандемія COVID-19 і російсько-український конфлікт, зберігаються, значно реорганізувавши глобальні структури та відносини в 2023 році.

Світова економіка перебуває в нестабільному становищі, у США та Європі загрожує економічний спад, а Китай переживає найповільніше зростання за останні роки. Тоді як політика США полягає у відповідальній конкуренції з конкурентними наддержавами, переслідуючи власні інтереси. Геополітична напруга зростає.

Енергетика та зміна клімату продовжують залишатися політично поляризуючими питаннями, при цьому глобальний прогрес особливо відсутній у зміні клімату. Однак нещодавній ріст цін на енергоносії внаслідок вторгнення росії в Україну має прискорити зусилля з декарбонізації, проте за цим стоїть руйнування економіки, що знижує можливості зайнятості і отримання доходів, що поширює бідність. Найбільш негативні соціальні наслідки війни – це втрати людського потенціалу країни внаслідок масових вбивств цивільного населення та міграції [2].

Глобальна реакція на COVID-19 є ще однією суперечливою темою з незліченними економічними та соціальними наслідками. Серед цих наслідків – рух до переосмислення глобалізації, оскільки країни намагаються зменшити ризики.

Кібератаки стають все більш частими та серйозними, і все частіше використовуються як інструмент державного управління. Людські та фінансові наслідки атак продовжують зростати відповідно до зростання цифровізації критичної інфраструктури. Зростання кількості кібератак на інформаційну інфраструктуру загрожує конфіденційності, цілісності та доступності важливих даних та інформаційних систем. Це має негативний вплив на фінансову, економічну та політичну стабільність країни [20].

Геополітичні конфлікти все більше стають рушієм торговельної політики. У звичайних торгових моделях витрати на добробут таких конфліктів є скромними. Необхідно будувати багатосекторну багаторегіонну модель загальної рівноваги з динамічним розповсюдженням знань у конкретних секторах, що збільшить втрати добробуту від торговельних конфліктів. Розповсюдження ідей опосередковується структурою витрат і

випуску виробництва, так що частки витрат сектора та частки імпортової торгівлі характеризують джерело розподілу ідей.

Події 2022 року створили передумови для посилення геополітичної невизначеності та пролили нове світло на вразливі місця, які існують у розширених операціях, складних ланцюгах поставок і негативних ризиках глобальної інтеграції. Незважаючи на те, що компанії протягом тривалого часу прагнули використати можливості економії коштів і доступу до ринку в усьому світі та продемонстрували певну оцінку необхідності орієнтуватися в різних юрисдикціях у широкому глобальному відбитку, взаємодія між глобальною та внутрішньою політикою та впливом на комерційне середовище зростає.

Посилення геополітичної конкуренції знаменує зміну динаміки конфліктів у все більш багатополлярному світі, особливо в стратегічних регіонах. Примітно, що потужні держави, такі як росія та Китай, і нові регіональні гравці, такі як Туреччина, Саудівська Аравія та Іран, тепер більш активні. Вони пропонують політичну, військову та фінансову підтримку за межами своїх безпосередніх регіонів, тим самим посилюючи конфлікти. Глобальну карту конфліктів відображено нижче (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Глобальний трекер конфліктів

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Нинішній конфлікт, спричинений вторгненням росії на територію України, серйозно загострив відносини США і Росії та збільшив ризик

ширшого європейського конфлікту. Імовірно, зростатиме напруженість між Росією та сусідніми країнами-членами НАТО, до якої, ймовірно, будуть залучені Сполучені Штати, через зобов'язання Альянсу щодо безпеки. Конфлікт також матиме ширші наслідки для майбутньої співпраці з таких важливих питань, як (рис.1.2):



Рис. 1.2. Наслідки російсько-українського конфлікту

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Крім того, ізоляція Росії не тільки дестабілізувала глобальні енергетичні та ресурсні ринки, але й підштовхнула країну до пошуку міцніших стратегічних зв'язків з тими державами (наприклад, Китаєм), які все ще бажають співпрацювати з нею, переважно в опозиції до Заходу. Війна також посилила інші глобальні кризи: військові дії та насильство перешкоджають доставці та розподілу вкрай необхідної допомоги, включно з продовольством, і загострюють і без того гостру нестачу доступної глобальної гуманітарної допомоги та ресурсів.

На початку жовтня 2023 року спалахнула війна між Ізраїлем і ХАМАСом, бойовим ісламістським угрупованням, яке контролює Газу з 2006 року. Ціни на нафту вже були підвищені під час нападу на Ізраїль, і ці події підвищують ймовірність перебоїв у постачанні (зокрема, якщо криза стосується Ірану або якщо заворушення негативно вплинуть на видобуток в Іраку) і нервозність ринку в цілому. З початку конфлікту ціни на нафту зросли приблизно на 5 доларів за барель, хоча це, здається, не вплинуло на виробництво нафти.

Потрясіння в пропозиції нафти вплинуть на економічну активність у країнах-імпортерах енергоресурсів і на світову економіку в цілому, причому, за оцінками МВФ, підвищення цін на нафту на 10% може вплинути на глобальне зростання на 0,15 відсоткового пункту [39].

Кілька імпортерів нафти в країнах, що розвиваються, таких як Пакистан, уже стикаються з непростю економічною перспективою. Також можливі перебої з постачанням газу (були деякі зупинки видобутку на родовищі Тамар в Ізраїлі), і ми спостерігали тиск на зростання європейських цін на газ. Посилення напруженості на Близькому Сході також може вплинути на постачання європейського газу з країн регіону.

Американські та європейські виробники, наприклад, продовжують використовувати більш диверсифіковану сировину з Китаю, Ефіопії, Мексики чи В'єтнаму, серед інших ринків, тоді як сектор аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО) розвивається в таких країнах, як Індія, Філіппіни, Бангладеш, Південна Африка та інші країни пропонують компаніям у всьому світі доступ до високоякісних і доступних послуг підтримки. Тим часом глобальні ланцюжки поставок товарів від пшениці до металів можуть означати набагато більш конкурентні ціни порівняно з місцевими постачальниками.

У динаміці глобальних потоків прямих іноземних інвестицій простежуються постійні коливання в основному через глобальні економічні потрясіння та геополітичні конфлікти. У трендах інвестування між регіонами світу є розбіжності, оскільки транснаціональні корпорації розвинених країн є більш стриманими стосовно збільшення зарубіжних вкладень [18]. Підприємства все частіше потребують розуміння геополітичного ризику та розробки відповідних заходів, орієнтованих на зовнішню політику. У той час як локалізована нестабільність протягом тривалого часу представляла загрозу збоїв у ланцюжку поставок, глобальні супротивники почали частіше використовувати санкції, фінансові обмеження та торгове ембарго не лише як правила сприяння міжнародній торгівлі на основі правил, але й як інструмент зовнішньої політики. Це означає, що зараз підприємства набагато вразливіші до

впливу глобальних подій, які відбуваються за тисячі миль, і того, як уряди вирішують на них реагувати. Наприклад, технологічне відокремлення, пов'язане зі зростаючою конкуренцією між США та Китаєм, матиме реальні та прямі наслідки для європейських компаній у Китаї та збільшить потенціал для реконфігурації ланцюга поставок, у той час як часткові санкції представляють нові та розвиваються відповідність і постачання ризику зриву ланцюга в усьому світі. При цьому політичні міркування неминуче будуть зіставлені з комерційними: Китай залишається ключовим ринком і ключовим торговим партнером для багатьох західних компаній.

Ситуації геополітичного конфлікту ведуть до нестабільності на ринку та змін у міжнародному бізнес-середовищі, що проявляється у таких аспектах (рис.1.3):

Зміни в попиті на товари та послуги

- Клієнти можуть перестати приділяти увагу певним категоріям товарів або послуг і зосередитися на інших. Бізнесу доведеться адаптувати свою продукцію та послуги, щоб відповідати новим потребам споживачів.

Зміни в цінах і вартості.

- Воєнні конфлікти можуть призвести до збільшення вартості сировини, транспортних витрат та інфраструктури, що може підвищити витрати на виробництво та поставки. Це може вплинути на цінову стратегію бізнесу та його конкурентоспроможність.

Зниження доступу до ресурсів (таких як сировина, робоча сила, технології тощо).

- Це може ускладнити виробництво та забезпечення продуктами та послугами, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність бізнесу.

Геополітичні конфлікти впливають на міжнародні відносини та торгівлю.

- Економічні санкції, обмеження на імпорт та експорт можуть ускладнити доступ до ринків і зробити міжнародні операції менш привабливими для бізнесу.

Воєнні дії можуть створити загрозу безпеки для бізнесу та його працівників.

- Це може призвести до обмеження діяльності компанії та необхідності прийняття заходів для забезпечення безпеки.

Зміни в споживчій поведінці

- Геополітичні конфлікти можуть вплинути на споживчу поведінку та відносини з брендами.

Рис. 1.3. Аспекти нестабільності міжнародного бізнес-середовища

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Відповідь Заходу на агресивну Росію створила потужний прецедент для використання фінансових санкцій проти геополітичних ігор влади. Це означає, що банки та інші постачальники фінансових послуг зараз знаходяться в авангарді того, як країни вирішують використовувати свої зовнішньополітичні кроки. Сьогодні підприємства відчувають потребу в чіткому розумінні регулятивних режимів, що постійно змінюються. Санкції, фінансові обмеження та торгове ембарго також обмежили транскордонне кредитування, у той же час геополітична невизначеність послабила довіру інвесторів, вплинула на перспективи внутрішнього ринку та підвищила ризики дефолту. Зростаючий політичний ризик в інтегрованій системі додатково створює валютні ризики та потенційні ризики для покриття зростаючих місцевих операційних витрат.

Розглянемо проблем, з якими корпорації та інвестори можуть зіткнутися в усьому світі через міжнародні конфлікти:

- підприємства можуть побачити зростання вартості електроенергії та газу або паливної енергії;

- підприємства та інвестори не бажають інвестувати в нові проекти на світовому ринку через нестабільну політичну обстановку, яку створив конфлікт;

 - зловживання урядом може відбуватися частіше, ніж очіувалося;

- спільні підприємства та глобальні партнери можуть почати розривати свою операційну угоду на світовому ринку;

 - відбудеться зміна ринку.

Деякі з цих проблем можна вирішити, включивши арбітражне положення до операційної угоди під час здійснення іноземних операцій або двосторонніх інвестицій. Арбітражні застереження допомагають захистити сторони від несправедливих рішень або процедур, коли виникають суперечки, під час іноземних операцій або двосторонніх інвестицій. Також необхідно, щоб інвестори та корпорації постійно переглядали свої операційні угоди, щоб слідкувати за поточними політичними тенденціями.

Геополітичні конфлікти мають глибокий вплив на міжнародний бізнес. Порушення ланцюгів постачання, економічна невизначеність і необхідність

оцінки ризиків є одними з ключових аспектів, які слід враховувати. Підприємства повинні адаптуватися та розробляти стратегії, щоб процвітати в цьому динамічному та часто непередбачуваному глобальному ландшафті.

1.2. Аналіз можливих сценаріїв розвитку геополітичних конфліктів та їх можливого впливу на ринки та інвестиції

Вторгнення Росії в Україну та суперництво великих держав: США та Китаю, катапультивали інвесторів у нову реальність постійних і зростаючих геополітичних ризиків. Є дві конкретні події, які, якщо вони відбудуться, призведуть до глибоких розривів у світовій економіці та посилять тривогу на ринку (рис. 1.4).

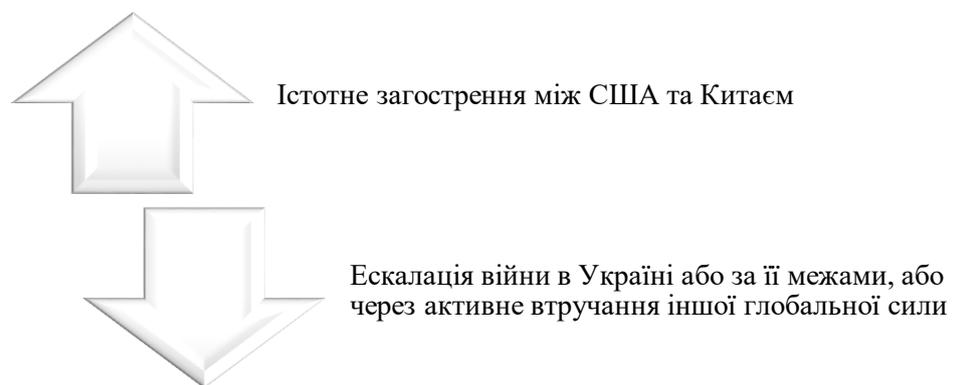


Рис. 1.4. Події, які призведуть до глибоких розривів у світовій економіці
Джерело: побудовано автором на основі [26]

Оскільки ці ризики стають великими, інвесторам необхідно усвідомити, наскільки вони ймовірні, і як найкраще підготуватися. Напруженість між США та Китаєм, а також війна в Україні прискорюють геополітичні зрушення, оскільки багато країн прагнуть позиціонувати себе для максимального виграшу під час конкуренції між світовими державами та можливих військових наслідків. Реструктуризація, яка триває, підвищить витрати та вимагатиме від компаній та інвесторів витратити більше часу на навігацію та моніторинг ризиків.

Кілька років тому яструбиний погляд на Китай, який зараз домінує в політиці США, був маргінальною думкою. З часом США стали більше стурбовані передбачуваною поведінкою Китаю в міжнародній торгівлі та правах людини. Оскільки Китай став суперником домінуючої позиції США у світовому порядку, демократи та республіканці узгоджують свої погляди. З наближенням виборів у США 2024 року всі кандидати залишатимуться головною метою кампанії щодо жорсткості щодо Китаю. Наприклад, кандидат від республіканців і губернатор Флориди Рон ДеСантіс нещодавно представив закон, що обмежує права громадян Китаю купувати нерухомість [34]. З точки зору США, американсько-китайські відносини, швидше за все, продовжуватимуть стабільний, контрольований спад.

Історичний «кодекс поведінки» конкуренції передбачає, що великі держави повинні уникати приниження одна одної, оскільки це збільшує ризики. Сі Цзіньпін відмовився від домінуючої досі тактики Китаю «приховай свою силу і чекай часу», щоб вийти на світову арену як більш напористий глобальний актор. Його зустрічі з російським президентом і участь у саудівсько-іранському зближенні мали на меті продемонструвати вплив Китаю на світові справи.

Бажання «пристойно грати» з американськими політиками згасло. Промови Сі Цзіньпіна наголошують на національній безпеці над економічними проблемами. У той же час Китай прагне підняти свою економіку та залучити іноземних інвесторів. Ці конкуруючі потоки спричиняють невизначеність і надсилають неоднозначні сигнали.

Незважаючи на політичну напруженість, ні США, ні Китайю не виграє пряма конфронтація, і обидва добре це усвідомлюють. Тому очікується, що відносини між Китаєм і США залишатимуться на контрольованій низхідній траєкторії протягом наступних років [47].

Тим не менш, наслідки від реалізації негативної сторони настільки значні, що обидві сторони повинні до них готуватися. США повинні дати сигнал, що вони не погодяться на дії Китаю проти Тайваню шляхом розширення своєї

військової присутності в регіоні, тоді як Китай повинен дати сигнал, що він здатний протистояти США у військовому плані.

Нинішня гонка озброєнь показує, що США та Китай грають у «курячу гру» з високим ризиком, яка часом імітує аспекти холодної війни. У теорії ігор ця гра є постійною стратегією провокації, в якій оптимальним результатом є те, що один гравець поступається, щоб уникнути найгіршого результату, якщо жоден не поступається. Кожен гравець провокує іншого, щоб збільшити ризик пониження того, хто поступається [46].

Геополітичні зміни, що тривають, мають значні наслідки для інвестицій у різних секторах. Хоча центральний сценарій залишається сценарієм контрольованого розмежування та уповільнення відносин між Китаєм і США, події можуть швидко загостритися, що призведе до швидкої ланцюгової реакції. У відповідь компанії активно вживатимуть заходів для зменшення ризиків, а не чекають ескалації. Наприклад, зменшивши залежність від китайських постачальників і диверсифікувавши стратегії закупівель і виробництва. Ці зрушення змінять та скоротять ланцюги поставок, а також змінять інвестиційні потоки. Рухаючись вперед, очікується перевизначення інвестиційних потоків.

Ці зміни також створять нові можливості в різних регіонах. Наприклад, такі країни, як Японія та Південна Корея, які знаходяться ближче до Китаю та володіють великим запасом технологій, можуть перехопити додаткові інвестиційні потоки в результаті переміщення [27]. Мексика може виграти від переміщення промисловості, оскільки американські та європейські компанії намагаються отримати вигоду від її економічно ефективної робочої сили та близькості до США. Крім того, США активно переоцінюють свої відносини з такими країнами, як Таїланд і Малайзія, які можуть мати важливе значення для судноплавства в регіоні. Крім того, Європа вивчає можливість укладення торговельної угоди Mercusor з Латинською Америкою, що потенційно може змінити спосіб постачання товарів та інших товарів у короткостроковій перспективі.

Ми підтримуємо думку що є чотири сектори, які знаходяться в епіцентрі поточного геополітичного руху (рис.1.5):

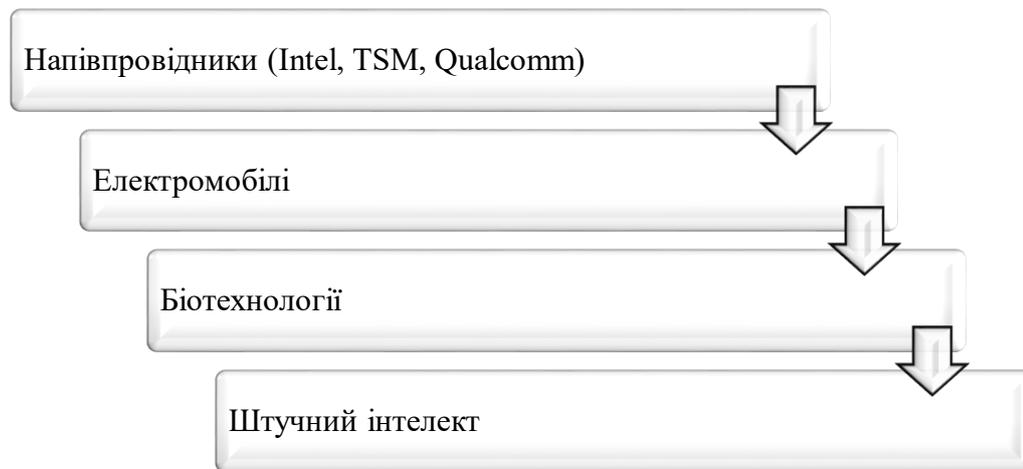


Рис. 1.5. Сектори в епіцентрі поточного геополітичного руху

Джерело: побудовано автором на основі [43]

Компанії, які розробляють передові технології в цих секторах, матимуть конкурентну перевагу. Заборони на експорт цих технологій, особливо тих, які мають військове застосування, мають на меті перешкодити Китаю отримати технологічну перевагу. З точки зору «зверху вниз», страх перед санкціями розірве міжнародні потоки та змінить ринковий ландшафт. Хоча може існувати певний структурний попит на китайські активи з Європи, низький попит з боку американських інвесторів, які втомилися від можливих санкцій, швидше за все, регіоналізуватиме потоки, відображаючи геополітичну рівновагу. Тим не менш, Китай залишається цікавою перспективою з точки зору європейських інвесторів, особливо якщо Європа залишатиметься менш постраждалою від розвитку геополітичної динаміки та санкцій.

Привабливість Китаю полягає в його розвитку як другої за величиною економіки у світі з відносно низьким доходом на душу населення та його потенціалом для ендогенного, регіонального та самостійного зростання, що може призвести до зростання в окремих сегментах ринку, починаючи від споживання до особистого страхування та медичне обслуговування. Рухаючись вперед, інвестори можуть розглядати Китай не так з точки зору економіки, що

швидко розвивається, а більше як суб'єкт, який хоче вважати себе великою наддержавою. Це сприйняття також відображається в обережному монетарному підході, прийнятому китайськими політиками. Замість того, щоб прагнути до надгнучких монетарних умов, вони віддають пріоритет стабільності, збереженню оцінок і протистоять спокусі наповнити ринок ліквідністю, незважаючи на переважаючий низький рівень інфляції. Крім того, Китай намагається максимально використати світ, який намагається певною мірою «дедоларизуватись» через обговорювані геополітичні сили [33].

