

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ТЕМУ

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ
ПІДПРИЄМСТВ

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

Виконав: студент групи МгКЕМБ-24
Отвага Микола Петрович

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Пузирьова Поліна Володимирівна

Рецензент:
д.е.н., проф., Шацька З.Я.

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Корпоративна економіка та міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕК

_____ Поліна ПУЗИРЬОВА

«22» вересня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Отвага Микола Петрович

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління міжнародною економічною безпекою підприємств»

Науковий керівник роботи Пузирьова Поліна Володимирівна, д.е.н., професор затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року № 209-уч.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: сукупність нормативно-правових, статистичних, аналітичних та наукових джерел, що забезпечують комплексне вивчення проблеми управління міжнародною економічною безпекою підприємств; аналітичні звіти компанії Kernel, що надало можливість дослідити особливості її міжнародної діяльності, логістичної стійкості та зовнішніх викликів; наукові праці українських і зарубіжних авторів, присвячені проблемам економічної безпеки, міжнародного бізнесу, стратегічного управління, логістики та ризик-менеджменту; матеріали профільних галузевих порталів, дослідницьких центрів та аналітичних платформ, що охоплюють актуальні тенденції аграрного ринку, логістики та глобальних економічних процесів.

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати) Теоретико-методичні засади управління міжнародною економічною безпекою підприємств. Аналіз стану міжнародної економічної безпеки підприємства Kernel. Підвищення ефективності управління та прогнозування міжнародної економічної безпеки компанії Kernel.

4. Дата видачі завдання 22 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	30.09.2025	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління міжнародною економічною безпекою підприємств	13.10.2025	
3	Розділ 2. Аналіз стану міжнародної економічної безпеки підприємства Kernel	27.10.2025	
4	Розділ 3. Підвищення ефективності управління та прогнозування міжнародної економічної безпеки компанії Kernel	10.11.2025	
5	Висновки	24.11.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.11.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку (за 14 днів дозахисту)	01.12.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 12 днів до захисту)	03.12.2025	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	05.12.2025	Коефіцієнт подібності _____% Коефіцієнт цитування _____% _____
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	08.12.2025	

З завданням ознайомлений:

Студент

Микола ОТВАГА

Науковий керівник роботи

Поліна ПУЗИРЬОВА

АНОТАЦІЯ

Отвага М. П. Управління міжнародною економічною безпекою підприємств. – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

Робота присвячена дослідженню міжнародної економічної безпеки підприємств. В роботі визначено сутність, структуру та рівні міжнародної економічної безпеки підприємства. Досліджено типологізацію ризиків в міжнародній економічній безпеці підприємств. Досліджено сучасні теоретико-методичні підходи до управління міжнародною економічною безпекою підприємства. Проведено загальну характеристику компанії Kernel. Оцінено рівень міжнародної економічної безпеки компанії Kernel за 2022–2024 рр. Складено карту ризиків міжнародної економічної безпеки компанії Kernel. Запропоновано алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки компанії Kernel. Удосконалено інноваційну стратегію забезпечення міжнародної економічної безпеки в діяльність компанії Kernel. Здійснено прогностні сценарії управління міжнародною економічною безпекою компанії Kernel в умовах турбулентності на 2026–2028 рр.

Ключові слова: міжнародна економічна безпека, типологізація ризиків, управління, рівень, карта ризиків, алгоритм, інноваційна стратегія, прогностні сценарії.

ANNOTATION

Otvaga M. P. Management of international economic security of enterprises. – manuscript.

Qualification work in the specialty 051 «Economics». Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The work is devoted to the study of international economic security of enterprises. The work defines the essence, structure, and levels of international economic security of an enterprise. The typology of risks in the international economic security of enterprises is studied. Modern theoretical and methodological approaches to managing the international economic security of an enterprise are studied. A general description of the Kernel company is provided. The level of international economic security of Kernel for 2022–2024 is assessed. A map of risks to the international economic security of Kernel is compiled. An algorithm for increasing the level of international economic security of Kernel has been proposed. The innovative strategy for ensuring international economic security in Kernel's activities has been improved. Forecast scenarios for managing the international economic security of Kernel in turbulent conditions for 2026–2028 have been developed.

Keywords: international economic security, risk typology, management, level, risk map, algorithm, innovation strategy, forecast scenarios.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ.....	10
1.1. Сутність, структура та рівні міжнародної економічної безпеки підприємства	10
1.2. Типологізація ризиків в міжнародній економічній безпеці підприємств.....	22
1.3. Теоретико-методичні підходи до управління міжнародною економічною безпекою підприємства.....	37
Висновки до розділу 1.....	49
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА KERNEL.....	50
2.1. Загальна характеристика компанії Kernel.....	50
2.2. Оцінювання рівня міжнародної економічної безпеки компанії Kernel за 2022–2024 рр.....	58
2.3. Карта ризиків міжнародної економічної безпеки компанії Kernel.....	64
Висновки до розділу 2.....	73
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ KERNEL.....	75
3.1. Алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки компанії Kernel.....	75
3.2. Інноваційна стратегія забезпечення міжнародної економічної безпеки в діяльність компанії Kernel	90
3.3. Прогнозні сценарії управління міжнародною економічною безпекою компанії Kernel в умовах турбулентності на 2026–2028 рр.....	98
Висновки до розділу 3.....	107
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем глобальної невизначеності, зростанням геоекономічних ризиків, посиленням конкуренції та трансформацією міжнародних ринків під впливом цифровізації, військово-політичних загроз і нестабільності ланцюгів постачання. У таких умовах міжнародна економічна безпека стає ключовою детермінантою стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств, які здійснюють міжнаціональні операції або залежать від зовнішньоекономічних ринків.

Актуальність теми зумовлена тим, що підприємства дедалі частіше стикаються з мультирівневими загрозами: коливаннями валютних курсів, логістичними шоками, змінами торговельної політики держав, обмеженням доступу до міжнародних фінансових ресурсів, санкційними режимами та кіберризиками. Зростає потреба у системному, науково обґрунтованому підході до виявлення, аналізу та мінімізації цих ризиків, а також у побудові ефективних механізмів захисту та адаптації підприємств до глобальної турбулентності.

Питання управління міжнародною економічною безпекою набуває особливої ваги для українських компаній, які працюють в умовах воєнних загроз, обмеженості логістичної інфраструктури та нестабільності зовнішніх ринків. Саме тому здатність підприємства забезпечити стійкість міжнародних операцій, зберегти конкурентні позиції, диверсифікувати канали збуту та убезпечити свої активи в міжнародному середовищі стає визначальним чинником його виживання й розвитку. Таким чином, дослідження управління міжнародною економічною безпекою підприємств є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє сформувати дієві інструменти стратегічного управління, розробити механізми запобігання глобальним загрозам та забезпечити економічну стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Науковий доробок серед науковців, що досліджували питання економічної та міжнародної економічної безпеки досить вагомий. Так, серед найбільш суттєвих є роботи таких вчених: Адлер О., Амбер А., Андрющенко І., Ареф'єва О., Архипенко Т., Берідзе Т., Бовкун О., Богданюк І., Боса І., Василега В., Васильців Т., Вініченко І., Воронюк Є., Гавловська Н., Гончар В., Гринько Т., Губанова І., Губарєв Р., Гук О., Діденко Є., Дубинська О., Жадько К., Жилін І., Зайцев Ю., Зайченко В., Замлинський В., Засанський В., Зіненко К., Зінченко О., Зубко Т., Івченко Є., Ільєнко О., Кирій В., Ковальчук З., Ковтун А., Колмакова О., Костенко Ю., Кравченко О., Кукоба А., Лагунов К., Лезіна А., Лисиця Н., Мазіашвілі А., Манькута Я., Марценюк Л., Маслюк В., Нагорна І., Наконечна Н., Нам'ясенко В., Нікітіна А., Нужна С., Павлов К., Палагіцький В., Пілецька С., Потюк В., Пузирьова П., Рудніченко Є., Рябокучма А., Савенко М., Салун М., Самборська О., Свиридов С., Севост'янов В., Сергієнко С., Середа О., Сіренко О., Сластяникова А., Тараруєв Ю., Тигач Г., Федорович І., Федуняк І., Феній Н., Філіна С., Хаванов А., Хаджинова О., Циганчук Т., Шевчук С., Шуміло О., Яремко І.

Метою роботи є розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення системи управління міжнародною економічною безпекою підприємства в умовах зростаючої глобальної турбулентності.

Для досягнення мети в роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- визначено сутність, структуру та рівні міжнародної економічної безпеки підприємства;
- досліджено типологізацію ризиків в міжнародній економічній безпеці підприємств;
- досліджено сучасні теоретико-методичні підходи до управління міжнародною економічною безпекою підприємства;
- проведено загальну характеристику компанії Kernel;

- оцінено рівень міжнародної економічної безпеки компанії Kernel за 2022–2024 рр.;
- складено карту ризиків міжнародної економічної безпеки компанії Kernel;
- запропоновано алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки компанії Kernel;
- удосконалено інноваційну стратегію забезпечення міжнародної економічної безпеки в діяльність компанії Kernel;
- здійснено прогностичні сценарії управління міжнародною економічною безпекою компанії Kernel в умовах турбулентності на 2026–2028 рр.

Об'єктом дослідження є загальноекономічна діяльність компанії Kernel щодо забезпечення міжнародної економічної безпеки як комплексу взаємопов'язаних процесів, механізмів та умов функціонування у глобальному економічному середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління міжнародною економічною безпекою підприємств, включаючи інструменти, моделі, підходи та механізми забезпечення.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було застосовано комплекс наукових методів, що забезпечили всебічне та системне вивчення проблеми управління міжнародною економічною безпекою підприємств. Зокрема використано: методи теоретичного узагальнення і порівняльного аналізу – для систематизації наукових підходів, визначення сутності та структури міжнародної економічної безпеки підприємств, порівняння механізмів її забезпечення в різних країнах та компаніях; системний підхід – для дослідження міжнародної економічної безпеки як цілісної багаторівневої системи, що включає економічні, фінансові, логістичні, інституційні та цифрові компоненти; методи економічного аналізу – для оцінювання впливу зовнішніх ризиків, коливань ринкової кон'юнктури, логістичної інфраструктури та інших чинників на діяльність підприємств у міжнародному середовищі; методи прогнозування та сценарного аналізу – для моделювання

можливих траєкторій розвитку підприємства в умовах турбулентності та обґрунтування стратегій забезпечення міжнародної економічної безпеки; методи експертних оцінок – для формування узагальненої оцінки ризиків, виявлення пріоритетних напрямів управління та побудови карти загроз міжнародної економічної безпеки; графічні та табличні методи – для наочного відображення тенденцій, моделей управління, прогнозів та аналітичних результатів; інструменти штучного інтелекту – для підбору аналітичних надих. Використання зазначених методів дозволило сформуванню комплексне бачення сучасної системи управління міжнародною економічною безпекою та забезпечити наукову обґрунтованість отриманих результатів.

Інформаційною базою дослідження є сукупність нормативно-правових, статистичних, аналітичних та наукових джерел, що забезпечують комплексне вивчення проблеми управління міжнародною економічною безпекою підприємств. Зокрема використано: аналітичні звіти компанії Kernel, що надало можливість дослідити особливості її міжнародної діяльності, логістичної стійкості та зовнішніх викликів; наукові праці українських і зарубіжних авторів, присвячені проблемам економічної безпеки, міжнародного бізнесу, стратегічного управління, логістики та ризик-менеджменту; матеріали профільних галузевих порталів, дослідницьких центрів та аналітичних платформ, що охоплюють актуальні тенденції аграрного ринку, логістики та глобальних економічних процесів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

вперше запропоновано алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel, що надає змогу системно й послідовно підходити до управління ризиками, забезпечення фінансової та логістичної стійкості, а також підсилення стратегічного потенціалу компанії в умовах високої міжнародної невизначеності; алгоритм формує чітку логіку управлінських рішень, що дозволяє Kernel підтримувати стабільність діяльності навіть у періоди зовнішніх шоків та значних ринкових коливань; алгоритм демонструє, що забезпечення міжнародної

економічної безпеки є не одноразовим актом, а динамічним процесом, який потребує регулярного аналізу геополітичних, фінансових, логістичних та операційних чинників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропонована інноваційна стратегія забезпечення міжнародної економічної безпеки Kernel є комплексним інструментом, що спрямований на зміцнення стійкості компанії в умовах війни, глобальної нестабільності та ринкової турбулентності, реалізація якої дозволить компанії Kernel та іншим компаніям України посилити свої позиції на міжнародних ринках, підвищити ефективність діяльності, забезпечити безперервність експортних потоків і сформуванню стійку бізнес-модель, здатну протистояти глобальним викликам і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Апробація результатів дослідження. Ключові положення та результати кваліфікаційної роботи були представлені на: Міжнародній науково-практичній конференції «Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти» (м. Київ, 19 березня 2025 року); Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених «Математичні методи та цифрові технології в економіці» (м. Ірпінь, 17 квітня 2025 року).

Публікації. В результаті було опубліковано дві тези доповідей та одна стаття. Загальний обсяг публікацій складає 1,6 друк. арк.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (який налічує 117 найменування) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 131 сторінку машинописного тексту, містить 37 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, структура та рівні міжнародної економічної безпеки підприємства

Питання економічної безпеки підприємства посідають ключове місце в сучасній економічній теорії та практиці, оскільки саме від здатності суб'єктів господарювання протистояти загрозам і адаптуватися до дії дестабілізуючих чинників залежить їх довгострокова стійкість, конкурентоспроможність і участь у глобальних ланцюгах створення вартості.

Для підприємств, що функціонують у сфері міжнародного бізнесу, економічна безпека набуває наднаціонального виміру й трансформується у категорію міжнародної економічної безпеки підприємства.

Внесок українських дослідників у дану тематику досить вагомий: так Гавловська Н. [1] є однією з перших в Україні, хто системно дослідив економічну безпеку зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств, розглядаючи її як інтегральний результат впливу валютних, митних, логістичних та контрактних ризиків на стійкість підприємства на зовнішніх ринках. У своїй монографії авторка обґрунтувала методику оцінювання рівня безпеки ЗЕД, побудувала економіко-математичні моделі впливу зовнішніх загроз, запропонувала організаційно-економічний механізм забезпечення безпеки експортно-орієнтованих підприємств, що є основою сучасного розуміння міжнародної економічної безпеки підприємства [1]. Васильців Т. [3] трактує економічну безпеку українського підприємництва як результат зміцнення його конкурентних позицій на національному та міжнародних ринках, що створює концептуальну основу для забезпечення міжнародної

економічної безпеки бізнесу. Дослідник пропонує систему показників оцінювання безпеки, обґрунтовує інструменти державного впливу та механізми зниження ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновані ним підходи можуть бути адаптовані й до рівня окремої компанії в умовах зростаючої глобалізації.

Зіненко К. та Кобелева Т. [4] розробили ґрунтовний методологічний підхід до формування економічної безпеки підприємства, у межах якого окреслили ключові елементи – фінансовий, виробничий, інноваційний, інвестиційний, зовнішньоекономічний та інші компоненти. Науковці наголошують, що рівень економічної безпеки безпосередньо залежить від динаміки зовнішнього, включно з міжнародним, середовища. Особливу увагу вони приділяють тому, що система моніторингу загроз має враховувати глобальні ризики, зокрема санкційні обмеження, торговельні перешкоди та валютні коливання [4]. Калінін О., Камінський О. та Тесленко Т. [5] аналізують трансформацію систем управління економічною безпекою під впливом цифровізації, зокрема в контексті інвестиційної безпеки України. Науковці наголошують, що активізація притоку іноземних інвестицій і розширення участі у світових фінансових ринках потребують модернізації інформаційно-аналітичної інфраструктури безпеки підприємств. У роботах авторів підкреслено, що впровадження цифрових інструментів – таких як технології Big Data, цифрові аналітичні панелі та автоматизовані системи моніторингу ризиків – забезпечує вищий рівень прозорості, оперативного контролю та мінімізації зовнішніх загроз для компаній, які інтегруються у міжнародний бізнес-простір [5].

Куценко Д. [6] акцентує увагу на тому, що механізм забезпечення економічної безпеки підприємства у воєнний період потребує адаптації з позицій проєктного менеджменту. У його підході аналізуються ризики, спричинені порушенням логістичних маршрутів, звуженням зовнішніх ринків, санкційними обмеженнями та переміщенням виробничих потужностей – тобто чинниками, що визначають

міжнародний вимір безпеки бізнесу. Науковець пропонує проектно-орієнтовану модель управління економічною безпекою, яка забезпечує підприємству здатність оперативно реагувати на глобальні шоки й нестабільність зовнішнього середовища. О. С. Шуміло [7] у своїх працях розглядає різні підходи до формування економічної безпеки підприємства, трактуючи її як комплексний стан захищеності, стабільного розвитку та здатності організації адаптуватися до динамічних умов. Дослідник акцентує на тому, що рівень економічної безпеки суттєво залежить від впливів зовнішнього середовища, зокрема коливань ринкової кон'юнктури, посилення міжнародної конкуренції та змін у регуляторному полі. Такий акцент дозволяє екстраполювати його положення на умови функціонування підприємств у міжнародному економічному просторі [7].

Внесок зарубіжних авторів також є досить вагомим. Класичну теоретичну основу поняття «міжнародна економічна безпека» заклав В. Кейбл [8], який розглядає міжнародну економічну безпеку як стан, за якого країни та економічні агенти захищені від системних загроз, що походять із глобальної фінансової, торговельної та виробничої систем. Автор виділяє ключові канали загроз (торгові конфлікти, боргові кризи, енергетична залежність, валютні потрясіння), які згодом були імплементовані у дослідженнях на рівні підприємств як фактори ризику їхньої міжнародної економічної безпеки [8].

Пуарсон Г. [9] у своїх емпіричних дослідженнях демонструє, що зміцнення економічної безпеки – зокрема через зменшення ймовірності експропріації, корупційного тиску, невиконання контрактних зобов'язань та проявів політичного насильства – істотно активізує приплив приватного капіталу та сприяє зростанню економіки в країнах, що розвиваються. У її роботах застосовуються комплексні індекси ризиків, які надалі були трансформовані на мікрорівень і стали основою для оцінювання безпечності інвестиційної та зовнішньоекономічної діяльності підприємств, особливо під час виходу на нестабільні та ризикові міжнародні ринки [9].

Іаніогло А. та Полаєва Т. [10] узагальнюють існуючі підходи до тлумачення економічної безпеки підприємства й виокремлюють п'ять основних її інтерпретацій: як стан захищеності від ризиків і загроз, як результат раціонального використання ресурсів, як забезпечення стабільного функціонування, як формування конкурентних переваг та як здатність підприємства досягати стратегічних цілей. Дослідниці акцентують, що на економічну безпеку впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, що робить їхній підхід важливою методологічною основою для побудови моделей міжнародної економічної безпеки підприємств, інтегрованих у глобальний економічний простір.

Інглгарт Р. та Абрамсон П. [11] показують, що зростання рівня економічної захищеності населення сприяє переходу від «матеріалістичних» орієнтацій до «постматеріалістичних» цінностей. Для системи міжнародної економічної безпеки підприємств це означає, що зміна відчуття стабільності та добробуту впливає на поведінку ключових стейкгоल्дерів – співробітників, клієнтів, інвесторів. У результаті трансформуються умови роботи компаній на світових ринках: зростає попит на соціально відповідальний та прозорий бізнес, екологічність, орієнтацію на сталий розвиток [11].

Науковці Кузіор А., Ареф'єва О., Вовк О. та Брожек П. [13] досліджують особливості інноваційної еволюції циркулярних систем крізь призму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. У своїй роботі вони інтегрують проблематику сталого розвитку, інноваційних підходів та безпекових аспектів у контексті глобальної конкуренції. Науковці демонструють, що запровадження циркулярних бізнес-моделей і «зеленої» модернізації сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості промисловості, оскільки зменшує залежність від ресурсів та мінімізує ризики, пов'язані з нестабільністю міжнародних ланцюгів постачання [13].

Отже, дослідивши наукові доробки українських та зарубіжних авторів можемо побачити, що відсутня єдина усталена дефініція економічної безпеки підприємства, проте водночас можна виділити три базові підходи до її трактування:

– ресурсно-функціональний, що пов’язує безпеку із забезпеченістю підприємства необхідними ресурсами (фінансовими, матеріальними, кадровими, інформаційними) та ефективністю їх використання;

– результативно-орієнтований, у межах якого економічна безпека розглядається як такий стан підприємства, за якого воно здатне досягати стратегічних і тактичних цілей, зберігаючи достатній рівень стійкості до загроз;

– ризик-орієнтований, у рамках якого в центр аналізу ставиться система ризиків, загроз та механізмів їх ідентифікації, оцінки й нейтралізації.

Для зручності порівняння підходів сформуємо узагальнену табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення підходів до трактування економічної безпеки підприємства

Підхід	Ключовий акцент	Переваги	Обмеження
Ресурсно-функціональний	Наявність і якість ресурсів, потенціал	Дозволяє оцінити «запас міцності» підприємства	Недостатньо враховує зовнішні шоки
Результативно-орієнтований	Досягнення стратегічних цілей, стійкість результатів	Орієнтація на довгострокову ефективність	Може маскувати накопичення ризиків
Ризик-орієнтований	Ризики, загрози, уразливість	Сумісний зі стандартами ISO 31000, ERM-підходами	Вимагає розвинених систем моніторингу даних

Джерело: систематизовано автором на основі [1-13].

З даної позиції економічну безпеку підприємства доцільно визначати як – стан збалансованості та захищеності його ключових економічних інтересів і

ресурсів від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує фінансову стійкість, операційну стабільність, здатність до розвитку й реалізації стратегічних цілей.

У свою чергу, міжнародна економічна безпека підприємства – це здатність підприємства забезпечувати стійкість та ефективність своєї міжнародної економічної діяльності (експорт, імпорт, міжнародні інвестиції, кооперація, транснаціональні операції) за умов дії багаторівневих ризиків та загроз глобального, регіонального й національного рівнів, зберігаючи при цьому фінансову стабільність, конкурентні позиції та підприємницьку свободу.

Важливо підкреслити, що міжнародна економічна безпека не є ізольованою підсистемою – вона інтегрована в загальну систему стратегічного управління підприємством, а також тісно пов'язана з категоріями економічної безпеки держави, продовольчої безпеки, енергетичної безпеки, фінансової стабільності тощо.

З урахуванням рівнів економічної системи виділяють такі рівні економічної безпеки [17; 18; 19; 20]:

1. Мікроекономічний рівень – економічна безпека підприємства, є базовою ланкою всієї системи економічної безпеки, оскільки саме підприємства формують економічний потенціал галузей, регіонів і держави. Економічна безпека підприємства визначається його здатністю:

- забезпечувати стабільну та ефективну діяльність за умов внутрішніх і зовнішніх загроз;
- підтримувати фінансову стійкість, ліквідність і конкурентні позиції;
- захищати комерційну та інтелектуальну інформацію;
- адаптуватися до ринкових змін, технологічних зрушень, коливань попиту, інфляційних та валютних ризиків;
- реалізовувати інноваційні та інвестиційні програми без втрати стратегічних орієнтирів.

На мікрорівні застосовуються інструменти: контролінгу, стратегічного менеджменту, оцінки ризиків, антикризового управління, фінансової діагностики, кіберзахисту тощо.

2. Мезоекономічний рівень – економічна безпека галузі, регіону, кластера. Мезорівень охоплює сукупність підприємств, об'єднаних територіально чи функціонально. Основними об'єктами виступають галузі, регіони, промислово-інноваційні кластери, технопарки, агломерації. Економічна безпека на цьому рівні визначається:

- стійкістю розвитку галузі (інвестиційною привабливістю, технологічним рівнем, структурою виробництва);
- диверсифікацією регіональної економіки та її здатністю протидіяти кризовим явищам;
- кооперацією підприємств у межах кластерів і створенням спільної інноваційної інфраструктури;
- рівнем залежності регіону чи галузі від імпорту, монополізації або дефіциту ресурсів;
- здатністю галузевих ринків протистояти турбулентності (ціновим шокам, логістичним збоям, коливанням попиту).

На мезорівні важливу роль відіграють: регіональна політика, кластерні стратегії, інструменти просторового розвитку, публічно-приватне партнерство.

3. Макроекономічний рівень – економічна безпека держави, охоплює системні параметри, що відображають стан економіки країни загалом. До ключових характеристик економічної безпеки держави належать:

- стійкість економічного зростання, збалансованість бюджету й державних фінансів;
- контроль над рівнем інфляції, борговим навантаженням, дефіцитом бюджету;

- забезпечення продовольчої, енергетичної, фінансової, демографічної та інноваційної безпеки;
- стабільність національної валюти та банківської системи;
- рівень інтеграції до глобальних ринків і здатність держави реагувати на зовнішні шоки (торговельні війни, санкції, військові загрози).

На макрорівні безпека забезпечується державними стратегічними документами, системою регулювання, фіскально-бюджетною та монетарною політикою, механізмами національної та економічної безпеки.

4. Мегаекономічний (глобальний) рівень – економічна безпека світової системи. Глобальний рівень охоплює функціонування світової економіки, міжнародних фінансових інститутів, транснаціональних корпорацій та глобальних ланцюгів доданої вартості. Економічна безпека світової системи визначається такими факторами:

- стабільністю міжнародної фінансової системи та валютних ринків;
- збалансованістю світової торгівлі й інвестиційних потоків;
- наявністю або відсутністю глобальних криз (енергетичних, продовольчих, боргових);
- стійкістю глобальних логістичних ланцюгів та міжнародних технологічних мереж;
- геополітичною стабільністю та рівнем співпраці між ключовими світовими економічними гравцями;
- глобальними викликами – зміною клімату, пандеміями, міграційними хвилями, воєнними конфліктами.

Забезпечення глобальної економічної безпеки здійснюється через інститути ООН, МВФ, Світового банку, СОТ, регіональні політичні та економічні союзи.

Кожен рівень економічної безпеки взаємопов'язаний: стабільність підприємства формує безпеку галузі, що впливає на економічну стійкість країни, яка, у свою чергу, є частиною глобальної економічної системи. Саме тому

дослідження мікрорівня – економічної безпеки підприємства – є ключовим для побудови ефективної та стійкої економіки на всіх вищих рівнях.

Узагальнено рівні економічної безпеки економічної системи наведено в табл. 1.2 [21; 22; 23; 24; 25].

Таблиця 1.2

Основні рівні економічної безпеки

Рівень економічної безпеки	Об'єкт безпеки	Ключові характеристики	Основні загрози	Інструменти забезпечення
Мікроекономічний	Підприємство, організація, бізнес-одиниця	Фінансова стійкість і платоспроможність. Конкурентоспроможність і інноваційність. Захищеність комерційної та ІТ-інформації. Стабільність операційних процесів. Оптимальний рівень ризиків	Фінансові, ринкові та інвестиційні ризики. Кібератаки, витоки інформації. Коливання попиту та цін. Зміна технологій і конкуренції.	Стратегічний менеджмент. Антикризове управління. Контролінг, аудит. Управління ризиками. Кадрова та інформаційна безпека.
Мезоекономічний	Галузь, регіон, кластер, інноваційна екосистема	Галузева стійкість та інноваційний потенціал. Промислова та регіональна політика. Інфраструктура, логістика, кластерні зв'язки. Структура виробництва та зайнятості.	Галузеві кризи. Монополізація ринку. Дефіцит ресурсів і кадрів. Збої логістичних ланцюгів.	Кластерна політика. Стратегія регіонального розвитку. Галузеві інноваційні програми. Публічно-приватне партнерство.
Макроекономічний	Національна економіка, державні інститути	Стабільність економічного зростання. Інфляційна, боргова та валютна стабільність. Енергетична, продовольча і фінансова безпека. Соціально-економічна стійкість.	Економічні кризи, рецесії. Фіскальні дисбаланси. Зовнішні шоки (війни, санкції). Валютні коливання.	Державне регулювання. Бюджетно-податкова та монетарна політика. Національні стратегії економічної безпеки. Механізми інтеграції до глобальних ринків.
Мегаекономічний (глобальний)	Світова економічна система, міжнародні ринки, транснаціональні корпорації	Стабільність світових фінансових ринків. Баланс міжнародної торгівлі. Стійкість глобальних ланцюгів вартості. Міждержавна економічна координація.	Глобальні кризи (боргові, енергетичні). Геополітичні конфлікти. Порушення міжнародної логістики. Пандемії та кліматичні ризики.	Міжнародні інституції (МВФ, Світовий банк, СОТ). Глобальні регуляторні угоди. Регіональні економічні союзи. Механізми глобального управління ризиками.