Якщо конфлікт загостриться, політики в країнах, що розвиваються, повинні будуть вжити заходів, щоб впоратися з потенційним зростанням загальної інфляції. Враховуючи ризик погіршення продовольчої безпеки, уряди повинні уникати торгових обмежень, таких як заборона на експорт продуктів харчування та добрив. Такі заходи часто посилюють нестабільність цін і погіршують продовольчу безпеку. Вони також повинні утримуватися від запровадження контролю за цінами та цінових субсидій у відповідь на підвищення цін на продовольство та нафту.

Європа стикається з власним набором проблем, оскільки корпорації розглядають перенесення свого виробництва до США з огляду на менш суворе регулювання ринку праці, нижчу вартість товарів, подібний цикл процентних ставок і стимули для зниження податків у певних секторах. Ці потенційні переміщення можуть стати каталізатором майбутніх проблем. Відповідь європейських країн на виклики, викликані геополітичною напруженістю, високою інфляцією, високими цінами на енергоносії та збільшенням витрат на виробництво, суттєво вплине на траєкторію розвитку регіону. Однак розломи всередині Європи стають дедалі очевиднішими, а країни поводяться набагато більш опортуністично. Італія, наприклад, почала постачати до Китаю проміжні компоненти для біотехнологій, про що свідчить раптове зростання її чистого експорту до 9 мільярдів євро в березні 2023 року [64].

У нинішньому середовищі ми бачимо два чинники, які суттєво впливають на інвестиційний ландшафт у розвинених країнах у найближчому майбутньому (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Чинники впливу на інвестиційний ландшафт у розвинених країнах [50]

| Чинник | Вплив |
|---------------------|---|
| Екологічний перехід | Європа, ймовірно, буде активно використовувати свої фіскальні повноваження, а також регулятивні заходи, такі як MiFID II, щоб зберегти конкурентну перевагу. Такий підхід прокладе шлях для значного залучення приватного капіталу до найбільш добросесних компаній, сприяючи тим самим переходу. |
| Штучний інтелект | Штучний інтелект створює значні регуляторні питання. Існує ризик того, що європейські корпорації можуть зіткнутися з обмеженнями у розвитку цих технологій через нормативні проблеми, що потенційно збільшить розрив продуктивності з менш об'єднаними ринками, такими як США. |

Хоча геополітичні зміни створюють нестабільність і невизначеність, вони також відкривають нові шляхи для інвестицій. Заглядаючи вперед, очікується, що загальне середовище стане більш інфляційним. Фундаментальний підхід до інвестування матиме вирішальне значення, оскільки компанії починають переоцінювати свої структури витрат, щоб ефективно орієнтуватися в мінливому ландшафті та коротших ланцюжках поставок. Під час цього переходу певні товари можуть стати дефіцитними на місцевому рівні. Наприклад, з грудня 2020 року Індонезія заборонила експорт сирого нікелю, закликаючи іноземних покупців інвестувати в місцеві плавильні заводи для обробки матеріалів перед експортом [35]. Подібні заходи розглядаються щодо бокситів і кобальту. Цей стратегічний крок має на меті змінити промислову політику Індонезії, позиціонуючи країну на пару сходинок вище в ланцюжку створення вартості. Більше того, план Індонезії щодо створення внутрішньої промисловості акумуляторів для електромобілів передбачає введення податків на експорт феронікелю, що забезпечить індонезійську промисловість дешевшими ресурсами.

Наслідуючи цей приклад, товари надають країнам нові можливості для переговорів, якими вони раніше не користувалися, дозволяючи їм залучати місцеві виробничі майданчики, також завдяки їх більш економічно ефективній робочій силі, в обмін на надання товарів. Це дає унікальну можливість для деяких країн з ринковою економікою, що розвивається, посилити своє позиціонування в ланцюжку створення вартості, переходячи від переважного експорту товарів до виробників проміжних товарів. Пом'якшення наслідків цих геополітичних змін є складним завданням, оскільки вони передбачають поступові переходи, а не раптові екстремальні події. У ситуаціях, коли відбувається повний збій у моделях зростання, активи, які мають фізичну вартість, такі як золото та потенційно нафта, можуть служити ефективним хеджуванням. Під час таких значних збоїв виникає природна схильність шукати реальні активи, які зберігають свою внутрішню вартість навіть у часи невизначеності.

Інвестори, які приймають рішення інвестувати в країнах, що перебувають в конфліктних і пост-конфліктних зонах наражаються бути безпосередньо пов'язаними з багатьма ризиками [15]. У контексті геополітичного ландшафту, що постійно змінюється, не можна ігнорувати міжнародну стабільність. Конфлікт в Україні служить нагадуванням про потенційну нестабільність, з якою можуть зіткнутися країни. Регіональні конфлікти можуть серйозно вплинути на ланцюги поставок, що призведе до перебоїв у потоках товарів і ресурсів. Від неоновому газу, необхідного для напівпровідникових мікросхем, до кукурудзи та ячменю, конфлікт в Україні вплинув на ланцюжки поставок далеко за межі Східної Європи. Компанії повинні бути пильними, розуміючи потенційні геополітичні ризики та відповідним чином адаптувати свої стратегії ланцюга поставок.

Геополітичний ризик породжує невизначеність. Це обтяжує економіку та фінансові ринки, оскільки особи, які приймають рішення, утримуються від прийняття серйозних зобов'язань. Компанії відкладають інвестиційні рішення або наймають нових працівників. Споживачі відкладають витрати на дорогі

речі, такі як автомобілі чи будинки. Фінансові інвестори відкладають свої рішення, намагаючись оцінити економічні чи політичні наслідки.

Геополітичні ризики викликають у інвесторів підвищене несприйняття ризику. Вони негативно впливають на прибутковість фондового ринку в усіх країнах з розвинутою економікою, тоді як прибутковість дворічних казначейських облігацій США знижується. Це також впливає на потоки капіталу, причому менші потоки до ринків, що розвиваються, але більші потоки до розвинених ринків.

Ринки розглядають геополітичні ризики як системні ризики або «бета» події. Вплив негативних подій набагато більш виражений, ніж позитивних

Вплив зазвичай більш виражений на ринках, що розвиваються, порівняно з розвиненими ринками. Серед розвинутих ринків ринки Європи, як правило, зазнають більшого впливу, ніж ринки США.

Стрибки цін на нафту внаслідок потенційних потрясінь пропозиції можуть вплинути на споживання в США, але, всупереч поширеній думці, це з більшою ймовірністю вплине на основні споживчі товари – супермаркети, дисконтні магазини та особисті товари – ніж на роздрібні торговці з вищими цінами на власний розсуд [8]. Це одна з причин нашої недостатньої ваги в споживчих основних продуктах порівняно з нашою надмірною вагою в споживчому розсуді. Енергетичні компанії могли б отримати вигоду від вищих цін на нафту, а енергетична незалежність США могла б інакше пом'якшити вплив глобальних шоків пропозиції. Загалом історія говорить нам, що геополітичні потрясіння, які принципово не впливають на економіку, як правило, призводять до відкату S&P 500 на 5–10% [57]. Зазвичай ринки більш ніж оговтуються від таких втрат протягом трьох місяців. У контексті США фондові ринки, як правило, ухилялися від початкових спадів, спричинених конфліктом. У певному сенсі війни можуть принести користь економіці, яка безпосередньо не постраждала від конфлікту, шляхом збільшення промислового виробництва для задоволення військових потреб тих, хто бере участь у війні.

Розвиток нових технологій, деякі з яких можна застосувати в приватному секторі, також часто стимулюється збройним конфліктом.

Загалом оборонні запаси (компанії, які виробляють зброю та озброєння) мають тенденцію до найкращого результату під час війни. Енергетичні компанії також можуть відчувати посилення конфліктів, що призведе до підвищення цін на нафту та сировину.

Вплив на сектори Першим кроком є визначення того, які сектори виграють або програють від конфлікту. Під час міжнародних суперечок акції оборонних і кібербезпеки зазвичай зростають. У понеділок після початку атак акції оборонних компаній Lockheed Martin (LMT), RTX Corp. RTX , Northrop Grumman (NOC) і General Dynamics (GD) відчували значне зростання цін на акції [32]. Компанії, які займаються виробництвом зброї, боєприпасів, систем спостереження або інструментів кіберзахисту, часто стають привабливими для інвесторів. З іншого боку, такі сектори, як подорожі, туризм і предмети розкоші, можуть зіткнутися з серйозними викликами, оскільки дискреційні витрати часто відходять на другий план у періоди невизначеності.

У ці неспокійні часи існує також певна закономірність: порив до активів у безпечному місці. Золото (GLD) і срібло (SLV), які часто розглядаються як засоби збереження вартості, мають тенденцію сяяти яскравіше під час геополітичної напруги. Подібним чином такі валюти, як швейцарський франк (S6) і японська єна (JY), історично сприймалися як безпечні ставки та можуть запропонувати хеджування інвесторському портфелю в невизначені часи.

Одним із основних принципів інвестування є диверсифікація. І це стає ще більш важливим під час міжнародних конфліктів. Розподіл інвестицій між секторами та регіонами гарантує, що невдача в одній сфері може бути врівноважена прибутками в іншій.

Світова економіка продовжує оговтуватися після пандемії, вторгнення Росії в Україну та кризи вартості життя. Оглядаючись назад, стійкість була надзвичайною. Незважаючи на зруйновані війною енергетичні та продовольчі ринки та безпрецедентне посилення монетарної політики для боротьби з

високою протягом десятиліть інфляцією, економічна активність уповільнилася, але не зупинилася. Незважаючи на це, зростання залишається повільним і нерівномірним із розширенням розбіжностей.

Енергетичний перехід передбачатиме політичний ризик для іноземних інвесторів, у тому числі ризик, спричинений тиском на приймаючі країни. Щоб пом'якшити ці ризики, іноземні інвестори повинні ретельно оцінити політичну та регуляторну стабільність приймаючої країни, а також її історію з прямими іноземними інвестиціями загалом та енергетичним сектором зокрема. Це дозволить інвесторам розглянути, чи можна структурувати їхні інвестиції таким чином, щоб уникнути або зменшити ці ризики, а також переконатися, що будь-які угоди з приймаючою державою або пов'язаними організаціями включають належний захист.

Так само, як трейдери постійно стежать за графіками ринку, ті, хто бажає отримати вигоду з геополітичних подій, повинні бути в курсі глобальних новин. Новини стимулюють настрій. Ринкові рухи під час конфліктів часто залежать не від реальних подій, а більше від сприйняття та очікуваних результатів. Постійна невизначеність глобальних конфліктів зазвичай спричиняє посилення нестабільності.

1.3. Визначення ключових географічних зон ризику та можливостей для міжнародного бізнесу

Глобалізація призвела до того, що підприємства все частіше відкривають свої двері для нових місць, часто встановлюючись у країнах із різко протилежною діловою та юридичною практиками. Хоча це розширення є фантастичним для розвитку бізнесу, воно також несе з собою певний тип ризику, якому може наражатися бізнес у країні. Ризики такі ж різноманітні, як і змінні для їх вимірювання, від рівня сприйнятої корупції до ймовірності стихійних лих. Ризик, який виникає внаслідок присутності бізнесу в певній країні або юрисдикції, зазвичай називають географічним ризиком або ризиком

країни. Важливо розуміти географічний ризик, який походить від конкретного місця, і мати цей ризик задокументований і послідовно застосовувати в усіх глобальних операціях компанії.

Крім того, характер географічного ризику також буде відрізнятися залежно від галузі та типу сектора. Наприклад, найбільшим ризиком глобального постачальника платіжних послуг у країні X може бути ризик відмивання грошей. Однак для мережі закладів гостинності найбільш тривожними факторами ризику для тієї самої країни X може бути безпосередній вплив ризику торгівлі людьми. Таким чином, необхідно ретельно розглянути ризики, які виникають для кожного бізнесу відповідно до його галузі та типу сектора.

Найпоширенішим методом розуміння географічного ризику є використання індексу ризику, який може розподілити порівняльні бали між країнами по всьому світу. Хоча стандартні індекси доступні, все більше компаній намагаються створити свій власний індекс географічного ризику. Ризик країни є важливим аргументом для будь-якої організації, що здійснює бізнес на міжнародному рівні, і з цієї причини він був предметом всебічного аналізу в останні роки. Діапазон факторів, що охоплюються дослідженнями ризику в країні, включає такі ризики, як політична та економічна нестабільність, державне регулювання та моніторинг, слабкі сторони інфраструктури, труднощі на ринку праці, соціальні проблеми, нестабільність валюти або обмін обмежень, а також такі фактори, як корупція або мафія [19].

Відправна точка полягає в тому, щоб визначити характер ризику, з яким стикається ваш бізнес, і чи існують якісь унікальні критерії ризику, які необхідно виміряти. Також важливо мати чітку заяву про схильність до ризику або рівень толерантності до ризику, схвалений вищим керівництвом.

Компанії в секторі фінансових послуг часто матимуть набори критеріїв ризику, визначені законодавством, які будуть основою їхнього підходу до вимірювання географічного ризику. Деякі з цих критеріїв ризику у сфері фінансових послуг є такими факторами, як відмивання грошей, високий рівень

корупції в місцевих органах влади, наявність міжнародних санкцій, офшорне фінансування та податкова ефективність, високий рівень секретності та відсутність прозорості. Однак підприємствам поза сектором фінансових послуг, можливо, доведеться подумати про інші фактори, такі як високий рівень торгівлі наркотиками та людьми, погане державне управління та урядування, велика кількість стихійних лих, низький доступ до охорони здоров'я та медичних послуг, серед іншого, щоб вони відповідають їхнім бізнес-операціям і відображають унікальні ризики в галузі чи секторі.

Бізнесу необхідно визначати себе як «необговорюваний». По суті, це стратегічні граничні умови, які часто впливають із регулятивних очікувань і політичної напруги між країнами. Наприклад, компанії, які торгують товарами та технологіями подвійного використання, повинні будуть дотримуватися міжнародних санкцій щодо товарів подвійного використання, які повністю забороняють або частково обмежують торговельну діяльність із санкціонованими юрисдикціями. Порушення міжнародних санкцій може призвести до суворої регуляторної критики, пильної уваги ЗМІ та завдати шкоди репутації. Разом з одностороннім застосуванням санкцій окремими країнами в протекціоністських цілях в порушення правил і норм СОТ з'являється бажання в інших учасників міжнародних ринків на подібні дії. Це стає підґрунтям для активізації застосування економічних санкцій як інструменту агресивного протекціонізму [22]. У результаті очікується, що підприємства мають певні критерії автоматичної заборони або автоматичного обмеження, застосовані до певних територій. Говорячи мовою індексу ризику, це перевизначення. Будь-яка присутність на цих територіях повинна автоматично перекривати оцінку ризику як заборонену або обмежену.

Наступним кроком є визначення всіх загальнодоступних джерел інформації, які можуть бути використані для вимірювання цих ризиків. Існує кілька готових індексів ризику, таких як Базельський індекс AML, які можна використовувати для цієї мети. Базельський індекс містить 14 складових, що об'єднані у 5 груп:

- 1) відмивання коштів та фінансування тероризму;
- 2) корупція;
- 3) фінансова прозорість та стандарти;
- 4) суспільна прозорість та відкритість бюджетів;
- 5) політичне та юридичне середовище.

Базельський індекс протидії відмивання грошей агрегує інформацію з різних відкритих джерел, щоб кількісно оцінити процеси протидії легалізації злочинних доходів, вимірюється від 0 до 1, де 0 означає низький ризик відмивання коштів, а 1 – високий [3].

Крім того, міжнародні неурядові організації, фонди та дослідницькі організації також готують неупереджені та об'єктивні дані щодо більшості країн світу, прикладами цього можуть бути рейтинги країн, опубліковані Організацією Об'єднаних Націй (ООН), Європейським Союзом (ЄС), Financial Action Цільова група (FATF), Heritage Foundation і Transparency International (TI) тощо.

Підприємства також повинні подумати про те, чи буде єдиний підхід достатнім для всіх його бізнес-операцій, чи різноманітність продуктів і послуг, що пропонуються під одним бізнес-брендом, може вимагати прийняття кількох різних підходів для кожної основної діяльності.

Коли організація вирішує брати участь у міжнародній фінансовій діяльності, вона бере на себе додатковий ризик разом із можливостями. Основні ризики, пов'язані з бізнесом, який займається міжнародними фінансами, включають валютний ризик і політичний ризик.

Зміна географії, розмивання галузевих кордонів, еволюція цифрової поведінки – фактори, які призведуть до найбільшої невизначеності та змін. Взаємодія цих факторів призводить до багатьох різних можливих майбутніх. Нижче наведено чотири комбінації, які створюють складні умови для ведення бізнесу (табл. 1.3). Корпоративна волатильність залишається високою, а це означає, що гарантувати стабільні результати бізнесу складно в умовах мінливих ринків і гіперконкуренції.

Таблиця 1.3 – Сценарії розвитку міжнародного бізнесу [55]

| Сценарій | Сутність |
|---------------------------|---|
| Обережний капіталізм | Стурбовані споживачі відновлюють свої дані та звертаються до компаній, які захищають конфіденційність. Це запускає нову конкурентну динаміку, кидає виклик цифровим гравцям і стримує можливості для міжгалузевих платформ. Обережний капіталізм описує глобальний і відкритий бізнес-ландшафт, якому загрожує зміна цифрової поведінки споживачів. |
| Територіальне домінування | Сценарій де, регулювання місцевої промисловості посилюється, великі регіональні компанії домінують, а підприємництво є розпоросеним і маргінальним. Територіальне домінування описує стагнацію економічного зростання та компанії, які зосереджуються на підвищенні ефективності. |
| Територіальне домінування | На регіональному ринку світ ділиться на локалізовані кластери, кожен з яких дотримується власних правил торгівлі, бізнес-політики та управління Інтернетом. Уряди все ще стимулюють місцеве інноваційне середовище, заохочуючи місцеві революційні підприємства, але захищають регіональних гравців від міжнародної конкуренції. |

Економічна війна стає нормою, оскільки протягом наступних двох років посилюються зіткнення між глобальними державами та державне втручання в ринки. Економічна політика використовуватиметься в оборонних цілях, щоб побудувати самодостатність і суверенітет від конкуруючих сил, але також все частіше застосовуватиметься в наступальних цілях, щоб стримувати зростання інших. Інтенсивне геоекономічне озброєння висвітлить вразливість безпеки, спричинену торговельною, фінансовою та технологічною взаємозалежністю між глобально інтегрованими економіками, ризикуючи ескалацією циклу недовіри та роз'єднання. Оскільки геополітика перемагає економіку, більш імовірним стає довгострокове зростання неефективного виробництва та підвищення цін. Географічні гарячі точки, які мають вирішальне значення для ефективного функціонування глобальної фінансової та економічної системи, зокрема в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, також викликають дедалі більше занепокоєння.

Існують різні аспекти, в яких різноманітні фактори впливають на те, як здійснюється міжнародна бізнес-діяльність, а також ті, що діють у функціональних сферах менеджменту та маркетингу. Процес глобалізації,

заснований на поглибленні економічної взаємозалежності між країнами через міжнародні потоки товарів і послуг, інвестицій і знань, нещодавно піддався випробуванню з чіткими тенденціями до зменшення значення інтеграції та проявів націоналізму та протекціонізму.

Найкраще те, що іноземні підприємства можуть процвітати завдяки зростаючій взаємопов'язаності економіки в глобальному масштабі. Розглянемо перспективні міжнародні бізнес-концепції та можливості, для інвестицій в міжнародну торгівлю (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Перспективні міжнародні бізнес-концепції

Джерело: побудовано автором на основі [44]

Розглядають франчайзинг компанії, які хочуть швидко розвиватися та намагаються вийти на міжнародний рівень.

Щоб зменшити операційні витрати, підприємства можуть передати на аутсорсинг різні функції, зокрема виробництво, ІТ, логістику та підтримку клієнтів. Аутсорсинг виробничих операцій може скоротити витрати за рахунок використання кваліфікованого персоналу, але це також може викликати проблеми з безпекою та аналізом галузі. Іншим популярним варіантом є

аутсорсинг корпоративних операцій, таких як наймання, щоб скористатися перевагами найсучасніших систем автоматизації.

Ліцензійний бізнес на міжнародному рівні передбачає надання дозволу на використання торгової марки або патенту, що належить іншому бізнесу. Угода визначає всі умови надання послуг, зокрема використання фотографій і розподіл прибутку.

Одним із найперших видів світової торгівлі є закупівля товарів за кордоном для продажу всередині країни та продаж вітчизняних товарів за кордоном. Відкриття імпортно-експортної фірми потребує ретельного планування. Компанія також повинна дотримуватися законів країни, до якої або з якої вона збирається імпортувати чи експортувати товари. Щоб уникнути проблем.

У 2023 році СОТ переглянула прогноз зростання обсягів світової торгівлі товарами, знизивши його до 0,8%. Це менше половини від темпів зростання в 1,7%, прогнозованих у квітні. Тим не менш, прогноз на 2024 рік залишається відносно стійким, з очікуваним темпом зростання торгівлі на 3,3%, трохи вище попередньої оцінки в 3,2% у квітні [66].

Кілька факторів вплинули на цей переглянутий прогноз. У світовій економіці за останній рік зростання інфляції та високі процентні ставки з четвертого кварталу 2022 року, особливо в Європейському Союзі та Сполучених Штатах, створили проблеми [4]. Незважаючи на падіння цін на енергоносії та пом'якшення обмежень, пов'язаних із COVID-19 у Китаї, напруга на ринках нерухомості завадила більш стабільному відновленню Китаю. Крім того, конфлікт, що триває в Україні, продовжує обтяжувати світову економіку.

Уповільнення торгівлі, яке спостерігалось в першій половині 2023 року, схоже, вплине на широкий спектр економік і товарів, зокрема на певні категорії промислових товарів, як-от чавун і сталь, офісне та телекомунікаційне обладнання, а також текстиль і одяг. Примітно, що продажі легкових автомобілів різко зросли у 2023 році [37].

Очікується, що значніше зростання в 2024 році буде зумовлено збільшенням торгівлі товарами, тісно пов'язаними з діловим циклом, такими як машини та споживчі товари тривалого користування, які зазвичай відновлюються, коли економічне зростання стабілізується.

Очікується, що зростання світового ВВП за ринковими обмінними курсами становитиме 2,6% у 2023 році [56]. Однак зміни в регіональній структурі зростання можуть вплинути на торгівлю. Примітно, що темпи зростання ВВП для Північної Америки у 2023 і 2024 роках були переглянуті в бік збільшення, тоді як оцінки для Азії були переглянуті в бік зменшення. Очікується, що зростання ВВП Європи дещо збільшиться в 2023 році, але знизиться в 2024 році. Очікується, що виробництво в регіоні Співдружності Незалежних Держав (СНД) буде вищим, ніж прогнозувалося раніше, для обох років.

З точки зору імпорту, попит, схоже, слабшає у промислових економіках, і очікується, що обсяги імпорту в 2023 році скоротяться в різних регіонах. Водночас очікується, що регіони, які непропорційно експортують паливо, збільшать імпорт через вищі ціни на паливо.

У звіті також розглядається проблема фрагментації торгівлі, яка викликає занепокоєння. Хоча деякі початкові ознаки фрагментації спостерігаються, доказів широкомасштабної деглобалізації немає. Наприклад, частка проміжних товарів у світовій торгівлі, індикатор масштабу глобальних ланцюгів поставок, трохи зменшилася, але залишається відносно стабільною. Подібним чином частка торговельних партнерів з політичними однодумцями в загальній торгівлі США незначно зросла, але залишається близькою до рівня до пандемії.

Ці висновки збігаються з попередніми звітами та не свідчать про значну деглобалізацію на даний момент. Однак постійний моніторинг цих тенденцій буде дуже важливим.

Перспективи стабільного відновлення світової економіки залишаються туманними. Стійка інфляція, підвищення процентних ставок і підвищена невизначеність створюють перешкоди для сталого зростання. Наслідки пандемії

COVID-19, війни в Україні, кліматичної кризи та швидкої зміни макроекономічних умов затьмарюють економічні перспективи та ускладнюють зусилля щодо досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР).

Світова економіка стикається з ризиком тривалого періоду низького зростання. Середньострокові перспективи глобального зростання мають негативні зміни та тенденції після періоду пандемії, дедалі гіршим впливом зміни клімату та структурними макроекономічними викликами, такими як слабкі інвестиції та зростання вразливості боргів. Повільне зростання доходів загрожує подальшим підривом прогресу у викоріненні бідності (ЦСР 1), ліквідації голоду (ЦСР 2), сприянні гідній роботі та економічному зростанню (ЦСР 8), розбудові стійкої інфраструктури та сприянні інноваціям (ЦСР 9). У зв'язку з нестабільним економічним середовищем, забезпечення ЦСР стає все більш неможливим в ряді країн, які потребують допомоги та взаємодії зі світовими організаціями.

У багатьох країнах інфляція залишається стабільно високою. Хоча очікується, що тиск на підвищення цін повільно зменшиться, інфляція в багатьох країнах залишатиметься значно вищою за зону комфорту центральних банків. Попри перебої з місцевим постачанням, високу вартість імпорту та недосконалість ринку, інфляція продуктів харчування все ще висока в більшості країн, що розвиваються, непропорційно впливаючи на жінок, дітей та бідних верств населення та загострюючи відсутність продовольчої безпеки.

Ринки праці в багатьох розвинутих економіках продовжують демонструвати стійкість із низьким рівнем безробіття та постійним браком робочої сили. Рівень зайнятості досяг рекордно високого рівня в багатьох розвинутих економіках, а гендерні розриви нещодавно скоротилися, частково через збільшення використання дистанційної роботи та гнучкої організації праці.

Глобальне посилення монетарної політики посилило фіскальну та боргову вразливість у країнах, що розвиваються. Зростання вартості запозичень і сильний долар збільшили тягар обслуговування боргу та ризики дефолту.

Фінансові обмеження обмежать здатність урядів інвестувати в освіту, охорону здоров'я, стійку інфраструктуру та енергетичний перехід для прискорення прогресу до сталого розвитку.

Таким чином, перспективи для міжнародних бізнес-операцій є досить широкими за галузями проте обмежені політичними умовами, тому підприємствам, які хочуть вийти на нові зарубіжні ринки або працюють над експансією, мають детально аналізувати ситуацію, яка складається не лише на ринку, а й в світовому бізнес середовищі, яке є мінливим. Культурні відмінності відіграють значну роль у впливі глобалізації на підприємництво, особливо коли йдеться про глобальну експансію. Ведення бізнесу в різних країнах може бути складним завданням, оскільки культурні норми, цінності та переконання можуть сильно відрізнятися від одного місця до іншого.

Висновки до розділу 1

Провівши аналіз геополітичного середовища, доцільно зробити наступні висновки:

1. 2023 рік був важким для зростання в більшості регіонів. Глобальні економіки стикаються з низкою геополітичних викликів, зокрема: триваюча російсько-українська війна, криза Covid у Китаї, події, пов'язані з кліматом, непередбачувана та все більш протекціоністська торговельна політика та триваючі економічні деформації, пов'язані з пандемією. Цей тиск відчувається в усіх економіках, прикладами якого є інфляція та подальше підвищення процентних ставок, збої в ланцюжках поставок, підвищення цін на енергоносії та гарячий ринок праці.

2. Президентські вибори США в 2024 року привернуть увагу до складних соціально-політичних розмов, підвищуючи інтерес, можливе коливання світової економіки. Російсько-українська криза продовжує залишатися найбільш руйнівною глобальною геополітичною подією в політичній, економічній та соціальній сферах. Оскільки війна продовжує спричиняти нестабільність цін на

нафту та газ, а ЄС прагне диверсифікувати, альтернативні джерела енергії, такі як вугілля, ядерна енергія та відновлювані джерела енергії, будуть мати збільшений попит.

3. Перспективи розвитку міжнародних бізнес-операцій полягають у активізації нових каналів збуту товарів та послуг, а також диверсифікація виробництва задля задоволення потреб нових ринків. Диверсифікація може стати викликом для підприємств та галузей, які вбачають свій розвиток саме за умови експансії. Бізнес-практика, яка вважається прийнятною в одній країні, може розглядатися як невідповідна в іншій, тому ці питання завжди залишаються актуальними. Підприємці повинні знати про ці проблеми та бути готовими адаптувати свою практику, щоб досягти успіху на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2.

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РИЗИКІВ І МОЖЛИВОСТЕЙ

2.1. Розробка стратегій мінімізації ризиків у геополітичних конфліктах

Геополітичний ризик є відображенням геополітичного шоку. З одного боку, геополітичні ризики проявляються в етнічних конфліктах, релігійних конфліктах, економічній залежності, політичній турбулентності та інших впливах на національну суверенну безпеку [1]. З іншого боку, геополітичні ризики представлені як військові інтервенції, збройні загрози, великі силові інтервенції, тероризм та інші загрози національній військовій безпеці [5].

Отже, геополітичний ризик – це вплив стратегічної взаємодії між геополітичними органами на основі їхнього географічного розташування, забезпеченості ресурсами, економічної структури, військової сили та інших елементів, таких як співпраця, конкуренція, конфронтація та стримування в певній географічній зоні, на національну безпеку з суверенною безпекою. і військова безпека як ядро. Вітчизняні та міжнародні вчені зосередили свої дослідження геополітичних ризиків на таких питаннях, як процес виникнення, просторова диференціація, рушійні механізми, ефект впливу та інструменти оцінки [7].

Геополітичні ризики виникають через складну взаємодію між державами, урядами та міжнародними організаціями. Ці потенційні загрози та невизначеність походять від політичної, економічної, соціальної та культурної динаміки між різними націями чи регіонами.

За процесом виникнення спалах геополітичного ризику – це процес, у якому переплітаються зовнішні геополітичні чинники та фактори внутрішнього конфлікту [10].

З погляду просторової диференціації існують значні регіональні відмінності у чутливості різних регіонів до геополітичного ризику. З точки зору

рушійних механізмів, велике втручання сил, зовнішні конфлікти, тероризм, політична турбулентність, етнічні та релігійні конфлікти та економічна залежність – усе це є рушійною силою еволюції геополітичного ризику.

Варто зазначити, що нетрадиційні фактори безпеки, такі як економічний розвиток, соціальна стабільність, зміна клімату та інформаційні технології, також можуть впливати на геополітичний ризик, впливаючи на національну стабільність. Проте національна суверенна безпека та військова безпека завжди знаходяться в основі геополітичного ризику [14].

З точки зору впливу геополітичного ризику, він спричинить коливання в міжнародних фінансах, глобальній енергетиці та глобальному продовольчому забезпеченні на макрорівні, і змусить підприємства, інвесторів та споживачів коригувати свою власну бізнес-поведінку, інвестиційні стратегії та структура споживання на мікрорівні [11].

З точки зору інструментів оцінки, оцінка геополітичного ризику поступово перейшла від якісного до кількісного та візуального аналізу. Для оцінки геополітичного ризику використовувалися такі показники, як індекс усвідомлення глобальних ризиків, увага до ризику, індекс політичної системи, індекс економічної якості та такі моделі, як гравітаційна модель, модель системного аналізу та модель нелінійної авторегресії.

Усі організації, які працюють за кордоном або залежать від глобальних ланцюгів постачання, особливо сприйнятливі до цих ризиків і можуть зіткнутися з серйозними наслідками, що вплинуть на їх діяльність і репутацію. Застосування проактивного підходу до розуміння, аналізу та пом'якшення цих ризиків має ключове значення для збереження чіткості та забезпечення безперервності бізнесу. Геополітичні ризики часто повністю залежать від зовнішніх факторів, і їх неможливо усунути, але організації можуть прийняти кілька стратегій для пом'якшення їх впливу.

Радіолокаційні карти геополітичного ризику та карти глобального геополітичного ризику все ширше використовуються у візуалізації геополітичного ризику. Крім того, такі технологічні інструменти, як технологія

відстеження глобальних новинних подій, моніторинг дистанційного зондування та обізнаність про геополітичну обстановку, забезпечують важливу підтримку для моніторингу та прогнозування геополітичних ризиків у регіоні Близького Сходу, Південно-Китайського моря, Корейського півострова та інших глобальних геополітично чутливих регіонів. Ініціатива «Один пояс, один шлях» охоплює не лише геополітичні «розірвані зони», такі як Центральна та Південно-Східна Азія, але й центральні зони конкуренції великих держав, такі як Південно-Китайське море, Близький Схід і Східна Європа. Він також охоплює Афганістан, Сирію, М'янму, Судан та інші країни з високим рівнем тероризму, етнічних і релігійних конфліктів. Це робить ситуацію геополітичного ризику вздовж «Поясу, одного шляху» надзвичайно серйозною. Будучи геоекономічним інструментом для впливу на геополітику, Ініціатива «Пояс, один шлях» не може уникнути геополітичної гри, що стоїть за нею, а геополітична конкуренція, що стоїть за ініціативою «Пояс, один шлях», дуже ймовірно, спричинить геополітичний ризик. З точки зору країни, розподіл політичного ризику вздовж «Поясу, одного шляху» є дуже концентрованим, особливо в Афганістані, Іраку та М'янмі. Що стосується проектів, то зрив великих проектів «Один пояс, один шлях», таких як відкладення проекту гідроелектростанції Muitsone у М'янмі, призупинення проекту залізниці Китай–Малайзія та втручання Індії в будівництво Китаєм проектів вітрової та сонячної енергії в Джафні на Шрі-Ланці. в основному через геополітичний ризик, а не економічний [13].

Крім формування єдиного транспорту інфраструктури, проект значно розширить митне співробітництво, збільшення обсягів фінансових операцій між державами, а також установ фінансові інститути при різних регіональних організаціях (БРІКС, ШОС). Зміцнення гуманітарних зв'язків передбачає активний обмін у сфері науки, культури та ЗМІ.

Центральний коридор – найскладніший у політичному плані ситуації та недостатньої інфраструктури, він призначений для з'єднання портів східного Китаю (Шанхай, Ляньюньган) з державами Середньої Азії (Узбекистан,

Киргизстан, Туркменістан), Іран, Туреччина, а потім проходять Балканського півострова до Франції. Для цього знадобиться будівництво тунелю під протокою Босфор у Стамбулі (Туреччина).

Крім наземного транспортного коридору, Китай також має намір розвиватися Концепція морських торгових шляхів, яка отримала назву «Морський шовковий шлях».

На саміті АТЕС у листопаді 2014 року Китай висловив свій намір виділити 40 млрд дол. США на формування Фонду Шовкового шляху. Це буде зручно фінансово підтримати будівництво інфраструктури та забезпечити фінансову взаємодію між учасниками проекту «Один пояс, один шлях» у різних регіонах світу. У травні 2017 року президент Сі Цзіньпін збільшив розмір Фонду на 14,5 млрд доларів США [77].

Існує ще один фінансовий механізм – Азіатський банк інфраструктурних інвестицій (АІІВ), створений за ініціативи КНР у Жовтень 2014 р. На сьогодні 57 країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону (АТР), в ньому беруть участь країни Близького Сходу, Європи та Латинської Америки.

Зазначимо, що Китай уклав угоди про інтеграцію SREB з інфраструктурними проектами інших держав.

Китай прагне посилити експансію своїх товарів, послуг і капіталу на європейські розвинені ринки та ринки держав, які знаходяться в зоні впливу ЄС і США.

Проект «Один пояс, один шлях» не лише дасть нові порядки «глобальної фабрики», а й об'єднає ринки країн із населенням понад 4 мільярди людей. Його загальна вартість становить близько 8 трильйонів доларів США.

Управління такими масштабними процесами вимагає стійкості сама китайська економіка та здатність країни швидко концентруватися зусилля в будь-якому місці і в напрямку.

Реалізація проекту передбачає масштабність і планомірність рух факторів виробництва: капіталу, людей, природних ресурсів і інформації. Це дуже складне завдання, оскільки конфліктів багато протиріччя між окремими

країнами на шляху транзиту як військово-політичні та економічні об'єднання держав.

Зовнішньополітична стратегія формування та просування у світі етап проекту «Один пояс, один шлях» покликаний вирішити багато внутрішніх проблем розвитку Китаю. Для держави причетність до світ політика з метою забезпечення подальшого нарощування національної влади стати пріоритетом, досягнення якого потребує зміцнення такі внутрішні «механізми», як соціальна згуртованість і здатність до мобілізації [51].

Китай ніколи не розглядав країни Центральної Азії, в тому числі Казахстан, як потенційна частина власної економіки. Воно сприймає країни регіону як ринок збуту власних товарів, джерело природних ресурсів, транзитна територія. Китайські інвестиції в Казахстан інфраструктура не передбачає розвитку реального сектору, однак, поки невідомо, чи зміниться ця ситуація в рамках реалізації проекту SREB, чи ні. Компанії, які Китай планує завезти в Казахстан (екологічна безпека, особливе виробництво, перспективи розподілу товарів тощо).

У зв'язку з цим важливо враховувати інтереси китайських підприємств та їх партнерів у Казахстан [53].

Перспективи формування зони вільної торгівлі Китаю в Центральній Азії також викликають багато проблем. Якщо в інших питаннях Росія піде на поступки, то зона вільної торгівлі ЄАЕС має для неї принципове значення. ЄЕС була створена з метою відтворення промислового потенціалу держав-учасниць, які буде неможливо реалізувати за відсутності обмежень на імпорт з Китаю. Казахстан, який є членом ЄАЕС і зацікавлений у реіндустріалізації слід враховувати цю особливість. Китай в даний час переживає економічний спад, який може призвести до скорочення можливості фінансування SREB.

Незважаючи на наявність угоди про приєднання до ЄАЕС і проекти SREB, практично нічого не зроблено. Факт об'єднання в Казахстані тільки по лінії «Нурли Жол» – ЕПСБ, а також викликає тривогу висока конкурентоспроможність ЕПСБ порівняно з ЄАЕС. Практична реалізація НСПП

приведе до формування нова архітектура геоекономічного та геополітичного простору Євразії, де Центральна Азія може стати основною сполучною ланкою. В той самий час, безсумнівно, Казахстан відіграватиме важливу роль як найбільший Середньоазіатська держава і найбільша економіка в регіоні. Держава може дійсно стати «вікном» для поставок китайських продуктів і товарів як на ринки країн ЄЕС, так і на ринки сусідніх країн країни та регіони (країни Середньої Азії, Кавказу, Туреччини, Ірану, тощо). Крім того, це дозволяє унікальне геополітичне положення Казахстану стати «містком» між Європейським Союзом і Китаєм. Сьогодні Китай займає третє місце в товарообігу Казахстану (10,6 млрд дол. США, 14% в загального товарообігу) і друге місце за споживанням Казахстан продукції (12%). Пекін також є найбільшим інвестором в економіку Казахстану. Іншими словами, двосторонні відносини між державами є сталими. Це Символічно також те, що проект SREB співвідноситься з Новим Казахстаном Презентовано економічну політику та ініціативу «Нұрлы жол» («Світлий шлях»). Обидві ініціативи спрямовані на розвиток інфраструктури та індустріалізацію Казахстану, а спільне впровадження, на думку казахстанських експертів, може забезпечити синергетичний ефект для економічного розвитку держави.

Такі перспективи особливо важливі в казахстанському контексті модернізація економіки, необхідна в умовах занепаду в світі ціни на нафту, що є провідним фактором економічного розвитку країни [36].

Офіційною метою BRI з моменту її створення десять років тому було стимулювання торгівлі та інвестицій шляхом покращення транспортних сполучень Китаю з рештою світу та посилення економічного та політичного впливу Китаю в цьому процесі.

Україна однією з перших доєдналась до ініціативи ОПОШ, підписавши у 2015 році міждержавну угоду з Китаєм. Дві країни активно працювали над рядом інфраструктурних та інших проєктів до 2014 року, коли після початку російської агресії та анексії Криму й частини Донбасу китайська сторона взяла паузу.