Джерело: згруповано автором на основі [1-13; 21-25].

Для міжнародно орієнтованих підприємств критичне значення мають перетини цих рівнів: зовнішньополітичні рішення держав, міжнародні санкційні режими, регуляторні обмеження, зміни в структурі глобального попиту, трансформація логістичних коридорів.

Структуру міжнародної економічної безпеки підприємства логічно подати як сукупність взаємопов'язаних підсистем (компонентів) (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структуру міжнародної економічної безпеки підприємства
Джерело: побудовано автором на основі [26; 27; 28; 29; 30].

З рис. 1.1. видно, що дані компоненти утворюють єдину систему, в межах якої порушення стабільності однієї з підсистем (наприклад, логістичної) неминуче транслюється у зниження фінансової, ринкової та навіть соціальної безпеки.

Так, фінансова безпека – забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, стійкість до шоків ліквідності, контроль боргового навантаження, здатність залучати капітал на прийнятних умовах; ринкова безпека – стабільність позицій на світових ринках, диверсифікація ринків збуту, наявність довгострокових контрактів, репутація надійного постачальника; логістична та інфраструктурна

безпека – безперервність та захищеність логістичних ланцюгів (порти, термінали, залізнична та автомобільна інфраструктура), наявність резервних маршрутів; виробнича та технологічна безпека – збереження та модернізація виробничих потужностей, технологічна гнучкість, рівень автоматизації та цифровізації; кадрова безпека – кваліфікація персоналу, мотивація, можливості його збереження в умовах криз, безпека праці, соціальна згуртованість; інституційно-правова безпека – захищеність прав власності, прозорість регуляторного середовища, доступ до ефективних механізмів вирішення спорів; інформаційна та кібербезпека – безпека даних, захист комерційної та конфіденційної інформації, стійкість ІТ-систем до кіберзагроз; ESG-складова безпеки – відповідність практик підприємства вимогам сталого розвитку, кліматичним зобов'язанням, стандартам корпоративного управління.

В табл. 1.3 наведено основні компоненти міжнародної економічної безпеки підприємства з основними індикаторами [31; 32; 33; 34].

Таблиця 1.3

Основні компоненти міжнародної економічної безпеки підприємства

Компонента	Зміст	Типові індикатори
Фінансова	Фінансова стійкість, ліквідність, боргове навантаження	ЕБІТДА-маржа, Debt/ЕБІТДА, коеф. автономії, покриття відсотків
Ринкова	Позиції на ринках, диверсифікація	Частка ринку, частка ТОП-5 контрагентів
Логістична	Надійність та диверсифікація маршрутів	Частка альтернативних маршрутів, коефіцієнт резерву потужностей
Виробнича	Стан та гнучкість виробничих потужностей	Завантаженість потужностей, частка модернізованих активів
Кадрова	Кваліфікація та стабільність персоналу	Плинність кадрів, інвестиції в навчання, рівень травматизму
Інституційно-правова	Регуляторне середовище, захист прав	Кількість судових спорів, час/вартість регуляторних процедур
Інформаційна	Безпека даних і ІТ-систем	Кількість кіберінцидентів, наявність сертифікацій (ISO 27001)
ESG	Сталий розвиток, «зелена» трансформація	Викиди CO ₂ , ESG-рейтинг, витрати на КСВ, сертифікації тощо

Джерело: систематизовано автором на основі [1-13; 31-34].

Таким чином, міжнародна економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою його здатності забезпечувати стійкість, конкурентоспроможність та стабільний розвиток в умовах глобалізації, міжнародної конкуренції, валютних коливань, геоekonomічних ризиків та транснаціональних викликів, яка відображає рівень захищеності ключових ресурсів і можливостей компанії у міжнародному бізнес-середовищі.

Сутність міжнародної економічної безпеки ґрунтується на збалансованому поєднанні фінансової, виробничо-технологічної, інноваційної, зовнішньоекономічної, інвестиційної, кадрової, інформаційної, логістичної та правової безпеки, що формують інтегрований механізм протидії зовнішнім та внутрішнім загрозам. Структура міжнародної економічної безпеки підприємства має ієрархічний та системний характер, включаючи підсистеми моніторингу ризиків, механізми превенції загроз, інструменти стратегічного управління та адаптаційні можливості підприємства щодо змін світових ринків, регуляторних вимог та глобальних ланцюгів поставок.

Визначення рівнів міжнародної економічної безпеки – глобального, макрорівня (країна/регіон), мезорівня (галузь/кластер) та мікрорівня (підприємство) – надає змогу комплексно оцінити взаємозалежність зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують середовище функціонування компанії на світових ринках.

На мікрорівні ключове значення має здатність підприємства управляти валютними та цінovими ризиками, забезпечувати інноваційну динамічність, підвищувати ефективність зовнішньоекономічних операцій та формувати конкурентні переваги, що дозволяє досягати стратегічної стійкості в умовах міжнародної турбулентності. Системний підхід до структурування та оцінювання міжнародної економічної безпеки забезпечує формування моделі превентивного управління, яка дозволяє підприємству не лише мінімізувати загрози, а й ефективно використовувати можливості міжнародних ринків, залучати інвестиції,

інтегруватися у глобальні виробничі мережі та прискорювати власний інноваційний розвиток.

Отже, міжнародна економічна безпека виступає базовою передумовою довгострокової конкурентоспроможності, забезпечуючи стабільність функціонування підприємства, зростання його ринкової вартості та реалізацію стратегічних цілей у глобальному економічному просторі.

1.2. Типологізація ризиків в міжнародній економічній безпеці підприємств

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції питання ідентифікації й класифікації ризиків міжнародної економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Вихід компаній на зовнішні ринки супроводжується зростанням впливу зовнішніх чинників, які значною мірою знаходяться поза сферою прямого контролю підприємства (коливання валютних курсів, зміни міжнародних торговельних режимів, геополітичні конфлікти, технологічні зрушення, коливання попиту на світових ринках та посилення регуляторних вимог). У таких умовах здатність підприємства своєчасно виявляти, систематизувати і прогнозувати ризики виступає ключовою складовою забезпечення його міжнародної економічної безпеки [35; 36; 37; 38].

Так, під ризиком у контексті економічної безпеки підприємства розуміють – ймовірність настання небажаної події, що спричиняє втрати (фінансові, ресурсні, репутаційні тощо) або відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих. Міжнародна діяльність суттєво розширює спектр ризиків, оскільки підприємство включається у багатосаровий контекст: політичний, правовий, соціокультурний, валютно-фінансовий, логістичний, екологічний.

З урахуванням цього доцільно виокремити такі основні групи ризиків міжнародної економічної безпеки підприємств:

ГРУПА 1. Геополітичні та воєнно-політичні ризики – є одними з найбільш критичних у системі міжнародної економічної безпеки підприємств, оскільки їхній вплив характеризується високою непередбачуваністю, масштабністю та здатністю генерувати ланцюгові ефекти у глобальних виробничих, логістичних та фінансових системах (табл. 1.4). Для підприємств, що функціонують на зовнішніх ринках або інтегровані у міжнародні ланцюги поставок, такі ризики можуть стати ключовим чинником втрати конкурентних переваг, зниження рентабельності, порушення операційної діяльності та зростання витрат на забезпечення безпеки.

Таблиця 1.4

Геополітичні та воєнно-політичні ризики міжнародної економічної безпеки підприємств

Група ризиків	Суть ризику	Можливі наслідки для підприємства	Приклади впливу
Геополітичні ризики	Міждержавні конфлікти, торговельні війни, санкції, зміна політичних режимів	Зниження доступу до ринків, зростання митних бар'єрів, зупинка контрактів	Санкції проти окремих країн чи галузей; розрив торговельних угод
	Політична нестабільність у країнах-партнерах	Порушення поставок, зростання логістичних витрат, ризик неплатежів	Дестабілізація валют, закриття портів або кордонів
	Обмеження міжнародної торгівлі та інвестицій	Неможливість імпорту/експорту, ускладнення фінансових операцій	Заборона на експорт технологій, обмеження SWIFT
Воєнно-політичні ризики	Збройні конфлікти та воєнна агресія	Руйнування активів, зупинка виробництва, евакуація персоналу	Руйнування критичної інфраструктури, мобілізація працівників
	Блокування транспортних та логістичних шляхів	Зростання часу та вартості перевезень, перебої в постачанні	Закриття повітряного простору, морських портів
	Підвищення рівня воєнних загроз для персоналу та активів	Додаткові витрати на охорону, релокацію, страхування	Зростання страхових премій, релокація підприємства
	Кібернапади та інформаційні операції під час конфліктів	Компрометація даних, зупинка ІТ-систем	Кібератаки на логістичні й фінансові системи
	Волатильність валютних ринків у період конфліктів	Фінансові втрати, подорожчання імпорту	Стрибки валютних курсів під час криз

Джерело: систематизовано автором на основі [2-12].

Серед найбільш поширених проявів геополітичних ризиків слід виділити: міжнародні конфлікти та військові дії; політичну нестабільність у країнах-партнерах; зміну політичних режимів; санкційні та контрсанкційні режими; торговельні війни; закриття або обмеження транспортних коридорів; загострення міждержавних суперечок за ресурси чи території. Воєнно-політичні ризики, у свою чергу, включають прямий вплив збройних конфліктів на виробничу та логістичну інфраструктуру, підвищення вартості страхування, ризики зупинки діяльності, мобілізаційні обмеження, втрату персоналу, кібернапади, руйнування критичної інфраструктури та дестабілізацію валютних ринків.

Такі ризики особливо актуальні для українських підприємств, діяльність яких суттєво ускладнена наслідками війни, зміною геоекономічних орієнтирів, руйнуванням ланцюгів постачання та підвищенням транзакційних витрат. У глобальному вимірі геополітична напруга у світі суттєво підвищує загальну турбулентність міжнародного бізнес-середовища та потребує від компаній високого рівня стратегічної адаптивності.

Наведена класифікація дозволяє підприємствам: систематизувати ризики за їхньою природою та масштабом впливу; прогнозувати можливі фінансові, логістичні та інституційні наслідки; формувати превентивні заходи з мінімізації збитків; розробляти стратегії адаптації до турбулентного міжнародного середовища. Особливої уваги потребують санкційні режими, торговельні обмеження та перебої у логістиці, оскільки саме вони найшвидше трансформуються у прямі економічні втрати для підприємства.

ГРУПА 2. Макроекономічні та валютно-фінансові ризики. Функціонування підприємств на міжнародних ринках супроводжується суттєвим впливом макроекономічних та валютно-фінансових ризиків, які можуть істотно трансформувати стратегічні та операційні параметри діяльності. У глобальній економіці ці ризики мають високий рівень невизначеності, часто формуються поза межами національної юрисдикції й здатні швидко поширюватися внаслідок

інтеграції фінансових ринків, динаміки світової торгівлі та геоекономічних процесів.

Макроекономічні ризики охоплюють негативні коливання у зовнішньому середовищі, пов'язані з динамікою економічного зростання, інфляцією, зміною облікових ставок, структурними дисбалансами, політико-економічною нестабільністю, кризовими явищами та зміною умов міжнародної торгівлі. Для підприємств, що здійснюють експортно-імпорتنі операції, макроекономічні ризики визначають як прогнозовані, так і непередбачувані зміни ринкових умов, які впливають на платоспроможність контрагентів, доступ до інвестиційних ресурсів та рівень попиту на зовнішніх ринках. Валютно-фінансові ризики проявляються через коливання валютних курсів, зміну процентних ставок, нестабільність міжнародних фінансових ринків, обмеження доступу до фінансових ресурсів, підвищення вартості кредитів, відтік капіталу, зниження ліквідності на світових ринках. Для підприємств ці ризики є критично важливими, оскільки впливають на структуру витрат, конкурентоспроможність продукції, вартість зовнішньоекономічних контрактів та фінансові результати.

Зважаючи на глобальну турбулентність, військово-політичні кризи, зміну геоекономічних балансів і посилення волатильності на фінансових ринках, правильна ідентифікація та оцінка макроекономічних і валютно-фінансових ризиків є ключовою для забезпечення міжнародної економічної безпеки підприємств (табл. 1.5).

Макроекономічні та валютно-фінансові ризики відіграють ключову роль у формуванні міжнародної економічної безпеки підприємств, оскільки їхній вплив є системним, багатовимірним і здебільшого неконтрольованим з боку компанії. Невизначеність економічної динаміки та нестабільність фінансових ринків потребують від підприємств формування адаптивних механізмів управління, включаючи диверсифікацію ринків, використання хеджування, укладання

довгострокових контрактів, страхування ризиків та запровадження аналітичних моделей прогнозування.

Таблиця 1.5

Макроекономічні та валютно-фінансові ризики міжнародної економічної безпеки підприємств

Група ризиків	Види ризиків	Зміст та характеристика ризику	Прояви у міжнародній діяльності підприємства	Можливі наслідки для підприємства
Макроекономічні ризики	Ризик економічної рецесії	Спад виробництва, скорочення ВВП, зниження ділової активності	Падіння обсягів експорту, зниження попиту	Зменшення доходів, зниження рентабельності
	Інфляційний ризик	Зростання загального рівня цін, знецінення грошей	Підвищення собівартості імпортних ресурсів та логістики	Зниження маржі, перегляд цінової політики
	Ризик зміни облікових ставок	Підвищення базових ставок центральних банків	Подорожчання кредитів і факторингових операцій	Скорочення інвестицій, погіршення доступу до капіталу
	Політико-економічна нестабільність	Конфлікти, санкції, зміни урядів, регуляторні шоки	Обмеженість торгівлі, ускладнення контрактів	Зрив постачань, втрата ринків
	Ризик зміни торговельної політики	Нові мита, квоти, технічні бар'єри	Підвищення вартості експорту та імпорту	Втрата конкурентних позицій
Валютно-фінансові ризики	Валютний ризик (курсовий)	Коливання обмінних курсів валют	Непередбачувані зміни вартості контрактів	Курсові збитки, втрата доходів
	Ризик процентних ставок	Зміна ставок за міжнародними кредитами	Подорожчання залученого фінансування	Зростання фінансових витрат
	Кредитний ризик міжнародних контрагентів	Нездатність іноземних партнерів виконувати зобов'язання	Затримка платежів, неплатежі	Збитки, необхідність страхування ризиків
	Ризик ліквідності на фінансових ринках	Зменшення доступності фінансових ресурсів	Обмеження зовнішнього фінансування	Зрив інвестиційних проєктів
	Ризик обмежень руху капіталу	Контроль капіталу, валютні обмеження	Ускладнення переказів, конвертації, репатріації прибутків	Фінансові втрати, зниження інвестиційної привабливості

Джерело: систематизовано автором на основі [2-12].

ГРУПА 3. Ринкові ризики – є одними з ключових чинників, що безпосередньо впливають на рівень міжнародної економічної безпеки підприємств, які виникають

унаслідок нестабільності зовнішнього середовища, динамічної зміни попиту, цін, конкурентного тиску та специфіки функціонування світових ринків.

Особливістю ринкових ризиків у міжнародній діяльності є те, що вони формуються під впливом кількох груп чинників: макроекономічної нестабільності, глобальних ланцюгів поставок, зміни міжнародних стандартів, дії транснаціональних корпорацій, поведінки споживачів різних країн та регуляторних обмежень. Внаслідок цього підприємству необхідно постійно здійснювати моніторинг ринкової кон'юнктури, оцінювати конкурентні позиції та адаптувати продуктово-цінову стратегію до нових вимог світового ринку. Нижче наведено структуровану класифікацію ринкових ризиків, що найбільш суттєво впливають на міжнародну економічну безпеку підприємств (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Ринкові ризики міжнародної економічної безпеки підприємств

Група ризиків	Зміст ризику	Можливі наслідки для підприємства	Інструменти мінімізації
1	2	3	4
Ризик зміни попиту на міжнародних ринках	Коливання обсягів і структури попиту в різних країнах через економічні цикли, поведінку споживачів.	Зниження обсягів продажу, падіння виручки, зменшення рентабельності експорту.	Диверсифікація ринків; адаптація асортименту; маркетингові дослідження; прогнозування трендів.
Ціновий ризик	Нестабільність цін на світових ринках, залежність від глобальної кон'юнктури, торговельних бар'єрів і конкурентних стратегій ТНК.	Втрата конкурентних позицій; зниження маржі; збитковість контрактів.	Стратегічне ціноутворення; хеджування; довгострокові контракти з фіксованими цінами.
Ризик конкуренції	Зростання кількості конкурентів на глобальному ринку; агресивна політика цін; інноваційна перевага інших компаній.	Витіснення з ринку; зменшення ринкової частки; зростання витрат на просування.	Побудова конкурентних переваг; інновації; створення міжнародних партнерств і кластерів.
Ризик зміни уподобань споживачів	Культурні особливості, зміна моди, трендів, зростання вимог до якості та екологічності.	Незатребуваність продукції; збільшення витрат на модифікацію товару.	R&D; адаптація продукту; гнучкість виробництва; брендинг і позиціонування.
Ризик насиченості ринку	Обмежений попит при надмірній пропозиції; наявність домінуючих гравців; бар'єри входу.	Зменшення потенціалу для розширення діяльності; зростання маркетингових витрат.	Аналіз ринкових ніш; розробка унікальних продажних пропозицій; стратегія диференціації.

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
Ризики міжнародної логістики та ланцюгів поставок	Затримки, зміна вартості логістики, портові обмеження, геополітичні ризики.	Порушення термінів поставки; збільшення цін; втрата клієнтів.	Оптимізація логістики; резервні маршрути; робота з кількома постачальниками.
Ризик регуляторних змін на міжнародних ринках	Зміна тарифів, мит, квот, технічних регламентів, стандартів, сертифікаційних вимог ЄС, США тощо.	Зростання витрат на відповідність; ризик заборони або обмеження експорту/імпорту.	Моніторинг регуляцій; юридичний супровід; участь у міжнародних програмах технічної допомоги.
Ризик коливання валютних курсів	Волатильність валют, зміна умов розрахунків у міжнародних контрактах.	Падіння доходів; збитки від валютної переоцінки; зниження стабільності бізнесу.	Валютне хеджування; мультивалютні рахунки; коригування контрактних умов.

Джерело: систематизовано автором на основі [2-12].

Таким чином, ринкові ризики формують одну з наймасштабніших груп загроз міжнародній економічній безпеці підприємств, адже безпосередньо впливають на ефективність експортно-імпорتنної діяльності, цінову політику, конкурентоспроможність і стратегічну позицію компанії на світових ринках. Їхня системна ідентифікація та управління дають можливість підприємству підвищити стійкість до глобальних викликів, забезпечити стабільні фінансові результати й мінімізувати негативний вплив світових економічних коливань.

ГРУПА 4. Логістичні та інфраструктурні ризики – охоплюють сукупність небезпек, які виникають у процесі транспортування, складування, митного оформлення та управління ланцюгами поставок. Інфраструктурні ризики пов'язані з технічними, технологічними, енергетичними, дорожніми, портовими та митними складовими, які забезпечують функціонування зовнішньоекономічної діяльності. Недостатній розвиток транспортної, енергетичної, цифрової чи складської інфраструктури може істотно обмежувати можливості підприємства щодо виходу на нові ринки, зменшувати швидкість логістичних операцій, підвищувати витрати та збільшувати час доставки продукції. У комплексі ці ризики визначають стійкість ланцюгів постачання, безперервність міжнародних операцій та рівень

інституційного середовища, в якому функціонує підприємство, що є обов'язковим елементом системи міжнародної економічної безпеки (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Логістичні та інфраструктурні ризики міжнародної економічної безпеки підприємств

Група ризиків	Зміст ризику	Прояви та джерела виникнення	Потенційні наслідки для підприємства
Логістичні ризики	Ризики порушення ланцюгів поставок	Геополітичні конфлікти, закриття кордонів, зміна логістичних маршрутів, санкції	Зупинка виробництва, зрив контрактів, збільшення витрат на альтернативні маршрути
	Ризики транспортних затримок	Перевантаження портів, нестача транспорту, погодні умови, страйки	Втрата часу, штрафні санкції, зменшення конкурентоспроможності продукції
	Ризики пошкодження або втрати вантажу	Ненадійні перевізники, порушення умов зберігання, крадіжки, недотримання стандартів	Фінансові втрати, зниження якості продукції, погіршення репутації
	Ризики митного оформлення	Зміна митних правил, бюрократія, корупційні чинники, затримка документів	Простій вантажів, додаткові платежі, порушення строків поставки
	Ризики інформаційної логістики	Збої в IT-системах, кіберзагрози, недостовірні дані в документах	Некоректне планування поставок, фінансові втрати, ризик блокування операцій
Інфраструктурні ризики	Енергетичні ризики	Дефіцит енергоресурсів, перебої в електропостачанні, зростання тарифів	Зупинка виробництва, збільшення собівартості, зрив термінів
	Транспортно-дорожня інфраструктура	Поганий стан автомагістралей, недостатня пропускна здатність портів і терміналів	Подовження маршрутів, збільшення витрат, обмеження експорту/імпорту
	Технічна надійність інфраструктури	Зношення обладнання, нестача складських площ, відсутність холодних ланцюгів	Порушення зберігання продукції, втрати товару, неможливість забезпечити стандарти якості
	Інфраструктура цифрових систем	Низька якість інтернет-з'єднання, відсутність цифрових сервісів логістики, кіберризики	Збої в управлінні ланцюгами поставок, зниження ефективності інформаційних потоків
	Інституційно-регуляторна інфраструктура	Нестабільність законодавства, зміна митних правил, нетарифні бар'єри	Зростання транзакційних витрат, правові ризики, обмеження доступу до ринків

Джерело: систематизовано автором на основі [2-12].

Логістичні та інфраструктурні ризики формують один з найбільш уразливих блоків міжнародної економічної безпеки підприємства, оскільки вони прямо впливають на безперервність зовнішньоекономічних операцій та здатність компанії конкурувати на світових ринках. Також, їх ефективна класифікація, моніторинг і

управління дають можливість мінімізувати втрати, оптимізувати ланцюги постачання та забезпечити стабільність діяльності навіть в умовах глобальної нестабільності.

ГРУПА 5. Виробничі та технологічні ризики. Виробничі та технологічні ризики набувають ключового значення для забезпечення міжнародної економічної безпеки через свою особливість, що полягає у здатності безпосередньо впливати на безперервність виробництва, обсяги випуску, собівартість продукції, контроль якості та конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку. На міжнародному рівні ці ризики посилюються через залежність підприємства від іноземних постачальників обладнання, технологій, сировини, програмного забезпечення, логістичної інфраструктури, а також через необхідність відповідності міжнародним стандартам якості, екологічної безпеки й технічного регулювання (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Виробничі та технологічні ризики міжнародної економічної безпеки підприємств

Група ризиків	Сутність ризику	Прояви у міжнародній діяльності підприємства	Можливі наслідки
1	2	3	4
Ризики технологічного відставання	Невідповідність технологій сучасним світовим стандартам	Повільне оновлення виробничих процесів; залежність від іноземних технологій	Втрата конкурентоспроможності, збільшення собівартості
Ризики морального старіння обладнання	Зношуваність машин і механізмів; застарілі ІТ-системи	Відставання від галузевих інновацій; неможливість інтеграції в цифрові ланцюги	Зниження продуктивності, збільшення витрат на ремонт
Ризики порушення безперервності виробництва	Збої в роботі обладнання, аварії, брак ресурсів	Перебої у постачанні від іноземних партнерів; затримки виробничих циклів	Невиконання міжнародних контрактів, штрафи
Логістично-виробничі ризики	Нестабільність поставок комплектуючих і сировини	Геополітичні конфлікти, затори в портах, обмеження експорту/імпорту	Зростання витрат, порушення термінів виробництва
Ризики порушення міжнародних стандартів якості	Невідповідність продукції сертифікаційним вимогам	Сертифікація ISO, HACCP, CE, RoHS тощо	Втрата ринків збуту, відкликання продукції

Таблиця 1.8

1	2	3	4
Ризики впровадження нових технологій	Невизначеність результатів інновацій, складність інтеграції	Недостатність компетенцій персоналу, високі інвестиції	Неефективність інноваційного проекту, збитки
Кіберризики виробничих систем	Загрози цифровим платформам, SCADA, ERP, MES	Хакерські атаки, віруси, несанкціонований доступ	Зупинка виробництва, витік даних, втрати репутації
Ризики залежності від іноземних технологічних партнерів	Критична залежність від одного постачальника	Санкції, війни, політичні рішення партнерів	Призупинення виробництва, зростання витрат на зміну технології

Джерело: систематизовано автором на основі [2-12].

Управління виробничими та технологічними ризиками повинно базуватися на принципах цифрової трансформації, диверсифікації постачальників, інвестування в інновації та посилення систем кіберзахисту.

ГРУПА 6. Кадрові, соціальні й організаційні ризики. Кадрові ризики виникають унаслідок нестачі професійних компетенцій, плинності кадрів, дефіциту висококваліфікованих фахівців, неадекватної мотиваційної системи або нерозвиненості корпоративної культури. Соціальні ризики пов'язані з рівнем корпоративної соціальної відповідальності, соціальної стабільності колективу, дотриманням прав працівників, конфліктами, нерівністю чи психологічним перевантаженням персоналу. Організаційні ризики відображають слабкість управлінських процесів, недосконалість структур управління, неефективність комунікацій, громіздкість бюрократичних процедур та низьку адаптивність підприємства до змін міжнародного ринкового середовища. Такі ризики стримують стратегічний розвиток та зменшують стійкість підприємства під час взаємодії з іноземними партнерами (табл. 1.9).

Кадрові, соціальні та організаційні ризики становлять критичну складову системи міжнародної економічної безпеки підприємства, оскільки безпосередньо впливають на якість виконання зовнішньоекономічних операцій, здатність

підприємства адаптуватися до міжнародних стандартів та формувати конкурентні переваги на зарубіжних ринках.