Від початку повномасштабного вторгнення мови ні про який ОПОШ узагалі немає, і повернення до попередньої співпраці не буде. Після перемоги та вступу України до Європейського Союзу, тобто остаточного переходу до демократичного «полюсу», політика Києва щодо Пекіна враховуватиме загальноєвропейську, а надто – те, як нейтральний Китай освідчується в безмежній дружбі росії і шаленими темпами збільшує обсяги економічного співробітництва, рятуючи економіку агресора й допомагаючи тому продовжувати вчиняти злочини на українській землі.

Отже, як висновок :

Ініціатива «Один пояс, один шлях» (Belt and Road Initiative, BRI), проголошена лідером КНР Сі Цзіньпіном у 2013 р. як масштабний проєкт розвитку міжнародної торгівлі та економічної взаємодії, перетворила Китай на одного із світових лідерів у сфері кредитування, який конкурує з МВФ та іншими міжнародними фінансовими організаціями.

BRI сприймається європейцями як багатогранна та амбітна стратегічна основа зовнішньої політики Китаю, сформована відповідно до його глобального позиціонування, коли інфраструктурний мегапроєкт вартістю 1 трлн дол. концептуально перетворюється на стратегію безпеки потужного глобального актора.

Європейський Союз визнав необхідним досягти чіткого визначення позицій щодо вироблення єдиної політики та формату взаємодії з КНР, ураховуючи очевидні наміри Китаю розширити сферу свого впливу на держави-учасниці завдяки використанню економічних важелів [72].

Неоднозначна реакція Китаю на широкоформатне воєнне вторгнення РФ в Україну, нейтралітет стосовно конфлікту щодо територіальної цілісності та суверенітету незалежної держави, декларативний мирний план не відповідають європейській позиції та спонукають європейських лідерів до тіснішої співпраці із США щодо обмеження глобального впливу КНР, включно з ініціативою BRI.

2.2. Створення механізмів моніторингу геополітичних подій та оцінки їх впливу на бізнес-процеси

Серед негативних явищ і тенденцій, характерних для останніх років, особливе занепокоєння з точки зору національної та економічної безпеки продовжують викликати всі відомі явища, такі як падіння виробництва та погіршення зовнішньоторговельного балансу, а також збереження його негативного балансу, подальше поглиблення платіжної кризи та рівень «тінізації» економіки, зростання рівня заборгованості перед бюджетом, розміру штрафів, низькі обсяги іноземних інвестицій, зростання внутрішнього боргу держави внутрішнього боргу, падіння рівня життя населення, загострення проблеми зайнятості, збільшення зовнішнього державного боргу України тощо. Така ситуація посилює реальну загрозу національній безпеці країни, гальмує просування реформ і провокує зростання соціального невдоволення політикою держави. Серед причин, що визначають складне соціально-економічне становище країни, експерти здебільшого називають важке фінансове становище підприємств, незатребуваність вітчизняної продукції через її високу ціну та низьку якість, відсутність інвестицій, відсутність інституційної реформи, недосконале податкове законодавство тощо.

Геополітичні зміни у світі спричиняють додаткову невизначеність серед бізнес-лідерів, що своєю чергою може призвести до ухвалення непродуктивних і неправильних рішень.

Глобалізація еволюціонувала у фрагментований світ, у якому послабшала економічна співпраця та посилилася конкуренція. Взаємопов'язані й розвинені ланцюги постачання, які вважалися ознакою вільної торгівлі та економічної ефективності, сьогодні можуть сприйматися як вразливість, що потребує реформування в умовах посилення геополітичної конкуренції. Щоб забезпечити життєздатність, країни намагаються налагодити національну промислову політику, яка надає перевагу національним постачальникам при закупівлях у критично важливих галузях, зокрема в напівпровідниковій, енергетичній,

фармацевтичній, оборонній та інших сферах, а також у країнах-сусідах, що не належать до ЄС. Усе це посилює інфляційний тиск, який країни відчують сьогодні, і який, імовірно, триватиме упродовж 2023 року.

Нова парадигма світової економіки визначається новими умовами, серед яких (рис.2.1):

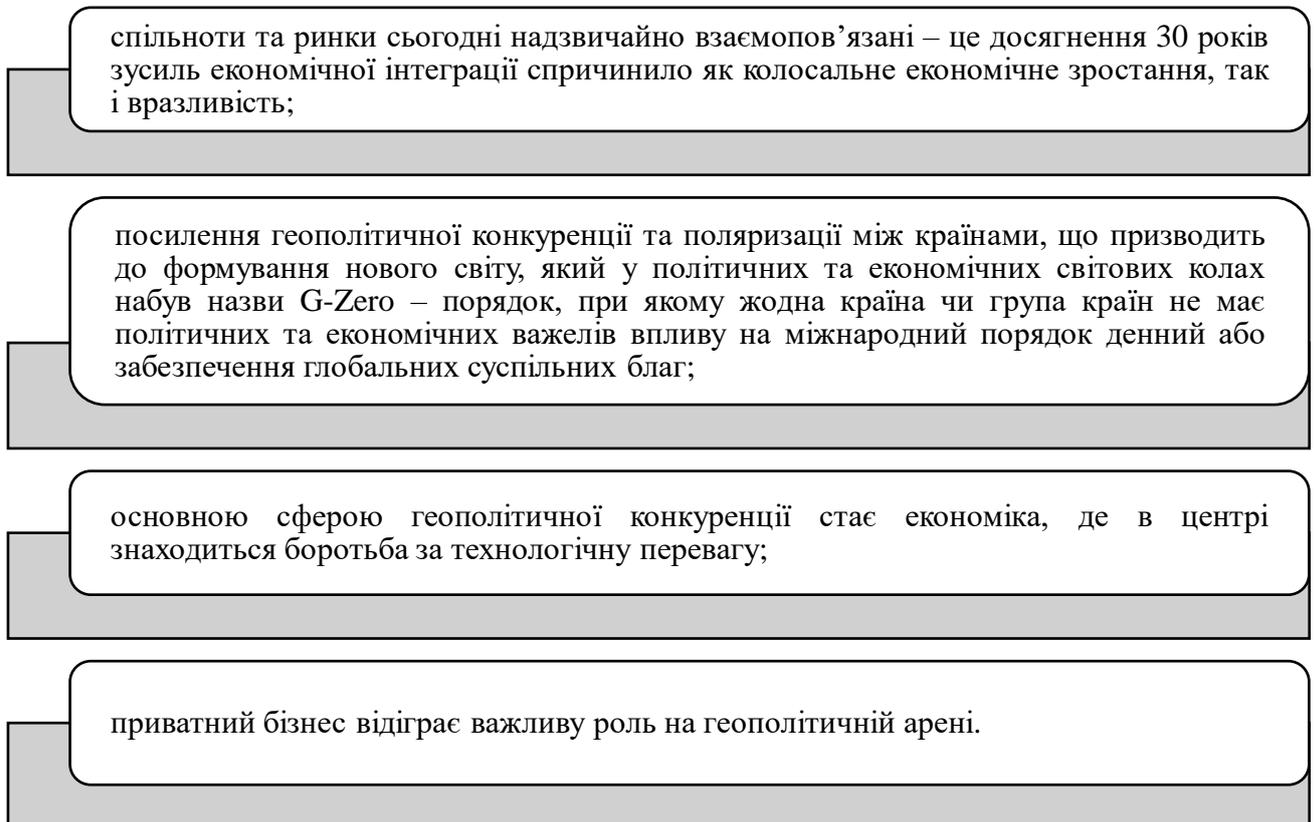


Рис. 2.1. Нова парадигма світової економіки

Джерело: побудовано автором на основі [55]

Суперечливі тенденції останніх 10 років кинули виклик сталим принципам глобалізації, а пандемія COVID-19 і повномасштабна війна в Україні лише посилили їх – зараз створюються нові ланцюги постачання, а попередні переорієнтовуються.

Щоб ефективно управляти своїми компаніями в цьому новому середовищі, керівники мають переглянути застарілі бізнес-моделі. Чимало випробувань, з якими стикається міжнародний бізнес, зокрема торговельні бар'єри, фрагментарні регуляторні режими, доступ до ключових технологій, а

також перебої в ланцюгах постачання зумовлені цією новою моделлю глобалізації. Для того щоб скористатися можливостями та уникнути ризиків, необхідно зрозуміти, як національна безпека формує нову модель, а також оцінити вплив політики на мету бізнесу.

Поточна полікриза – поняття, яке позначає перетин і взаємозалежність різних ризиків – і подальша геополітична рецесія призводять до погіршення економічних умов, головним чином через рекордно високу інфляцію та зведення нанівець багаторічного глобального прогресу. МВФ наголошує, що зростання вартості життя, погіршення фінансових умов у більшості регіонів, повномасштабне вторгнення росії в Україну й тривала пандемія COVID-19 – усе це суттєво впливає на перспективи глобальної економіки. Очікується, що темпи глобального зростання знизяться з очікуваних 3,4% у 2022 році до 2,9% у 2023-му, а потім зростуть до 3,1% у 2024 році.

Проте, попри складні часи попереду, за даними дослідження KPMG 2022 CEO Outlook, 71% керівників світових компаній знову відчують впевненість у глобальній економіці в найближчі три роки. Для того щоб скористатися цим оптимізмом, чотири взаємопов'язані питання мають вийти на перший план в обговореннях на рівні рад директорів: стагфляція, енергетична та продовольча кризи, зростання вартості життя та нерівність, а також ESG.

Основними факторами інфляції залишаються енергоносії і продукти харчування.

Країни прагнуть енергетичної стабільності, тому, ймовірно, тимчасово відкладуть свою мету з декарбонізації, тим самим демонструючи важливу роль викопних видів палива, яку ті все ще відіграють у світовій економіці. На цьому тлі світ може опинитися перед необхідністю проходження набагато крутішої кривої декарбонізації в середньостроковій і довгостроковій перспективі, щоб досягти нульового рівня викидів до 2050 року. Відсутність технологічних проривів, скорочення попиту, програм енергоефективності або радикальної зміни економічної моделі, що базується на зростанні, може призвести до значних потрясінь.

Відновлювані джерела енергії, і насамперед сонячна, ймовірно, стануть причиною зростання попиту 2023 року. Також зростатиме попит на гідроенергетику й атомну енергетику, хоча дефіцит водних ресурсів перешкоджатиме повному розкриттю потенціалу цих джерел енергії. Франція готова до запуску нових атомних електростанцій наступного покоління, Китай планує запустити експериментальний реактор на швидких нейтронах, а Південна Корея і Німеччина, ймовірно, скасують плани щодо закриття наявних станцій. Водень продовжує привертати увагу, навіть якщо до його використання в комерційних масштабах залишається ще кілька років.

Енергетичний перехід буде ускладнений геополітичними факторами. Здійснення революції в галузі чистої енергії в епоху стратегічної конкуренції між країнами означатиме необхідність мати справу з більш складними та критично важливими ланцюгами постачання. Країни можуть боротися за величезні запаси рідкоземельних елементів, міді, кобальту, хрому, літію, нікелю, графіту, кремнію, цинку та інших корисних копалин.

Нестабільність у світі, ймовірно, призведе до подальших криз, що вимагатиме від компаній складних і продуманих заходів реагування на них. Послідовна та всеосяжна стратегія ESG матиме ключове значення, навіть якщо майбутні стандарти і звітність ESG постраждають від посилення глобалізації. Зміни у світовому порядку денному після війни в Україні можуть призвести до ще більших проявів дестабілізації світу зі ще більшим розривом у відносинах між найбільшими економічними державами.

Між глобальними компаніями з більш публічними зобов'язаннями щодо ESG і національними компаніями з меншими очікуваннями щодо ESG існуватимуть фундаментальні відмінності. Навіть сьогодні тиск, що лягає на міжнародні компанії з високим рівнем відповідальності, неоднаково відчувають на собі менші компанії, особливо ті, що працюють на ринках із низьким рівнем звітування у сфері ESG. Водночас сприйняття та вимоги до ESG у різних регіонах також різняться. Заохочення міжнародних корпорацій до прийняття

цієї диференційованої відповідальності буде головним визначальним фактором для майбутнього ESG.

Упродовж всієї історії основним чинником постійного зростання продуктивності праці були технологічні прориви. Сьогодні ми стоїмо на порозі революції у сфері робототехніки та штучного інтелекту, яка може дати такий необхідний поштовх світовій економіці й розпочати четверту промислову революцію. В ідеальному світі ці проривні технології могли б стати панацеєю для створення більш чистого, безпечного та інклюзивного світу. Однак сьогодні країни й території втягнуті в геополітичну конкуренцію, де учасники, які раніше сприяли глобалізації, тепер її гальмують і сфокусувалися на меті національної безпеки. Така конкуренція особливо гостро відчувається в сфері передових технологій.

Оскільки капітальні витрати зростають, а перспективи на ринках, що розвиваються, залишаються невизначеними, бізнес поводить себе ще обережніше щодо капіталовкладень. Інвестувати в передові технології стає дедалі складніше з огляду на витрати, часові та ресурсні обмеження, а також складний алгоритм прорахунку рентабельності. Проте через такий обережний підхід є ризик прогавити можливість, яка випадає раз на покоління, опинитися серед першопроходьців і спрямувати основні технологічні досягнення на значне підвищення продуктивності своїх організацій. Технології вже довели свою здатність змінювати правила гри в багатьох секторах, наприклад у сферах охорони здоров'я, промислового виробництва, сталого розвитку.

З іншого боку, використання нових технологій означає необхідність захищати свої організації від потенційно негативного впливу технологій на бізнес. Загрози кібербезпеці є динамічними, а пов'язані з ними наслідки постійно зростають. Прискорення розвитку штучного інтелекту й цифрових стратегій, кількість хакерських атак і програм-вимагачів, а також відсутність чіткого розподілу відповідальності між користувачами, компаніями, постачальниками та державними установами сприяли тому, що питання кібербезпеки посіли важливе місце в порядку денному керівників.

Винахідливість кібератак і складність управління кіберризиками вказують на те, що попереду ще багато серйозних випробувань. Важливими кроками, які мають зробити керівники компаній для забезпечення стійкості до кіберзагроз, є більш відповідальне керування даними та перегляд структури управління кіберризиками.

Подолання суперечностей між тим, як компанія може використовувати дані клієнтів у дозволений законом спосіб, й очікуваннями клієнтів щодо того, як використовуватимуться їхні дані, також буде ключовим моментом, оскільки в цій сфері існує велика кількість ризиків для репутації і довіри. Нездатність зберегти цифрову довіру може призвести до руйнівних наслідків у фінансовому, репутаційному, юридичному та інших аспектах.

Не завжди бізнесу вдається впізнати й зрозуміти, звідки та від кого може виникнути спроба саботажу. Eurasia Group попереджає, що «громадські активісти, «тролі» і всі, хто перебуває серед них, зможуть провокувати корпоративні кризи, генеруючи досить великі обсяги провокативних твітів, оглядів продуктів, онлайн-коментарів і листів до керівників, щоб імітувати масові рухи громадської думки».

Ретельне моделювання та кількісна оцінка ризиків можуть допомогти керівникам організацій зрозуміти справжній рівень кіберзахисту. Це може їм допомогти зрозуміти, які засоби контролю кібербезпеки найбільше сприяють зниженню рівня ризику, а отже, допоможе переконатися, що вони зосереджують свої ресурси на тих сферах, які приносять найбільшу цінність.

Зазначені фактори є лише похідними від недосконалості рішень, які приймаються різними органами державної влади. На жаль, діяльність державної влади досі є суперечливою, орієнтованою на досягнення єдиних цілей та недостатнім врахуванням практичної адаптації впроваджуваних заходів до реальних умов, що склалися в Україні. Ось чому; поряд із чітким вирішенням окремих проблем макроекономічного порядку відбувається загострення проблем соціально-економічного стану.

Обґрунтовано, що однією з важливих умов успішної реалізації соціально-економічної модернізації як на національному, так і на регіональному рівнях є сприяння тісній співпраці держави та бізнесу. Така співпраця може зменшити витрати на всіх рівнях реалізації інфраструктурних проектів, підвищити ефективність державного сектору щодо задоволення потреб економічного розвитку, збільшити ВВП. Водночас покращує якість і забезпечує доступність соціально-економічної інфраструктури та ресурсів, розвитку капіталу, трудових відносин, технологій і відносин між бізнес-кооперативами, сприяє експорту та залученню іноземних інвестицій.

Визначено переваги державно-приватного партнерства для державного та приватного секторів (рис. 2.2):

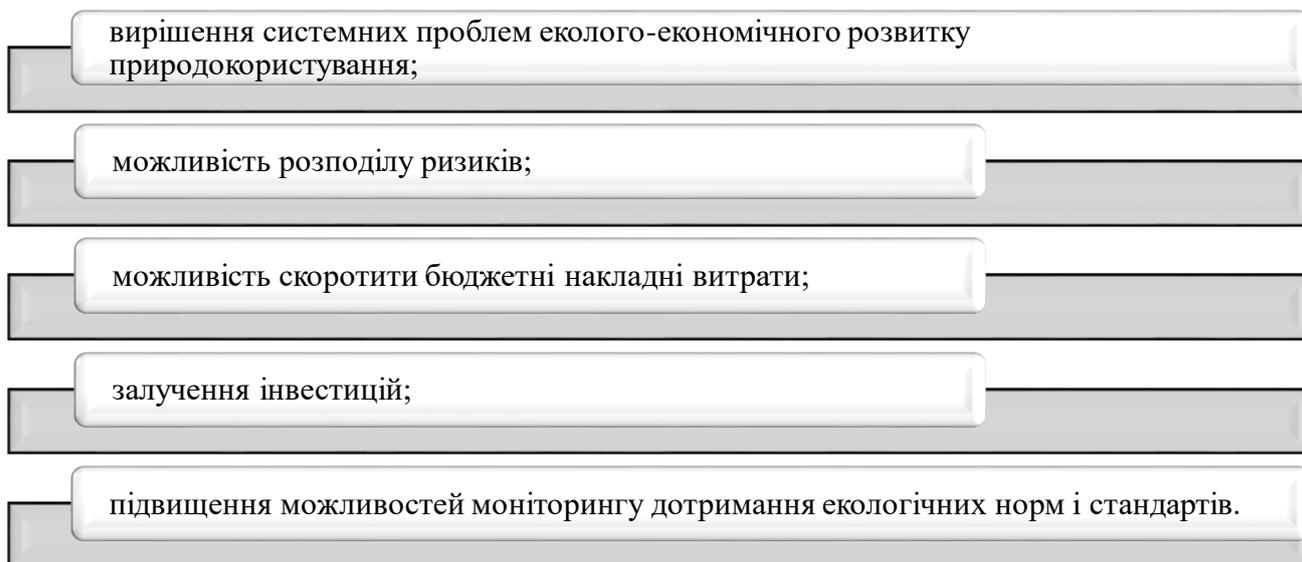


Рис. 2.2. Переваги державно-приватного партнерства

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Розробка механізму державно-приватного партнерства для зміцнення екологічної безпеки [15] в частині розвитку підприємницької діяльності, виокремлення програмного та стратегічного напрямів розвитку конкурентної стратегії інноваційних інституцій-партнерів країни.

Україна не має рішучих намірів щодо розробки комплексних і цілісних концепцій державного апарату в нових економічних умовах. Це проявляється в

ухиленні від відповідальності за ті чи інші рішення органів законодавчої та виконавчої влади. Варто взяти до уваги використання механізму державно-приватного партнерства, який має бути спрямований на забезпечення можливості реалізації соціально значущих проектів у найкоротші терміни, непривабливих для традиційних форм приватного фінансування. Крім того, механізм партнерства влади та бізнесу має підвищити ефективність проектів за рахунок участі приватного бізнесу, який зазвичай ефективніший на ринку, ніж державні інституції; забезпечити зменшення бюджетного навантаження шляхом залучення приватних коштів та перенесення частини вартості на користувачів (комерціалізація надання послуг) (рис. 2.3):

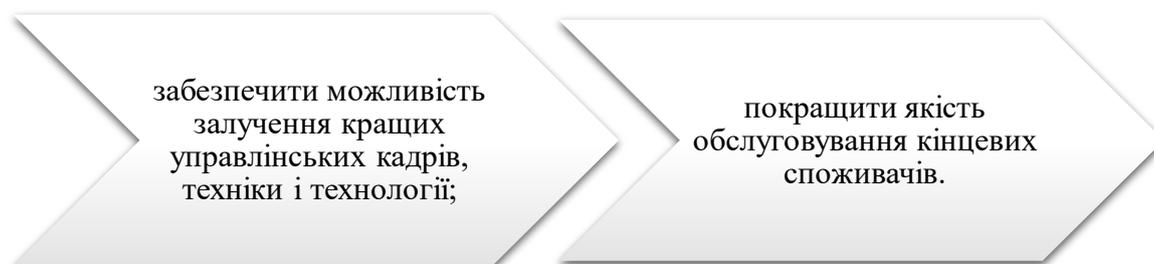


Рис. 2.3. Комерціалізація надання послуг

Джерело: побудовано автором на основі [46]

Нарешті, такий механізм має надати можливість зосередити державні органи на найважливіших управлінських функціях і зменшити суспільні ризики, розподіливши їх між приватним партнером і владою.