Таблиця 1.9

Кадрові, соціальні та організаційні ризики міжнародної економічної безпеки підприємства

Група ризиків	Сутність ризику	Прояви у міжнародній діяльності підприємства	Можливі наслідки
Кадрові ризики	Недостатність кваліфікації, плинність кадрів, низька мотивація	Невідповідність міжнародним стандартам компетентностей; проблеми з адаптацією персоналу; дефіцит фахівців у сфері ЗЕД та менеджменту міжнародних проектів	Зниження продуктивності; помилки у виконанні контрактів; втрати партнерів; зростання витрат на навчання та підбір персоналу
	Нерозвиненість корпоративної культури	Конфлікти між співробітниками різних країн; неузгодженість цінностей та норм	Погіршення командної роботи; падіння лояльності; зростання ризику трудових спорів
	Висока залежність від ключових працівників	Втрата компетенцій у разі звільнення або релокації ключового персоналу	Зупинка міжнародних проектів; затримки виконання контрактів; погіршення ділової репутації
Соціальні ризики	Порушення трудових прав; низька соціальна відповідальність	Невиконання міжнародних стандартів праці; негативна оцінка міжнародних партнерів	Санкції, штрафи; погіршення іміджу; зниження інвестиційної привабливості
	Соціальна напруженість, конфлікти в колективі	Міжкультурні непорозуміння; дискримінаційні прояви	Погіршення психологічного клімату; зниження ефективності командної роботи
	Психологічне виснаження персоналу	Підвищене навантаження в умовах інтенсивних міжнародних операцій; стрес через зміни середовища	Зростання кількості помилок; зниження якості виконання міжнародних контрактів
Організаційні ризики	Недосконалість менеджменту, слабкість організаційної структури	Надмірна централізація; дублювання функцій; відсутність міжнародної спеціалізації	Зниження оперативності прийняття рішень; неефективність управління проектами
	Низька адаптивність до змін	Нездатність швидко реагувати на коливання валют, зміну митних правил, санкційних режимів	Зростання витрат, втрати конкурентних позицій
	Неефективні комунікації	Слабка взаємодія між філіями, підрозділами, міжнародними партнерами	Помилки у логістиці, фінансах, документообігу; зриви поставок та контрактів

Джерело: систематизовано автором на основі [2-12].

ГРУПА 7. Інформаційні та кіберризики – формуються під впливом як внутрішніх чинників (недостатня інформаційна політика, помилки персоналу, слабкі системи контролю), так і зовнішніх (діяльність хакерських угруповань, геополітичні атаки, втручання конкурентів чи недружніх держав). Особливу небезпеку становлять інциденти, пов’язані з порушенням конфіденційності даних, блокуванням доступу до критичних систем, викраденням комерційної таємниці, фальсифікацією інформації, кібершпигунством та атаками на інфраструктуру міжнародних платежів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Інформаційні та кіберризики міжнародної економічної безпеки підприємств

Категорія ризику	Зміст ризику	Можливі наслідки для підприємства	Ймов. виник.	Рівень впливу
Кібернапади (DDoS, ransomware, malware)	Несанкціоноване проникнення, блокування роботи систем, шифрування даних	Зупинка бізнес-процесів, фінансові втрати, вимушені простої, репутаційні збитки	Висока	Дуже високий
Витік або крадіжка конфіденційної інформації	Викрадення комерційної таємниці, персональних даних, фінансової інформації	Втрата конкурентних переваг, штрафи, судові позови, порушення міжнародних стандартів (GDPR)	Середня–висока	Високий
Фальсифікація або підміна даних	Несанкціоновані зміни у фінансових документах, логістичних даних	Зрив поставок, помилки в розрахунках, збитки, порушення контрактних умов	Середня	Високий
Кібершпигунство	Цілеспрямований збір конкурентами даних про технології, контракти, інновації	Деградація конкурентоспроможності, втрата унікальних технологій, стратегічних ринків	Середня	Високий
Порушення цілісності IT-інфраструктури	Збої в роботі серверів, хмарних платформ, мережевих систем	Переривання міжнародних операцій, неможливість здійснювати платежі, затримки у логістиці	Середня	Високий
Соціальна інженерія	Обман співробітників з метою отримання доступу до систем	Доступ злочинців до критичних систем, викрадення коштів, ураження мереж	Висока	Середній–високий
Внутрішні інформаційні ризики	Помилки персоналу, слабкі паролі, несанкціоновані дії працівників	Витік даних, порушення регламентації, збій системи управління	Середня	Середній
Юр. ризики обробки даних	Недотримання міжнародних вимог щодо захисту даних	Фінансові санкції, блокування діяльності в окремих країнах	Низька–середня	Високий
Компрометація міжнародних платіж. систем	Атаки на банківські платформи, SWIFT, інтернет-банкінг	Втрата коштів, затримка міжнародних платежів, зрив контрактів	Низька–середня	Дуже високий

Джерело: систематизовано автором на основі [2-12].

Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, кіберризика є мультиплікативними, оскільки зачіпають ключові бізнес-процеси: міжнародні платежі, логістичні операції, електронний документообіг, роботу ERP- та CRM-систем, взаємодію з іноземними партнерами та фінансовими інститутами. Наслідки кіберінцидентів можуть проявлятися у вигляді зриву контрактів, санкцій за порушення міжнародних стандартів обробки даних (GDPR, ISO/IEC 27001), втрати активів, зниження довіри контрагентів, блокування експортних операцій тощо.

ГРУПА 8. Інституційно-правові та регуляторні ризики – один з найвагоміших компонентів загроз міжнародній економічній безпеці підприємств, оскільки вони формують рамкові умови функціонування бізнесу на зовнішніх ринках (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Інституційно-правові та регуляторні ризики міжнародної економічної безпеки підприємств

Група ризиків	Сутність ризику	Прояви	Можливі наслідки для підприємства
1	2	3	4
Регуляторні зміни у країні-експортері або імпортері	Непередбачувані зміни нормативно-правових актів, тарифних та нетарифних вимог	Зміна митних ставок, збільшення квот, введення ліцензування, сертифікації	Зростання витрат, затримки поставок, втрата доступу до ринку
Санкційні ризики	Запровадження політичних, економічних чи секторальних санкцій щодо контрагентів або країн	Заборона експорту/імпорту, обмеження банківських операцій, блокування активів	Розірвання контрактів, блокування операцій, фінансові втрати
Правові бар'єри доступу на ринок	Вимоги до стандартів, технічних регламентів, захисту прав споживачів	НАССР, ISO, REACH, вимоги ЄС щодо технічної документації	Необхідність додаткової сертифікації, технічної модернізації, штрафи
Ризики пов'язані із захистом інтелектуальної власності	Недостатній рівень захисту технологій, патентів, торгових марок у деяких країнах	Піратство, копіювання продукції, недобросовісна конкуренція	Втрата конкурентних переваг, падіння прибутковості, репутаційні збитки
Податково-правові ризики	Зміна міжнародних податкових правил, трансфертне ціноутворення, BEPS	Підвищення податкового навантаження, вимоги до звітності	Штрафи, ризик донарахувань, зменшення чистого прибутку
Ризики контрактного права	Недосконалість контрактів, різниця правових систем, правова колізія	Спори щодо виконання контрактів, арбітражні позови	Судові витрати, затримка платежів, порушення логістики

Продовження табл. 1.11

1	2	3	4
Адміністративно-бюрократичні ризики	Надмірні регуляторні бар'єри, корупційні практики, процедури	Затримки митного оформлення, вимога “додаткових послуг”	Збільшення транзакційних витрат, зниження ефективності ЗЕД
Ризики невідповідності ESG-вимогам	Нові стандарти екологічної, соціальної та управлінської відповідальності	Green Deal, Carbon Border Adjustment Mechanism	Неможливість експорту до ЄС, потреба в модернізації, штрафи

Джерело: систематизовано автором на основі [2-12].

Своєчасна оцінка та класифікація інституційно-правових ризиків дозволяє підприємствам мінімізувати регуляторну залежність, планувати сценарії поведінки на міжнародних ринках, оптимізувати структуру контрактів, підвищувати рівень юридичної відповідності та уникати штрафних санкцій, нетарифних бар'єрів і блокування зовнішньоекономічних операцій.

ГРУПА 9. ESG-ризика та ризики сталого розвитку. У контексті глобалізації, посилення міжнародної регуляторної політики та переходу до моделі сталого розвитку, питання інтеграції ESG-факторів (Environmental, Social, Governance) у систему забезпечення міжнародної економічної безпеки підприємств набуває стратегічного значення. Сучасні міжнародні компанії вимушені адаптуватися до вимог Європейського зеленого курсу (EU Green Deal), директиви CSRD, стандартів GRI, рекомендацій TCFD та принципів сталих інвестицій (PRI). Порушення ESG-показників може генерувати суттєві економічні втрати, блокувати вихід на ринки ЄС, негативно впливати на інвестиційну привабливість і загрожувати репутаційній стійкості компанії.

ESG-ризика формують окремий, високодинамічний блок загроз, які впливають не лише на операційну діяльність, але й на інтегровану стійкість підприємства у міжнародних бізнес-ланцюгах (табл. 1.12). У той час як екологічні ризики впливають на ресурсоемність і відповідність природоохоронному законодавству, соціальні ризики формують стійкість людського капіталу та

соціальної відповідальності бізнесу, а управлінські ризики визначають рівень прозорості, доброчесності та ефективності корпоративного управління.

Таблиця 1.12

ESG-ризиків та ризиків сталого розвитку міжнародної економічної безпеки підприємств

Група ризиків (ESG)	Сутність ризику	Прояви у міжнародній діяльності підприємства	Можливі наслідки для міжнародної економічної безпеки
E – Environmental (екологічні ризики)	Порушення екологічних норм, контамінація довкілля, залежність від ресурсів, високі викиди CO ₂	Невідповідність стандартам ЄС (ETS, REACH). Ризики «вуглецевих» тарифів CBAM. Перебої з постачанням природних ресурсів. Зростання витрат на енергоносії.	Втрата доступу до ринку ЄС. Штрафи та судові позови. Падіння інвестиційної привабливості. Репутаційні втрати.
S – Social (соціальні ризики)	Порушення прав працівників, незадовільні умови праці, дискримінація, дефіцит персоналу, низька лояльність стейкхолдерів	Невиконання трудових стандартів ILO. Конфлікти з профспілками. Зниження продуктивності праці. Репутаційні скандали, бойкоти клієнтів.	Підвищення операційних витрат. Зниження продуктивності та конкурентоспроможності. Зростання плинності кадрів. Негативний імідж у міжнародних партнерів.
G – Governance (корпоративно-управлінські ризики)	Неефективне корпоративне управління, корупція, недостовірність звітності, непрозорі рішення	Невідповідність стандартам OECD та ISO. Маніпуляції фінансовою інформацією. Порушення комплаєнсу. Низький рівень довіри інвесторів.	Ризики штрафів та юридичних санкцій. Недоступність міжнародного капіталу. Втрата партнерів та інвесторів. Зниження вартості бізнесу.
Ризики сталого розвитку (комбінований ESG-вплив)	Сукупні екологічні, соціальні та управлінські ризики, що впливають на здатність компанії функціонувати стійко	Невиконання цілей SDGs (ООН). Збої в ланцюгах постачання. Невідповідність нефінансової звітності CSRD. Втрата стейкхолдерської довіри.	Падіння конкурентних позицій на глобальних ринках. Втрата доступу до ESG-фінансування. Збільшення вартості капіталу. Ризик виходу з міжнародних ринків.

Джерело: систематизовано автором на основі [2-12].

ESG-ризиків стають ключовими детермінантами міжнародної економічної безпеки, оскільки впливають на допуск до міжнародних ринків, доступ до фінансування та участь у глобальних ланцюгах створення вартості.

Отже, систематизація ризиків дає змогу не лише підвищити об'єктивність оцінки небезпек, але й сформуванню ефективної системи реагування, побудовану на

комплексі превентивних, адаптаційних і компенсаційних заходів. Саме їхня системна типологізація забезпечує наукове підґрунтя для подальшої розробки механізмів управління міжнародною економічною безпекою та дозволяє підприємству сформувати стійкі конкурентні позиції на світових ринках.

1.3. Теоретико-методичні підходи до управління міжнародною економічною безпекою підприємства

У сучасних умовах глобалізації та підвищеної турбулентності світових ринків управління міжнародною економічною безпекою підприємства набуває стратегічного значення. Постійні зміни у світовій економіці, зростання конкуренції, геоекономічні ризики, нестабільність валютних курсів, посилення регуляторних вимог та трансформація логістичних ланцюгів зумовлюють необхідність формування науково обґрунтованих підходів до забезпечення стійкості бізнесу на зовнішніх ринках. Успішна діяльність підприємства в міжнародному середовищі залежить не лише від його конкурентних переваг, а й від здатності прогнозувати загрози, оцінювати ризики, адаптувати бізнес-модель та розробляти ефективні інструменти нейтралізації можливих зовнішніх впливів.

Теоретико-методичні підходи до управління міжнародною економічною безпекою підприємства формують концептуальну основу для розуміння сутності цього феномену, визначення його структури, принципів, критеріїв, інструментарію оцінювання та механізмів забезпечення. Їх розвиток ґрунтується на поєднанні положень теорії економічної безпеки, стратегічного менеджменту, міжнародної економіки, ризик-менеджменту та інституціональної теорії. Узагальнення існуючих наукових підходів дозволяє сформувати комплексне бачення процесів, що визначають рівень захищеності підприємства в умовах міжнародної економічної

діяльності, та визначити ключові орієнтири для розроблення практичних моделей управління.

Дослідження теоретико-методичних підходів до управління міжнародною економічною безпекою підприємства є необхідним для формування цілісної методології забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку на світових ринках, а також для створення ефективної системи попередження та мінімізації зовнішніх економічних загроз.

Управління міжнародною економічною безпекою підприємства передбачає застосування комплексу методів і моделей, які охоплюють: ідентифікацію загроз і ризиків; їх кількісну та якісну оцінку; розроблення й реалізацію заходів реагування; створення системи моніторингу та контролю.

З погляду методик оцінювання рівня міжнародної економічної безпеки підприємства можна виділити кілька основних підходів (табл 1.13):

Таблиця 1.13

Основні методичні підходи до оцінювання міжнародної економічної безпеки підприємств

Підхід	Зміст	Переваги	Недоліки
Індикаторний	Порівняння фактичних значень індикаторів із пороговими	Простота, наочність	Суб'єктивність вибору порогів
Інтегрально-індексний	Агрегування нормованих показників в єдиний індекс	Можливість комплексної оцінки	Складність вибору ваг, залежність від методики
Ресурсно-функціональний	Оцінка забезпеченості ресурсами та функцій	Підходить для внутрішнього аналізу	Недостатньо враховує зовнішні шоки
Статистичний /економіко-математичний	Побудова моделей, що пов'язують рівень безпеки з набором факторів	Висока аналітична цінність	Вимога до якості та обсягу даних

Джерело: узагальнено автором на основі [2-12].

1. Індикаторний підхід ґрунтується на використанні системи кількісних показників (індикаторів), що комплексно характеризують рівень міжнародної економічної безпеки підприємства. Його ключова ідея полягає у визначенні

порогових (гранично допустимих) значень показників, з якими порівнюється фактичний стан підприємства. Відхилення індикатора від нормативного значення сигналізує про загрозу або погіршення рівня економічної безпеки.

Метод дозволяє: оцінити ступінь захищеності підприємства на зовнішніх ринках; виявити критичні сфери впливу міжнародних ризиків; порівняти підприємство з конкурентами чи з галузевими стандартами; сформулювати інтегральну оцінку міжнародної економічної безпеки.

Основні принципи індикаторного підходу:

- системність – індикатори охоплюють усі ключові напрями міжнародної діяльності (фінансовий, валютний, зовнішньоторговельний, логістичний, інституційно-правовий);
- об’єктивність – індикатори мають базуватися на достовірній статистичній та управлінській інформації;
- пороговість – кожному показнику встановлюється норматив, порушення якого вказує на загрозу;
- комплексність – підсумкова оцінка формується на основі інтегрального індексу.

Структура індикаторів міжнародної економічної безпеки підприємства наведена в табл. 1.14.

Таблиця 1.14

Система індикаторів оцінювання міжнародної економічної безпеки підприємства

Блок безпеки	Індикатор	Формула	Нормативне значення
1	2	3	4
Фінансова	Коефіцієнт автономії	$K_{\text{авт}} = \frac{BK}{A}$	> 0.5
	Коефіцієнт покриття валютних ризиків	$K_{\text{вр}} = \frac{\text{Хедж.покриття}}{\text{Зовн.валютніоперації}}$	> 0.7

Таблиця 1.14

1	2	3	4
Валютно-курсова	Валютна відкритість балансу	$K_{\text{вв}} = \frac{\text{Активиува\text{л}ю\text{т}і}}{\text{Зобов'язанняува\text{л}ю\text{т}і}}$	0.8–1.2
	Питома вага валютних доходів	$K_{\text{vd}} = \frac{\text{Дох.вал}}{\text{Заг.дох.}}$	≥ 0.3
Зовнішньо-економічна діяльність	Ефективність експорту	$K_{\text{експ}} = \frac{\text{Прибуток}_{\text{експ}}}{\text{Виручка}_{\text{експ}}}$	> 0.15
	Коефіцієнт диверсифікації ринків	$K_{\text{див}} = 1 - \sum p_i^2$	> 0.6
Логістична	Стійкість постачання	$K_{\text{пост}} = \frac{\text{Кільк.постачальників}}{\text{Потреба}}$	≥ 3 постачальники
	Рівень транспортних ризиків	експертна оцінка 1–10	≤ 3
Правово-інституційна	Рівень регуляторних ризиків країни	індекс WGI / Doing Business	високі значення
Кадрова	Частка працівників з міжнародною компетентністю	$K_{\text{комп}} = \frac{\text{Співр.міжн.комп.}}{\text{Заг.персонал}}$	≥ 0.2

Джерело: опрацьовано автором на основі [2-12].

Методологія розрахунку інтегрального показника за індикаторним підходом:

Етап 1. Нормування фактичних значень індикаторів. Використовується формула мін-макс нормування:

$$N_i = \frac{X_i - X_{\min}}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (1.1)$$

або для індикаторів, де менше значення - краще:

$$N_i = \frac{X_{\max} - X_i}{X_{\max} - X_{\min}} \quad (1.2)$$

Етап 2. Визначення вагових коефіцієнтів. Ваги можуть визначатися: експертним методом (метод Делфі); аналітичним методом (АНР, аналіз ієрархій Сааті). Позначається вага кожного індикатора:

$$w_i, \quad \sum w_i = 1 \quad (1.3)$$

Етап 3. Розрахунок субіндексів за напрямками безпеки:

$$SI_j = \sum_{i=1}^n w_i N_i \quad (1.4)$$

де SI_j – субіндекс j-го блоку безпеки;

n – кількість індикаторів у блоці.

Етап 4. Інтегральний індекс міжнародної економічної безпеки підприємства:

$$I_{МЕБ} = \sum_{j=1}^m W_j SI_j \quad (1.5)$$

де W_j – ваги блоків безпеки;

m – кількість блоків.

Етап 5. Інтерпретація інтегрального індексу (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Шкала інтерпретації рівня міжнародної економічної безпеки підприємства

Значення індексу	Рівень безпеки	Характеристика стану
0.80–1.00	Високий	Стійка міжнародна діяльність, мінімальні ризики
0.60–0.79	Достатній	Контрольовані ризики, потрібні превентивні заходи
0.40–0.59	Низький	Значні зовнішні загрози, необхідні невідкладні дії
0.00–0.39	Критичний	Криза безпеки, міжнародні операції під загрозою

Джерело: доповнено автором на основі [2-12].

Отже, індикаторний підхід є одним із найбільш універсальних і науково обґрунтованих методів оцінювання міжнародної економічної безпеки підприємства. Його використання дозволяє сформувати комплексну картину стану безпеки, виявити критичні точки впливу міжнародних ризиків, а також забезпечує можливість побудови інтегрального індексу, що підвищує об'єктивність управлінських рішень щодо стабілізації та розвитку міжнародної діяльності.

2. Інтегрально-індексний підхід дозволяє «згорнути» множину показників у єдиний узагальнений індекс, що характеризує рівень міжнародної економічної

безпеки підприємства. Інтегрально-індексний підхід є одним із найбільш універсальних і методологічно обґрунтованих інструментів оцінювання рівня міжнародної економічної безпеки підприємства, оскільки дозволяє комплексно враховувати вплив різних груп ризиків, загроз і фінансово-економічних показників, що відображають стійкість підприємства в міжнародному середовищі. Даний підхід передбачає нормування показників, їх вагове агрегування та побудову інтегрального індексу, який є формалізованою оцінкою стану безпеки підприємства. в табл. 1.16 наведено систематизацію індикаторів міжнародної економічної безпеки у межах інтегральної моделі.

Таблиця 1.16

Система показників інтегрально-індексного оцінювання міжнародної економічної безпеки підприємства

Підсистема	Показник	Позначення	Характер впливу	Метод нормування
Фінансова безпека	Рентабельність експортних операцій	ROEexp	+	min–max
	Коефіцієнт покриття валютних зобов'язань	Cval	+	min–max
Експортно-імпортна безпека	Частка стабільних зовнішніх контрактів	Scont	+	min–max
	Концентрація ринків збуту (ННІ)	ННІ	–	інверсія
Валютно-цінова безпека	Чутливість до девальвації	DVrisk	–	інверсія
	Частка валютної виручки	FXshare	+	min–max
Логістична безпека	Стійкість логістичних маршрутів	Lst	+	min–max
	Витрати на міжнародну логістику	Lcost	–	інверсія
Інституційна безпека	Рівень відповідності стандартам міжнародної торгівлі	ISOlevel	+	min–max
Репутаційна безпека	Індекс надійності контрагентів	Rcont	+	min–max

Джерело: доповнено автором на основі [2-12].

Наступним етапом буде визначення шкали оцінювання інтегрального індексу міжнародної економічної безпеки підприємства (табл. 1.17).

Шкала оцінювання інтегрального індексу міжнародної економічної безпеки
підприємства

Значення індексу МЕБ	Рівень міжнародної економічної безпеки	Характеристика
0,80–1,00	Високий	Підприємство має стійкі позиції, низьку чутливість до зовнішніх ризиків
0,60–0,79	Достатній	Є окремі вразливості, але загальна стабільність збережена
0,40–0,59	Задовільний	Середній рівень ризиків, необхідні коригувальні заходи
0,20–0,39	Низький	Високі ризики, потреба у негайному підвищенні безпеки
0–0,19	Критичний	Підприємство у зоні небезпеки, значна залежність від зовнішніх чинників

Джерело: доповнено автором на основі [2-12].

Отже, інтегрально-індексний підхід допоможе: забезпечити кількісну об'єктивізацію стану міжнародної економічної безпеки; надасть можливість комплексної оцінки багатовимірних ризиків; дозволить порівняти різні підприємства, регіони, періоди; створить основу для побудови прогнозних моделей та сценаріїв; дозволить застосовувати вагові коефіцієнти залежно від пріоритетів підприємства.

3. Ресурсно-функціональний підхід ґрунтується на положенні, що рівень міжнародної економічної безпеки підприємства визначається здатністю ефективно формувати, розподіляти та використовувати стратегічні ресурси для виконання ключових функцій у міжнародному бізнес-середовищі. Підприємство розглядається як система, що володіє певним набором ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, інформаційних, інтелектуальних), та функцій, спрямованих на досягнення цілей стійкого розвитку й конкурентоспроможності на глобальних ринках.

У контексті міжнародної економічної безпеки ресурсно-функціональний підхід дозволяє: визначати «вузькі місця» у забезпеченні ключових ресурсів;

оцінювати функціональну спроможність підприємства протидіяти зовнішнім загрозам; ідентифікувати чинники, що впливають на здатність підприємства забезпечувати стійкість у міжнародному середовищі; порівнювати рівень ресурсної та функціональної забезпеченості з міжнародними стандартами, включно з ESG-критеріями.

Концептуальна модель ресурсно-функціонального підходу включає два ключові блоки: ресурсний блок (оцінює кількісні та якісні характеристики стратегічних ресурсів); функціональний блок (визначає здатність підприємства ефективно використовувати ресурси для виконання міжнародних економічних функцій). Рівень міжнародної економічної безпеки розглядається як інтеграція цих двох блоків.

Рівень ресурсної забезпеченості:

$$R = \sum_{i=1}^n w_i \cdot r_i \quad (1.6)$$

де r_i – оцінка стану i -го ресурсу (0–1);

w_i – ваговий коефіцієнт значущості ($\sum w = 1$).

Функціональний блок оцінює спроможність підприємства виконувати m міжнародних функцій.

$$F = \sum_{j=1}^m v_j \cdot f_j \quad (1.7)$$

де f_j – рівень реалізації j -ої функції (0–1);

v_j – ваговий коефіцієнт значущості функції ($\sum v = 1$).

Отже, інтегральний індекс міжнародної економічної безпеки:

$$I_{\text{МЕБ}} = \alpha R + \beta F \quad (1.8)$$

де α , β – коефіцієнти впливу ресурсного та функціонального блоків (наприклад, $\alpha = 0.5$, $\beta = 0.5$ або інші залежно від методики). Умови інтерпретації:

0-0.3 – критичний рівень міжнародної економічної безпеки;

0.31-0.6 – незадовільний рівень міжнародної економічної безпеки;

0.61-0.8 – достатній рівень міжнародної економічної безпеки;

0.81-1.0 – високий рівень міжнародної економічної безпеки.

В табл. 1.18 наведено систему стратегічних ресурсів та функцій у ресурсно-функціональному підході.

Таблиця 1.18

Структура ресурсів та функцій підприємства у контексті забезпечення міжнародної економічної безпеки

Блок	Показники	Приклади загроз	Методи оцінювання
Фінансові ресурси	Ліквідність, доступ до капіталу, валютні резерви	Валютні коливання, обмеження переказів	Фінансові коефіцієнти, VaR
Технологічні ресурси	Рівень технологічності, доступ до інновацій	Технологічні санкції, втрата технологій	Технічний аудит
Кадрові ресурси	Компетентності, мультикультурність персоналу	Кадровий відтік, нестача глобальних фахівців	HR-метрики
Логістичні ресурси	Логістичні активи, швидкість доставки	Розрив ланцюгів постачання	SCOR-модель
Інформаційні ресурси	Цифровізація, захист даних	Кібератаки, витік інформації	Аудит інформаційної безпеки
Інтелектуальні ресурси	Патенти, ноу-хау, бренд	Репутаційні ризики, крадіжка ІВ	ІР-оцінювання
Функція	Суть	Показники	Ризики
Міжнародний маркетинг	Адаптація продукту до ринку	Рівень проникнення, частка ринку	Помилки позиціонування
Міжнародна логістика	Експорт/імпорт операції	Час поставки, вартість логістики	Блокування маршрутів
Комплаєнс і юридична безпека	Дотримання вимог країн	Санкційна відповідність	Штрафи, заборони
Валютний ризик-менеджмент	Захист від FX ризиків	Хеджування	Девальвація
Міжнародні інновації	Адаптація ІТ та R&D	Рівень цифровізації	Технологічне відставання

Джерело: доповнено автором на основі [2-12].

Таким чином, ресурсно-функціональний підхід є ефективним інструментом оцінювання міжнародної економічної безпеки підприємства, оскільки враховує як ресурсний потенціал, так і функціональні можливості, що забезпечують здатність підприємства адаптуватися до викликів глобального середовища. Формалізація індикаторів за допомогою інтегрального індексу дозволяє кількісно оцінити рівень захищеності та обґрунтувати управлінські рішення щодо оптимізації ресурсів, диверсифікації функцій, підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

4. Статистичний та економіко-математичний підхід орієнтований на кількісне вимірювання рівня міжнародної економічної безпеки підприємства шляхом застосування методів статистичного аналізу, математичного моделювання та економетричних інструментів, що дозволяє формалізувати складні економічні процеси, виявляти приховані залежності між ризиками, загрозами та результатами діяльності, а також розробляти прогностичні моделі поведінки підприємства у міжнародному середовищі.

4.1. Основні інструменти статистичного підходу:

4.1.1. Дескриптивна статистика: середні значення (арифметичне, зважене); медіані, квартилі, стандартне відхилення; варіація показників фінансової стійкості підприємства на міжнародних ринках. Формула середнього ризику за період:

$$R_{avg} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n R_i \quad (1.9)$$

де R_i – значення ризику у період i ;

n – кількість періодів.