Державно-приватне партнерство слід розглядати не лише у вирішенні деяких основних соціально-економічних, промислових та інфраструктурних проблем. Державно-приватне партнерство може суттєво вплинути на трансформацію господарського механізму, особливо в частині використання сучасних фінансових технологій, зокрема проектного фінансування, яке має стати одним із механізмів регулювання розвитку економіки країни у найближчому майбутньому. .

Державно-приватне партнерство, що забезпечує екологічну безпеку, дозволяє (рис. 2.4):

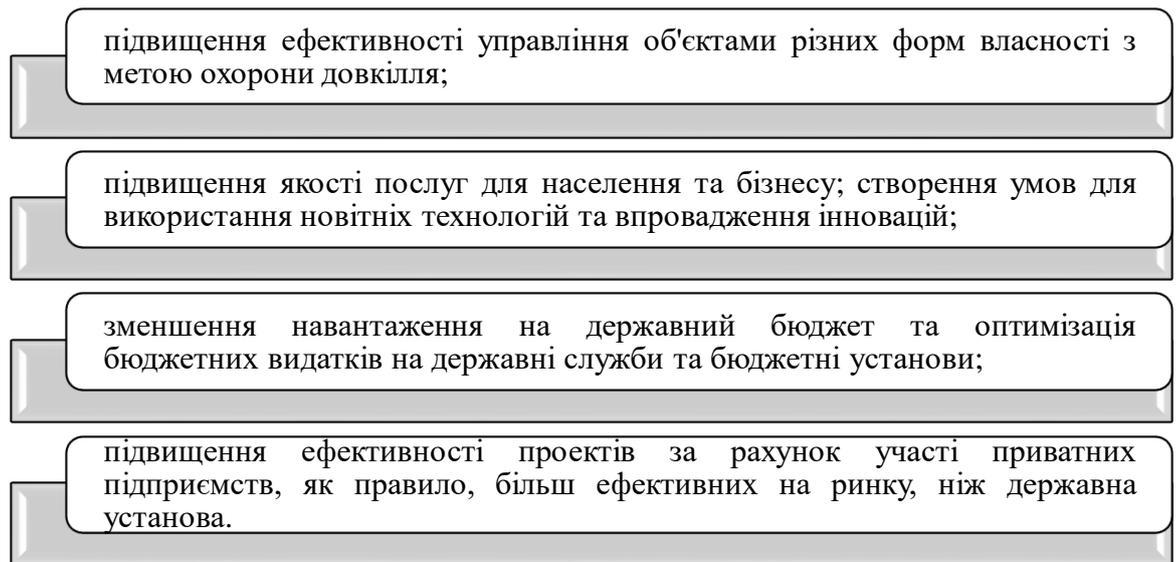


Рис. 2.4. Екологічна безпека

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Загалом «проектне фінансування» є сучасною, гнучкою, раціональною та стратегічно орієнтованою формою реалізації складних довгострокових проєктів. Як ефективна організаційна форма фінансування будівництва, модернізації, реконструкції та впровадження нових технологій вона дає змогу залучати до реалізації проєктів різноманітних інвесторів як державних, так і приватних, забезпечувати чіткий розподіл прав та обов'язків між ними, знижувати рівень ризиків, зокрема за рахунок використання сучасних форм контролю, наприклад, аудиту ефективності використання проєктних ресурсів, зниження рівня корупції та злочинності в процесі реалізації державно-приватних проєктів, а отже, посилення економічної безпеки в умовах розвитку підприємницької діяльності в Україні.

Поєднання проєктного підходу до вирішення національних соціально-економічних проблем з інноваційними організаційно-правовими схемами державно-приватного партнерства надалі може стати основою вирішення широкого кола питань економічної та соціальної політики, економічної безпеки підприємництва та це також допоможе вийти на новий рівень конкурентоспроможності країни.

Для розуміння ролі підприємницької спільноти у реалізації проектів використання механізмів державно-приватного партнерства потребує широкого обговорення із залученням експертів та громадськості. І найголовніше – розробити нормативно-правову базу, створити відповідне інституційне середовище, проаналізувати вітчизняний та зарубіжний досвід та поширити його серед центральних, регіональних та муніципальних органів влади та сприяти запуску пілотних (інноваційних) проектів, що реалізуються влади та бізнесу. Враховуючи певний досвід ряду вітчизняних організацій-партнерів, а також значні ресурси, якими володіє країна, можна виділити наступні програмно-стратегічні напрями розвитку конкурентної стратегії інноваційних інституцій країни-партнера рис. 2.5.:

створити базу для високих технологій, по-перше, як на основі наявних власних розробок, так і технологічних запозичень, які можуть забезпечити необхідні умови для переведення економіки на нову технологічну базу;

розробляти державну інноваційну політику та, відповідно, конкурентні стратегії інноваційних партнерів, спрямовані на створення технологічних конкурентних переваг та розбудову національної інноваційної системи;

державна підтримка наукових досліджень і розробок, спрямованих на нові технології, кваліфіковані кадри;

стимулювати взаємодію, у тому числі створення мережеских утворень між державним, приватним та академічним секторами науки, які спрямовані на розробку, освоєння та поширення інновацій;

розвивати інформаційні технології та формувати інформаційну інфраструктуру;

поширювати технології за допомогою спеціальних державно-приватних програм сприяння поширенню інновацій: програми засвоєння та адаптації конкретних технологій; програми підвищення загальної технологічної сприйнятливості фірм; програми створення інноваційного потенціалу фірм;

надавати технічну допомогу, особливо для малих і середніх фірм, а також створювати технологічні банки даних, агентства з ліцензування та трансферу технологій, діагностичні та консалтингові послуги, інформаційні мережі та спільні українські асоціації та їх продукти.

Рис. 2.5. Конкурентна стратегія інноваційних інституцій країни-партнера
Джерело: побудовано автором на основі [56]

Ці програмно-стратегічні напрями будуть покладені в основу реалізації загальнодержавної програми підвищення конкурентоспроможності, яка відобразатиме основні елементи державної політики.

Що стосується його реалізації, то основна складність полягає в забезпеченні використання комплексного поєднання ресурсного потенціалу підприємництва та його державної підтримки, стимулювання переходу до конкурентоспроможності операційних технологій, що пов'язано з пошуком і опануванням нових технологічних ніш (сегментів, інновацій) де Україна може стати виробничо-технологічним лідером. Необхідно побудувати національну конкурентоспроможну стратегію, що охоплює широкий спектр соціальних, фінансових і політичних проблем, орієнтовану на покращення стану економіки та зміцнення її позицій у світі.

Мета соціально-економічної політики має бути спрямована на зміцнення економічної безпеки підприємництва в Україні та забезпечення інноваційних засад конкурентоспроможності національної економіки. При цьому визначено програмні та стратегічні напрями розвитку конкурентної стратегії інституцій країни-партнера з інноваційної діяльності, що реалізують національні програми конкурентоспроможності, що відображають основні елементи державної політики. Подальші дослідження аналізованої проблематики мають стосуватися розробки та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення інституційного середовища державно-приватного партнерства.

На сучасному етапі для досягнення соціально-економічного розвитку економіки необхідним є впровадження державно-приватного партнерства для забезпечення екологічної безпеки [19] на рівні держави та підприємства. Необхідно вивчити існуючі моделі державно-приватного партнерства та їх адаптацію для забезпечення екологічної безпеки України.

У світовій практиці існує багато класифікацій моделей державно-приватного партнерства.

Проведений аналітичний огляд класифікацій моделей державно-приватного партнерства дозволив визначити такі моделі державно-приватного

партнерства для забезпечення екологічної безпеки на державному рівні та рівні підприємства [22]:

- договір управління та експлуатації, згідно з яким передача державного майна приватному партнеру здійснюватиметься в управління та експлуатацію на фіксованій або диференційованій основі;

- модель державно-приватного партнерства, яка формується з метою залучення управлінського досвіду приватного партнера для реалізації великих і складних програм. Її можна адаптувати до національної економіки та використовувати для забезпечення екологічної безпеки на макро- та мікроекономічному рівнях;

- концесійний договір, згідно з яким приватний сектор бере на себе управління об'єктом державної інфраструктури та інвестиційні ризики;

- приватно-державне фінансування та управління за наявності приватної власності, тобто модель співпраці;

- лізинг, коли приватний сектор має доступ до екологічно орієнтованого сучасного обладнання та інноваційних технологій. Це дозволяє виробляти екологічно чисті товари та послуги.

Розробка механізму державно-приватного партнерства для посилення екологічної безпеки в частині розвитку підприємницької діяльності, визначення програмно-стратегічних напрямів розвитку конкурентної стратегії партнера та інституції інноваційної країни для досліджуваних підприємств є реальним механізмом підвищення рівня їх екологічної безпеки, особливо в частині забезпечення ресурсозберігаючими та природоохоронними технологіями та здійснення соціального захисту працівників, забезпечення їх інфраструктурою соціального обслуговування.

Розвиток і реалізація державно-приватного партнерства у сфері забезпечення екологічної безпеки підприємств залежить від реалізації комплексу стратегічних і тактичних заходів, які можуть створити необхідні умови для підвищення потенціалу партнерства, спрямованого на забезпечення економічної безпеки країни та її конкурентоспроможність на світовому ринку.

2.3. Розробка стратегій використання можливостей, що виникають у періоди геополітичних нестабільностей

Геополітична напруженість зростає, і політики, політики та експерти вважають її неминучою та дедалі сильнішим впливом на всі форми діяльності.

Нещодавні події надали геополітиці нової актуальності, але можна подумати, що вони постійно привертають увагу керівників в епоху глобальних ланцюгів постачання та все більш інтегрованих ринків.

Примітно, що геополітичні проблеми мало впливають на прийняття бізнес-рішень (за винятком тих, хто регулярно орієнтується на віроломних політичних мілинах Близького Сходу). Однак, схоже, це змінюється, але керівники намагаються наздоганяти, оскільки розуміння геополітики стає передумовою успіху в дедалі нестабільнішому середовищі.

США, ЄС, Китай і росія зростають далі один від одного і, як наслідок, геополітичні лінії розломів стають причиною більш частого руйнівні події, такі як торгівля США та Китаю війна, війна в Україні та останні спалахи у напруженості навколо Тайваню. Роберт Фолкнер, Професор міжнародних відносин в Лондонська школа економіки та політики Science, стверджує, що «поява глибокого ідеологічного та політичного розколу» в глобальний порядок частково відповідає за «поширення геополітичних ризиків і загроз».

Наслідком цього є геополітична нестабільність продуктивності бізнесу та процес прийняття рішень. Геополітичні події руйнують ланцюги поставок, завищення вхідних витрат, вплив пропозиція робочої сили та обмеження доступу до фінансів, інші фактори. Збої змушують глобальний бізнес переоцінити свої довгострокові позиції в ключі ринки. Інвестиції європейського бізнесу в Наприклад, у Китаї за перші вісім місяців 2022 року впали на 35% у річному обчисленні. Крім того, фірми розглядають, чи можуть вони діяльність на певному ринку може поставити під загрозу репутація їх бренду, завдяки неявному асоціація з певною державою або її дії.

Дослідження Єльського університету виявили, що понад 1000 фірм вирішили вийти, призупинити або скоротити операції в росії – слідуючи вторгнення в Україну – понад те, що потрібно міжнародними санкціями.

Поряд із загрозою репутації брендів від потенційних політичних об'єднань, фірм також стикаються зі зростаючим тиском з боку регуляторів, споживачі та учасники капіталу, хоча й різного ступеня - щоб бути прозорішим і нести відповідальність за своє управління та вплив на навколишнє середовище.

Начальник відділу міжнародних операцій (FES) і генеральний директор, 2-Wheeler Division, Mahindra & Mahindra Ltd, стверджує, що все частіше «дискусії в на рівень акціонерів цілі з ESG (екологічні, соціальні та корпоративне управління) і D&I (різноманітність і інклюзія)».

Пріоритетними напрямками для багатьох фірм, сьогодні «вони такі ж важливі для бізнесу, як і ставка прибутковості і норма капіталу».



Рис. 2.6. У відповідь на російське вторгнення в Україну багато фірм вирішують вийти операції з росії

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Правління багатьох компаній уже тією чи іншою мірою обмірковують геополітичні ризики. Але дискусії часто зосереджуються на конкретних інвестиціях, проектах або виході на ринок чи виході з нього. Як наслідок, вони не в змозі вивчити ширший стратегічний ландшафт, повний спектр сценаріїв ризику та наслідків або ключові моменти прийняття рішень.

Натомість ради директорів можуть приділяти регулярний час для аналізу того, як реагувати на геополітичні ризики, з якими стикаються їхні підприємства, у рамках ширших зусиль правління щодо створення більш стійких компаній. Не брати участь у таких дискусіях у поточному геополітичному контексті було б помилкою.

Один із способів започаткувати більш стратегічний підхід – це оцінка ризиків, які є найбільш важливими для бізнесу. Правління компанії може застосувати тест на суттєвість, щоб точно визначити, чому слід приділити час для обговорення. Наприклад, ядерні переговори з Іраном мають значні регіональні та глобальні наслідки. Але якщо ці переговори безпосередньо не впливають на діяльність компанії, їй правлінню може не знадобитися приділяти їм час. З іншого боку, більшість глобальних компаній мають справу з рядом локалізованих геополітичних ризиків на постійній основі. Ці ризики можуть включати безпеку операцій і людей в умовах політичної нестабільності, забезпечення їх дотримання змінюваних місцевих правил на одному ринку та не відставати від питань прав людини на іншому.

Для багатьох компаній стратегічна конкуренція між Китаєм і Сполученими Штатами очолює список постійних питань ризику для обговорення.

Правління можуть отримати перспективу, вимагаючи зовнішніх думок на відповідні теми від ділових і політичних лідерів, посольств та інших державних установ і неурядових організацій. Неврахування зовнішніх перспектив створює ризик застосування підходу, який є занадто вузьким або замкнутим.

Надання правлінню регулярного форуму для аналізу проблемних моментів і операційної реальності з різних точок зору та висвітлення

розбіжностей у поглядах не лише покращує процес прийняття рішень і підвищує схильність організації до ризику – це допомагає створити консенсус серед керівництва щодо актуальних питань. Такий консенсус може створити набір керівних принципів – і, що важливо, набір заснованих на довірі відносин і взаєморозуміння в усій організації, – що забезпечує швидку, цілеспрямовану реакцію на основі спільного набору пріоритетів, коли розгортаються сценарії ризику.

Організації можуть бути готові реагувати на геополітичні ризики в різні часові рамки. Створення короткострокових, середньострокових і довгострокових стратегій реагування гарантує, що компанія зможе не тільки впоратися з ситуацією, що швидко змінюється, або надзвичайними ситуаціями, але й зробити інвестиції, необхідні для використання можливостей і стати більш стійкою.

Короткострокові дії. Однією з короткострокових дій, яку може вжити компанія, є створення підрозділу реагування на кризу, який би очолював виявлення потенційних ризиків і розробляв стратегії пом'якшення. Такий підрозділ міг би, наприклад, аналізувати політичні події, які загрожують суттєво порушити роботу компанії, або готувати відповіді на державні запити щодо делікатних тем.

Інша короткотермінова дія полягає в інвестуванні в команди зі стратегії, зв'язків з громадськістю та зв'язків з державними органами, які можуть служити точками контакту компанії з високопоставленими урядовцями та ключовими зацікавленими сторонами в багатьох юрисдикціях. Команди можуть використовувати відносини, які вони розвивають з офіційними особами, щоб поділитися поглядами компанії на ключові питання та отримати інформацію про потенційні регулятивні заходи чи санкції, які можуть вплинути на неї.

Середньострокові дії. Проведення регулярних брифінгів із радою директорів і вищим керівництвом компанії щодо відповідних геополітичних ризиків є ключовим середньостроковим заходом. На таких сесіях зацікавлені сторони високого рівня можуть обговорити потенційні ризики компанії та

переглянути поточні зусилля з пом'якшення. Обговорення можна зосередити на трьох сферах ризику (рис. 2.7):



Рис. 2.7. Основні сфери ризику

Джерело: побудовано автором на основі [23]

У рамках довгострокового планування компанія може проводити навчання, щоб оцінити свою реакцію на сценарії, що змінюють правила гри. Один тест міг би досліджувати умови, за яких компанія може бути змушена ізолювати свою ІТ-інфраструктуру (для захисту від кібератак або відповідності нормативним вимогам) або відокремити свій бізнес у певному регіоні. Такий тест включатиме часові рамки для виконання та можливі технічні варіанти.

Довгострокове планування також може охоплювати такі питання, як:

найбільш значні можливості та проблеми, створені геополітичним ландшафтом, що постійно змінюється, та інвестиції чи коригування, необхідні для їх вирішення можливі непередбачені наслідки від прийняття певної ризикованої позиції ключові висновки з того, як аналогічні компанії реагували на подібні шоківі ситуації

Як для внутрішніх, так і для зовнішніх зацікавлених сторін, ходіння по натягнутій геополітичній лінії може змусити лідерів переглянути те, як вони думають про свої компанії та позиціонують їх. Деякі з комерційних і стратегічних причин можуть вирішити зміцнити зв'язки з країнами, де розташовані компанії. Інші можуть визначити себе як глобальні суб'єкти через доступ, який їм надається для реалізації бізнес-можливостей на ринках, що

розвиваються. Але в епоху миттєвої інформації історія, яку компанія розповідає про себе на одному ринку, не залишиться там. І наратив, який працює в одному місці, може перешкоджати ринковим можливостям в іншому або викликати делікатність між регіонами. Частиною управління геополітичними ризиками є розгляд розгалужень основного наративу компанії. Розглянемо компроміси, пов'язані з визначенням того, як компанія говорить про себе певним чином, чи може така розповідь викликати конфлікти із зовнішніми чи внутрішніми зацікавленими сторонами, і які потенційні засоби правового захисту можуть бути.

Частиною управління геополітичними ризиками є розгляд розгалужень основного наративу компанії. Розглянемо компроміси, пов'язані з формулюванням того, як компанія розповідає про себе, чи може ця розповідь створити конфлікти із зацікавленими сторонами, і які потенційні засоби правового захисту можуть бути.

Якщо компанії працюють на ринках з високим рівнем ризику через політичну нестабільність або загрозу міжнародних санкцій, вони можуть розробити оцінку конкретного ринку або «угоди», які поєднують корпоративну стратегію та управління ризиками. У такій угоді має бути абсолютно чітко визначено пріоритети організації на ринку високого ризику, критерії, які слід використовувати для оцінки ризиків і управління ними, а також те, як розгорнути критерії таким чином, щоб вони відповідали цілям щодо діяльності та продуктивності. Ризики, які необхідно оцінити, можуть бути фінансовими, небезпечними для безпеки людей, правовими, політичними чи репутаційними.

Компанії можуть захотіти оцінити внутрішні та зовнішні перспективи, перш ніж вирішити, що включати до ринкових угод. Вони можуть отримати інформацію або вказівки в посольствах, міжнародних фінансових установах, неурядових організаціях та організаціях однолітків. Розвиток такої локальної мережі управління ризиками з ключовими зацікавленими сторонами та джерелами, які мають розуміння критичних тем, також може допомогти підприємству підтримувати чітку обізнаність про ситуацію. Договори містять

стратегічні вказівки щодо взаємодії всередині країни. Розумне управління геополітичними ризиками також вимагає розуміння того, як вирішувати проблеми, які перетинають кордони. З цієї причини компанії може знадобитися видати вказівки з ряду інших тем, наприклад, як правильно обговорювати геополітичні чутливі теми в публікаціях або виступах і як зображати спірні кордони на картах.

Геополітика – справа особиста. Велика організація, ймовірно, матиме зацікавлених сторін з різними культурними орієнтирами та думками щодо таких питань, як права людини та конфіденційність. У світі, де націоналістичні настрої зростають, жодна країна не домінує, а нормативні акти та стандарти фрагментовані, такі ситуації неодмінно прискоряться.

Лідери повинні сплести тканину глобальної організації, щоб вона протистояла розривам, які загрожує створити зростаючий тиск. Лідери можуть культивувати згуртованість, збираючи ключових зацікавлених сторін за стіл, щоб поділитися думками щодо конкретного завдання чи проекту. У таких обговореннях надзвичайно важливо переконатися, що всі постраждали географічні регіони представлені. Інакше внутрішні тріщини можуть утворитися та лопнути таким чином, що завдасть шкоди культурі, репутації та продуктивності.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз стратегічних підходів до ризиків і можливостей доцільно зробити наступні висновки:

1. Отже, геополітичний ризик – це вплив стратегічної взаємодії між геополітичними органами на основі їхнього географічного розташування, забезпеченості ресурсами, економічної структури, військової сили та інших елементів, таких як співпраця, конкуренція, конфронтація та стримування в певній географічній зоні, на національну безпеку з суверенною безпекою. і військова безпека як ядро. Проект «Один пояс, один шлях» не лише дасть нові

порядки «глобальної фабрики», а й об'єднає ринки країн із населенням понад 4 мільярди людей. Його загальна вартість становить близько 8 трильйонів доларів США.

2. Геополітичні зміни у світі спричиняють додаткову невизначеність серед бізнес-лідерів, що своєю чергою може призвести до ухвалення непродуктивних і неправильних рішень. Суперечливі тенденції останніх 10 років кинули виклик сталим принципам глобалізації, а пандемія COVID-19 і повномасштабна війна в Україні лише посилили їх – зараз створюються нові ланцюги постачання, а попередні переорієнтовуються.

3. Для багатьох компаній стратегічна конкуренція між Китаєм і Сполученими Штатами очолює список постійних питань ризику для обговорення. Частиною управління геополітичними ризиками є розгляд розгалужень основного наративу компанії. Розглянули компроміси, пов'язані з формулюванням того, як компанія розповідає про себе, чи може ця розповідь створити конфлікти із зацікавленими сторонами, і які потенційні засоби правового захисту можуть бути.

РОЗДІЛ 3

СПІВПРАЦЯ ТА ВЗАЄМОДІЯ З ГЕОПОЛІТИЧНИМ СЕРЕДОВИЩЕМ

3.1. Розгляд стратегічного партнерства з урядовими органами та міжнародними організаціями для зменшення геополітичних ризиків

Коли інститути перестають відповідати балансу сил, цінностям і пріоритетам у глобальному порядку, починають з'являтися нові гравці та збільшують ймовірність того, що системи втратять легітимність або зламаються, створюючи геополітичну рецесію.

Серед ландшафту багатопольярного світу, загострення конфліктів і відродження популізму та націоналізму для країн і територій вкрай важливо дійти консенсусу щодо того, куди має рухатися світ і як реформувати та зміцнювати багатосторонні інститути, які дозволяють нам протистояти великим глобальним викликам, включаючи зміну клімату, соціальну справедливість, геополітичну невизначеність і повторне поява глобального конфлікту. Події останніх трьох років, зокрема пандемія та війна в Україні, спричинили різку зміну глобальних альянсів безпеки та виявили вразливість ланцюжків поставок, залежних від країн, які сприймаються як загроза національній безпеці. Наприклад, надмірна залежність Європи від російського газу змусила її змінити спосіб отримання енергії – і дорого.

Вперше за багато століть населення планети скоротиться протягом наступних кількох десятиліть. Це створює ще одну проблему для моделі глобалізації – і її процвітання – оскільки вона спирається на зростаюче населення, яке продовжує споживати та інвестувати. І поки ми рухаємося в цьому постійно мінливому світі, спосіб роботи бізнесу, швидше за все, доведеться змінити. Ті, хто колись скористався перевагами глобалізованого середовища завдяки глобальній економічній ефективності, включаючи офшорне

виробництво та розширення ланцюжків поставок, будуть змушені переглянути свій підхід.

Хоча важко точно передбачити, що станеться, якщо світ перейде від глобалізації до нової економіки національної безпеки, є кілька міркувань, які можуть допомогти підприємствам підготуватися (рис. 3.1):

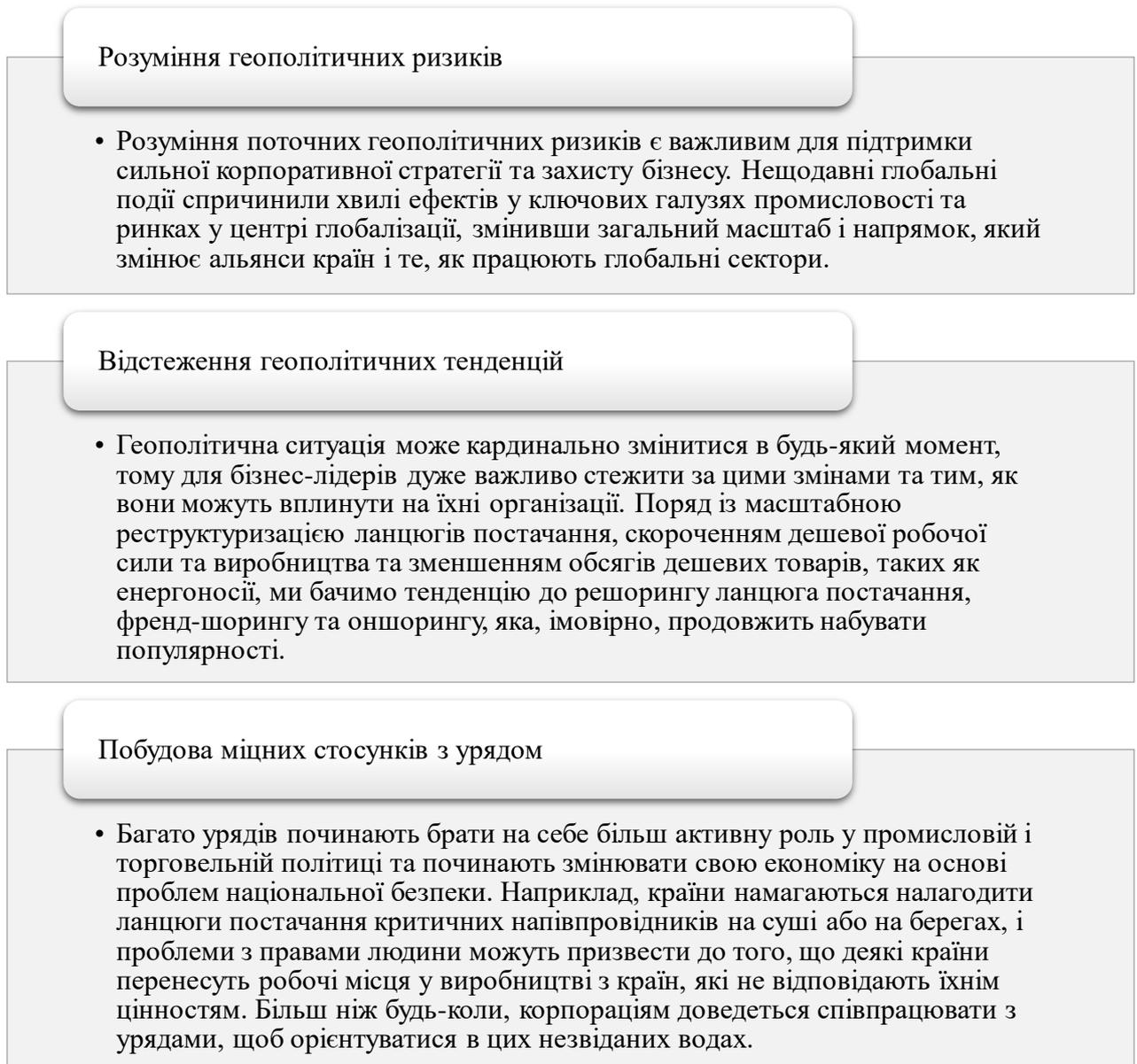


Рис. 3.1 Шляхи зменшення геополітичних ризиків

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Великих речей можна досягти, коли світ працює разом для досягнення спільних цілей. Оскільки ВЕФ (Всесвітній економічний форум) об'єднує

лідерів уряду, бізнесу та громадянського суспільства з усього світу, це можливість для такого необхідного діалогу, який може побудувати співпрацю між державним і приватним секторами та намітити шлях до вирішення глобальних викликів завтрашнього дня.

Деякі уряди вимагатимуть додаткових коштів або тарифів в обмін на право експорту товарів у свою країну. Тарифи та квоти використовуються для захисту вітчизняних виробників від іноземної конкуренції. Це також може мати величезний вплив на прибутки організації, оскільки або скорочує доходи від податку на експорт, або обмежує суму доходів, які можна отримати.

Спираючись на політико-інституційний підхід до політичного ризику, можна стверджувати, що політичного ризику неможливо повністю уникнути, але його вартість можна зменшити за допомогою інституційних інструментів. Можна визначити інституційні інструменти як офіційні міжнародні угоди, контракти чи інші письмові документи, які визначають права та встановлюють зобов'язання між сторонами та/або їх суб'єктами. Інституційні інструменти, які ТНК використовують для зменшення витрат, спричинених геополітичним ризиком, тобто коли відбуваються події, привернули напрочуд мало уваги. Це важливе упущення, враховуючи центральну роль управління геополітичними ризиками для ТНК.

Оцінка факторів ризику, включаючи політичну нестабільність, популізм і соціальні розбіжності, є життєво важливою для передбачення потенційних результатів та їх впливу на регіональну стабільність та економічні перспективи. На геополітичні події та регіональну динаміку впливає складна взаємодія факторів і вони можуть швидко змінюватися. Особливо при оцінці геополітичних ризиків і підготовці до них існує сильна потреба в передбачуваності. Здатність передбачати й розуміти потенційні виклики та їхні наслідки має вирішальне значення для організацій, які працюють у глобалізованому та взаємопов'язаному світі. Передбачуваність дозволяє приймати ефективні рішення, стратегічне планування та впроваджувати проактивні заходи для зниження ризиків.

Органи нагляду, регулятори та фінансові установи повинні знати про ризики для фінансової стабільності, що виникають через потенційне зростання геополітичної напруженості, і взяти на себе зобов'язання виявляти, кількісно оцінювати, керувати та пом'якшувати ці загрози. Краще розуміння та моніторинг взаємодії між геополітичними ризиками та більш традиційними ризиками, пов'язаними з кредитом, процентною ставкою, ринком, ліквідністю та операціями, може допомогти запобігти потенційно дестабілізуючим наслідкам геополітичних подій.

Щоб розробити практичні вказівки для наглядових органів, політики повинні прийняти систематичний підхід, який використовує стрес-тестування та аналіз сценаріїв для оцінки та кількісного визначення каналів передачі геополітичних потрясінь фінансовим установам.

Налагодження стосунків із політичними лідерами та особами, які приймають рішення, є ще одним способом зменшити геополітичний ризик. Компанії можуть використовувати ці відносини, щоб краще зрозуміти геополітичний клімат та отримати доступ до інформації, яка може допомогти їм передбачити та зменшити потенційні ризики.

У сьогоdnішньому непередбачуваному геополітичному ландшафті раптові події – від дипломатичних інцидентів до тероризму – застають ринки та підприємства зненацька. Отже, такі дані мають враховувати не лише уряди, а й компанії.

У відповідь на зростаючі геополітичні ризики економіки, що залежать від зовнішнього фінансування, повинні забезпечити достатній рівень міжнародних резервів, а також запаси капіталу та ліквідності у фінансових установах.

Політики повинні посилити готовність до кризових ситуацій і механізми управління ними для подолання потенційної фінансової нестабільності, спричиненої загостренням геополітичної напруженості. Угоди про співпрацю між різними національними органами влади повинні продовжувати допомагати в забезпеченні ефективного управління та стримування міжнародних

фінансових криз, у тому числі шляхом розробки ефективних механізмів врегулювання для фінансових установ, які працюють у кількох юрисдикціях.

Глобальна мережа фінансової безпеки – набір інституцій і механізмів, які захищають від криз, і фінансування для пом'якшення їх впливу – має бути посилена через угоди про взаємну допомогу між країнами. Це включатиме регіональні системи безпеки, валютні свопи або фіскальні механізми, а також запобіжні кредитні лінії від міжнародних фінансових установ.

Зрештою, політики повинні усвідомлювати, що введення фінансових обмежень з міркувань національної безпеки може мати непередбачені наслідки для глобальної макрофінансової стабільності. Враховуючи значні ризики для глобальної макрофінансової стабільності, слід посилити багатосторонні зусилля для зменшення геополітичної напруги та економічної та фінансової фрагментації.

Для багатьох компаній у всьому світі глобальна волатильність викликає особливу тривогу, враховуючи те, наскільки інтегрованими стали глобальна торгівля, фінанси та ланцюжки поставок за останні кілька десятиліть. Більше того, компаніям, які працюють на міжнародному рівні, стало значно важче уникнути економічних наслідків у гарячих точках конфліктів.

Одне з рішень, яке багато інституційних організацій розглядають як життєздатну альтернативу глобалізованому світу вільної торгівлі, це «підтримка друзів» (френдшоринг). Ця концепція передбачає можливість для компаній перемістити свої ланцюги поставок із зон геополітичної напруженості на користь більш нейтральних, стабільних та/або ідеологічно взаємодоповнюючих країн.

Враховуючи взаємопов'язаний характер глобальної торгівлі, відмова від оптових продажів від їхніх нинішніх постачальників була б надзвичайно дорогою справою для багатьох компаній. Це не згадуючи тих компаній, які нерозривно прив'язані до певних географічних територій (наприклад, гірничодобувних та інших видобувних компаній), або тих, які потребують продуктів або товарів із політично нестабільних регіонів для функціонування.

Крім того, багато компаній давно збалансували загрози, пов'язані з геополітичним ризиком, і регіональні переваги, такі як місцевий досвід, нижча вартість виробництва/заробітна плата або необхідність виходу на нові прибуткові ринки, і навряд чи змінять тактику зараз, незважаючи на підвищений ризик.

Щоб подолати виявлені геополітичні ризики, компанії впроваджують різні заходи з їх пом'якшення (рис. 3.2).

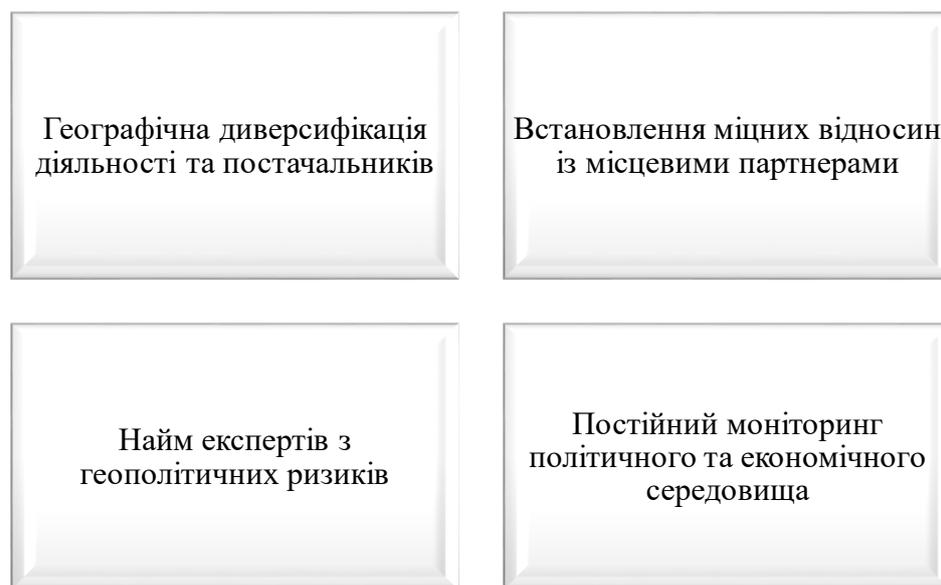


Рис. 3.2 Заходи для пом'якшення геополітичних ризиків

Джерело: побудовано автором на основі [24]

Крім того, компанія може розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій і забезпечити, щоб її співробітники були навчені адекватно реагувати на ризикові ситуації.

Під час зовнішнього аудиту геополітичні ризики відстежуються та оновлюються з часом шляхом регулярного перегляду звітів розвідки та аналізу експертами з геополітичних ризиків. Аудитори оцінюють ефективність систем моніторингу компанії, а також якість інформації та реагування на нові геополітичні ризики. Крім того, переглядається впровадження та оновлення політик і процедур для усунення виявлених ризиків, а також оцінюється здатність компанії адаптуватися до змін у геополітичному середовищі.

Місцевим компаніям доведеться системно займатися управлінням геополітичними ризиками та розробляти стратегії адаптації. Це єдиний спосіб забезпечити власну конкурентоспроможність і майбутню життєздатність у довгостроковій перспективі. Наприклад, більша диверсифікація ланцюжків доданої вартості або збільшення інвестицій у місцеве виробництво та ланцюги постачання можуть допомогти ефективно зменшити залежність від певних кризових регіонів або проблемних країн.

Співпраця з іншими компаніями та організаціями відіграє важливу роль в управлінні геополітичними ризиками. Керуючі директори можуть вивчати досвід і кращі практики інших компаній, обмінюватися інформацією та розробляти спільні рішення. Також може бути корисним спілкуватися з галузевими асоціаціями чи державними організаціями, щоб скористатися їхнім досвідом і підтримкою.

Що стосується питань, пов'язаних з безпекою та енергопостачанням, фахівці з ризиків і внутрішнього аудиту також повинні працювати з урядами та регуляторами, де це можливо. Вони повинні визнати, що урядова політика диктуватиме або суттєво впливатиме на деякі потенційні результати цих проблем.

Зростає роль державно-приватної співпраці для вирішення проблем глобальної безпеки. Потрібно чітко подумати про нові важелі, які дозволять широкому колу зацікавлених сторін спільно боротися з глобальними ризиками, з якими неможливо боротися централізовано

За останні кілька десятиліть компанії також почали відігравати все більшу роль у партнерстві багатьох зацікавлених сторін з організаціями ООН і неурядовими організаціями. У міру того як змінюється геополітичний ландшафт, змінюється і спосіб, у який керівники ризиків захищають свій бізнес. Глибоке розуміння взаємопов'язаних факторів геополітичного ризику та їхнього впливу забезпечує міцну основу для їх запобігання та захисту від них.

Встановлення міцних відносин з урядами та місцевими громадами має вирішальне значення для бізнесу для пом'якшення геополітичних ризиків.

Взаємодіючи з ключовими зацікавленими сторонами та розуміючи місцеву динаміку, організації можуть передбачати потенційні ризики та відповідно адаптувати свої стратегії.

Крім того, побудова міцних відносин між урядом і громадою може підвищити репутацію організації, створити добру волю та потенційно відкрити нові можливості на ринку, сприяючи довгостроковому успіху та стійкості бізнесу.

Отже, бізнес повинен шукати та покладатися на досвід інсайдерів галузі, місцевих експертів та інших відповідних консультативних рад для оцінки політичної ситуації в конкретному регіоні. Стратегії, які враховують думки та поради цих регіональних експертів, матимуть кращі шанси на успіх, ніж стратегії, розроблені централізованим керівництвом без керівництва будь-кого на відповідній території.

3.2. Вивчення практик лобіювання та громадського впливу для покращення позицій у геополітичних дебатах

Відродження експортного контролю та промислової політики ставить перед компаніями актуальне питання про те, як орієнтуватися у підступній геополітиці сучасного міжнародного бізнесу. Американські технологічні фірми, включно з виробниками інструментів EDA та постачальниками чіпів штучного інтелекту, мабуть, стурбовані програшами на великих ринках, зокрема в Китаї, через ефективний і обтяжливий експортний контроль. Є три основні стратегії, які компанії можуть спробувати уникнути шкоди під час цих геополітичних штормів: лобіювання, перемога та корпоративне зниження ризиків.