4.1.2. Кореляційно-регресійний аналіз – надає змогу визначити, як різні чинники міжнародного економічного середовища впливають на безпеку підприємства. Формула кореляційного коефіцієнта Пірсона:

$$r_{xy} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1.10)$$

4.1.3. Інтервальний аналіз та побудова довірчих інтервалів – застосовується для визначення ймовірної межі зміни рівня міжнародної економічної безпеки:

$$CI = \bar{x} \pm t_{\alpha/2} \cdot \frac{s}{\sqrt{n}} \quad (1.11)$$

4.2. Економіко-математичний підхід

4.2.1. Моделювання інтегрального індексу міжнародної економічної безпеки

Комплексна оцінка здійснюється за допомогою зваженої суми стандартизованих показників:

$$I_{\text{МЕБ}} = \sum_{i=1}^k w_i \cdot Z_i \quad (1.12)$$

де ІМЕБ – інтегральний індекс міжнародної економічної безпеки підприємства;

Z_i – стандартизоване значення i -го показника;

w_i – ваговий коефіцієнт показника, визначений експертно або методом аналізу головних компонент;

k – кількість показників.

4.2.2. Економетричні моделі прогнозування ризиків. ARIMA-модель для прогнозування валютних ризиків:

$$ARIMA(p, d, q) : Y_t = c + \sum_{i=1}^p \phi_i Y_{t-i} + \sum_{j=1}^q \theta_j \varepsilon_{t-j} + \varepsilon_t \quad (1.13)$$

Множинна регресія для прогнозування зміни індексу безпеки:

$$I_{\text{МЕБ}} = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon \quad (1.14)$$

де X_i – чинники міжнародного середовища (курси валют, тарифи, ставки мита, рівень політичного ризику).

4.2.3. Оптимізаційні моделі управління ризиками. Лінійне програмування:

$$\text{Min } R = \sum_{i=1}^m r_i x_i \quad (1.15)$$

за умов:

$$\sum_{i=1}^m a_{ij} x_i \geq b_j; \quad x_i \geq 0 \quad (1.16)$$

Узагальнення показників статистичного оцінювання наведено в табл. 1.19.

Таблиця 1.19

Статистичні індикатори оцінювання міжнародної економічної безпеки
підприємства

Група ризиків	Основні показники	Статистичний інструмент	Економіко-математична модель
Валютні	Волатильність курсу, девальваційний тиск	σ (стандартне відхилення), CV	ARIMA, VAR-моделі
Логістичні	Час доставки, витрати на транспортування	Трендовий аналіз	Оптимізація витрат
Фінансові	Рентабельність експорту, боргове навантаження	Кореляція, регресія	Інтегральний індекс
Політичні	Індекс довіри до країни	Інтервальний аналіз	Регресійні моделі
Контрагентські	Частка проблемних партнерів	Статистика розподілу	Скорингові моделі

Джерело: узагальнено автором на основі [2-12].

Отже, статистичний та економіко-математичний підхід формує кількісну основу оцінювання міжнародної економічної безпеки підприємства, дозволяючи визначати рівень ризиків, оцінювати їх вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності та прогнозувати потенційні загрози. Використання інтегральних індексів, економетричних моделей, інтервальних оцінок та оптимізаційних алгоритмів забезпечує науково обґрунтоване прийняття рішень у сфері міжнародної економічної безпеки.

Висновки до розділу 1

Узагальнено теоретичні підходи до трактування економічної безпеки підприємства та сформульовано авторське визначення міжнародної економічної безпеки підприємства як здатності забезпечувати стійкість і ефективність міжнародної економічної діяльності в умовах багатовимірних ризиків та загроз. Визначено структурні компоненти міжнародної економічної безпеки підприємства: фінансову, ринкову, логістичну, виробничо-технологічну, кадрову, інституційно-правову, інформаційну та ESG-складову, що дозволяє надалі формувати комплексну систему індикаторів.

Систематизовано та класифіковано основні групи ризиків, притаманних підприємствам, що функціонують у сфері міжнародного бізнесу: геополітичні, валютно-фінансові, ринкові, логістичні, виробничі, кадрові, інформаційні, інституційно-правові й ESG-ризиками. Показано їх взаємозалежність і каскадний характер впливу на результативність підприємства.

Проаналізовано та зіставлено ключові методичні підходи до оцінювання міжнародної економічної безпеки підприємств (індикаторний, інтегрально-індексний, ресурсно-функціональний, статистичний/економіко-математичний), обґрунтовано доцільність їх комбінування).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА KERNEL

2.1. Загальна характеристика компанії Kernel

Компанія Kernel – це один із найбільших агропромислових холдингів України та світовий гравець на ринку олійних культур і зернових. Kernel Holding S.A. (холдингова компанія, зареєстрована у Люксембурзі) об'єднує операційні активи в Україні з головним офісом у Києві. Компанію засновано у 1995 р. українським підприємцем Андрієм Веревським.



Рис. 2.1. Логотип компанії Kernel

Джерело: <https://www.kernel.ua>

Початково Kernel створювалася як торгово-експортна компанія, орієнтована на закупівлю зернових у фермерів та їх подальший експорт через українські порти. Розвиток бізнесу відбувався у період, коли український аграрний ринок переживав масштабну трансформацію – формувалася ринок приватних виробників, відкривалися нові можливості для експорту, активно змінювалася структура переробної промисловості.

У другій половині 1990-х рр. Kernel почала формувати власну інфраструктуру на території України. Компанія інвестувала в елеваторні потужності, логістику та створювала стабільні канали співпраці з фермерськими господарствами. Головною

конкурентною перевагою була здатність забезпечити гарантований збут, конкурентні ціни, фінансування аграріїв та оперативність логістики.

Уже на цьому етапі Kernel позиціонувала себе як повноцінна агропромислова група, яка об'єднує закупівлю, зберігання, переробку та експорт продукції.

На початку 2000-х рр. компанія робить стратегічний крок, який визначив її подальший розвиток – Kernel починає активно інвестувати в олійноекстракційні заводи та виробництво соняшникової олії. Це дозволило компанії:

- перейти від трейдингу до переробки;
- створити продукт із більшою доданою вартістю;
- зміцнити позиції на світовому ринку рослинних олій;
- диверсифікувати ризики та підвищити стабільність бізнесу.

Соняшникова олія стала ключовим експортним продуктом Kernel, що забезпечило компанії провідні позиції в Україні та світі.

У 2005–2010 рр. компанія розпочала масштабну програму поглинань та модернізації активів. Серед ключових досягнень цього періоду:

- придбання великих переробних заводів;
- розвиток власної мережі елеваторів (Kernel стала одним з найбільших власників елеваторних потужностей в Україні);
- створення потужної експортної інфраструктури в чорноморських портах;
- інвестування в модернізацію та підвищення енергоефективності виробництв.

У цей період Kernel робить перші кроки у розвитку земельного банку, орендуючи сільськогосподарські землі для власного вирощування зернових та олійних культур.

У 2007 р. Kernel стає публічною компанією, що стало важливим етапом у зміцненні репутації не лише Kernel, але й українського аграрного сектору загалом. Компанія залучила інвестиції, які спрямувала на:

- модернізацію виробництв;
- розширення логістики;
- збільшення переробних потужностей;
- подальше зміцнення позицій на міжнародних ринках олії та зерна.

Kernel увійшла до переліку найбільших аграрних корпорацій Європи та стала ключовим постачальником української агропродукції у світі.

Сьогодні Kernel це:

- один із найбільших виробників та експортерів соняшникової олії у світі;
- провідний експортер зернових культур з України;
- власник однієї з найбільших мереж елеваторів у Європі;
- оператор власної логістики та портових терміналів.

Компанія експортує продукцію до понад 60 країн світу, включаючи країни ЄС, Азії, Близького Сходу, Африки та Латинської Америки.

Після початку повномасштабної війни компанія зіткнулася з блокадою морських портів, руйнуванням логістики, зниженням маржинальності та операційних можливостей. Проте Kernel переорієнтувала логістичні маршрути, використала залізничні та дунайські порти, адаптувала бізнес-модель та відновила прибутковість уже у 2023 р., що підкреслює гнучкість і високу адаптивність компанії в умовах глобальних та локальних ризиків.

Компанія працює за моделлю повної вертикальної інтеграції:

- вирощування сільськогосподарських культур (сегмент Farming);
- переробка насіння соняшнику та інших олійних на олію та шрот (Oilseed Processing);

– експорт зернових та олійних, логістика, елеватори й портові термінали (Infrastructure & Trading).

Kernel є найбільшим виробником і експортером соняшникової олії в Україні та одним із світових лідерів, забезпечуючи близько 8-9 % світового експорту соняшникової олії й близько 27-30 % українського ринку переробки та експорту олії.

Окрім оптових поставок, Kernel є також великим виробником фасованої олії під відомими брендами для внутрішнього ринку України. Так, компанія Kernel – це №1 виробник і експортер соняшникової олії в Україні ($\approx 27-28$ % ринку), до 1,6 млн т олії на рік. Компанія забезпечує близько 8–9 % світового експорту соняшникової олії, входячи до числа глобальних лідерів у цьому сегменті.

На ринку переробки насіння соняшнику та виробництва олії основними конкурентами Kernel виступають: міжнародні та українські компанії: Bunge (Santreid), ADM Ukraine, Cargill, МНР, ViOil, Allseeds, COFCO, Viterra тощо. На ринку експорту зерна: основними конкурентами виступали Louis Dreyfus, Cargill, Nibulon, ADM, Agroprosperis, COFCO, Viterra, Ukrlandfarming, Olam. Загалом, компанія Kernel – системний гравець українського агросектора та один із ключових експортерів агропродукції країни.

Компанія Kernel є одним із найбільших роботодавців в агросекторі України. За даними інтегрованого звіту за 2022-2024 рр. в компанії нараховувалось:

2022 р. – 10 223 працівники;

2023 р. – 10 733 працівники;

2024 р. – 10 904 працівники.

Понад 10,8 тис. співробітників працюють в Україні: структура персоналу включає менеджерів, спеціалістів та робітників у трьох основних сегментах: переробка олійних культур; інфраструктура та трейдинг; виробництво (виращування) сільськогосподарських культур. Компанія декларує низьку

плинність кадрів (близько 13 % у 2024р.) та розвинену систему навчання (понад 200 тис. годин тренінгів на рік).

Для агропромислової компанії Kernel, яка здійснює постачання продукції більш ніж у 60 країн світу, фінансова стійкість є критичним елементом збереження конкурентних позицій на міжнародних ринках, оскільки саме фінансова складова міжнародної економічної безпеки підприємства відображає його здатність забезпечувати стабільність, прибутковість та стійкість до зовнішніх шоків у глобальному середовищі.

Аналіз динаміки ключових фінансових показників за 2022–2024 рр. дозволяє оцінити здатність компанії адаптуватися до зовнішніх ризиків, пов'язаних із війною, логістичними обмеженнями, коливаннями цін на агропродукцію та зміною глобальних ринкових умов. Фінансова прибутковість компанії Kernel у 2022–2024 рр. наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Узагальнені фінансові показники групи Kernel за 2022-2024 рр.

(млн дол. США)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2022/2023рр.	
				Абс.	Відн.
Прибуток від операційної діяльності / ЕВІТДА	220	544	381	+161	+73,2
Чистий прибуток / (збиток)	–41	299	168	+209	+509,8
Маржа ЕВІТДА	4,1%	15,8%	10,6%	+6,5	+158,5
Чиста рентабельність	–0,8%	8,7%	4,7%	+5,5	+687,5

Джерело: <https://www.kernel.ua>

У 2022 р. Kernel пережила різке погіршення фінансових результатів, що було пов'язано з блокадою морських портів України, руйнуванням логістичних ланцюгів та зниженням експортної активності. Чистий збиток (–41 млн дол.), низька маржа ЕВІТДА (4,1 %) та падіння операційної ефективності свідчили про критичний

рівень фінансової безпеки. Це був період максимального зовнішнього впливу ризиків на бізнес-модель компанії.

Проте вже у 2023 р. Kernel демонструє суттєве відновлення. Компанія забезпечує різке зростання EBITDA до 544 млн дол. (+73,2 % порівняно з 2022 р.), підвищує маржу EBITDA до 15,8 % (+158,5 %) та переходить від збитковості до чистого прибутку 299 млн дол. (+509,8 %)., що свідчить про відновлення логістичних каналів (зокрема завдяки альтернативним маршрутам), зростання ефективності операційних процесів та покращення ситуації на світових агропродовольчих ринках. У 2023 р. фінансова складова міжнародної економічної безпеки Kernel стабілізується та переходить у фазу зростання.

У 2024 р. спостерігається часткове зниження темпів росту показників порівняно з 2023 р: EBITDA зменшується до 381 млн дол., маржа EBITDA – до 10,6%, чистий прибуток – до 168 млн дол. Проте результати залишаються суттєво кращими, ніж у 2022 р., що свідчить про стійкий характер адаптації бізнесу. Компанія зберігає позитивну динаміку за основними показниками ефективності, що забезпечує прийнятний рівень фінансової безпеки та дозволяє підтримувати міжнародні поставки в умовах підвищеної турбулентності.

Також, компанія Kernel дотримується політики сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, яка ґрунтується на прагненні компанії робити довгостроковий внесок у соціальний прогрес, економічне зростання та екологічну стабільність. Компанія усвідомлює свій вплив на суспільство та докiлля й добровільно спрямовує ресурси на реалізацію ініціатив, що відповідають її стратегічним цілям і забезпечують гармонійний розвиток громад, де Kernel веде свою діяльність.

Стратегічні напрями сталого розвитку компанії Kernel:

1. Соціальний вимір – Kernel орієнтується на розвиток людського потенціалу, пріоритетність охорони праці та здоров'я співробітників, створення умов для самовдосконалення, професійного навчання та кар'єрного зростання.

Компанія активно підтримує соціальні проєкти та бере участь у вирішенні важливих для регіонів присутності проблем, сприяючи підвищенню рівня життя населення.

2. Економічний вимір – Компанія прагне досягати високих фінансових результатів шляхом раціонального використання ресурсів, впровадження передових технологій і постійного вдосконалення бізнес-процесів. Kernel дотримується принципів відкритості, прозорості та відповідального ведення бізнесу. Виробництво орієнтоване на якість, інноваційність та відповідність міжнародним стандартам, що забезпечує довіру партнерів і конкурентоспроможність на глобальному ринку.

3. Екологічний вимір – Компанія послідовно працює над зменшенням негативного впливу на довкілля: підвищує енергоефективність, впроваджує природооощадні технології, скорочує обсяги викидів парникових газів, мінімізує утворення відходів і розвиває їх переробку. Особлива увага приділяється збереженню родючості ґрунтів, підтримці екологічної рівноваги та відновленню природних ресурсів.

Основні принципи політики сталого розвитку Kernel:

- дотримання норм міжнародних екологічних, соціальних та управлінських стандартів, а також внутрішніх політик і корпоративних правил;
- повна інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію компанії з метою зміцнення довготривалої стійкості та ефективності бізнесу;
- заохочення інноваційності, розвиток внутрішнього підприємництва та сучасних підходів до управління;
- відкритість, чесність і прозорість у всіх процесах взаємодії зі стейкхолдерами;
- безкомпромісна боротьба з корупцією, шахрайством та будь-якими проявами недоброчесності;

- побудова діалогу із зацікавленими сторонами на принципах поваги, партнерства і взаємної довіри;
- лідерство, засноване на відповідальності, етиці та високих стандартах поведінки;
- забезпечення рівних можливостей для всіх працівників, формування атмосфери взаємоповаги, інклюзивності та підтримки;
- гарантування безпечних, здорових і гідних умов праці з абсолютним пріоритетом життя та безпеки людини над виробничими цілями;
- підтримка соціально важливих ініціатив, розвиток громад та покращення якості життя мешканців регіонів, де працює компанія;
- раціональне використання природних ресурсів у виробничих процесах, підвищення ефективності та зменшення екологічних ризиків;
- захист довкілля та збереження земельних ресурсів через впровадження екологічно відповідальних практик.

Отже, Kernel нині можна охарактеризувати як вертикально інтегрованого лідера українського агробізнесу, що зберігає сильні ринкові позиції у виробництві й експорті соняшникової олії та зерна, має диверсифіковану клієнтську базу, потужну логістичну інфраструктуру й здатність підтримувати прибутковість попри екстремальні воєнні умови. Аналіз фінансової складової міжнародної економічної безпеки Kernel демонструє, що компанія змогла не лише подолати наслідки шоку 2022 р., а й у 2023 р. вийшла на рівень високої прибутковості. У 2024 р. відбувається корекція темпів зростання, але фінансові показники свідчать про стійку платоспроможність і здатність функціонувати на міжнародних ринках у кризових умовах, що підтверджує ефективність антикризової стратегії, гнучкість логістичних рішень та високий рівень операційного менеджменту.

2.2. Оцінювання рівня міжнародної економічної безпеки компанії Kernel за 2022–2024 рр.

У сучасних умовах глобальної турбулентності, зростання геоекономічних ризиків та нестабільності міжнародних ринків питання забезпечення міжнародної економічної безпеки підприємства набуває особливої актуальності. Для компаній, діяльність яких безпосередньо залежить від зовнішньоекономічних операцій, логістики, доступності ринків та коливань світових цін, рівень міжнародної економічної безпеки визначає не лише їхню конкурентоспроможність, а й здатність до довгострокового виживання, розвитку та адаптації до викликів зовнішнього середовища.

Компанія Kernel, як один із найбільших українських агропромислових холдингів і ключовий експортер аграрної продукції, є компанією, діяльність якої критично залежить від стану глобальної торгівлі, інфраструктурних можливостей та функціонування міжнародних логістичних маршрутів. Присутність на ринках понад 60 країн світу, масштабна експортна орієнтація та значний виробничо-логістичний потенціал роблять питання міжнародної економічної безпеки визначальним для стратегічної стійкості Kernel.

Водночас період 2022–2024 рр. став одним із найбільш показових для аналізу рівня міжнародної економічної безпеки компанії. Повномасштабна війна, блокада українських портів, зміна логістичних маршрутів, коливання світових цін на агропродукцію та збільшення операційних ризиків спричинили суттєві виклики для діяльності Kernel. Незважаючи на це, компанія продемонструвала здатність до швидкої адаптації, оптимізації бізнес-процесів та відбудови фінансової стійкості в умовах нестабільності.

Оцінювання рівня міжнародної економічної безпеки Kernel дозволяє комплексно проаналізувати ступінь захищеності компанії від зовнішніх загроз, визначити ключові чинники впливу, оцінити динаміку фінансових, боргових та

операційних показників, а також окреслити сильні та вразливі складові її міжнародної діяльності. Такий аналіз є важливою передумовою для формування ефективної системи управління ризиками, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку компанії в умовах глобальної невизначеності.

У зведеній табл. 2.2 наведено основні показники для розрахунку міжнародної економічної безпеки Kernel за 2022–2024рр.

Таблиця 2.2

Показники фінансової, боргової безпеки та рентабельності Kernel
за 2022–2024рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Дохід, млн дол.	5 332	3 455	3 581
ЕВІТДА, млн дол.	220	544	381
Маржа ЕВІТДА, %	4,1%	15,8%	10,6%
Чистий прибуток, млн дол.	–41	299	168
Чиста рентабельність, %	–0,8%	8,7%	4,7%
Net debt, млн дол.	1 488	595	281
Net debt / ЕВІТДА, разів	6,8	1,1	0,7
ЕВІТДА / Interest, разів	1,8	4,4	5,5

Джерело:[14-16].

Почнемо аналіз з структуризації показників міжнародної економічної безпеки Kernel. Для комплексного оцінювання міжнародної економічної безпеки доцільно виокремити ключові блоки, що характеризують стійкість компанії на міжнародних ринках. На основі доступних фінансових показників Kernel [14-16] сформовано чотири основні блоки.

Блок 1. Фінансова стійкість та прибутковість. Показники цього блоку демонструють здатність Kernel забезпечувати ефективність операційної діяльності, формувати прибуток і витримувати зовнішні ринкові коливання. Ключові

індикатори: EBITDA (млн дол.); маржа EBITDA (%); чистий прибуток (млн дол.); чиста рентабельність (%).

2022 рік: низька маржа (4,1 %), збиток – 41 млн дол., низька операційна ефективність.

2023 рік: пікове відновлення – EBITDA 544 млн дол., маржа 15,8 %, чистий прибуток 299 млн дол.

2024 рік: помірне зниження – EBITDA 381 млн дол., але показники суттєво кращі за 2022 р.

Блок 2. Боргова безпека та платоспроможність. Цей блок характеризує можливості Kernel обслуговувати зобов'язання та забезпечувати ліквідність. Показники: Net debt; Net debt / EBITDA; EBITDA / Interest.

2022 рік: критичне боргове навантаження – 6,8х, майже на межі дефолтної зони.

2023 рік: різке покращення – 1,1х, вихід у «зелену зону».

2024 рік: найкращий показник – 0,7х, борг майже відсутній порівняно з масштабом бізнесу.

Блок 3. Експортно-логістична безпека. Оскільки Kernel експортує продукцію у понад 60 країн світу, логістика є критичним фактором міжнародної економічної безпеки.

Оцінювальні критерії: доступність портів; стабільність торговельних маршрутів; диверсифікація експортних ринків; чутливість до воєнних ризиків.

2022 рік: блокада морських портів – різке падіння операційної маржі.

2023 рік: запуск «зернового коридору» – різке відновлення показників.

2024 рік: робота дунайських портів, альтернативні маршрути забезпечили стійкість.

Блок 4. Інвестиційно-інноваційна безпека. Показує здатність Kernel інвестувати у модернізацію, підтримувати конкурентні переваги, зберігати виробничу інфраструктуру.

Оцінювальні метрики: CAPEX (інвестиції в активи); переоснащення заводів; модернізація елеваторів; ESG-ініціативи.

2022 р.: суттєве зниження інвестицій через воєнні ризики.

2023–2024 рр.: часткове відновлення, модернізація активів, розвиток альтернативної логістики.

На основі аналізу фінансових, боргових показників, показників рентабельності та логістичних показників сформовано інтегральну шкалу (0–1) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інтегральний індекс міжнародної економічної безпеки Kernel

за 2022-2024 рр.

Рік	Індекс МЕБ	Рівень безпеки	Коротка характеристика
2022	~0,14	Вкрай низький	Збиток, критичне боргове навантаження, логістичний шок
2023	~0,85	Високий	Пік прибутковості, низький борг, прозора логістика
2024	~0,74	Достатній–високий	Стабілізація, скорочення боргів, зниження маржі, але висока стійкість

Джерело: побудовано автором на основі [14-16].

Таким чином, 2022 р. визнано періодом мінімальної міжнародної економічної безпеки Kernel, якому притаманні: збитковість, низька маржа EBITDA, критично високий коефіцієнт Net debt / EBITDA; залежність від заблокованих портів; нестабільність діяльності.

2023 р. характеризується різким відновленням та рекордним зростанням операційної діяльності: EBITDA +147%, чистий прибуток +340 млн дол.; зменшення боргу у 2,5 рази; суттєве зростання рентабельності до рівня міжнародних лідерів у галузі.

2024 р. – повна стабілізація: маржа EBITDA знижується, але залишається високою; боргове навантаження падає до історичного мінімуму; компанія має значний запас фінансової міцності для роботи в умовах війни.

Аналіз значень інтегрального індексу міжнародної економічної безпеки Kernel демонструє суттєві коливання рівня стійкості компанії у 2022–2024 рр., що зумовлені впливом різних зовнішніх і внутрішніх чинників. Кожен з цих чинників відіграв ключову роль у формуванні фінансової, операційної та логістичної стійкості підприємства, а також у здатності Kernel ефективно працювати на міжнародних ринках у період глибокої турбулентності. Проаналізуємо факторну модель формування міжнародної економічної безпеки Kernel, яка відображає ключові групи чинників, що формували рівень МЕБ Kernel у 2022–2024 рр.

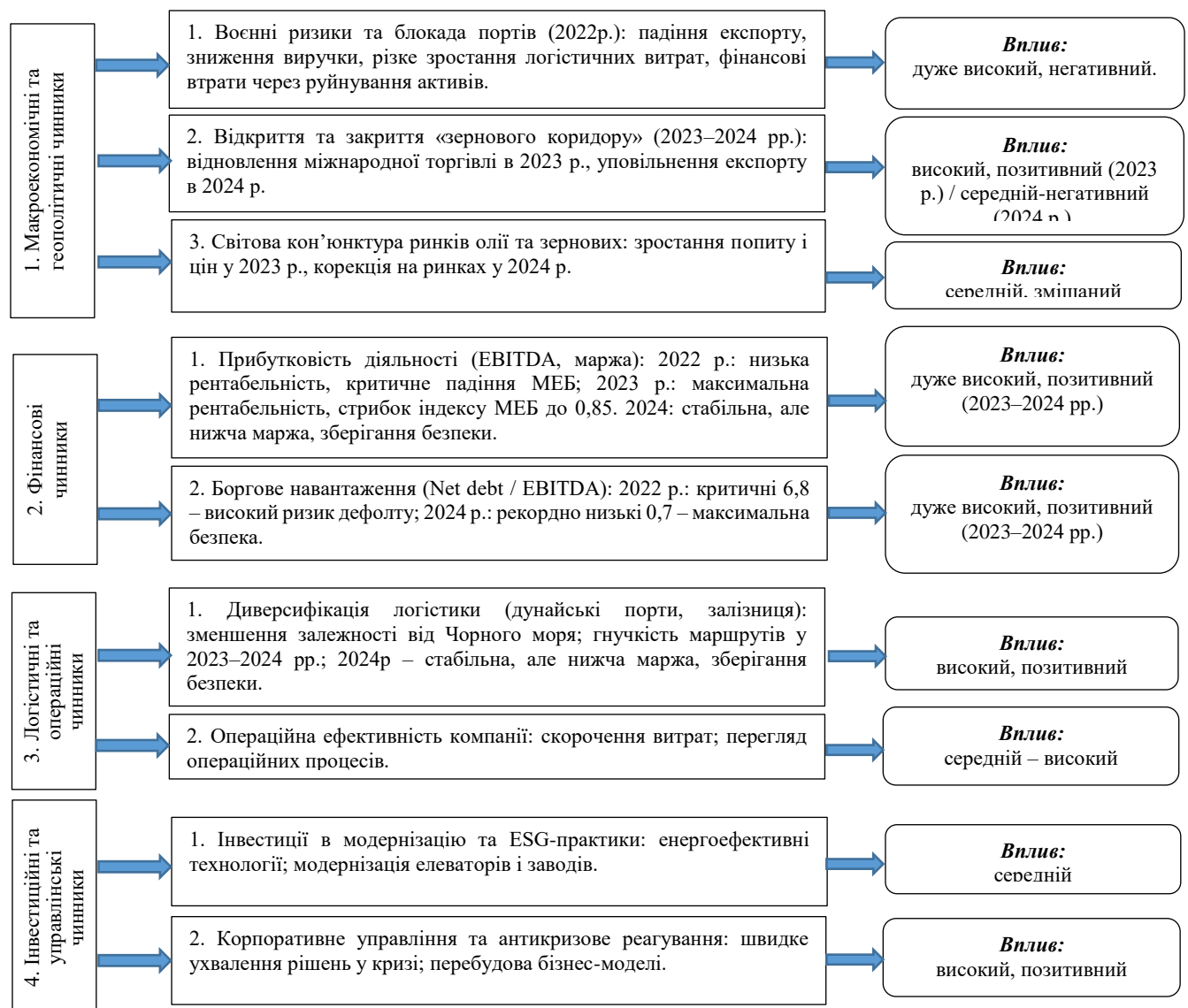


Рис. 2.2. Факторна модель, що відображає ключові групи чинників, що формували рівень МЕБ Kernel у 2022–2024 рр. [побудовано автором].