Визволення України та її майбутнє мають особливе значення. Євросоюз повинен нарешті змусити санкції проти Росії запрацювати. І неприйнятно, щоб товари та послуги, які підпадають під санкції, досі потрапляли до Росії через треті країни. Якщо за кілька місяців експорт до якоїсь країни, наприклад Киргизстану, зросте на 2 000%, то зрозуміло, що товар справді йде до Росії.

Європейський Союз повинен бути чітким і жорстким щодо цих російських помічників.

Політика Європейського Союзу щодо Африки, на жаль, також значною мірою провалилася. Послідовні державні перевороти та зростаюче невдоволення ЄС показують, що просте сіяння грошей ЄС не приносить результатів.

Співробітництво в галузі розвитку має також чітко відповідати цілям зовнішньої політики ЄС, інакше це просто марна трата грошей. Багато чого, що потрібно зробити, щоб посилити міжнародний вплив ЄС, і це здебільшого домашнє завдання, яке ще має виконати сам ЄС. Якщо ні, то буде дуже важко збалансувати Китай, Росію та інші великі авторитарні режими.

Управління геополітичними ризиками стосується процесу виявлення, оцінки та пом'якшення впливу геополітичних подій на бізнес та інвестиції. Організаціям вкрай важливо керувати геополітичними ризиками, щоб зберегти свою конкурентну перевагу, захистити ланцюжки поставок і забезпечити безперервність бізнесу.

У міру того, як глобальний ландшафт стає все більш взаємопов'язаним і складним, компаніям необхідно бути проактивними у своєму підході до управління геополітичними ризиками. Добре спланована стратегія може допомогти організаціям подолати невизначеність і адаптуватися до змін у глобальному середовищі.

Ефективне управління геополітичними ризиками складається з кількох ключових компонентів. Вони включають:

повне розуміння факторів ризику;

регулярний моніторинг і прогнозування подій;

розробку стратегій для пом'якшення потенційного впливу на організацію.

Включивши ці компоненти в свою структуру управління ризиками, організації можуть краще підготуватися до потенційних збоїв і отримати вигоду від можливостей, що виникають у результаті геополітичних змін. Зрештою це може сприяти довгостроковій стійкості та успіху бізнесу.

Для ефективного управління геополітичними ризиками важливо розуміти різні фактори та категорії, які сприяють цим ризикам. Фактори політичного ризику охоплюють широкий спектр проблем, які можуть вплинути на стабільність країни та бізнес-середовище.

Стабільність уряду та зміни політики можуть суттєво вплинути на бізнес-операції та інвестиції, оскільки зміни в нормативних актах чи керівництві можуть створити невизначеність або порушити бізнес-середовище.

З іншого боку, соціальні заворушення та конфлікти можуть призвести до збоїв у ланцюгах постачання, пошкодження інфраструктури та становити загрозу безпеці працівників.

Фактори економічного ризику тісно пов'язані із загальним здоров'ям і стабільністю економіки країни. Коливання курсу валют можуть призвести до збільшення витрат для бізнесу, впливаючи на прибутковість і конкурентоспроможність.

Торгова політика та санкції можуть створити перешкоди для входу на ринок або порушити глобальні ланцюжки поставок. Нарешті, економічне зростання та стабільність є вирішальними для бізнесу, оскільки вони впливають на споживчий попит і загальний бізнес-клімат.

Картування та аналіз геополітичних ризиків передбачає візуалізацію географічного розподілу ризиків та їх потенційного впливу на організацію. Це може допомогти підприємствам визначити закономірності, тенденції та вразливі місця в їх діяльності та ланцюгах постачання, дозволяючи їм ефективно визначати пріоритети та націлювати зусилля зі зменшення ризиків.

Включивши картографування та аналіз геополітичних ризиків у свою систему управління ризиками, організації можуть отримати цінну інформацію про свою схильність до геополітичних ризиків і приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Регулярний моніторинг і прогнозування геополітичних подій мають вирішальне значення для організацій, щоб випереджати потенційні ризики та невизначеності.

Відстежуючи глобальні події, тенденції та проблеми, що виникають, компанії можуть краще передбачати потенційний вплив геополітичних ризиків на свою діяльність та інвестиції. Використовуючи різні джерела даних і співпрацюючи з експертами, організації можуть розробити надійні моделі прогнозування, які допоможуть їм орієнтуватися в дедалі більш невизначеному глобальному середовищі та приймати обґрунтовані рішення для ефективного управління геополітичними ризиками.

Після визначення та оцінки геополітичних ризиків організації повинні розробити стратегії пом'якшення їхнього потенційного впливу. Диверсифікація ланцюга постачання та операцій є ключовою стратегією пом'якшення впливу геополітичних ризиків. Розподіляючи діяльність і постачальників у кількох країнах або регіонах, організації можуть зменшити ризик потенційних збоїв, спричинених геополітичними подіями.

Крім того, диверсифікація може допомогти підприємствам скористатися новими можливостями, що виникають у результаті геополітичних змін, таких як ринки, що розвиваються, або змінна динаміка торгівлі, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність і стійкість на глобальному ринку.

Страховання політичних ризиків і стратегії хеджування можуть допомогти організаціям захистити свої інвестиції та активи від потенційних втрат через геополітичні події. Ці фінансові інструменти можуть покрити низку ризиків, включаючи експропріацію, політичне насильство та коливання валют.

Включивши страхування політичних ризиків і стратегії хеджування в систему управління ризиками, організації можуть мінімізувати свій фінансовий вплив на геополітичні ризики та забезпечити стабільність і безперервність своїх операцій.

Війна в Україні та відновлення напруженості між Сполученими Штатами та Китаєм через Тайвань не змінили того, як французи та європейці сприймають геополітичні проблеми сьогодні або як вони очікують, що вони будуть через п'ять років.

Навпаки, ці події зміцнили їхнє бачення багатопольярного світу, відразу до ризику війни та бажання більш геополітичного Європейського Союзу. Про це свідчать результати останнього щорічного дослідження громадської думки German Marshall Fund Transatlantic Trends, проведеного в 14 країнах: Канаді, Франції, Німеччині, Італії, Литві, Нідерландах, Польщі, Португалії, Румунії, Іспанії, Швеції, Туреччині, Сполучене Королівство та Сполучені Штати.

Зниження впливу Сполучених Штатів у світі протягом п'яти років, яке сприймається неминучим, очікують усі країни, в тому числі й самі американці. У той час як 62% європейців і 86% американців вважають, що Сполучені Штати наразі є найвпливовішою країною, лише 36% і 60% відповідно вважають, що так буде і в 2027 році. Очікується, що очікуваний занепад Сполучених Штатів піде на користь Китаю (25% у 2027 році, +12 пунктів), тоді як вплив ЄС, за прогнозами, залишиться стабільним (15%), трохи вище впливу Росії (10%, +4 пункти). Французи разом з італійцями єдині вірять, що Китай буде впливовішим (37%), ніж Сполучені Штати (26%) протягом п'яти років. Італія та Франція також найчастіше кажуть, що вплив Сполучених Штатів у світі є негативним (39% та 34%), за ними йдуть Німеччина, Великобританія та Канада (31%).

Що стосується Тайваню, результати показують явну відразу до ризику військової ескалації: респонденти віддають перевагу дипломатії (35%) або санкціям (32%) над поставками зброї (4%) у разі вторгнення, тоді як лише 2% підтримали б розведення військ. Американці також дуже неохоче йдуть на військове втручання (7%) . Загалом Китай не сприймається як військова загроза, в тому числі американці, з яких лише 8% вважають Китай військовою загрозою, що суперечить рішучій заяві президента Джо Байдена про те, що Сполучені Штати захищатимуть Тайвань у разі нападу Китаю [25].

У поточному стратегічному середовищі ці результати показують, що підтвердження геополітичного ЄС, який може діяти з основних стратегічних питань, стало бажанням, яке широко поділяє європейське населення. Франція працювала над європеїзацією дебатів про стратегічну автономію і сьогодні

входить до числа країн, які вважаються найнадійнішими (67%) [25]. Таке сприятливе сприйняття Франції має заохотити її вийти за межі франко-німецьких рамок, які більше не працюють, і зміцнити свої відносини з іншими країнами, такими як Нідерланди та Іспанія, а також з країнами Балтії та Північної Європи, але також прагнути налагодити відносини, які погіршилися, насамперед із Польщею [59]. Участь Франції в тренувальній місії української армії в Польщі під егідою Європейського Союзу сприяла б цьому дуже конкретно.

Геополітичні міркування в дебатах про захист торгівлі часто стосуються національної безпеки, стратегічних галузей промисловості та міжнародних відносин.

Дебати про захист торгівлі стосуються не лише економіки; вони також включають геополітичні міркування. Одним із ключових моментів є національна безпека. Країни часто захищають галузі, які життєво важливі для їхньої національної безпеки. Наприклад, оборонна промисловість часто сильно захищена, щоб гарантувати, що країна може виробляти власне військове обладнання та не покладатися на потенційно ворожі країни. Так само країни можуть захистити свій сільськогосподарський сектор, щоб забезпечити продовольчу безпеку. Це особливо вірно для країн, які схильні до стихійних лих або мають історію нестачі продовольства.

Іншим геополітичним міркуванням є захист стратегічних галузей. Це галузі, які країна вважає життєво важливими для свого економічного майбутнього або технологічного прогресу. Наприклад, багато країн захищають свій технологічний сектор, оскільки вважають його ключовим для майбутнього економічного зростання. Це може призвести до торгових суперечок, оскільки інші країни можуть вважати цей захист несправедливим. Наприклад, США і Китай були втягнуті в торгову війну частково через звинувачення США в тому, що Китай несправедливо захищає свій технологічний сектор.

Міжнародні відносини також відіграють важливу роль у дебатах про захист торгівлі. Торгова політика може бути використана як інструмент для

досягнення цілей зовнішньої політики. Наприклад, країна може накласти торгові санкції на іншу країну, щоб змусити її змінити свою поведінку. І навпаки, країна може знизити торговельні бар'єри з іншою країною, щоб зміцнити їхні відносини. Це може призвести до складних переговорів, оскільки країни намагаються збалансувати свої економічні інтереси та цілі зовнішньої політики.

Крім того, геополітичні міркування також можуть впливати на громадську думку та політичні дебати щодо захисту торгівлі. Наприклад, якщо країна розглядається як геополітичний суперник, громадськість може підтримати торговельний захист проти цієї країни. Це може тиснути на політиків, щоб вони дотримувалися протекціоністської політики, навіть якщо вона не відповідає економічним інтересам країни.

Підсумовуючи, геополітичні міркування є важливою частиною дебатів про захист торгівлі. Вони можуть впливати на рішення політиків, результати торговельних переговорів і ставлення громадськості до захисту торгівлі.

3.3. Розробка комунікаційних стратегій для зменшення негативного впливу геополітичних конфліктів на репутацію міжнародного бізнесу

Сучасне світове співтовариство все більше покладається на корпоративний сектор у пошуку інноваційних та стійких рішень для вирішення ключових міжнародних проблем, таких як геополітичні потрясіння, тероризм, кібербезпека, політично вмотивовані обмеження торгівлі, зміни клімату та міграція. Необхідні об'єднані зусилля соціального, приватного та державного секторів, щоб мобілізувати коаліції чи мережі для відповіді на очікування суспільства та зміцнення соціальної злагодженості.

Ризики, пов'язані з певними економічними зв'язками, швидко розвиваються в поточному геополітичному та технологічному середовищі та все більше зливаються з проблемами безпеки. Ось чому доцільно розробити

комплексний підхід до спільного визначення, оцінки та управління ризиками для своєї економічної безпеки.

У стратегії доцільно провести ретельну оцінку ризиків економічній безпеці за чотирма напрямками (рис.3.3):



Рис. 3.3 Напрями оцінки ризиків економічної безпеки

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Ринки не існують у вакуумі, вони оточені соціальною, політичною та культурною сферами. Те, що відбувається в цьому некомерційному бізнес-середовищі, складається з відносин, які неминуче формують динаміку на ринках і впливають на здатність компанії досягати своїх бізнес-цілей. Це зовнішнє соціально-політичне середовище також впливає на корпоративний успіх, репутацію та, зрештою, на її виживання, створюючи суспільні та політичні цінності. Транснаціональним корпораціям потрібна корпоративна зовнішня політика, щоб узгодити свої ринкові цілі зі своїми цілями у відносинах з урядами та суспільством. Керівники повинні відчувати новий підхід до залучення зовнішнього середовища.

Геополітичні потрясіння є емоційно насиченими і можуть швидко призвести до внутрішніх і зовнішніх протиріч. Зайняти позицію щодо критичних питань і розробити наративи та повідомлення є важливими, внутрішня комунікація є ключовою.

В антропоцені світ стикається з прискоренням розвитку людини та її впливу на природу. Експансіоністський світовий порядок, який виник у Європі з колоніальних часів, досягає багатьох обмежень (екологічних, економічних, соціальних, політичних і науково-технічних), збільшуючи граничні витрати та ризики, які викликають численні кризи, конфлікти та катастрофи, які кидають виклик цьому світовому порядку. Альтернативне майбутнє варіюється від краху людської цивілізації до геополітичної конкуренції та конфлікту між суперниками до руйнівних технічних інновацій і системної трансформації економіки та суспільства в природних межах.

У відповідь на геополітичні конфлікти та їх наслідки, такі як зміна клімату та російсько-українська війна, зусилля кооперативного управління можуть допомогти пом'якшити складні кризові ситуації, адаптуватися до них і впоратися з ними. Щоб запобігти подальшій ескалації та взаємопідсилювальній динаміці криз і геополітичних конфліктів в антропоцені, кооперативне управління має пристосуватися до складності світу та перейти від негативного зв'язку проблем до позитивного зв'язку рішень.

Взаємодія між геополітикою та управлінням і перехід від каскадів ризиків до синергії обговорюється для взаємозв'язку енергетичної безпеки та зв'язку клімат-конфлікт-міграції. Енергетичні конфлікти можна стримувати шляхом зменшення конкуренції за землю та втрати біорізноманіття, а також ризикованої залежності від стратегічної сировини та конфліктних корисних копалин. Заходи для сталого енергетичного переходу включають енергоефективність та збереження, відновлювані джерела енергії та декарбонізацію, циркулярну економіку та рішення, засновані на природі.

У сучасному взаємопов'язаному світі міжнародна торгівля відіграє вирішальну роль у світовій економіці. Оскільки підприємства розширюють

свою діяльність за кордон, вони стикаються з різними ризиками, пов'язаними з дотриманням вимог, нормативними актами та невизначеністю ринку. Розуміння та ефективно пом'якшення цих ризиків є важливими для успішної міжнародної торгівлі.

Щоб орієнтуватися в складнощах міжнародної торгівлі та відповідності вимогам, потрібен стратегічний підхід і глибоке усвідомлення потенційних ризиків. Проводячи ретельні дослідження, налагоджуючи міцні партнерські відносини, дотримуючись нормативних актів і розвиваючи культуру відповідності, компанії можуть ефективно зменшувати ризики. Застосування технологій і адаптація до мінливих обставин забезпечать довгостроковий успіх у динамічному світі міжнародної торгівлі.

Все більш складний і поляризований глобальний ландшафт вимагає більш гнучких і ефективних стратегій співпраці в галузі розвитку. Країни, що розвиваються, вимагають реформування глобальної фінансової архітектури, спонукаючи учасників традиційного розвитку не лише переосмислити співпрацю в галузі розвитку, але й справді зрозуміти, чому традиційна допомога в розвитку та співпраця не принесли бажаних результатів. Партнерство має стати більш чутливим до місцевих умов і потреб, враховувати нерівність у доступі до фінансування розвитку та мати на меті відновлення довіри до багатосторонності.

Співробітництво в галузі розвитку не може бути успішним, якщо воно намагається застосувати старі методи до нових і дедалі складніших викликів сьогодення. Замість цього він має базуватися на стратегічній координації, яка використовує сильні сторони кожного гравця, включаючи багатосторонню систему, з країнами, що розвиваються, на керівному кріслі.

Окрім зміни парадигми, успішне впровадження – часто основна перешкода для досягнення результатів розвитку – є ключовим. Нові стратегії повинні враховувати внутрішню політичну економіку всіх партнерів у розвитку та відповідним чином адаптувати стратегії впровадження.

У геополітиці немає нічого нового, але щоб досягти успіху в сучасному напруженому середовищі, компаніям доведеться діяти по-іншому. Політика впливає на бізнес-середовище більше, ніж протягом десятиліть. Хоча генеральним директорам може бути легко мати відносно обґрунтований погляд на цей новий геополітичний ландшафт, важко бути фахівцем, особливо коли економічна логіка, здається, більше не є обмеженням для політики, а компанії не можуть нічого сприймати як належне.

Зараз більше, ніж будь-коли, компанії, які мають частки на глобальних ринках, усвідомлюють, що геополітичний ризик – це не лише питання дій, які спонсоруються державою (як у випадку з недавньою торговою напругою в Китаї). Компанії більше не повинні вважати, що геополітичний ризик їх не стосується. Питання полягає не в тому, чи зіткнеться компанія з геополітичним ризиком, а в тому, як їм найкраще протистояти.

Підприємства часто отримують найвагоміші уроки не з того, що пішло правильно, а з того, що пішло не так. Розумні компанії справедливо вважають такі дані одним із своїх найцінніших активів. Ці цикли зворотного зв'язку мають вирішальне значення для розпізнавання та оцінки геополітичного ризику, розробки стратегій його уникнення та адаптивного реагування на геополітичні кризи та навчання на них для підвищення стійкості до майбутніх загроз.

Незважаючи на всі розмови про деглобалізацію та зниження ризиків, країни, підприємства та навіть окремі домогосподарства залишаються дуже взаємозалежними один від одного через енергетичні, товарні та фінансові ринки. Підготовка до найгіршого з одночасною роботою над розсіюванням конфліктів лежить в основі управління геополітичними ризиками.

Оскільки геополітичні потрясіння продовжують залишатися основним фактором невизначеності, диверсифікація стала критично важливою стратегією пом'якшення ризиків. Диверсифікація бізнес-операцій, ланцюгів постачання та інвестицій у різних регіонах і на ринках може служити щитом від локальної геополітичної нестабільності. Наприклад, компанії, які мають

диверсифікованих постачальників у кількох країнах, менш вразливі до збоїв, спричинених конфліктами чи торговими обмеженнями в одному регіоні.

Проактивне управління ризиками в умовах геополітичних потрясінь має першочергове значення. Підприємства повинні проводити комплексну оцінку ризиків і планувати сценарії, щоб передбачити можливі збої та розробити стратегії пом'якшення. Ці сценарії «що, якщо» дозволяють організаціям виявити вразливі місця, підготуватися до непередбачених ситуацій і забезпечити безперервність бізнесу.

Стратегії зменшення ризиків, питання сталого розвитку, та геополітична обізнаність відіграватимуть ключову роль у зміні способів діяльності бізнесу працювати в наступні роки.

Відбувається зміна парадигми, оскільки багатонаціональні компанії переглядають свої стратегії ланцюга поставок, щоб зменшити ризики та забезпечити безперервність бізнесу. Традиційний підхід офшорних операцій до недорогих напрямків поступається місцем більш регіональному або навіть локальному підходу.

Ця трансформація, спричинена сукупністю факторів, включаючи геополітичні події, проблеми сталого розвитку та необхідність швидко адаптуватися до мінливих уподобань споживачів, змінює спосіб роботи компаній у глобальному масштабі.

Галузі, які колись значною мірою покладалися на глобальні ланцюги постачання, тепер зміщуються до регіонального фокусу, за винятком випадків, коли підприємства не мають альтернативи, окрім як підтримувати глобальну присутність. Зростання ця тенденція частково зумовлена обмеженим доступом до критично важливих ресурсів, спричиненим геополітичною напругою та торговими бар'єрами.

Ризик-менеджери повинні враховувати, що не всі ризики можуть бути застраховані. Тому компаніям необхідно думати про сценарії та передусім визначати, які ризики вони можуть зменшити за допомогою власних заходів.