Рівень міжнародної економічної безпеки Kernel за 2022–2024 рр. формувався під впливом: суворих зовнішніх шоків (2022р.); потужного відновлення логістики та фінансів (2023 р.); стратегічної адаптації та зниження боргів (2024 р.). Відповідно: 2022 р. – домінував геополітичний та логістичний негатив; 2023 р. – вирішальними стали фінансові та операційні чинники; 2024 р. – ключовим став чинник фінансової стійкості (низький борг і гнучка логістика). Таким чином, компанія Kernel змогла перейти від критично низької рівня міжнародної економічної безпеки у 2022 р. до високого рівня у 2023 – 2024 рр. через стратегічне управління, інвестиції, оптимізацію логістики та зниження боргового навантаження.

Проведене оцінювання рівня міжнародної економічної безпеки Kernel за 2022–2024 рр. засвідчило істотні коливання стійкості компанії під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, насамперед пов'язаних із воєнною агресією, змінами логістики, глобальною кон'юнктурою аграрних ринків та фінансовими тенденціями. Аналіз інтегрального індексу міжнародної економічної безпеки засвідчив, що зазначений період був для Kernel критичним щодо трансформації операційної моделі та адаптації бізнес-процесів до нової економічної реальності.

У 2022 р. рівень міжнародної економічної безпеки компанії був вкрай низьким (індекс $\sim 0,14$). Основними детермінантами зниження безпеки стали логістичний шок через блокаду морських портів, різке падіння рентабельності, збитковість та надмірне боргове навантаження. Kernel у цей період перебувала в зоні критичних ризиків, що обмежувало можливості експорту, уповільнювало фінансові потоки та зменшувало операційну ефективність.

У 2023 р. компанії вдалося здійснити найпотужніше відновлення: індекс МЕБ зріс до $\sim 0,85$, що свідчить про високий рівень економічної безпеки. Цьому сприяли відновлення експортної логістики завдяки роботі «зернового коридору», різке зростання EBITDA та чистої рентабельності, а також істотне скорочення боргового

навантаження. Kernel продемонструвала здатність швидко адаптуватися до умов невизначеності, використати інфраструктурні можливості та оптимізувати витрати.

У 2024 р. рівень міжнародної економічної безпеки знизився до ~0,74, проте залишився достатньо високим, що свідчить про стійкість бізнес-моделі компанії. Зменшення маржі та прибутковості в умовах слабкої світової кон'юнктури було частково компенсоване рекордним скороченням чистого боргу, диверсифікацією логістики через дунайські порти та зростанням операційної гнучкості. Kernel у 2024 р. зберегла адаптивність, фінансову стійкість та готовність до роботи в умовах підвищених зовнішніх ризиків.

Таким чином, динаміка показників міжнародної економічної безпеки Kernel демонструє перехід від кризового стану у 2022 р. до відновлення та зміцнення позицій у 2023–2024 рр. Компанія успішно трансформувала свою логістичну та фінансову моделі, зменшила боргове навантаження, підтримала операційну ефективність та зберегла конкурентоспроможність на глобальних ринках. Оцінювання свідчить, що Kernel сформувала достатній запас стійкості та здатність ефективно реагувати на міжнародні виклики, що є ключовою передумовою забезпечення її довгострокової економічної безпеки.

2.3. Карта ризиків міжнародної економічної безпеки компанії Kernel

Результати оцінювання рівня міжнародної економічної безпеки Kernel за 2022–2024 рр. засвідчили значну залежність компанії від зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують її стійкість у глобальному економічному середовищі. Незважаючи на позитивну динаміку показників у 2023–2024 рр., діяльність Kernel залишається чутливою до макроекономічних коливань, логістичних обмежень, геополітичних ризиків, зміни світової кон'юнктури, валютної волатильності та операційних чинників. У такому контексті важливо не лише оцінити рівень

економічної безпеки, а й систематизувати чинники ризику, визначити їх інтенсивність, імовірність та потенційний вплив на діяльність компанії.

Побудова карти ризиків міжнародної економічної безпеки Kernel є ключовим етапом для комплексного управління ризиками, оскільки дозволяє структурувати їх за характером виникнення, рівнем загрози, сферою впливу та масштабом можливих наслідків. Така карта формує цілісне уявлення про ризиковий профіль компанії, що є основою для розроблення заходів із мінімізації негативного впливу та підвищення адаптивності Kernel у турбулентному міжнародному середовищі. Карта ризиків дозволяє візуалізувати критичні зони вразливості, виявити ключові вузли невизначеності та визначити ті сегменти діяльності, які потребують першочергового управлінського реагування.

Створення структурованої системи ризиків сприятиме удосконаленню стратегічного планування, підвищенню ефективності антикризового управління та формуванню стійких механізмів забезпечення міжнародної економічної безпеки Kernel.

Перед побудовою карти ризиків проаналізуємо наступні групи ризиків:

1. Геополітичні (R1) – війна, блокада портів, санкції, обмеження транзиту.
2. Ринкові (R2) – волатильність світових цін, зміна попиту імпортерів, конкуренція з іншими експортерами.
3. Фінансові (R3) – боргове навантаження, доступ до кредитів, валютні ризики.
4. Операційні (R4) – руйнування інфраструктури, енергетичні ризики, кадрові ризики.
5. ESG-ризики (R5) – екологічні обмеження, вимоги до декарбонізації, соціальна відповідальність.

Геополітичні ризики є найбільш суттєвими зовнішніми загрозами для Kernel, оскільки безпосередньо формують умови функціонування міжнародних логістичних коридорів, доступ до зовнішніх ринків, конкурентні позиції компанії

та можливість реалізації експортних операцій. У 2022–2024 рр. саме геополітичний чинник став ключовим детермінантом різких коливань міжнародної економічної безпеки підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Геополітичні ризики компанії Kernel за 2022-2024 рр.

Ризик	Суть ризику	Прояви ризику	Вплив на Kernel	Рівень загрози
Війна та бойові дії	Повномасштабна агресія створила системні загрози для аграрної інфраструктури України та логістичних маршрутів Kernel.	Руйнування виробничих і логістичних активів (елеватори, термінали, склади); тимчасова окупація територій, що унеможливує роботу окремих кластерів; загроза обстрілів транспортної інфраструктури (залізничні вузли, порти, нафтобази); порушення сільськогосподарських сезонів (неможливість збору врожаю або транспортування).	Падіння обсягів експорту у 2022 р.; зростання витрат на безпеку, охорону та страхування; втрата окремих активів і збитки від імпейментів у 2023–2024 рр.; підвищення логістичної залежності від альтернативних маршрутів.	Критично високий
Блокада морських портів	Закриття або обмеження роботи портів Чорного моря – головних експортних воріт Kernel для реалізації зернових і олійних культур.	Повна блокада у 2022 р. (Одеса, Чорноморськ, Південний); періодичне призупинення роботи «зернового коридору» у 2022–2023 рр.; знищення портової інфраструктури атаками дронів та ракет у 2023–2024 рр.; збільшення часу та вартості транспортування через альтернативні маршрути.	Різне падіння маржі ЕВІТДА в 2022 р. до 4,1%; зростання логістичних витрат у 2–4 рази; зменшення конкурентоспроможності на ринках Азії, Африки та Близького Сходу; необхідність переорієнтації на Дунайські порти (Ізмаїл, Рені).	Високий – критичний
Санкції та зовнішньоторговельні обмеження	Санкційна політика впливає на глобальні агропродовольчі ланцюги і може обмежувати доступ Kernel до ринків або партнерів.	Торгові бар'єри, введені країнами-партнерами; обмеження доступу до окремих портів або логістичних послуг; вплив вторинних санкцій на фінансові операції; обмеження роботи міжнародних банків та страхових компаній.	Ускладнення розрахунків у міжнародній торгівлі; ризики затримки експортних контрактів; зростання транзакційних витрат; необхідність пошуку нових партнерів та каналів.	Середньо – високий
Обмеження транзиту та перетин кордонів	Зміни правил транзиту, рішення сусідніх країн ЄС та регуляторні обмеження можуть ускладнювати експорт Kernel до ЄС.	Періодичні заборони на ввезення українського зерна (Польща, Угорщина, Словаччина у 2023 р.); затримки на кордоні через перевірки вантажів; технічні бар'єри (стандарти, сертифікація); політичні рішення щодо обмеження транзиту.	Подовження термінів доставки товарів; збільшення витрат на логістику; зниження темпів реалізації контрактів; перенавантаження дунайського напрямку, зростання тарифів.	Середній – високий

Джерело: систематизовано автором.

Геополітичні ризики є домінуючою групою загроз для міжнародної економічної безпеки Kernel. Вплив цих ризиків був особливо значним у 2022 р., коли міжнародна економічна безпека Kernel досягла мінімального рівня (індекс ~0,14). У 2023–2024 рр. завдяки диверсифікації логістики, антикризовим рішенням та адаптації бізнес-моделі, компанія частково пом'якшила вплив геополітичних факторів, однак вони залишаються критично важливою складовою ризикового профілю Kernel.

Логістичні ризики є однією з ключових груп загроз для Kernel, оскільки компанія має високу залежність від експорту. У період 2022–2024 рр. саме логістичні чинники істотно впливали на операційну ефективність, швидкість реалізації продукції, вартість поставок та загальний рівень міжнародної економічної безпеки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Логістичні ризики компанії Kernel за 2022-2024 рр.

Ризик	Суть ризику	Прояви ризику	Вплив на Kernel	Рівень загрози
Зростання вартості логістичних послуг	Унаслідок воєнних дій транспортні тарифи зросли на 200 – 400%, особливо у 2022–2023 рр.	Різка подорожчання перевезень залізницею; дефіцит вагонів та локомотивів; високі ставки на транспортування до Дунайських портів; підвищення фрахтових ставок морського транспорту.	Збільшення логістичної собівартості 1 т продукції; зниження маржі EBITDA; втрата частини міжнародних контрактів через неконкурентні ціни.	Високий
Обмежена пропускна здатність альтернативної логістики	Сухопутні та дунайські маршрути не можуть повністю замінити Чорноморські порти	Черги на кордонах із Польщею, Румунією та Словаччиною; перевантаженість портів Ізмаїл – Рені; нестача термінальних потужностей на Дунаї.	Затримки експорту до 10 – 20 днів; зростання витрат на зберігання; ризик втрати контрактів із фіксованими дедлайнами.	Середній – високий
Порушення ланцюгів постачання сировини та матеріалів	У воєнних умовах ускладнено доступ до запасних частин, пального, техніки та ін.	Затримки постачання засобів захисту рослин, добрив, техніки; зростання вартості пального; сезонні перебої в логістиці під час жнив.	Збільшення виробничих витрат; ризик зниження урожайності; збої у виробничих циклах.	Середній

Джерело: систематизовано автором.

Фінансово-економічні ризики безпосередньо впливають на результативність діяльності Kernel та її здатність утримувати міжнародні позиції. У 2022–2024 рр. вони були одним із ключових драйверів змін у рівні міжнародної економічної безпеки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Фінансово-економічні ризики компанії Kernel за 2022-2024 рр.

Ризик	Суть ризику	Прояви ризику	Вплив на Kernel	Рівень загрози
Падіння операційної рентабельності	При зниженні маржі до рівня <5 % (як у 2022 р.) компанія втрачає фінансову стійкість.	Зниження маржі ЕВІТДА через дорогі перевезення; зменшення ціни реалізації продукції; падіння попиту на окремих ринках.	Ризик збитків; зниження міжнародної економічної безпеки; проблеми з фінансуванням операційних витрат.	Високий у 2022 р., помірний у 2024 р.
Валютні коливання та ризик девальвації	Оскільки експортні операції проводяться у доларах, коливання курсу гривні впливають на операційні витрати.	Різниця між дохідною частиною (USD) і витратами (UAH); коливання офіційного курсу; проблеми з валютною ліквідністю банків.	Нестабільність собівартості; курсові різниці в фінзвітності; ускладнення кредитних операцій.	Середній–високий
Зростання вартості кредитування та боргового обслуговування	Під час війни відсоткові ставки та вартість залучення капіталу зростають.	Подорожчання кредитів; зменшення доступності довгострокового фінансування; зростання вимог до застави.	Зниження інвестиційних можливостей; ризик відтермінування модернізації активів.	Середній

Джерело: систематизовано автором.

Операційні ризики для Kernel формуються під впливом внутрішніх процесів компанії та зовнішніх виробничо-ресурсних обмежень. У контексті воєнних дій 2022–2024 рр. даний блок ризиків набув ключового значення, оскільки саме операційна стійкість визначає здатність компанії забезпечувати виконання контрактних зобов'язань, зберігати виробничу ефективність та підтримувати логістичний цикл (табл. 2.7).

Операційні ризики компанії Kernel за 2022-2024 рр.

Ризик	Суть ризику	Прояви ризику	Вплив на Kernel	Рівень загрози
Руйнування інфраструктури	Kernel володіє великою кількістю стратегічних активів – елеваторами, олійноекстракційними заводами, логістичними терміналами, складами та сільськогосподарськими кластерами. Руйнування чи пошкодження цих об'єктів унаслідок бойових дій становить суттєву загрозу для безперервності виробництва й міжнародної діяльності.	Обстріли елеваторів, нафтобаз, складських і логістичних потужностей; часткове або повне знищення транспортної та залізничної інфраструктури; вимушена консервація активів у зонах ризику; матеріальні збитки і значні витрати на відновлення.	Зниження загальної пропускної здатності логістичних каналів; зменшення обсягів переробки та експорту; збільшення собівартості продукції через перенесення логістики на альтернативні маршрути; довгострокові ризики втрати інвесторської довіри через зменшення капітальних активів.	Високий
Енергетичні ризики	Енергетична інфраструктура України у 2022–2024 рр. неодноразово зазнавала масованих атак, що створювало загрозу стабільності електропостачання для промислових і аграрних підприємств.	Перебої постачання електроенергії; аварійні та планові відключення; зростання вартості енергоносіїв; нестабільність у роботі енергосистеми в пікові періоди; необхідність використання генераторів, резервних систем живлення.	Збої в роботі заводів, елеваторів та сушильних комплексів; збільшення енерговитратної собівартості; затримки виробничих циклів у піках сезону; підвищення витрат на резервні джерела живлення та паливо.	Середній – високий
Кадрові ризики	Функціонування аграрного бізнесу потребує значної кількості кваліфікованого персоналу – від фахівців аграрних кластерів до інженерів, техніків, логістів та менеджменту. Під час війни людський капітал став одним із найвразливіших ресурсів.	Мобілізація працівників у ЗСУ; переміщення частини персоналу у безпечні регіони або за кордон; психологічне навантаження, вигорання, зниження продуктивності; нестача висококваліфікованих інженерів, механізаторів, технічного персоналу; зростання витрат на навчання та адаптацію нових кадрів.	Ризик зриву сезонних робіт (посів, збирання, сушіння); підвищення витрат на найм і утримання персоналу; можливе зниження загальної операційної ефективності; збільшення навантаження на HR-систему та менеджмент.	Середній, але може збільшуватися в пікові періоди

Джерело: систематизовано автором.

ESG-ризики (Environmental, Social, Governance) формують комплексний вплив на діяльність Kernel, оскільки компанія працює у секторі, який знаходиться

під посиленою увагою європейських, міжнародних і національних регуляторів. Зміни екологічного законодавства, кліматичні вимоги, стандарти корпоративної поведінки та очікування міжнародних партнерів створюють нові виклики для забезпечення міжнародної економічної безпеки компанії. У 2022–2024 рр. ESG-чинники стали одними з ключових елементів ризикового середовища Kernel, особливо у зв'язку з інтеграцією України до європейських ринків та підвищенням вимог до «зелених» ланцюгів поставок.

Таблиця 2.8

ESG-ризики компанії Kernel за 2022-2024 рр.

Ризик	Суть ризику	Прояви ризику	Вплив на Kernel	Рівень загрози
1	2	3	4	5
Екологічні ризики та екологічні обмеження	Зростання екологічних стандартів у ЄС та світі вимагає від агропродовольчих компаній дотримуватися жорстких норм щодо впливу на довкілля	Можливі обмеження або квоти на викиди CO ₂ для підприємств харчової та аграрної галузі (Carbon Border Adjustment Mechanism – CBAM); вимоги до екологічно стійкого землеробства (щодо використання добрив, пестицидів, збереження ґрунтів); ризики запровадження нових регуляцій на експорт продукції з високим «вуглецевим слідом»; необхідність утилізації та переробки відходів виробництва відповідно до міжнародних стандартів.	Зростання виробничої собівартості (інвестиції в фільтри, енергозбе-реження, екологічні системи); потреба модернізації елеваторів, переробних заводів та логістики; ризик втрати доступу до екологічно чутливих ринків, таких як ЄС; можливі штрафи та регуляторні обмеження у разі недотримання стандартів.	Середній – високий
Ризики, пов'язані з декарбонізацією та кліматичною політикою	Міжнародні ринки вимагають поступового скорочення викидів парникових газів у всьому виробничо-логістичному ланцюзі.	Необхідність вимірювання, обліку та скорочення CO ₂ у всіх процесах; підвищення вимог до енергоефективності виробництва; ризик зростання вартості енергоносіїв через «зелену трансформацію»; необхідність переходу на ВДЕ в середньостроковій перспективі.	Додаткові інвестиції в енергозберігаючі технології; потреба у модернізації сушарок, котлів, транспортної техніки; загроза втрати конкурентних позицій у країнах, де діють жорсткі кліматичні вимоги; підвищення витрат на сертифікацію (LCA, CO ₂ footprint тощо).	Середній

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Соціальні ризики: трудові стандарти, відповідальність перед громадами	Kernel має значний вплив на регіони діяльності, тому відсутність соціальної відповідальності може стати чинником репутаційних, операційних та регуляторних ризиків.	Вимоги до дотримання трудових стандартів; очікування місцевих громад щодо соціальної підтримки; ризики невдоволення населення у випадку відсутності соціального діалогу; підвищення уваги до питань інклюзивності, гендерної рівності, корпоративної культури.	Ризик втрати репутації та довіри інвесторів; можливість зростання соціальної напруги у регіонах присутності; додаткові витрати на охорону праці та соціальні програми; зниження продуктивності праці у разі недотримання соціальних стандартів.	Середній
Ризики корпоративного управління	Некоректне або неефективне корпоративне управління може призвести до втрати партнерів, інвесторів і зниження стійкості компанії.	Недотримання норм комплаєнсу; недостатня прозорість звітності; невчасне реагування на зміни середовища; ризики корупційних практик або шахрайства.	Зниження інвестиційної привабливості; обмеження доступу до міжнародних проєктів; ризики штрафів та регуляторних заходів; погіршення репутації.	Середній

Джерело: систематизовано автором.

Тепер можемо побудувати карту (матрицю) ризиків міжнародної економічної безпеки Kernel

Ризик	Ймовірність P (1-5)	Вплив L (1-5)	Інтегральний бал $R = P \times L$
R1	4	5	20
R2	3	4	12
R3	4	4	16
R4	3	5	15
R5	2	3	6

Рис.2.3. Матриця ризиків міжнародної економічної безпеки Kernel

Джерело: запропоновано автором.

Проведений аналіз ризиків міжнародної економічної безпеки Kernel надав змогу комплексно ідентифікувати ключові загрози, що визначають рівень стійкості компанії в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Аналіз груп ризиків показав, що у 2022–2024 рр. найвагомими чинниками дестабілізації були геополітичні та логістичні ризики, зумовлені повномасштабною війною, блокадою морських портів, коливаннями світових ринків та обмеженнями міжнародного транзиту. Саме ці загрози мають найбільший потенціал негативного впливу на експортні можливості, фінансові результати та конкурентні позиції Kernel на глобальних ринках. Водночас оцінювання операційних і фінансово-економічних ризиків засвідчило, що внутрішня стійкість компанії значною мірою залежить від збереження інфраструктури, енергетичної стабільності, наявності кваліфікованого персоналу, рівня рентабельності та боргового навантаження. Kernel змогла частково нейтралізувати вплив цих ризиків завдяки диверсифікації логістики, оптимізації витрат, модернізації виробничих активів та інвестиціям у операційну гнучкість.

Побудована карта (матриця) ризиків продемонструвала, що загрози для міжнародної економічної безпеки Kernel мають системний, взаємопов'язаний характер, а їхній вплив є нерівномірним у розрізі окремих років. Група R1 (геополітичні ризики) є домінуючою та залишається ключовим драйвером невизначеності, тоді як логістичні, фінансово-економічні та операційні ризики формують другий рівень впливу, визначаючи поточну операційну ефективність і довгострокову стійкість компанії.

Узагальнено, що карта (матриця) ризиків виступає важливим аналітичним інструментом, що дає можливість не лише оцінити інтенсивність та імовірність загроз, а й визначити пріоритетні напрями управління ризиками, що створює основу для формування цілісної системи забезпечення міжнародної економічної безпеки Kernel та підвищення її адаптивності до глобальних викликів і стратегічної невизначеності.

Висновки до розділу 2.

Проведене дослідження міжнародної економічної безпеки Kernel за 2022–2024 рр. дозволило всебічно оцінити рівень стійкості та адаптивності компанії в умовах глобальних викликів, воєнних загроз та структурних змін у світовій аграрній логістиці. Розрахунок динаміки ключових фінансових показників та інтегрального індексу міжнародної економічної безпеки підтвердив, що Kernel пройшла складну трансформацію від кризового стану у 2022 р. (індекс $\sim 0,14$) до високого рівня економічної безпеки у 2023 р. ($\sim 0,85$) та стабільно-достатнього рівня у 2024 р. ($\sim 0,74$), що свідчить про ефективність антикризових рішень, гнучкість бізнес-моделі та високий потенціал компанії до відновлення.

Оцінка ризиків показала, що середовище функціонування Kernel формується під впливом багатовимірних загроз, які мають взаємопов'язаний характер і різний ступінь впливу на міжнародну діяльність. Найбільш критичними є геополітичні ризики – війна, блокада портів, санкційні та транзитні обмеження, які визначають стратегічну вразливість експортно орієнтованої компанії. Логістичні ризики залишаються структурно значущими, оскільки впливають на вартість, швидкість та безперервність експорту, тоді як фінансово-економічні та операційні ризики формують внутрішню стійкість підприємства, впливають на рентабельність, боргове навантаження, доступ до ресурсів, виробничі цикли та людський капітал.

Узагальнення результатів оцінювання дозволяє зробити висновок, що Kernel змогла сформувати стійку систему економічної безпеки, яка поєднує адаптивну логістику, диверсифікацію експортних маршрутів, оптимізацію витрат, інвестиції в інфраструктуру та розвиток енергетичної автономності. Незважаючи на наявність високих зовнішніх ризиків, компанія демонструє здатність швидко реагувати на виклики, підвищувати операційну ефективність і підтримувати конкурентоспроможність на глобальних ринках.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує необхідність подальшого розвитку системи управління міжнародною економічною безпекою Kernel, яка має базуватися на прогнозуванні ризиків, зміцненні логістичної та фінансової стійкості, впровадженні інноваційних рішень і посиленні стратегічного планування, що забезпечить довгострокову стабільність компанії та підвищить її стійкість у глобальному середовищі високої невизначеності.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ KERNEL

3.1. Алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки компанії Kernel

Алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel – це послідовна, науково обґрунтована система управлінських дій, спрямована на забезпечення стабільності компанії у глобальному середовищі та мінімізацію сукупного впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

За змістом алгоритм поєднує: методи ризик-менеджменту; інструменти фінансової та операційної стабілізації; підходи стратегічного планування; логістичні, виробничі та інноваційні рішення; інструменти ESG та корпоративного управління. Тобто це комплексний механізм, який забезпечує системну реакцію компанії на виклики міжнародного ринку й формує стійкість до кризових явищ.

Алгоритм має ключове значення, оскільки дозволяє:

- забезпечувати безперервність діяльності та виконання експортних контрактів Kernel як найбільший агроекспортер України залежить від міжнародних ринків (алгоритм гарантує стабільний експорт навіть в умовах турбулентності);
- зменшувати вплив критичних ризиків: геополітичних (війна, блокада портів); логістичних (нестабільність маршрутів); фінансових (рентабельність, борги); операційних (кадри, інфраструктура).
- підвищувати адаптивність і конкурентоспроможність на міжнародних ринках;
- формувати фінансову стабільність і стійкість капіталу, що включає управління борговим навантаженням, оптимізацію витрат і підтримку ліквідності;

– підсилувати довіру інвесторів, партнерів, банків і міжнародних трейдерів.
Необхідність формування та реалізації алгоритму зумовлена низкою ключових чинників (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Ключові чинники впливу на формування алгоритму підвищення рівня міжнародної економічної безпеки

Джерело: доповнено автором на основі [3-9].

Серед основних кроків побудови алгоритму підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel необхідно відмітити 8 ключових, які логічно доповнюють один одного та утворюють цілісну систему (рис. 3.1).

КРОК 1. Ідентифікація ризиків та формування їх карти. Першим етапом алгоритму підвищення міжнародної економічної безпеки Kernel є комплексна ідентифікація ризиків та формування їх структурованої карти. На цьому етапі здійснюється всебічний збір та аналіз інформації щодо зовнішніх і внутрішніх

чинників, які потенційно можуть впливати на стійкість компанії. До зовнішніх загроз відносять геополітичні ризики, кон'юнктурні коливання світових ринків, логістичні обмеження, валютні та кредитні ризики, а також чинники макроекономічної нестабільності. Внутрішні ризики включають фінансові дисбаланси, операційні проблеми, технічні та інфраструктурні збої, кадрові ризики, недоліки управління та потенційні ESG-загрози.

Зібрана інформація систематизується шляхом класифікації ризиків за ключовими групами: геополітичні, фінансово-економічні, логістичні, операційно-виробничі, інноваційно-технологічні та ESG-ризики. Такий підхід дозволяє структурувати великий масив даних і забезпечити комплексне бачення ризикового профілю Kernel. На основі класифікованих ризиків формується багаторівнева карта ризиків, що передбачає розміщення кожної загрози у матриці «ймовірність – вплив». Матриця дозволяє оцінити інтенсивність ризиків, визначити їхню пріоритетність та побачити взаємозв'язки між різними категоріями загроз. Ризики з високою ймовірністю реалізації й сильним впливом на міжнародну економічну діяльність компанії виділяються як критичні.

У результаті побудови карти ризиків визначаються «критичні зони» – найбільш уразливі напрямки діяльності Kernel, що потребують негайних управлінських рішень та розробки превентивних заходів. Такий підхід забезпечує цілісне розуміння ризикового середовища та формує основу для подальших етапів механізму підвищення міжнародної економічної безпеки компанії.

КРОК 2. Оцінювання поточного рівня міжнародної економічної безпеки.
Оцінювання поточного рівня міжнародної економічної безпеки компанії Kernel передбачає системний аналіз фінансових, логістичних та кредитних індикаторів, що визначають стійкість підприємства в умовах глобальної нестабільності. На цьому етапі здійснюється розрахунок ключових показників ефективності, таких як EBITDA, маржа прибутковості, чистий борг, собівартість логістичних операцій, пропускна здатність експортних маршрутів, рівень ліквідності та фінансової

автономії. Кожен із цих показників відображає здатність компанії виконувати зовнішні зобов'язання, підтримувати стабільність експортних потоків та забезпечувати операційну ефективність. Після збору первинних даних формується рейтингове або бальне оцінювання рівня міжнародної економічної безпеки. Для цього застосовуються методи нормалізації та шкалювання показників, що дозволяє порівнювати різнотипні індикатори між собою та визначати їх значимість у загальній структурі економічної безпеки. Бальна оцінка дає змогу сформувати цілісний профіль стійкості компанії та виявити слабкі точки, які потребують пріоритетного управління.