Під час кризи ефективна комунікація стає першорядною; дезінформація може швидко призвести до хаосу. Технологічні системи допомагають забезпечити швидке й точне надходження повідомлень до всіх зацікавлених сторін, включаючи співробітників на місцях, яким потрібні негайні вказівки, а також акціонерів, яким потрібні своєчасні оновлення щодо впливу ситуації на безперервність бізнесу. Надання оновлень у реальному часі, щоб усі були в курсі, комунікаційні технології відіграють ключову роль. Це більше, ніж просто передача повідомлень; це також гарантує, що ці повідомлення будуть почуті, зрозумілі та реалізовані.

Таким чином, оскільки ми занурюємося в епоху, багату технологічними досягненнями, дуже важливо використовувати ці інструменти для готовності до геополітичних криз. Складне програмне забезпечення дозволяє нам передбачати кризи та швидко реагувати на них, а прогнозна аналітика тримає нас на крок попереду нестабільності. Компаніям потрібно не забувати про кібербезпеку. Комунікація відіграє ключову роль у цьому ландшафті – вона усуває розриви, сприяє розумінню та сприяє швидким діям у неспокійні часи.

Висновки до розділу 3

Дослідивши співпрацю та взаємодію з геополітичним середовищем, доцільно зробити наступні висновки:

1. Угода щодо геополітичних цілей, норм і законної участі міжнародних партнерів у процесах національної політики сприяють співпраці. У будь-якому разі співпраця між міжнародними акторами вимагає створення інституційної бази. Партнерство в галузі та з державним сектором матиме вирішальне значення для подолання нестабільності та в умовах геополітичних ризиків.

2. Центри прийняття політичних рішень зміщуються; стратегії і лобістські дії змінюються. снує нове очікування дій бізнесу в геополітичній сфері. Громадськість очікує, що корпорації діятимуть у відповідь на неспровоковане вторгнення в країни, де вони ведуть бізнес, від застосування політичного та

економічного тиску до публічних виступів проти агресора. Ключові зацікавлені сторони, споживачі та працівники, які підштовхнули компанії до суспільних дій, також схвалюють потужну геополітичну відповідь.

3. Традиційні методи управління геополітичними ризиками, такі як історичний аналіз, можуть не врахувати складність і експоненційний характер цих ризиків. Замість цього ризик-менеджери повинні прийняти процесний підхід. Перший крок полягає у визначенні каналів впливу, через які геополітичні ризики можуть вплинути як на економіку, так і на конкретні галузі та підгалузі.

ВИСНОВКИ

1. За останнє десятиліття геополітика стала все більш помітною темою в залах засідань по всьому світу. Російське вторгнення в Україну в 2022 році та глобальна пандемія 2020-2021 років ще більше посилили геополітичну напругу, створивши середовище невизначеності для компаній, які здійснюють транскордонні операції. У цьому новому геополітичному контексті транснаціональні корпорації стикаються з високим рівнем невизначеності та нестабільності, намагаючись орієнтуватися в мінливому ландшафті.

2. Світовий порядок фрагментується без чіткого принципу організації, якому слід слідувати. У цьому геополітичному ландшафті, що змінюється, найважливішими змінними є відносний вплив і лідерство Сполучених Штатів і Китаю, а також двосторонні відносини між цими країнами. Сценарії припускали, що відносний вплив Сполучених Штатів і Китаю та їх взаємодія відіграватимуть переважну роль у визначенні міжнародного ландшафту в ключових регіонах світу протягом цього періоду часу.

3. Міжнародну підприємницьку діяльність обумовлюють різні фактори. Географічні фактори є ключовою частиною міжнародного бізнесу. Наприклад, такі фактори, як логістика, потреби в ланцюзі постачання, навички тощо, залежно від географічних аспектів. Отже, географічні дослідження можуть допомогти міжнародним компаніям безперешкодно налагодити свою початкову діяльність. Розширення бізнесу на міжнародному рівні має певні труднощі. У той час як успішна міжнародна експансія може призвести до експоненціального зростання, невдала спроба міжнародної торгівлі може призвести до негативного іміджу бренду.

4. Визначення критичних функцій і встановлення альтернативних механізмів дозволить мінімізувати вплив будь-яких потенційних негативних наслідків і ефективно зменшити геополітичні ризики. Наявність стратегій має дозволити швидко впоратися з кризою та знайти життєздатні альтернативні шляхи для продовження функціонування бізнесу, навіть незважаючи на

порушення. Методи досягнення зменшення ризиків охоплюють три основні стратегії: вертикальну інтеграцію, консолідацію ланцюжка створення вартості шляхом усунення посередників та відстеження геополітичних подій.

5. Бізнес має слідкувати за геополітичними тенденціями та подіями, які можуть вплинути на ключові місця постачання та галузі. Визначати та контролювати показники ризику, включаючи зміни у відносинах між стратегічними суперниками, протекціоністські настрої та ефективність механізмів глобальної співпраці. Необхідно стабільно розглядати можливість створення або укладання контракту на спеціальну систему моніторингу геополітичних ризиків, яка включає аналіз майбутніх сценаріїв.

6. Незважаючи на те, що глобальне бізнес-середовище може бути більш нестабільним, ніж в останні роки, важкі часи часто створюють нові можливості для інвестицій і розширення. Наприклад, дефіцит нафти в усьому світі спонукає до більшого самозабезпечення та зосередження на майбутніх експортних планах. Хоча організації можуть нервувати з приводу розширення, деякі юрисдикції використовують цей час, щоб знайти більш помітне місце на світовому ринку, відкриваючи нові двері для бізнесу. Цілком імовірно також, що уряди працюватимуть наполегливіше, щоб підвищити привабливість і залучити інвестиції, а це означає, що підприємства можуть виявити, що процеси та процедури спрощуються в найближчі роки.

7. Щоб бізнесу мінімізувати геополітичний ризик і процвітати в складному геополітичному ландшафті необхідно: аналізувати геополітичний ризик, будувати стратегічні партнерства та диверсифікувати свій портфель. Великі організації можуть бути вправними у вирішенні геополітичних ризиків. Вони мають перевагу в тому, що мають спеціалізовані команди, які зосереджені на конкретних ризиках, хоча саме тут співпраця стає ще більш критичною через небезпеку розривів і сліпих зон.

8. Геополітика зараз є лакмусовим папірцем довіри. Існує величезний потенційний приріст довіри до компанії, яка припиняє вести бізнес у Росії (захищаючи колишніх співробітників), тоді як існує величезна втрата довіри для

компаній, які продовжують вести бізнес у Росії. Жоден сектор не отримує безкоштовної перепустки для продовження роботи в Росії; навіть життєзабезпечуючі сектори охорони здоров'я та харчові продукти відчують тиск, щоб залишити.

9. Геополітичні ризики є складними, але вони не є непереборними. Менеджери ризиків можуть ефективно орієнтуватися в цих ризиках і керувати ними, а також робити внесок у більш стабільний і безпечний світ, використовуючи процесний підхід до управління ризиками, який визначає канали впливу для розробки економетричних сценаріїв; готується до непередбачуваного; і прихильники ненасильницького вирішення суперечок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітики назвали головні ризики 2017 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://news.finance.ua/ua/news/-/390345/analitky-nazvaly-golovni-gyzyku-2017-roku>.
2. Антонюк В. П., Миценко І. М. Війна в Україні як глобальний цивілізаційний конфлікт: причини та наслідки для економіки та людського розвитку. Економіка і організація управління. 2023. С. 4-17.
3. Вейц О. І. Фактори легалізації злочинних доходів та їх врахування при здійсненні операцій клієнтів банків. Evropský časopis ekonomiky a managementu–2018.–Svazek, 2012, 4. С. 53-64.
4. Віблій Петро, Костевич Юлія. Вплив війни на території України на світовий фондовий ринок. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету, 2023, 80.1. С. 39-48.
5. Волобуєва Ю. Ю. Ризики у сучасних політичних процесах / Ю. Ю. Волобуєва // Філософія і політологія в контексті сучасної культури. 2013. Вип. 6 (4). С. 74-78.
6. Глобальний трекер конфліктів. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker> (Дата звернення 15.11.2023)
7. Горбатенко В. П. Політичні ризики: від теорії до практики /В. П. Горбатенко // Суспільно-політичні процеси. 2016. Вип. 2. С. 55-69.
8. Дергачова В. В., Голюк В. Я. Тренди та моделі розвитку світової економіки. Конспект лекцій. 2022. 151 с.
9. І. Ф. Кураса НАН України. 2008. Вип. 42. С. 67-78.
10. Ковалевський В.О. Політичні ризики функціонування архетипів інформаційних інтеракцій / В. О. Ковалевський // Наукові записки ІПіЕНД ім.
11. Кононенко С. В. Політичний ризик і тоталітарний комфорт / С. В. Кононенко // Наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України. 2008. Вип. 42. С. 48-57.

12. Краєвська А. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling the development of the economic systems*, 2023, 2. С. 173-178.

13. Кривошеїн В. В. Концепт «геополітичний ризик» у структурі оцінки інвестиційного клімату України. *S.P.A.C.E. № 1/2016*. С. 85-90.

14. Кривошеїн В. В. Концепт «геополітичний ризик» у структурі оцінки інвестиційного клімату країни / В. В. Кривошеїн // *Політикус*. 2015. Вип. 1. С. 104-110.

15. Михайлов Д. С., Пластун О. Л. Особливості прийняття інвестиційних рішень в конфліктних зонах. 2022. PhD Thesis. ВСП «Бережанський фаховий коледж НУБіП України». С. 52-53.

16. Оніщенко І. Г. Геополітичні ризики у новій політичній конфігурації світу. *Держава і право. Серія: Політичні науки*, 2018, 81. С. 193-203.

17. Паршин Ю. І., Паршина М. Ю. Аналіз соціально-економічного розвитку країн в умовах геополітичної напруженості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 25. С. 61-68.

18. Пащенко О. Сучасні тренди розвитку міжнародного інвестування. *Організаційно-економічні аспекти розвитку підприємницьких структур в Україні та світі: моногр. за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько*. Дніпро : Видавець Біла К. О., 2022. С. 278-308.

19. Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Фактори підприємницького зовнішньоекономічного ризику в умовах глобалізації. *Інтелект XXI*, 2018, 1. С. 24-28.

20. Редзюк В., Редзюк Н. Сучасні проблеми інформаційної безпеки України та напрями їх вирішення. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2023, 3. С. 59-65.

21. Рогач О. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: Підручник. К.: Либідь, 2005. С. 589-591.

22. Фліссак Костянтин. Економічні санкції та специфіка їх позиціонування в сучасних міжнародних відносинах. Актуальні проблеми правознавства, 2019, С. 72-80.

23. Шуст Наталія. Проблема впливу геополітичного концепту на імплементацію демократії. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi), 2022, 5 (23). С.159-167.

24. Adra Samer, et al. Geopolitical risk and corporate payout policy. International Review of Financial Analysis, 2023, 613.

25. Alexandra de Hoop Scheffer. The Transatlantic Public Is War-averse and Wants a More Geopolitical EU in a Multipolar World. October 7, 2022. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.gmfus.org/download/article/21531> (Дата звернення 24.11.2023)

26. Apalvik Tord. Small Power Realities in a Great Power Realm: American Grand Strategy and Norwegian Adaptation since 2009. 2022. Master's Thesis. Nord universitet. P.17-21

27. Ariyani Anisa, Dwi Firmansyah. Determining factors of foreign direct investment in Emerging Market Asia: A panel data analysis (2005-2020). Optimum: Jurnal Ekonomi dan Pembangunan, 2023, 13.2. P. 195-206.

28. Caldara Dario, Iacoviello Matteo. Measuring geopolitical risk. American Economic Review, 2022, 112.4. P. 1194-1225.

29. Caniglia L. Western ostracism and China's presence in Africa. China Inf. 2011;25:165-184.

30. Cepni O., Emirmahmutoglu F., Guney I.E., Yilmaz M.H. Do the carry trades respond to geopolitical risks? Evidence from BRICS countries. Econ. Syst. 2022

31. Cheng C.H.J., Chiu C.-W. How important are global geopolitical risks to emerging countries? Int. Econ. 2018; 305-325.

32. Daniels Leo. An investigation into the performance of a portfolio of aerospace and defense firms during the Wars in Iraq and Afghanistan. 2023.

[Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/15048> (Дата звернення 21.11.2023)

33. Düben Björn Alexander, Wang-Kaeding Heidi. Don't let a good crisis go to waste: China's response to the Russia–Ukraine war. *International Politics*, 2023. P. 1-31.

34. Erie M. Property as national security. *Wisconsin Law Review*, 2023. 75 p.

35. Foss Michelle Michot, Koelsch Jacob. Need Nickel? How Electrifying Transport and Chinese Investment Are Playing Out in the Indonesian Archipelago. 2022. 9 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.25613/30S0-Y623> (Дата звернення 18.11.2023)

36. Gelbras V.G. (2018). Geoeconomic strategy of China. *Asia and Africa today*

37. Goldberg Pinelopi Koujianou. *The unequal effects of globalization*. MIT Press, 2023. 109 p.

38. Hu W., Ge Y., Hu Z., Ye S., Yang F., Jiang H., Hou K., Deng Y. Geoeconomic Linkages between China and the Countries along the 21st-Century Maritime Silk Road and Their Types. *Int. J. Environ. Res. Public. Health*. 2022:146.

39. International Monetary Fund. 2022. *World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis*. Washington, DC. October. P. 71-78.

40. Jiang Y.H., Tian G.Y., Wu Y.Q., Mo B. Impacts of geopolitical risks and economic policy uncertainty on Chinese tourism-listed company stock. *Int. J. Financ. Econ*. 2022; 320–333.

41. Kiik L. Nationalism and anti-ethno-politics: Why 'Chinese development' failed at Myanmar's Myitsone dam. *Eurasian Geogr. Econ*. 2016; 307–402.

42. Kim K. Changes in US security and defense strategy toward China: Assessment and policy implications. *Korean J. Def. Anal*. 2021; 539–560.

43. Kirkham Ksenia, Toplišek Alen. The Impact of Western Sanctions on Global Supply Chains and the Green Transition: The Case of EV Battery Manufacturing in South Korea and the EU. In: *The Routledge Handbook of the Political Economy of Sanctions*. Routledge. P. 234-248.

44. Küfeoğlu Sinan. From Hydrogen Hype to Hydrogen Reality: A Horizon Scanning for the Business Opportunities. C-EENRG Working Papers, 2023. 94 p.
45. Le A.-T., Tran T.P. Does geopolitical risk matter for corporate investment? Evidence from emerging countries in Asia. *J. Multinat. Financ. Manag.* 2021; 703.
46. Lebovic James H. *The False Promise of Superiority: The United States and Nuclear Deterrence After the Cold War.* Oxford University Press, 2023. P.18-23.
47. Liu Feng, He Kai. China's Bilateral Relations, Order Transition, and the Indo-Pacific Dynamics. *China Review*, 2023, 23.1. P. 11-43.
48. Lu Zhou, et al. The impact of geopolitical risks on financial development: evidence from emerging markets. *Journal of Competitiveness*, 2020, 1. P. 93-107.
49. Mamun A., Uddin G.S., Suleman M.T., Kang S.H. Geopolitical risk, uncertainty and Bitcoin investment. *Phys. A Stat. Mech. Its Appl.* 2019; 540.
50. Mannuru Nishith Reddy, et al. Artificial intelligence in developing countries: The impact of generative artificial intelligence (AI) technologies for development. *Information Development*, 2023. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.1177/02666669231200628>
51. Marszałek-Kawa, J., Dmochowski, T. (red.). (2018). *Rozważania o kierunkach współczesnej polityki Chin.* Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
52. Mashchenko M. A. Theoretical justification of the essence of the economic category «Environmental security». *Bulletin of the Economy of Transport and Industry.* 2017. No. 60. Pp. 49-55.
53. Mashchenko M. A. Public-private partnership as a mechanism of ensuring the environmental security of socio-economic systems // *Problems of adaptation of socio-economic systems to exogenous changes: monograph / General edition by Dr. Sc., prof. L. L. Kalinichenko.* Kh. : SP Panov A. M, 2019. Pp. 560-571.
54. Meehan K., Klenk N.L., Mendez F. The geopolitics of climate knowledge mobilization: Transdisciplinary research at the science–policy interface(s) in the Americas. *Science.* 2018:759-784.
55. Michael R. Wade. *The Business World in 2025. Four scenarios to stress test your strategy.* 2023. 25 p.

56. Oloto Ngozi U. Policy interventions for managing exchange rate variations and promoting sustainable economic growth in Nigeria. *Open Access Journal of Business and Entrepreneurship*, 2023, 1.2. P. 1-12.

57. Pekár Juraj, Brezina Ivan, Reff Mariana. Determining the investors' strategy during the COVID-19 crisis based on the S&P 500 stock index. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://doi.org/10.5937/StraMan2200029P> (Дата звернення 03.12.2023)

58. Saâdaoui F., Ben Jabeur S., Goodell J.W. Causality of geopolitical risk on food prices: Considering the Russo–Ukrainian conflict. *Financ. Res. Lett.* 2022; 49.

59. Schramm Lucas, Krotz Ulrich. Leadership in European crisis politics: France, Germany, and the difficult quest for regional stabilization and integration. *Journal of European Public Policy*, 2023, P. 1-26.

60. Shahzad U., Ramzan M., Shah M.I., Doğan B., Ajmi A.N. Analyzing the Nexus Between Geopolitical Risk, Policy Uncertainty, and Tourist Arrivals: Evidence from the United States. *Eval. Rev.* 2022; 266–295.

61. Sharma Prashant, Kumar Surender. Zero-COVID policy and stock market sectoral performance in China. *Innovations*, 2023, 20.2. P. 116-126.

62. Shen L.H., Hong Y.R. Can geopolitical risks excite Germany economic policy uncertainty: Rethinking in the context of the Russia-Ukraine conflict. *Financ. Res. Lett.* 2023;51:103420.

63. Shmueli D.F., Collins K.N., Ben G.M. Conflict over sacred space: The case of Nazareth. *Cities*. 2014; 132-140.

64. Simone Giuseppe, Pianta Mario. Understanding Inflation: The Italian Case. *Intereconomics*, 2023, 58.1. P. 17-21.

65. Suder G. *Corporate Strategies under International Terrorism and Adversity*. Edward Elgar; Cheltenham, UK: 2006.

66. *The Crisis in Ukraine: Implications of the War for Global Trade and Development / WTO*. 2022. 36 p. [Электронний ресурс]. Режим доступу:

https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/imparctukraine422_e.pdf(Дата звернення 19.11.2023)

67. World Economic Outlook, April 2022. <https://www.imf.org/Publications/WEO/Issues/2022/04/19/world-economic-outlook-april-2022>

68. World Economic Outlook, October 2021. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/10/12/world-economic-outlook-october-2021>.

69. Wu S., Zhang Y., Yan J. Comprehensive assessment of geopolitical risk in the Himalayan region based on the grid scale. *Sustainability*. 2022;14:9743.

70. Yang M., Zhang Q., Yi A., Peng P. Geopolitical risk and stock market volatility in emerging economies: Evidence from GARCH-MIDAS model. *Discrete. Dyn. Nat. Soc.* 2021;2021:1159358.

71. Yu Miaozhi, Wang Na. The Influence of Geopolitical Risk on International Direct Investment and Its Countermeasures. *Sustainability*, 2023, 15.3: 2522. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.3390/su15032522> (Дата звернення 17.11.2023)

72. Zeneli Valbona. Countering Beijing's Regional Influence. *Per Concordiam*. 2022. November 17. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://perconcordiam.com/china-in-the-balkans/> (Дата звернення 11.11.2023)

73. Zhang Y., Hamori S. A connectedness analysis among BRICS's geopolitical risks and the US macroeconomy. *Econ. Anal. Policy*. 2022:182–203.

74. Zhang Z., Bouri E., Klein T., Jalkh N. Geopolitical risk and the returns and volatility of global defense companies: A new race to arms? *Int. Rev. Financ. Anal.* 2022; 327.

75. Zhang Z., He M., Zhang Y., Wang Y. Geopolitical risk trends and crude oil price predictability. *Energy*. 2022; 824.

76. Zhao W., Zhong R., Sohail S., Majeed M.T., Ullah S. Geopolitical risks, energy consumption, and CO₂ emissions in BRICS: An asymmetric analysis. *Environ. Sci. Pollut. Res.* 2021; 39668–39679.

77. Zhou, Li. The economic belt of the Silk Road is the embodiment of peace, development and prosperity. *China*, 2019, 10, P. 33-45.

Додатки