Наступним етапом є розрахунок інтегрального індексу міжнародної економічної безпеки, який концентрує у собі вплив усіх ключових показників та відображає рівень стійкості компанії за певний період. Для обчислення індексу використовують метод згортання нормалізованих даних із застосуванням вагових коефіцієнтів, що відображають стратегічну значимість кожного індикатора. Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінювання та дає можливість порівнювати рівні безпеки в динаміці.

Фінальним елементом оцінювання є визначення динаміки та трендів міжнародної економічної безпеки Kernel. Порівняння показників за 2022–2024 рр. дозволяє визначити позитивні та негативні зміни, виявити ключові тенденції, оцінити ефективність управлінських рішень та спрогнозувати майбутні сценарії розвитку. Такий комплексний підхід забезпечує глибоке розуміння поточного стану компанії та формується як основа для подальшого ухвалення стратегічних рішень у сфері забезпечення міжнародної економічної безпеки.

КРОК 3. Визначення стратегічних вразливостей і вузлових проблем. На третьому етапі алгоритму підвищення міжнародної економічної безпеки відбувається комплексне визначення стратегічних вразливостей і вузлових проблем Kernel, які формують ризиковий профіль компанії та можуть стати тригерами дестабілізації її діяльності. Цей етап передбачає всебічний аналіз логістичних,

фінансових і операційних компонентів бізнес-моделі з метою виявлення системних слабких місць, що здатні знижувати ефективність компанії в умовах глобальної невизначеності. Особлива увага приділяється аналізу слабких ділянок логістики, оскільки Kernel має високий рівень залежності від експортної інфраструктури та міжнародних транспортних коридорів. Паралельно проводиться виявлення залежності компанії від окремих маршрутів або міжнародних ринків, що включає оцінку частки кожного напрямку у загальному експорті, аналіз географічної концентрації продажів, визначення ринків із підвищеним політичним чи економічним ризиком, а також оцінку того, як втрата певного каналу або ринку вплине на загальну стабільність компанії. Такий аналіз дозволяє Kernel уникати надмірної залежності від одного логістичного маршруту (наприклад, Чорного моря) чи окремої групи країн, що особливо актуально в умовах воєнної нестабільності та перекриття портових зон.

Важливою складовою цього кроку є оцінка боргових ризиків, оскільки фінансова стійкість компанії прямо впливає на її спроможність витримувати зовнішні шоки та забезпечувати стабільність операційних процесів. На цьому етапі аналізується структура боргу, динаміка виплат, рівень залежності від кредитного фінансування, показники платоспроможності та співвідношення Net debt / EBITDA. Також оцінюються можливі сценарії погіршення фінансових умов, зокрема зміни відсоткових ставок, обмеження доступу до капіталу чи ризику девальвації.

Завершальним елементом кроку є визначення операційних «точок провалу» – процесів, об'єктів чи ресурсів, від яких істотно залежить виконання виробничих і експортних операцій. До таких точок можуть належати критичні виробничі потужності, елементи енергетичної інфраструктури, кадрові позиції, сезонні виробничі цикли, технологічні вузли або ІТ-системи, відмова яких може спричинити значні фінансові чи репутаційні втрати. Виявлення цих точок дозволяє Kernel сфокусувати управлінські рішення на тих ділянках, де навіть незначні порушення можуть мати масштабні наслідки. Таким чином, КРОК 3 виступає

фундаментальною частиною алгоритму підвищення міжнародної економічної безпеки Kernel, адже саме він забезпечує глибоке розуміння вразливостей бізнес-моделі, які необхідно врахувати для подальшої розробки антикризових, інноваційних та превентивних заходів забезпечення стійкості компанії.

КРОК 4. Формування системи антикризових та превентивних заходів. На четвертому етапі алгоритму підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel формується комплекс антикризових та превентивних заходів, спрямованих на зниження впливу критичних ризиків і забезпечення безперервності діяльності компанії в умовах високої невизначеності. Суть цього кроку полягає у розробленні скоординованої системи управлінських рішень, які дозволяють мінімізувати наслідки геополітичних, логістичних, фінансових та операційних загроз, а також підвищити стійкість бізнес-процесів до можливих шоків.

Однією з ключових складових антикризової системи є диверсифікація портової логістики, що передбачає переорієнтацію експорту на альтернативні маршрути – Дунайські порти, порти Польщі та Балтійського регіону. Такий підхід знижує залежність Kernel від Чорноморського коридору та мінімізує ризики, пов'язані з його блокадою або обмеженням. Не менш важливим напрямом є укладання довгострокових фрахтових контрактів, які дозволяють зафіксувати тарифи на перевезення та гарантувати транспортну доступність у пікові періоди ринку, що знижує логістичну волатильність та підвищує передбачуваність експортних операцій.

У структурі превентивних заходів значне місце займає створення резервних джерел енергопостачання, зокрема встановлення дизельних і газових генераторів, використання сонячних панелей, систем автономного електроживлення та енергоменеджменту, що забезпечує безперебійну роботу виробничих потужностей у періоди енергетичної нестабільності, що особливо критично для елеваторів, сушильних комплексів та олієекстракційних заводів.

Важливим фінансовим інструментом антикризового управління є хеджування валютних ризиків, що передбачає використання форвардів, ф'ючерсів, опціонів та інших механізмів страхування курсових коливань, що дозволяє стабілізувати доходну частину при експортних операціях, які здійснюються переважно в доларах США, та знизити ризик девальваційних втрат. Окремим елементом системи є оптимізація боргових зобов'язань, яка включає зменшення частки короткострокових кредитів, реструктуризацію боргу, встановлення оптимального рівня співвідношення чистого боргу до прибутку до оподаткування та підвищення стійкості до фінансових шоків, що створює фінансовий запас міцності та гарантує здатність компанії реагувати на зовнішні загрози без надмірного додаткового навантаження.

Загалом, реалізація системи антикризових та превентивних заходів забезпечує Kernel можливість не лише реагувати на кризові події, а й активно запобігати їх виникненню, підвищуючи рівень міжнародної економічної безпеки, стійкість до глобальних викликів та здатність зберігати стабільні позиції на світовому ринку навіть у періоди глибокої турбулентності.

КРОК 5. Адаптація бізнес-процесів і логістики. Одним із ключових етапів підвищення міжнародної економічної безпеки Kernel є глибока адаптація бізнес-процесів та логістичних рішень відповідно до нових умов функціонування в глобальному та воєнному середовищі. Цей крок передбачає системну перебудову логістичної моделі компанії, модернізацію виробничих активів та впровадження сучасних технологічних рішень, які забезпечують гнучкість, надійність і стійкість операційних процесів. Насамперед адаптація вимагає створення альтернативних транспортних коридорів, які дозволяють зменшити залежність від традиційних маршрутів Чорного моря, особливо з огляду на ризики їх блокування, обмеження судноплавства та руйнування портової інфраструктури. Kernel активно розвиває можливості дунайського логістичного кластеру, оптимізує використання залізничних напрямків через країни ЄС, підсилює співпрацю з партнерами у

Румунії, Польщі та країнах Балтії, що надає змогу скорочувати час транспортування, мінімізувати геополітичну залежність та забезпечувати стабільність експортних потоків.

Другим важливим складником є модернізація елеваторної та портової інфраструктури, що забезпечує збільшення пропускної здатності, підвищення швидкості обробки вантажів та зменшення логістичних витрат. Інвестиції Kernel у розбудову сучасних елеваторів, оновлення сушильних комплексів, реконструкцію перевантажувальних терміналів та впровадження інноваційних систем зберігання дозволяють підвищити надійність виробничих циклів і гарантувати належну якість продукції під час транспортування. Така модернізація створює додатковий запас стійкості в умовах нестабільної логістичної ситуації в країні. Важливим напрямом адаптації є також впровадження енергоефективних технологій, що сприяє зниженню залежності від енергетичних ризиків, характерних для періоду 2022–2024 рр. Використання енергозберігаючого обладнання, систем автоматичного контролю енергоспоживання, альтернативних джерел живлення (генератори, сонячні станції, теплові насоси) дозволяє мінімізувати витрати та забезпечити безперервність виробничих процесів у разі перебоїв у централізованому енергопостачанні.

Завершальним елементом цього кроку є автоматизація виробничих і логістичних процесів, яка значно підвищує ефективність, точність та оперативність управлінських рішень. Використання сучасних цифрових платформ, систем управління складськими операціями, логістичними потоками та плануванням ланцюгів постачання дозволяє Kernel оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати завантаження інфраструктури, контролювати витрати й мінімізувати людські помилки. Автоматизація є фундаментом для аналітичного прогнозування, розрахунку оптимальних маршрутів і впровадження технологій точного агровиробництва. Таким чином, адаптація бізнес-процесів і логістики є стратегічним компонентом системи зміцнення міжнародної економічної безпеки

Kernel, забезпечуючи підвищення гнучкості, скорочення ризиків, мінімізацію витрат і формування довгострокової стійкості компанії в умовах турбулентності глобального економічного середовища.

КРОК 6. Інновації та цифрова трансформація. Одним із ключових етапів підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel є всебічне впровадження інновацій та цифрових технологій, що забезпечують точність управлінських рішень, швидкість реакції на ризики та підвищення ефективності бізнес-процесів у режимі реального часу. В умовах високої волатильності аграрних ринків, логістичних обмежень та зростання геополітичних загроз цифрова трансформація стає не просто інструментом модернізації, а критично важливою основою стратегічної стійкості компанії.

Цифровізація агровиробництва починається зі створення сучасних систем прогнозування врожайності, які дозволяють Kernel точно оцінювати потенціал виробництва, прораховувати майбутні обсяги експорту та оптимізувати планування логістичних потоків. Завдяки використанню супутникового моніторингу, алгоритмів машинного навчання, агрокліматичних моделей та багаторічних даних про родючість ґрунтів компанія отримує змогу передбачати врожайність із високим рівнем точності, що істотно підвищує передбачуваність фінансових та операційних результатів. Не менш важливим елементом цифрової трансформації є впровадження цифрових моделей управління ланцюгами постачання, які дозволяють комплексно координувати переміщення продукції від поля та заводів до терміналів і міжнародних покупців. Такі моделі створюють прозорі логістичні маршрути, дозволяють автоматично перерозподіляти потоки у разі ризиків, прогнозувати можливі затримки та оптимізувати витрати. Цифрова логістика забезпечує суттєве скорочення часу ухвалення рішень, підвищує точність планування та мінімізує ризики, пов'язані з блокуванням портів чи змінами транспортних тарифів.

Функціонування цифрових моделей неможливе без ефективних CRM-систем, які забезпечують інтеграцію всіх внутрішніх бізнес-процесів Kernel – від закупівель і виробництва до збуту та фінансів. Єдина корпоративна інформаційна система дозволяє здійснювати централізований контроль над витратами, формувати точні фінансові прогнози, керувати контрактами, планувати ресурси та забезпечувати безперервний обмін даними між підрозділами. CRM-системи, у свою чергу, поглиблюють аналітику взаємодії з міжнародними клієнтами, підвищуючи ефективність продажів і зміцнюючи позиції Kernel на зовнішніх ринках.

Важливим доповненням цифрової трансформації є застосування систем енергомоніторингу та управління ризиками в режимі реального часу. В умовах періодичних пошкоджень енергетичної інфраструктури та високої вартості енергоносіїв такі системи дозволяють контролювати споживання електроенергії на всіх виробничих об'єктах, оперативно реагувати на відключення, оптимізувати навантаження та прогнозувати пікові ризики. Інтеграція систем енергетичної аналітики з моделями управління ризиками забезпечує можливість миттєво коригувати виробничі плани, зменшуючи ймовірність простоїв і фінансових втрат.

Таким чином, інновації та цифрова трансформація формують технологічне підґрунтя міжнародної економічної безпеки Kernel, забезпечуючи високу гнучкість, точність планування, стабільність операційних процесів та здатність компанії ефективно адаптуватися до глобальних викликів і невизначеності, що створює стратегічну перевагу на міжнародних ринках, де швидкість ухвалення рішень і технологічна досконалість стають ключовими чинниками конкурентоспроможності.

КРОК 7. Підсилення фінансової стійкості. Підсилення фінансової стійкості є одним із ключових етапів алгоритму підвищення міжнародної економічної безпеки Kernel, оскільки фінансові ресурси формують основу для реалізації виробничих, логістичних і стратегічних завдань компанії в умовах глобальної невизначеності. Забезпечення стійкого фінансового фундаменту передбачає підтримання

оптимального співвідношення Net Debt/EBITDA (чистий боргу до операційного прибутку), яке дозволяє контролювати рівень боргового навантаження та запобігати ризикам неплатоспроможності. Для Kernel це особливо актуально, оскільки у 2022 р. показник досяг критичних значень, тоді як у 2024 р. завдяки зниженню боргу та зростанню операційного потоку компанія змогла повернутися до безпечного рівня. Важливою складовою підсилення фінансової стійкості є збільшення частки власного капіталу, що забезпечує вищий рівень автономності, знижує залежність від зовнішніх кредиторів та підвищує інвестиційну привабливість. Зростання власного капіталу може відбуватися як за рахунок прибуткової діяльності, так і шляхом залучення стратегічних інвестицій або переоцінки активів.

Завершальним елементом посилення фінансової стійкості є забезпечення стабільного грошового потоку від експорту. Високий рівень диверсифікації ринків збуту, оптимальні графіки постачання, розвиток довгострокових контрактів та стабільна операційна ефективність гарантують сталий приплив валютної виручки, що підтримує ліквідність та фінансову стабільність компанії в умовах підвищених ризиків. Таким чином, підсилення фінансової стійкості Kernel – це комплексний, багаторівневий процес, спрямований на зниження боргового навантаження, нарощення власного капіталу, страхування ризиків, управління волатильністю та забезпечення стабільного грошового потоку, що загалом формує міцну основу для реалізації міжнародної діяльності компанії в умовах високої невизначеності.

КРОК 8. Моніторинг, контроль і коригування алгоритму. Завершальним етапом алгоритму підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel є систематичний моніторинг, контроль та коригування усіх його складових. Даний крок має ключове значення для забезпечення довгострокової ефективності розроблених заходів, оскільки рівень ризиків, геополітичні умови, світова кон'юнктура та внутрішні операційні параметри змінюються надзвичайно динамічно.

Моніторинг передбачає регулярний перегляд карти ризиків, оновлення оцінок ймовірності та потенційного впливу загроз, а також аналіз актуальних зовнішніх і внутрішніх змін, здатних вплинути на діяльність Kernel. Постійне спостереження за ризиковим профілем дає можливість своєчасно виявляти нові виклики, зменшувати невизначеність і забезпечувати раннє реагування на потенційні загрози.

Невід'ємною складовою цього кроку є аудит ефективності впроваджених заходів з міжнародної економічної безпеки. У процесі аудиту оцінюється результативність конкретних управлінських рішень, логістичних змін, фінансових стратегій, технічних удосконалень та інноваційних впроваджень. Важливим елементом є адаптація алгоритму до нових умов середовища, що включає внесення корективів у план ризик-менеджменту, модернізацію логістичних стратегій, оновлення фінансових політик, а також інтеграцію нових технологічних рішень. Фактично, цей етап забезпечує перехід від статичної моделі управління до динамічної, гнучкої та орієнтованої на зміни системи.

Завершальною складовою є щорічне оновлення системи управління міжнародною економічною безпекою, яке включає перегляд стратегічних документів, цифрових моделей оцінювання ризиків, методології розрахунку індексів безпеки та оновлення регламентів взаємодії між підрозділами. Такий підхід дозволяє Kernel підтримувати свою систему безпеки в актуальному стані, зберігати високу адаптивність та забезпечувати відповідність сучасним стандартам корпоративної стійкості. У сукупності

Крок 8 формує механізм постійного вдосконалення, завдяки якому компанія Kernel здатна стабільно підтримувати високий рівень міжнародної економічної безпеки навіть в умовах нестабільного та ризиконебезпечного глобального середовища.

Узагальнено алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel наведено на рис. 3.2.

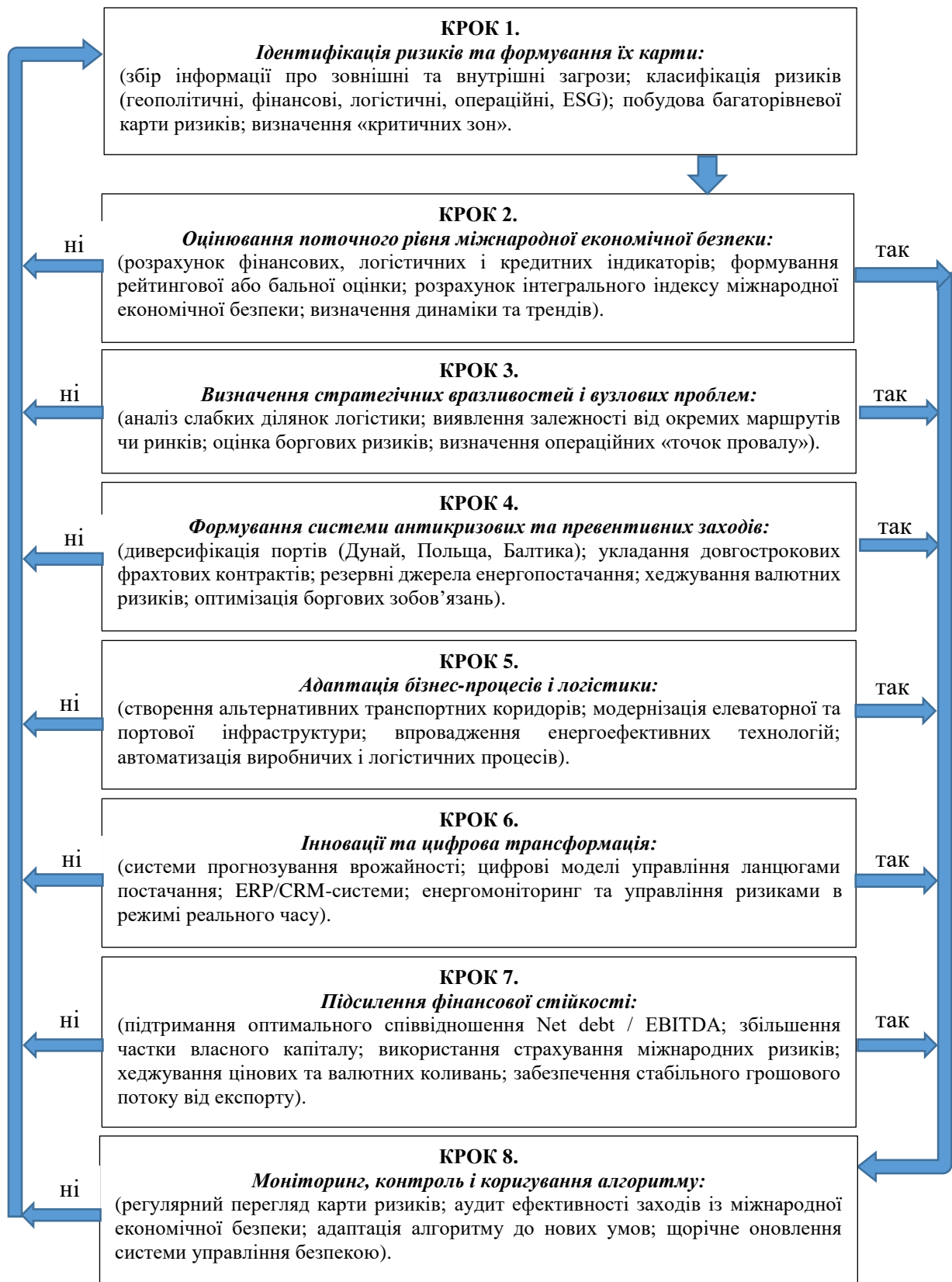


Рис. 3.2. Алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel [запропоновано автором].

Отже, алгоритм підвищення міжнародної економічної безпеки Kernel являє собою цілісну, інтегровану система дій, яка забезпечує стійкість компанії в умовах глобальних та воєнних викликів, стабільність експортної діяльності, зростання фінансової ефективності, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності, а також забезпечення тривалого стратегічного розвитку.

Цей алгоритм є основою для формування сучасної моделі ризик-менеджменту Kernel та ключовим елементом системи управління міжнародною економічною безпекою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система управління міжнародною економічною безпекою компанії Kernel

Блок	Етапи
I. Аналітичний	1. Моніторинг зовнішнього середовища (постійний аналіз світового ринку зернових і олійних; відстеження геополітичних змін, санкцій, кон'юнктури; аналіз транспортних тарифів та доступності маршрутів).
	2. Діагностика внутрішнього стану компанії (аналіз фінансових показників; оцінка операційної ефективності; діагностика виробничих потужностей; аудит логістики).
	3. Формування карти ризиків (класифікація ризиків за групами; оцінка ймовірності та впливу; побудова матриці «3×3»; визначення критичних пріоритетів).
II. Управлінський	1. Стратегічні рішення щодо мінімізації ризиків (зміна логістичних стратегій; підсилення резервів ліквідності; оптимізація портфеля міжнародних ринків; укладання довгострокових контрактів).
	2. Тактичні заходи реагування (мобільна зміна маршрутів; оперативні перемикання поставок; ребалансування фінансових потоків; застосування інструментів антикризового менеджменту).
	3. Контроль, аудит і коригування (регулярне оновлення карти ризиків; оцінювання ефективності виконаних заходів; аудит системи безпеки; внесення змін до стратегії відповідно до зовнішніх умов).
III. Операційно-технічний	1. Забезпечення виробничої стійкості (модернізація інфраструктури (елеватори, заводи, термінали); створення енергорезервів (генератори, HEAT, сонячні станції); автоматизація процесів).
	2. Розвиток логістичних можливостей (інвестиції в Дунайський кластер; оптимізація залізничної логістики; розвиток портових терміналів).
	3. Цифрова трансформація (впровадження систем прогнозування; Big Data у плануванні агровиробництва; цифрова логістика (SCM-системи); кібербезпека та інформаційний захист).

Джерело: запропоновано автором.

Таким чином, запропонований алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel дає змогу системно й послідовно підходити до управління ризиками, забезпечення фінансової та логістичної стійкості, а також підсилення стратегічного потенціалу компанії в умовах високої міжнародної невизначеності. Проведений аналіз підтверджує, що алгоритм формує чітку логіку управлінських рішень – від ідентифікації ризиків до постійного моніторингу та коригування заходів, що дозволяє Kernel підтримувати стабільність діяльності навіть у періоди зовнішніх шоків та значних ринкових коливань.

Зміст алгоритму демонструє, що забезпечення міжнародної економічної безпеки є не одноразовим актом, а динамічним процесом, який потребує регулярного аналізу геополітичних, фінансових, логістичних та операційних факторів. Реалізація кожного кроку створює цілісну систему управління, спрямовану на збереження конкурентних переваг Kernel на міжнародних ринках.

Особливе значення має заключний етап алгоритму, який передбачає моніторинг, аудит і коригування системи заходів. Саме він забезпечує гнучкість та адаптивність механізму, дозволяючи компанії своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оновлювати інструменти ризик-менеджменту та удосконалювати внутрішні процеси. У результаті Kernel формує модель управління, здатну підтримувати високий рівень стійкості незалежно від масштабів загроз.

Отже, запропонований алгоритм є ефективним інструментом забезпечення міжнародної економічної безпеки Kernel, який об'єднує аналітичні, управлінські та операційно-технічні компоненти в єдину інтегровану систему, підсилює здатність компанії протистояти ризикам, створює основу для її довгострокового стабільного розвитку, інноваційного оновлення та посилення позицій на глобальних ринках, що надає можливість Kernel залишатися конкурентною, гнучкою та фінансово стійкою компанією навіть у надзвичайно складних умовах функціонування.

3.2. Інноваційна стратегія забезпечення міжнародної економічної безпеки в діяльність компанії Kernel

Міжнародна економічна безпека сучасних аграрних компаній формується під впливом швидкої трансформації глобальних ринків, технологічних змін, логістичної турбулентності та геополітичної нестабільності. Для Kernel – провідного українського експортно орієнтованого агрокорпоративного холдингу – інновації стають ключовим інструментом мінімізації ризиків, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості міжнародної діяльності.

Інноваційна стратегія дозволяє Kernel ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати нові джерела вартості, зміцнювати логістичний та операційний потенціал, підвищувати енергоефективність, збільшувати гнучкість управління ресурсами і забезпечувати стабільність експортних потоків.

Інноваційна стратегія у системі міжнародної економічної безпеки – це сукупність управлінських рішень, технологічних рішень, інструментів цифровізації та організаційно-економічних заходів, що спрямовані на підвищення стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Сутність інноваційної стратегії у контексті міжнародної економічної безпеки передбачає:

- впровадження технологічних інновацій для зниження витрат і підвищення ефективності;
- створення гнучкої логістичної інфраструктури;
- застосування цифрових систем управління ризиками;
- автоматизацію операційних процесів;
- інновації у фінансовому, енергетичному та ресурсному забезпеченні діяльності.

У міжнародному контексті інноваційна стратегія стає інструментом формування довгострокової конкурентної переваги та стійкості компанії до глобальних викликів.

Формування інноваційної моделі безпеки компанії Kernel базується на ряді об'єктивних передумов (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Передумови формування інноваційної моделі безпеки компанії Kernel

Джерело: систематизовано автором на основі [3-11].

Таким чином, інновації виступають не альтернативою, а критично важливим інструментом економічної безпеки Kernel.

Стратегічні цілі інноваційної стратегії міжнародної економічної безпеки Kernel наведені в табл. 3.2

Стратегічні цілі інноваційної стратегії міжнародної економічної безпеки
компанії Kernel

Ціль	Досягнення
Ціль 1. Забезпечення стійкої та захищеної логістичної інфраструктури	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток альтернативних маршрутів (Дунай, Польща, Балтика); – цифрові системи управління логістикою; – зниження залежності від портів Чорного моря.
Ціль 2. Оптимізація виробництва через технологічні інновації	<ul style="list-style-type: none"> – цифрове землеробство; – інтелектуальні системи моніторингу врожайності; – автоматизація елеваторних потужностей.
Ціль 3. Підвищення енергетичної автономності та стійкості	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження відновлювальних джерел енергії; – генератори, міні-електростанції; – енергомоніторинг.
Ціль 4. Підсилення фінансової стабільності	<ul style="list-style-type: none"> – зниження Net Debt/ЕВІТДА до <1; – хеджування цінних і валютних ризиків; – цифровізовані системи казначейства.
Ціль 5. Розвиток ESG-компоненти міжнародної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – декарбонізація; – оптимізація споживання ресурсів; – прозорість ланцюгів постачання.

Джерело: запропоновано автором.

Інноваційна стратегія Kernel спрямована на комплексне зміцнення міжнародної економічної безпеки компанії шляхом модернізації логістики, виробництва, енергетичного забезпечення, фінансових процесів та системи управління ризиками. Умови воєнної нестабільності, високої волатильності глобальних ринків та зростаючих вимог до ESG та цифровізації визначають необхідність інноваційного підходу до організації всіх ключових аспектів діяльності компанії. У цьому контексті мажна визначити основні напрями інноваційної стратегії компанії Kernel.

1. Інновації в логістичній інфраструктурі. Одним із центральних напрямів інноваційної стратегії Kernel є модернізація та розширення логістичної інфраструктури. У відповідь на блокаду портів Чорного моря та нестабільність

морських коридорів, компанія зосередила значні ресурси на розвитку дунайського логістичного хабу, що включає масштабні інвестиції у розширення потужностей елеваторів у Рені та Ізмаїлі, збільшення можливостей перевалки, розвиток баржового флоту та реалізацію льодокольних програм для забезпечення навігації у зимовий період.

Завдяки цим інноваційним інфраструктурним рішенням Kernel змогла істотно збільшити пропускну здатність дунайського коридору, зменшити транспортні витрати та суттєво скоротити свою залежність від портів Чорного моря. Це є ключовим чинником підвищення міжнародної економічної безпеки, оскільки забезпечує альтернативні канали експорту продукції навіть у критичних умовах.

Другим важливим напрямом є впровадження інтегрованих цифрових систем логістичного планування. Kernel застосовує сучасні SCM-рішення, які включають GPS-трекінг транспортних засобів, моделі штучного інтелекту для оптимізації маршрутів, автоматичну систему управління портовими чергами та прогнозування часу доставки вантажів. Завдяки цьому логістична система стає більш прозорою, керованою та ефективною, що мінімізує витрати часу і ресурсів, а також зменшує ризики простоїв чи невиконання контрактів.

2. Технологічні інновації у виробництві. У сфері виробництва Kernel активно впроваджує технологічні рішення, що сприяють підвищенню ефективності, зниженню витрат та зміцненню стійкості виробничих процесів. Одним із основних напрямів є розвиток системи Digital Farming, яка передбачає використання датчиків вологості, супутникового моніторингу полів, цифрових карт ґрунтів та алгоритмів прогнозування врожайності. Такі інновації забезпечують точне землеробство, оптимізують використання ресурсів, дозволяють коректно прогнозувати агроризики та підвищують продуктивність.

Крім того, Kernel модернізує елеваторні та переробні потужності шляхом впровадження автоматизованих систем, що включає автоматичні системи сушіння зерна, енергомоніторинг, оптимізацію режимів роботи обладнання й цифровий

контроль технологічних процесів. Такі рішення підвищують якість обробки продукції, зменшують витрати на енергоносії та мінімізують операційні ризики.

3. Енергетичні інновації. В умовах регулярних атак на енергосистему України особливого значення набуває підвищення енергетичної автономності компанії. Kernel активно впроваджує резервні системи енергозабезпечення, до яких належать дизельні та газові генератори, акумуляторні батареї, міні-електростанції та системи безперебійного живлення, що надає можливість забезпечувати безперервність роботи заводів, елеваторів та логістичних комплексів навіть у періоди масштабних енергетичних збоїв.

Другим ключовим напрямом є впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Kernel розвиває власні сонячні електростанції на дахах елеваторів та виробничих корпусів, а також інвестує у біогазові проекти. Використання «зеленої енергії» не лише зменшує витрати, а й підвищує екологічність виробництва, відповідає вимогам міжнародних покупців і знижує ризики, пов'язані зі збоєм централізованої енергосистеми.

4. Інновації фінансової стійкості. Для забезпечення високої міжнародної економічної безпеки Kernel впроваджує інноваційні фінансові рішення. Зокрема, цифровізація казначейських функцій дозволяє автоматизувати контроль фінансових ризиків, прогнозувати рух грошових потоків (cash-flow), аналізувати валютні коливання та оптимізувати дебіторську заборгованість. Такі інструменти значно підвищують ефективність фінансового управління.

Крім того, компанія застосовує сучасні методи хеджування ризиків, що дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх ринкових чинників на фінансовий результат. Використання валютних SWAP-операцій, ф'ючерсних контрактів на зерно та олію забезпечує прогнозованість доходів і захищає Kernel від різких цінових коливань на міжнародних ринках.

5. Інновації в управлінні ризиками та безпекою. У системі забезпечення міжнародної економічної безпеки особливе місце посідають інновації у сфері

ризик-менеджменту та корпоративної безпеки. Kernel впроваджує системи раннього попередження, які працюють на основі штучного інтелекту й дозволяють прогнозувати логістичні затори, перебої в постачанні, зміни кон'юнктури та можливі технологічні збої. Застосування What-If Modelling дозволяє аналізувати різні сценарії впливу ризиків і приймати управлінські рішення, які мінімізують їхній ефект.

Також важливим напрямом є посилення кібербезпеки, що включає захист ERP- і SCM-систем, резервування і шифрування баз даних, аудит ІТ-ризиків та захист інфраструктури від кібератак. У міжнародній діяльності це критично, оскільки забезпечує безпечну взаємодію з іноземними партнерами, банками та логістичними операторами.

Таким чином, дані напрями інноваційної стратегії Kernel демонструють комплексний підхід компанії до забезпечення міжнародної економічної безпеки. Логістичні модернізації, цифровізація, енергетичне оновлення, фінансові інновації та сучасні ризик-менеджмент інструменти формують багатовимірну систему стійкості, яка дозволяє Kernel адаптуватися до глобальних викликів, знижувати витрати, збільшувати ефективність і зміцнювати позиції на світових ринках.

Процес реалізації інноваційної стратегії компанії Kernel включатиме:

Етап 1. Діагностика та аудит:

- оцінка операційної стійкості;
- визначення критичних ланок логістики;
- аудит технічного стану інфраструктури.

Етап 2. Розроблення інноваційних рішень:

- техніко-економічне обґрунтування;
- сценарний аналіз;
- вибір технологій.

Етап 3. Впровадження інновацій:

- запуск пілотних проектів;

- інвестиції в інфраструктуру;
- цифровізація операцій.

Етап 4. Моніторинг та коригування:

- контроль КРІ;
- аудит енергоефективності;
- оновлення карти ризиків.

Очікувані результати від реалізації інноваційної стратегії компанії Kernel полягатимуть у наступному:

1. підвищення інтегрального індексу міжнародної економічної безпеки до $>0,9$;
2. зниження логістичних витрат на 15–25 %;
3. підвищення пропускної здатності дунайського кластеру на 30–40 %;
4. зменшення ризику зупинки виробництва через енергетичні збої на 70%;
5. зростання EBITDA на 5–10 % за рахунок автоматизації;
6. зниження Net Debt/EBITDA до 0,6–0,8;
7. підвищення прозорості та відповідності ESG-стандартам;
8. скорочення часу проходження логістичних маршрутів на 12–20 %.

Таким чином, інноваційна стратегія забезпечення міжнародної економічної безпеки Kernel є комплексним інструментом, що спрямований на зміцнення стійкості компанії в умовах війни, глобальної нестабільності та ринкової турбулентності. Її зміст полягає у масштабній цифровізації, модернізації логістики, розвитку енергетичної автономності, технологічному оновленні виробництва та удосконаленні управління ризиками.

Реалізація інноваційної стратегії дозволяє Kernel посилити позиції на міжнародних ринках, підвищити ефективність діяльності, забезпечити безперервність експортних потоків і сформувати стійку бізнес-модель, здатну протистояти глобальним викликам і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Отже, проведені дослідження інноваційної стратегії Kernel засвідчили, що впровадження технологічних, логістичних, енергетичних, фінансових і безпекових інновацій є ключовою передумовою підвищення рівня міжнародної економічної безпеки компанії в сучасних умовах глобальної нестабільності та зростання ризиків. Інноваційна модель розвитку дозволяє компанії Kernel формувати гнучку та стійку бізнес-архітектуру, здатну забезпечити безперервність виробничо-логістичних процесів, оптимізувати витрати, зменшувати залежність від нестабільних зовнішніх чинників і зміцнювати конкурентні позиції на світових ринках.

У рамках логістичної складової інноваційної стратегії компанія Kernel забезпечила диверсифікацію експортної інфраструктури, створивши дунайський логістичний хаб і впровадивши цифрові системи управління ланцюгами постачання, що дозволяє мінімізувати вплив геополітичних обмежень і підвищує надійність експортних маршрутів. Технологічні інновації у виробництві, зокрема розвиток Digital Farming і автоматизація елеваторних комплексів, сприяють зростанню продуктивності, підвищенню ефективності використання ресурсів та покращенню прогнозованості операційних ризиків.

Енергетичні інновації у вигляді впровадження відновлювальних джерел енергії та резервних систем енергозабезпечення забезпечують високий рівень енергонезалежності компанії, що є критичним у період масованих атак на енергетичну інфраструктуру. Фінансові інновації, зокрема цифровізація казначейських функцій і застосування інструментів хеджування, дозволяють Kernel зміцнювати фінансову стійкість, зменшувати боргові та валютні ризики і забезпечувати стабільну ліквідність. Водночас інновації в управлінні ризиками – системи раннього попередження, аналітика на базі штучного інтелекту та кібербезпека – підсилюють здатність компанії прогнозувати загрози та забезпечувати безперервність критичних процесів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інноваційна стратегія Kernel формує потужну та багаторівневу систему міжнародної економічної безпеки, де інновації

виступають не лише інструментом модернізації, а й фундаментальним механізмом підвищення стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності компанії. Завдяки комплексності, системності та орієнтованості на майбутнє інноваційна стратегія є важливою умовою стабільного розвитку Kernel в умовах зростаючих глобальних викликів.

3.3. Прогнозні сценарії управління міжнародною економічною безпекою компанії Kernel в умовах турбулентності на 2026–2028 рр.

У 2026–2028 рр. діяльність українських аграрних корпорацій, зокрема Kernel, буде розвиватися в умовах посилення геоекономічної турбулентності, зростання логістичних ризиків, зміни міжнародних правил торгівлі та переформатування глобальних продовольчих ланцюгів доданої вартості. В цих умовах міжнародна економічна безпека компанії має ключове значення для підтримання експортних позицій, отримання стабільної валютної виручки, збереження інвестиційної привабливості та здатності до інноваційного розвитку.

Розглянемо тенденції зовнішнього середовища та їх вплив на міжнародну економічну безпеку Kernel за 2026–2028 рр.:

- перехід до поліцентричної моделі глобальної торгівлі;
- посилення регулювання в рамках Європейського зеленого курсу;
- цифровізація продовольчих ланцюгів (SCM, Track&Trace, ESG-облік);
- зростання ролі продовольчої безпеки у зовнішній політиці держав;
- зміна ринкової структури попиту через кліматичні шоки.

Для компанії Kernel це надасть можливість: відповідати новим вуглецевим нормам ЄС (CBAM); збільшити капітальні витрати на декарбонізацію логістики; підвищити вимоги до простежуваності продукції.

Серед основних ризиків міжнародної економічної безпеки для компанії Kernel на 2026–2028 рр. визначено такі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ключові ризики міжнародної економічної безпеки Kernel на 2026-2028 рр.

Категорія ризику	Зміст	Ймовірність	Потенційний вплив	Загальний рівень
Геополітичні	Блокування маршрутів експорту, обмеження доступу до портів	Висока	Дуже високий	Критичний
Логістичні	Дефіцит флоту, подорожчання перевалки	Висока	Високий	Високий
Регуляторні	СВАМ, вимоги до сталості	Середня	Високий	Середньо-високий
Фінансові	Коливання валют, зростання ставок фінансування	Середня	Середній	Середній
Ринкові	Зниження цін на соняшникову олію, кукурудзу	Середня	Високий	Середньо-високий
Технологічні	Кіберризиками, збої у логістичному софті	Середня	Середній	Середній
ESG-ризиками	Недотримання вимог до викидів CO ₂	Низька	Високий	Середній

Джерело: запропоновано автором.

Проаналізуємо сценарії забезпечення міжнародної економічної безпеки Kernel у 2026–2028 рр.

1. Сценарій 1 – Базовий (ймовірність 50%). Умови: збереження дунайського маршруту; часткова стабілізація валютних ризиків; поступове зниження вартості страхування морських перевезень; впровадження Kernel цифрової логістики (AI-SCM). Прогнозні показники наведені в табл. 3.4:

Таблиця 3.4

Прогнозні показники для базового сценарію 1

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Експортна виручка, млрд дол.	4,2	4,5	4,8
Частка дунайського хабу, %	68	70	72
Логістичні витрати, % собівартості	28	26	24
Інвестиції в інновації, млн дол.	120	140	160
Рівень ризику міжнародної безпеки	Середній	Середній-низький	Низький

Джерело: запропоновано автором.

У базовому сценарії на 2026–2028 рр. компанія Kernel функціонуватиме у середовищі помірної турбулентності, коли зовнішні ризики залишаються, але їхня інтенсивність поступово знижується. Ключовою передумовою виступає збереження стабільного функціонування дунайського логістичного маршруту, який продовжує відігравати роль основного каналу для експорту агропродукції в умовах обмеженої пропускної здатності чорноморських портів. Доступність дунайського коридору дозволяє Kernel підтримувати передбачувані графіки відвантажень, знижувати залежність від геополітичних ризиків та поступово відновлювати обсяги експортної діяльності.

У фінансовому середовищі очікується часткова стабілізація валютних ризиків, що проявляється у зменшенні амплітуди коливань гривні та прогнозованості валютних потоків, що надає змогу Kernel формувати більш чітку хеджінгову політику, оптимізувати довгострокові валютні контракти та покращувати стратегічне планування грошових потоків. Водночас можливі періодичні курсові флуктуації зберігатимуть потребу в активному моніторингу та використанні інструментів страхування ризиків.

Ще одним позитивним чинником виступає поступове зниження вартості страхування морських перевезень, що відповідає прогнозам часткової нормалізації глобального страхового ринку та зменшення надбавок за ризики навігації в акваторіях, наближених до зон конфліктів. Для Kernel це означає здешевлення логістичної складової експорту, скорочення операційних витрат, а також розширення можливостей для укладення більш вигідних довгострокових контрактів із трейдерами та партнерами.

Внутрішнім трансформаційним чинником у базовому сценарії є впровадження цифрової логістики на основі AI-SCM. Kernel розгортає інтегровану модель управління ланцюгами постачання, яка включає GPS-трекінг, AI-маршрутизацію, прогнозування портових черг, оптимізацію часу доставки та аналітику ризиків у режимі реального часу. Така цифрова інфраструктура дозволяє

компанії знизити логістичні втрати, мінімізувати простой суден і барж, підвищити точність планування виробництва та експорту.

У сукупності зазначені чинники формують помірно сприятливий та керований контур міжнародної економічної безпеки Kernel. Компанія зберігає стійкість до валютних, логістичних і страхових ризиків, водночас здійснюючи технологічну модернізацію своїх операцій. Базовий сценарій передбачає поступове нарощування експортних потужностей, контрольоване управління ризиками та зміцнення конкурентних позицій Kernel на світових агропродовольчих ринках.

2. Сценарій 2 – Оптимістичний (ймовірність 30%). Умови: розширення транзиту через Румунію та Болгарію; часткове відновлення роботи чорноморських портів; доступ до зеленого фінансування (EU Green Funds); модернізація елеваторних потужностей у Дунайському кластері. Прогнозні показники наведені в табл. 3.5:

Таблиця 3.5

Прогнозні показники для оптимістичного сценарію 2

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Експортна виручка, млрд дол.	4.6	5.0	5.4
Маржинальність EBITDA, %	14	16	17
Частка інноваційних логістичних рішень	60%	75%	85%
CO ₂ -викиди, скорочення %	8	18	25
Глобальний індекс економічної безпеки Kernel	Високий	Високий	Дуже високий

Джерело: запропоновано автором.

Оптимістичний сценарій передбачає формування сприятливого зовнішнього та внутрішнього середовища для діяльності Kernel у 2026–2028 рр., що забезпечує суттєве зміцнення міжнародної економічної безпеки компанії. Ключовим чинником виступає стабільне розширення транзитних коридорів через Румунію та Болгарію, що дозволяє диверсифікувати логістичні маршрути та зменшити залежність від ризикованих напрямів. Завдяки активному розвитку дунайської інфраструктури

відбувається суттєве збільшення пропускної здатності хабів Рені–Ізмаїл, інтеграції з залізничними та автомобільними підходами, а також зростає ефективність роботи баржового флоту. Водночас часткове відновлення операцій у чорноморських портах значно послаблює логістичні обмеження, зменшує надлишкові витрати на транспортування та підвищує конкурентоспроможність української агропродукції на світових ринках.

Доступ Kernel до зеленого фінансування з європейських фондів (EU Green Funds) стає каталізатором модернізації виробничо-логістичної інфраструктури. Компанія має змогу залучати дешевий капітал для впровадження технологій енергоефективності, відновлюваної енергетики, цифрових систем контролю викидів та інноваційних підходів до сталого землеробства, що підсилює екологічну репутацію Kernel, відкриває нові можливості співпраці з міжнародними корпораціями та дозволяє інтегрувати ESG-критерії у стратегічний цикл планування.

Окремим драйвером виступає модернізація елеваторних потужностей у Дунайському кластері. Оновлення сушильних комплексів, систем зберігання та автоматизації, впровадження енергозберігаючих технологій та розширення складів сприяє зростанню операційної ефективності. Підвищення швидкості обробки вантажів, зменшення втрат та збільшення маневреності логістичних ланцюгів забезпечують Kernel можливість нарощувати експортні обсяги на 15–20% у середньостроковій перспективі.

В сукупності ці чинники формують середовище стійкого зростання. Зміцнюється конкурентна позиція Kernel на світовому ринку зерна та олії, знижується чутливість до геополітичних ризиків та логістичних шоків, покращуються фінансові показники та рівень ліквідності. Компанія збільшує інвестиційний потенціал, розширює канали міжнародного партнерства та забезпечує високий рівень міжнародної економічної безпеки у 2026–2028 рр., що створює основу для довгострокової стабільності та стратегічного розвитку.

3. Сценарій 3 – Кризовий / Турбулентний (ймовірність 20%). Умови: загострення військових ризиків у Чорноморському регіоні; дефіцит суден класу «river-sea»; логістичні обмеження ЄС; посилення конкуренції з боку Туреччини та Аргентини. Прогнозні показники наведені в табл. 3.6:

Таблиця 3.6

Прогнозні показники для кризового/турбулентного сценарію 3

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Експортна виручка, млрд дол.	3.5	3.6	3.8
Логістичні витрати, %	32	34	35
Рівень ризиків	Високий	Високий	Середньо-високий
Маржинальність, %	7	6	8
Втрати через логістичні збої, млн дол.	180	210	200

Джерело: запропоновано автором.

У кризовому сценарії діяльність компанії Kernel формується в умовах різкого загострення зовнішніх ризиків і високої волатильності міжнародних ринків. Посилення військових загроз у Чорноморському регіоні зумовлює непередбачуваність логістичних маршрутів та підвищення витрат на страхування вантажів. Блокування або часткове обмеження роботи портів створює додатковий тиск на компанію, яка вимушена оперативно переорієнтуватися на альтернативні шляхи експорту. Одночасно ускладнюється доступ до флоту класу «river-sea»: дефіцит таких суден збільшує ставки фрахту, знижує регулярність перевезень і створює ризик втрати частини контрактів через неможливість гарантувати стабільні строки поставок.

Ситуацію поглиблюють жорсткі логістичні обмеження з боку країн ЄС, які можуть вводитися через перевантаження транспортних коридорів або посилення регуляторних вимог. Зростання часу оформлення, обмеження добового трафіку, можливе посилення контролю на кордонах – усе це обмежує пропускну здатність компанії та погіршує її конкурентоспроможність на ключових ринках. У таких

умовах Kernel стикається з ризиком зриву графіків експорту, збільшення собівартості продукції та зменшення маржі, що вимагає переходу до режиму антикризового управління.

Додатковий зовнішній тиск формують Туреччина та Аргентина, які отримують переваги на глобальних ринках завдяки активній державній підтримці, нижчій вартості логістики та вигідній валютній політиці. Туреччина посилює свою експансію у торгівлі олійними культурами, використовуючи географічні переваги та контроль над частиною регіональної логістичної інфраструктури. Аргентина, зі свого боку, може нарощувати обсяги виробництва та експорту, що створює додатковий тиск на світові ціни та зменшує конкурентний простір для української агропродукції. У результаті Kernel вимушена шукати нові ринки, знижувати витрати, оптимізувати ланцюги постачання та підвищувати швидкість прийняття рішень, аби зберегти частку експорту й утримати фінансову стійкість.

Тепер зробимо прогноз стратегії зміцнення міжнародної економічної безпеки компанії Kernel на 2026–2028 рр. за такими напрямками: інноваційно-логістичний напрям (табл. 3.7); прогноз фінансово-економічних параметрів стійкості Kernel – прогноз валютної виручки (табл. 3.8); показники фінансової безпеки Kernel (табл. 3.9); ESG-виміри міжнародної економічної безпеки на 2026–2028 рр. (табл. 3.10).

Таблиця 3.7

Пріоритети інноваційної логістики компанії Kernel до 2028 р.

Напрямок	Суть	Очікуваний ефект до 2028 р.
Розвиток Дунайського логістичного хабу	Розширення портів Рені, Ізмаїл, модернізація флоту	+25% пропускної здатності
AI-SCM системи	AI-маршрутизація, прогноз портових черг	–12% витрат
Впровадження IoT-моніторингу перевезень	Трекінг барж, суден, залізничних партій	Зменшення втрат на 8–10%
Децентралізована логістика	Кластеризація хабів у Румунії та Болгарії	Зниження залежності від портів України на 30%

Джерело: запропоновано автором.

Таблиця 3.8

Прогноз валютної виручки компанії Kernel до 2028 р.

Рік	Мінімальний сценарій	Базовий	Оптимістичний
2026	3,5	4,2	4,6
2027	3,6	4,5	5,0
2028	3,8	4,8	5,4

Джерело: запропоновано автором.

Таблиця 3.9

Прогноз показників фінансової безпеки компанії Kernel до 2028 р.

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Debt/EBITDA	1,7	1,5	1,4
Валютний хедж, %	40	50	65
Диверсифікація ринків, країн	12	14	16
Ризик-індекс міжнародної безпеки	0,63	0,55	0,49

Джерело: запропоновано автором.

Таблиця 3.10

Ключові ESG-фактори та очікувані результати компанії Kernel до 2028 р.

Напрямок	Заходи Kernel	Результат
Екологічний	Декарбонізація логістики, біопаливо	-25% CO ₂ до 2028
Соціальний	Розвиток людського капіталу, безпека праці	+20% продуктивності
Управлінський	Антикорупційна комплаєнс-система	Зниження юридичних ризиків на 35%

Джерело: запропоновано автором.

На основі табл. 3.7-3.10 робимо комплексний прогноз міжнародної економічної безпеки компанії Kernel на 2026–2028 рр. побудувавши матрицю прогнозу (рис. 3.4).

Рік	Безпекова стійкість	Рівень ризиків	Прогноз виручки	Інноваційний рівень
2026	Середньо-висока	Високий	4,2 млрд	55%
2027	Висока	Середній	4,5 млрд	70%
2028	Дуже висока	Середньо-низький	4,8 млрд	80%

Рис. 3.4. Матрицю прогнозу міжнародної економічної безпеки для компанії Kernel на 2026–2028 рр.

Джерело: запропоновано автором.

Отже, у 2026–2028 рр. Kernel матиме значний потенціал для зміцнення міжнародної економічної безпеки за умови: масштабування Дунайського логістичного хабу; впровадження AI-орієнтованих моделей управління поставками; дотримання ESG-стандартів та вимог ЄС; диверсифікації експортних ринків; посилення фінансової стійкості через хеджування та оптимізацію капіталу.

Компанія в базовому та оптимістичному сценаріях може зменшити рівень міжнародних ризиків щонайменше на 25–35% та збільшити експортну виручку до 5.4 млрд дол. у 2028 р.

Таким чином, узагальнення розроблених сценаріїв свідчить, що компанія Kernel входить у період 2026–2028 рр. із високим рівнем зовнішньої турбулентності, що зумовлює необхідність адаптивного, багаторівневого та ризикорієнтованого управління міжнародною економічною безпекою. Базовий, оптимістичний та кризовий сценарії окреслюють різні траєкторії розвитку, проте всі вони демонструють ключовий тренд: зміцнення логістичної стійкості,

цифровізація управління, географічна диверсифікація та стратегічне партнерство стають фундаментальними умовами збереження конкурентних позицій на глобальному ринку.

У сприятливіших варіантах розвитку подій Kernel посилює експортні можливості, розширює присутність на світових ринках і підвищує ефективність за рахунок технологічних інновацій та оптимізації логістичних процесів. У більш ризикових сценаріях компанія зосереджується на мінімізації втрат, забезпеченні безперервності поставок та зміцненні альтернативних маршрутів, що дозволяє зберегти операційну стійкість навіть в умовах геополітичного та ринкового тиску.

Усі розглянуті сценарії підтверджують, що управління міжнародною економічною безпекою Kernel має базуватися на випереджальному аналізі ризиків, гнучкому плануванні, використанні цифрових рішень та багатовекторній логістичній інфраструктурі. Саме поєднання цих елементів дає змогу компанії не лише реагувати на виклики, але й формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову стабільність і розвиток навіть у фазах глибокої турбулентності світової економіки.

Висновки до розділу 3

Запропоновано алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel, що надає змогу системно й послідовно підходити до управління ризиками, забезпечення фінансової та логістичної стійкості, а також підсилення стратегічного потенціалу компанії в умовах високої міжнародної невизначеності. Проведений аналіз підтверджує, що алгоритм формує чітку логіку управлінських рішень – від ідентифікації ризиків до постійного моніторингу та коригування заходів, що дозволяє Kernel підтримувати стабільність діяльності навіть у періоди зовнішніх шоків та значних ринкових коливань. Зміст алгоритму демонструє, що забезпечення

міжнародної економічної безпеки є не одноразовим актом, а динамічним процесом, який потребує регулярного аналізу геополітичних, фінансових, логістичних та операційних факторів. Реалізація кожного кроку створює цілісну систему управління, спрямовану на збереження конкурентних переваг Kernel на міжнародних ринках.

Запропонований алгоритм є ефективним інструментом забезпечення міжнародної економічної безпеки Kernel, який об'єднує аналітичні, управлінські та операційно-технічні компоненти в єдину інтегровану систему, підсилює здатність компанії протистояти ризикам, створює основу для її довгострокового стабільного розвитку, інноваційного оновлення та посилення позицій на глобальних ринках, що надає можливість Kernel залишатися конкурентною, гнучкою та фінансово стійкою компанією навіть у надзвичайно складних умовах функціонування.

Запропоновано інноваційну стратегію забезпечення міжнародної економічної безпеки Kernel, яка є комплексним інструментом, що спрямований на зміцнення стійкості компанії в умовах війни, глобальної нестабільності та ринкової турбулентності. Реалізація інноваційної стратегії дозволить Kernel посилити позиції на міжнародних ринках, підвищити ефективність діяльності, забезпечити безперервність експортних потоків і сформувати стійку бізнес-модель, здатну протистояти глобальним викликам і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Встановлено, що впровадження технологічних, логістичних, енергетичних, фінансових і безпекових інновацій є ключовою передумовою підвищення рівня міжнародної економічної безпеки компанії в сучасних умовах глобальної нестабільності та зростання ризиків. Доведено, що інноваційна модель розвитку дозволяє компанії Kernel формувати гнучку та стійку бізнес-архітектуру, здатну забезпечити безперервність виробничо-логістичних процесів, оптимізувати витрати, зменшувати залежність від нестабільних зовнішніх чинників і зміцнювати конкурентні позиції на світових ринках.

Визначено, що інноваційна стратегія Kernel формує потужну та багаторівневу систему міжнародної економічної безпеки, де інновації виступають не лише інструментом модернізації, а й фундаментальним механізмом підвищення стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності компанії. Завдяки комплексності, системності та орієнтованості на майбутнє інноваційна стратегія є важливою умовою стабільного розвитку Kernel в умовах зростаючих глобальних викликів.

Узагальнення розроблених сценаріїв свідчить, що компанія Kernel входить у період 2026–2028 рр. із високим рівнем зовнішньої турбулентності, що зумовлює необхідність адаптивного, багаторівневого та ризикорієнтованого управління міжнародною економічною безпекою. Базовий, оптимістичний та кризовий сценарії окреслюють різні траєкторії розвитку, проте всі вони демонструють ключовий тренд: зміцнення логістичної стійкості, цифровізація управління, географічна диверсифікація та стратегічне партнерство стають фундаментальними умовами збереження конкурентних позицій на глобальному ринку.

Компанія в базовому та оптимістичному сценаріях може зменшити рівень міжнародних ризиків щонайменше на 25–35% та збільшити експортну виручку до 5.4 млрд дол. у 2028 р.

Усі розглянуті сценарії підтверджують, що управління міжнародною економічною безпекою Kernel має базуватися на випереджальному аналізі ризиків, гнучкому плануванні, використанні цифрових рішень та багатовекторній логістичній інфраструктурі. Саме поєднання цих елементів дає змогу компанії не лише реагувати на виклики, але й формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову стабільність і розвиток навіть у фазах глибокої турбулентності світової економіки.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні підходи до трактування економічної безпеки підприємства та сформульовано авторське визначення міжнародної економічної безпеки підприємства як здатності забезпечувати стійкість і ефективність міжнародної економічної діяльності в умовах багатовимірних ризиків та загроз. Визначено структурні компоненти міжнародної економічної безпеки підприємства: фінансову, ринкову, логістичну, виробничо-технологічну, кадрову, інституційно-правову, інформаційну та ESG-складову, що дозволяє надалі формувати комплексну систему індикаторів.

Проведено систематизацію та класифікацію основних груп ризиків, притаманних підприємствам, що функціонують у сфері міжнародного бізнесу, а саме: геополітичні, валютно-фінансові, ринкові, логістичні, виробничі, кадрові, інформаційні, інституційно-правові й ESG-ризиками.

Проаналізовано та зіставлено ключові методичні підходи до оцінювання міжнародної економічної безпеки підприємств (індикаторний, інтегрально-індексний, ресурсно-функціональний, статистичний/економіко-математичний), обґрунтовано доцільність їх комбінування).

Проаналізовано міжнародну економічну безпеку Kernel за 2022–2024 рр. і оцінено рівень стійкості та адаптивності компанії в умовах глобальних викликів, воєнних загроз та структурних змін у світовій аграрній логістиці.

Проведений розрахунок динаміки ключових фінансових показників та інтегрального індексу міжнародної економічної безпеки показав, що Kernel пройшла складну трансформацію від кризового стану у 2022 р. (індекс $\sim 0,14$) до високого рівня економічної безпеки у 2023 р. ($\sim 0,85$) та стабільно-достатнього рівня у 2024 р. ($\sim 0,74$), що свідчить про ефективність антикризових рішень, гнучкість бізнес-моделі та високий потенціал компанії до відновлення.

Проведена оцінка ризиків показала, що середовище функціонування Kernel формується під впливом багатовимірних загроз, які мають взаємопов'язаний характер і різний ступінь впливу на міжнародну діяльність. Встановлено, що найбільш критичними є геополітичні ризики – війна, блокада портів, санкційні та транзитні обмеження, які визначають стратегічну вразливість експортно орієнтованої компанії. Логістичні ризики залишаються структурно значущими, оскільки впливають на вартість, швидкість та безперервність експорту, тоді як фінансово-економічні та операційні ризики формують внутрішню стійкість підприємства, впливають на рентабельність, боргове навантаження, доступ до ресурсів, виробничі цикли та людський капітал.

Узагальнення результатів роботи дозволяє зробити висновок, що Kernel змогла сформувати стійку систему економічної безпеки, яка поєднує адаптивну логістику, диверсифікацію експортних маршрутів, оптимізацію витрат, інвестиції в інфраструктуру та розвиток енергетичної автономності. Незважаючи на наявність високих зовнішніх ризиків, компанія демонструє здатність швидко реагувати на виклики, підвищувати операційну ефективність і підтримувати конкурентоспроможність на глобальних ринках.

Проведений в роботі аналіз доводить необхідність подальшого розвитку системи управління міжнародною економічною безпекою Kernel, яка має базуватися на прогнозуванні ризиків, зміцненні логістичної та фінансової стійкості, впровадженні інноваційних рішень і посиленні стратегічного планування, що забезпечить довгострокову стабільність компанії та підвищить її стійкість у глобальному середовищі високої невизначеності.

В результаті було запропоновано алгоритм підвищення рівня міжнародної економічної безпеки Kernel, що надає змогу системно й послідовно підходити до управління ризиками, забезпечення фінансової та логістичної стійкості, а також підсилення стратегічного потенціалу компанії в умовах високої міжнародної невизначеності. Проведений аналіз доводить, що алгоритм формує чітку логіку

управлінських рішень, що дозволяє Kernel підтримувати стабільність діяльності навіть у періоди зовнішніх шоків та значних ринкових коливань. Зміст алгоритму демонструє, що забезпечення міжнародної економічної безпеки є не одноразовим актом, а динамічним процесом, який потребує регулярного аналізу геополітичних, фінансових, логістичних та операційних чинників. Реалізація кожного кроку створює цілісну систему управління, спрямовану на збереження конкурентних переваг Kernel на міжнародних ринках.

Встановлено, що запропонований алгоритм є ефективним інструментом забезпечення міжнародної економічної безпеки Kernel, який об'єднує аналітичні, управлінські та операційно-технічні компоненти в єдину інтегровану систему, підсилює здатність компанії протистояти ризикам, створює основу для її довгострокового стабільного розвитку, інноваційного оновлення та посилення позицій на глобальних ринках, що надає можливість Kernel залишатися конкурентною, гнучкою та фінансово стійкою компанією навіть у надзвичайно складних умовах функціонування.

Запропонована інноваційна стратегія забезпечення міжнародної економічної безпеки Kernel є комплексним інструментом, що спрямований на зміцнення стійкості компанії в умовах війни, глобальної нестабільності та ринкової турбулентності, реалізація якої дозволить компанії Kernel посилити позиції на міжнародних ринках, підвищити ефективність діяльності, забезпечити безперервність експортних потоків і сформувати стійку бізнес-модель, здатну протистояти глобальним викликам і формувати довгострокові конкурентні переваги.

Проведено узагальнення розроблених трьох сценаріїв, яке свідчить, що компанія Kernel входить у період 2026–2028 рр. із високим рівнем зовнішньої турбулентності, що зумовлює необхідність адаптивного, багаторівневого та ризикорієнтованого управління міжнародною економічною безпекою. Базовий, оптимістичний та кризовий сценарії окреслюють різні траєкторії розвитку, проте

всі вони демонструють ключовий тренд: зміцнення логістичної стійкості, цифровізація управління, географічна диверсифікація та стратегічне партнерство стають фундаментальними умовами збереження конкурентних позицій на глобальному ринку.

Визначено, що у 2026–2028 рр. Kernel матиме значний потенціал для зміцнення міжнародної економічної безпеки за умови: масштабування Дунайського логістичного хабу; впровадження AI-орієнтованих моделей управління поставками; дотримання ESG-стандартів та вимог ЄС; диверсифікації експортних ринків; посилення фінансової стійкості через хеджування та оптимізацію капіталу.

Компанія Kernel в базовому та оптимістичному сценаріях може зменшити рівень міжнародних ризиків щонайменше на 25–35% та збільшити експортну виручку до 5.4 млрд дол. у 2028 р.

Усі розглянуті сценарії підтверджують, що управління міжнародною економічною безпекою Kernel має базуватися на випереджальному аналізі ризиків, гнучкому плануванні, використанні цифрових рішень та багатовекторній логістичній інфраструктурі. Саме поєднання цих елементів дає змогу компанії не лише реагувати на виклики, але й формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову стабільність і розвиток навіть у фазах глибокої турбулентності світової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення: монографія / Н. І. Гавловська. – Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. – 480 с. <https://elar.khmnmu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e295272-f07c-4547-a6f4-9319f1908c8b/content>
2. Рудніченко, Є., Яремчук, О., Гайдук, О., & Петяк, А. (2024). економічна безпека підприємства: теоретичні основи і сучасний погляд. *Development Service Industry Management*, (4), 316-320. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(47))
3. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. – Львів: Арал, 2008. – 384с. <http://elcat.pnpu.edu.ua/docs%20/%d0%95%d0%ba%d0%be%d0%b1%d0%b5%d0%b7%d0%bf%d0%b5%d0%ba%d0%b0.pdf>
4. Зіненко, К., & Кобелева, Т. (2022). Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (4), 9–16. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.9>
5. Kalinin O., Kaminsky O., Teslenko T. Digitalization of Economic Security Management in Investment Security of Ukraine // *Economics. Ecology. Socium.* – 2023. – Vol. 7, No. 4. – P. 83–95. <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2023.7.4-7>
6. Kutsenko, D. (2025). Adapting enterprise economic security management mechanism to wartime risks through the prism of project management. *Economics, Finance and Management Review*, (2(22)), 143–152. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-2-143-152>
7. Шуміло О. С. Концепції управління економічною безпекою підприємств // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* – 2016. – Vol. 2, №4. – P. 174–186. <https://doi.org/10.22004/AG.ECON.256875>

8. Vincent Cable, What is international economic security?, International Affairs, Volume 71, Issue 2, April 1995, Pages 305–324, <https://doi.org/10.2307/2623436>

9. H el ene Poirson. "Economic Security, Private Investment, and Growth in Developing Countries", IMF Working Papers 1998, 004 (1998), accessed 12/2/2025, <https://doi.org/10.5089/9781451842012.001>

10. Ianioglo A., Polajeva T. Origin and Definition of the Category of Economic Security of Enterprise // 9th International Scientific Conference “Business and Management 2016”. – Vilnius: VGTU Press, 2016. – P. 1–8. <https://doi.org/10.3846/BM.2016.46>

11. Inglehart, R., & Abramson, P. R. (1994). Economic Security and Value Change. American Political Science Review, 88(2), 336–354. DOI: <https://doi.org/10.2307/2944708>

12. Vytvytska, O.D., & Slyvinska, O.B. (2023). Current approaches to the formation of the economic security management mechanism of the enterprise. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management: Electronic scientific and practical journal, vol. 21, p. 49-54. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2023-21-6>

13. Kuzior, A., Arefieva, O., Vovk, O., & Bro zek, P. (2022). Innovative Development of Circular Systems While Ensuring Economic Security in the Industry. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, Vol. 8, No. 3. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030139>

14. 3bit za 2022 pik: Annual Report for the year ended 30 June 2022. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2022. <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2022/12/FY2022>

15. 3bit za 2023 pik: Annual Report for the year ended 30 June 2023. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2023. <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/02/FY2023>

16. Звіт за 2024 рік: Annual Report for the year ended 30 June 2024. Kernel Holding S.A. ANNUAL REPORT For the year ended 30 June 2023. <https://www.kernel.ua/wp-content/uploads/2024/10/FY2024>

17. Пузирьова П. В. Фінансова безпека підприємства, як фактор зміцнення його майбутнього розвитку / П. В. Пузирьова // Проблеми та перспективи розвитку регіональної ринкової економіки : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів, молодих учених та науковців, м. Кременчук, 12-14 травня 2011 року. – Т. 4. – Кременчук : КІ ДУЕП ім. Альфреда Нобеля, 2011. – С. 5-7. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17837>

18. Пузирьова П. В. Фінансово-економічна безпека, як фактор забезпечення розвитку підприємств / П. В. Пузирьова // Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів і права : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 12 липня 2019 року. – У 2 ч. – Ч. 2. – Полтава : ЦФЕНД, 2019. – С. 61-62. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15656>

19. Пузирьова П. В. Основи управління фінансово-економічною безпекою підприємств в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Світ економічної науки : збірник тез доповідей за матеріалами міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування, м. Тернопіль, 30 жовтня 2019 року. – Вип. 17. – Тернопіль : ФО-П Шпак В. Б., 2019. – С. 31-33. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15655>

20. Organizational and economic mechanism of a business security as a guarantee of its sustainable development [Електронний ресурс] / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova, A. Klochko // Virtual Economics. – 2019. – Vol. 2, No. 4. – P. 71-85. – Режим доступу: <https://virtual-economics.eu/index.php/VE/article/view/35> DOI: [10.34021/ve.2019.02.04\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04(4))

21. Пузирьова П. В. Формування механізму економічної безпеки підприємств у фокусі інноваційного стратегічного розвитку / П. В. Пузирьова, О. Покальчук, А. Свиридов // Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в

сучасних умовах та в післявоєнний період = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period : збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10-11 жовтня 2023 року. – Ч. 2. – Київ : НТУ, 2023. – С. 140-143. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25298>

22. Інноваційний дизайн фінансово-управлінського обліку та впливу міграції населення на розвиток агропідприємств в умовах безпекових та інформаційних ризиків / Л. Бондарчук, Н. Мазур, Т. Р. Цалко, М. Коваленко, Н. М. Заріцька, П. В. Пузирьова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2023. – Т. 5 (52). – Р. 481-493. [10.55643/fcaptp.5.52.2023.4212](https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4212)

23. Семенов К. С. Експортна діяльність підприємства на ринку систем безпеки / К. С. Семенов, П. В. Пузирьова // Вплив глобалізаційних процесів та цифрової трансформації на формування міжнародного економічного клімату та фінансової екосистеми : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 28 березня 2024 року. – Полтава : ПУЕТ, 2024. – С. 343-346. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26936>

24. Пузирьова, П (2024). Трансформація фінансової системи для забезпечення економічної безпеки та національних інтересів в умовах цифровізації. *Journal of Innovations and Sustainability*, 8(4), 12. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.12>

25. Puzyrova, P. (2025). Key factors influencing the budget policy of Ukraine in the field of ensuring the economic security of the state in the context of digitalization and sustainable development. *Market Relations Development in Ukraine*, 12(283), 9-18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15038558>

26. Пузирьова П. В. Механізм забезпечення економічної безпеки у сфері сталого розвитку фінансової системи держави в умовах цифрової економіки та глобалізаційних змін / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2025. – № 1 (283). – С. 189-204. DOI: [10.32752/1993-6788-2025-1-283-189-204](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-283-189-204)

27. Пронько, Л., Пузирьова, П., Собчишин, В., Варава, Л., Захаров, Д., & Виноградова, О. (2025). Інноваційне управління трудовим потенціалом у системі

диджиталізації фінансово-економічної безпеки смартекономіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(60), 554-569.
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4694>

28. Коржов В. В. Інноваційний розвиток підприємства як складова забезпечення міжнародної економічної безпеки / В. В. Коржов, П. В. Пузирьова // Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of Ukraine: marketing, economic, financial, managerial and legal aspects : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19 березня 2025 року. – Київ : АПСВТ, 2025. – С. 206-208.
<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/29265>

29. Отвага М. П. Міжнародна економічна безпека промислових підприємств в умовах глобалізації та цифрової трансформації / М. П. Отвага, П. В. Пузирьова // Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of Ukraine: marketing, economic, financial, managerial and legal aspects : збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19 березня 2025 року. – Київ : АПСВТ, 2025. – С. 215-217.
<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/29263>

30. Отвага М. Кібербезпека підприємств як основа забезпечення міжнародної економічної безпеки в умовах цифровізації / М. Отвага, П. Пузирьова // Математичні методи та цифрові технології в економіці [Електронне видання] : збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених, м. Ірпінь, 17 квітня 2025 р. – Ірпінь : ДПУ, 2025. – С. 193-196.
<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/31355>

31. Puzyrova P. Relevance of security management in the management of entrepreneurial activity / P. Puzyrova, V. Dovbush // Institutional development mechanisms of the financial system of the national economy : collective monograph / editor Badri Gechbaia. – Batumi : Publishing House “Kalmosani”, 2020. – P. 40-51. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15507>

32. Tkachenko V. Fundamentals of financial and economic security management of Ukrainian enterprises / V. Tkachenko, I. Tkachenko, P. Puzyrova // Research Papers in Economics and Finance. – 2020. – Vol. 4, No. 2. – P. 41-51. <https://doi.org/10.18559/ref.2020.2>.

33. Olshanska O.V., & Puzyrova P.V. (2022). Financing innovative activities as a factor of ensuring financial and economic security of industrial enterprises in the conditions of continuous development. Market Relations Development in Ukraine, 11(246), 42-50. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5909665>

34. Rumyk, I., Puzyrova, P., Khaliliaeva, O., & Semenov, K. (2024). Methodological approaches to assessing the efficiency of an enterprise in the context of economic security. Market Relations Development in Ukraine, 115(9(280)), 98–106. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14039342>

35. Sushchenko, O., Petrova, M., Puzyrova, P., Penev, N., & Radukanov, S. (2025). European Integration of Innovative Development of Ukraine's Economy as a Dominant Strategy for Ensuring Food Security. In E. Alaverdov & G. Abuseridze (Eds.), Globalization, Global Security, and New International Realities for Modern Democracies (pp. 299-336). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1355-9.ch013>

36. Rumyk, I., & Puzyrova, P. (2025). Conceptual Approaches to Ensuring Financial Security of it Companies in the Context of Smart Economy and Digitalisation. Economics, Finance and Management Review, (1(21)), 85–97. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2025-1-85-97>

37. Пузирьова П. В. Цифровізація агропромислового сектору України: переваги та функціональна основа / П. В. Пузирьова, З. Я. Шацька, М. В. Ряска // Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of ukraine: marketing, economic, financial and management aspects : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04-05 березня 2024 року. – Київ : АПСВТ, 2024. – С. 31-33. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26931>

38. Пузирьова П. В. Механізм інноваційного розвитку фінансового потенціалу агропідприємств в умовах сталого розвитку національної екосистеми / П. В. Пузирьова // Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Одеса, 6 листопада 2024 року. – Одеса : ОДАУ, 2024. – С. 288-291. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/28764>

39. Ільєнко О. В. Зміцнення міжнародної економічної безпеки суб'єктів міжнародного підприємництва / О. В. Ільєнко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. - 2013. - Вип. 37. - С. 51-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppei_2013_37_9.

40. Савенко М. М. Міжнародний досвід організації економічної безпеки підприємств / М. М. Савенко // Інвестиції: практика та досвід. - 2011. - № 4. - С. 60-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_4_17.

41. Нікітіна А. В. Методичні засади оцінювання економічної безпеки підприємства: аналіз та особливості імплементації в умовах загострення конкурентної боротьби на міжнародному ринку автотранспортних послуг / А. В. Нікітіна // Збірник наукових праць [Буковинського університету]. Економічні науки. - 2016. - Вип. 12. - С. 137-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpn_2016_12_17.

42. Зубко Т. Міжнародне співробітництво та економічна безпека підприємництва / Т. Зубко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2018. - № 3. - С. 47–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2018_3_6.

43. Гончар В. Г. Підтримка малих та середніх підприємств України через міжнародне кредитування: вплив на стан економічної безпеки держави / В. Г. Гончар // Економічний аналіз. - 2015. - Т. 19, № 2. - С. 54-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19\(2\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_19(2)__10).

44. Зубко Т. Л. Моніторинг економічної безпеки підприємств торгівлі в умовах співпраці з міжнародним бізнесом / Т. Л. Зубко // Економіка. Фінанси. Право. - 2022. - № 9(2). - С. 15-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2022_9\(2\)__5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2022_9(2)__5).

45. Свиридов С. О. Забезпечення економічної безпеки підприємництва: міжнародний досвід / С. О. Свиридов // Dictum factum. - 2024. - № 1. - С. 75-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2024_1_15.

46. Павлов К. Наукові підходи до реалізації економічної безпеки у підприємницькому середовищі / К. Павлов // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. - 2024. - № 3. - С. 126-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2024_3_17.

47. Пілецька С. Т. Математичне моделювання виявлення фінансових порушень у системі економічного форензика для забезпечення безпеки підприємства в умовах цифрової економіки / С. Т. Пілецька, С. О. Колесников // Вісник економічної науки України. - 2025. - № 1. - С. 165-169. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2025_1_28.

48. Боса І. Ю. Структурологія механізму управління логістикою у підвищенні економічної безпеки підприємства: науковий підхід / І. Ю. Боса, М. С. Гавенко // Економічний простір. - 2025. - № 203. - С. 12-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_203_4.

49. Жилін І. М. Розвиток європейської стратегії формування економічної безпеки сільськогосподарських підприємств / І. М. Жилін. // Ефективна економіка. - 2025. - № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_117.

50. Тигач Г. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах цифрової трансформації / Г. Г. Тигач. // Ефективна економіка. - 2025. - № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_120.

51. Маслюк В. П. Економічна безпека підприємства: еволюція концепції та систематизація наукових підходів до визначення / В. П. Маслюк // Економіка. Фінанси. Право. - 2025. - № 3. - С. 15–19.

52. Амбер А. Ю. Інтегральна оцінка управління економіко-екологічною безпекою підприємств України / А. Ю. Амбер // Економічний простір. - 2025. - № 204. - С. 17-23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_204_5.

53. Салун М. М. Економічна безпека підприємництва: компаративний аналіз теоретичних підходів / М. М. Салун // Економічний простір. - 2025. - № 204. - С. 273-279. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_204_41.

54. Манькута Я. М. Драйвери управління потенціалом фінансово-економічної стійкості підприємства: забезпечення економіко-інформаційної безпеки, захист даних у блокчейн мережі для цифрових активів / Я. М. Манькута, Р. Б. Турчиняк, А. Г. Ковальов // Економічний вісник Донбасу. - 2025. - № 2. - С. 175-189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2025_2_26.

55. Нагорна І. І. Особливості процесу планування економічної безпеки на підприємств / І. І. Нагорна // Економіка і управління. - 2021. - Вип. 4. - С. 67-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_4_11.

56. Кукоба А. В. Нефінансове оцінювання стану виробничої складової економічної безпеки підприємства / А. В. Кукоба // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2025. - № 4(2). - С. 58-62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_4\(2\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_4(2)_9).

57. Жадько К. Прибуток як індикатор економічної безпеки підприємств / К. Жадько, Н. Небаба, М. Корнєєв, О. Стахів, С. Веснін // Modeling the development of the economic systems. - 2025. - № 2. - С. 124-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mdes_2025_2_17.

58. Серета О. О. Оцінювання фінансової безпеки корпоративних підприємств в умовах цифрової економіки / О. О. Серета // Часопис економічних реформ. - 2025. - № 2. - С. 105-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2025_2_15.

59. Вініченко І. І. Інституціональне забезпечення формування економічної безпеки сільськогосподарських підприємств / І. І. Вініченко, О. В. Ткаліч, І. М. Жилін // Інвестиції: практика та досвід. - 2025. - № 6. - С. 49–52.

60. Лезіна А. В. Соціальний ефект процесів зміцнення економічної безпеки підприємств: розвиток методології та аналіз практики / А. В. Лезіна // Economic synergy. - 2025. - Iss. 2. - С. 167-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_2_13.

61. Нам'ясенко В. М. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану / В. М. Нам'ясенко // Економіка України. - 2025. - № 6. - С. 25-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2025_6_4.

62. Ковтун А. В. Економічна безпека підприємств як фактор успіху сучасного бізнесу / А. В. Ковтун // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. - 2023. - Вип. 52(3). - С. 133-143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2023_52\(3\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2023_52(3)_9).

63. Палагіцький В. І. Економічна безпека та стратегічна стійкість будівельних підприємств в умовах циклічних коливань / В. І. Палагіцький, О. Г. Казьмін, Б. Ю. Кошовий, О. С. Шокотько, О. Г. Сисько // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. - 2023. - Вип. 52(3). - С. 170-178. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2023_52\(3\)_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2023_52(3)_12).

64. Івченко Є. А. Дослідження підходів до визначення елементів системи економічної безпеки підприємства / Є. А. Івченко // Теоретичні та прикладні

питання економіки. - 2017. - Вип. 1. - С. 135-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трре_2017_1_16.

65. Берідзе Т. М. Економічна безпека підприємства як умова стабільного та ефективного функціонування / Т. М. Берідзе, А. В. Бугра, О. О. Бондаренко. // Ефективна економіка. - 2025. - № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_15.

66. Філіна С. В. Теоретичні аспекти управління економічною безпекою підприємства / С. В. Філіна, О. В. Дрига. // Ефективна економіка. - 2025. - № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_70.

67. Замлинський В. А. Циркулярна економіка та продовольча безпека в контексті формування стійкої харчової екосистеми підприємств АПК / В. А. Замлинський // Економіка харчової промисловості. - 2025. - Т. 17, Вип. 1. - С. 41-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2025_17_1_6.

68. Шевчук С. В. Податкове планування як складова економічної безпеки підприємства / С. В. Шевчук. // Ефективна економіка. - 2025. - № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_58.

69. Нужна С. А. Аналіз ризиків як інструмент оптимізації процесу прийняття рішень у системі економічної безпеки підприємства / С. А. Нужна, Г. І. Карімов, І. К. Карімов, В. О. Строева. // Ефективна економіка. - 2025. - № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_66.

70. Циганчук Т. О. Конкурентна розвідка як інструмент посилення економічної безпеки підприємства / Т. О. Циганчук, Р. О. Циганчук. // Ефективна економіка. - 2025. - № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_85.

71. Потюк В. М. Використання сучасних аналітичних інструментів як засобу забезпечення економічної безпеки підприємства / В. М. Потюк. // Ефективна економіка. - 2025. - № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_96.

72. Воронюк Є. В. Вплив психологічного фактору на організаційне забезпечення економічної безпеки підприємницької діяльності / Є. В. Воронюк, К.

В. Сатушева // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 6. - С. 105-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2022_6_12.

73. Колмакова О. М. Теоретичні основи управління економічною безпекою будівельного підприємства в умовах геополітичних трансформацій / О. М. Колмакова, А. С. Коляда // Бізнес Інформ. - 2025. - № 4. - С. 280-288.

74. Василега В. Є. Адаптація до умов циклічної економіки як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства / В. Є. Василега // Бізнес Інформ. - 2025. - № 4. - С. 333-339.

75. Гук О. Щодо економічної безпеки аграрного підприємства в умовах військового стану / О. Гук // Економіка і управління бізнесом. - 2023. - Vol. 14, № 4. - С. 97-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/biagbu_2023_14_4_9.

76. Ковальчук З. Я. Теоретико-методологічні підходи в науці до формування корпоративної культури як управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах загроз / З. Я. Ковальчук, Г. М. Лялюк // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна. - 2025. - Вип. 1. - С. 37-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2025_1_7.

77. Хаджинова О. В. Забезпечення економічної безпеки виробничого підприємства у цифровому середовищі / О. В. Хаджинова, Р. І. Жовновач, О. В. Щепка // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. - 2024. - Вип. 12. - С. 224-236. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2024_12_22.

78. Самборська О. Ю. Актори механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства / О. Ю. Самборська // Бізнес Інформ. - 2024. - № 12. - С. 207-217.

79. Кирій В. В. Інноваційний розвиток промислового підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки / В. В. Кирій, І. Б. Прібильнова, В. І. Краснощок // Бізнес Інформ. - 2025. - № 2. - С. 17-24.

80. Сіренко О. В. Синергія облікової політики та діагностичних процедур у забезпеченні економічної безпеки підприємства / О. В. Сіренко, Р. Л. Яковенко // Економічний простір. - 2025. - № 201. - С. 167-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_30.

81. Хаванов А. В. Розробка та впровадження комплаєнс-індикаторів для оцінки рівня зрілості системи економічної безпеки підприємств / А. В. Хаванов // Економічний простір. - 2025. - № 201. - С. 230-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_39.

82. Мазіашвілі А. Р. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту / А. Р. Мазіашвілі, І. В. Воловельська // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2025. - № 89. - С. 129-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_15.

83. Федуняк І. О. Економічна безпека аграрних підприємств малого та середнього бізнесу як складова національної безпеки в умовах війни / І. О. Федуняк, В. С. Габор // Агросвіт. - 2025. - № 3. - С. 111–116.

84. Сергієнко С. С. Механізм управління інноваційним розвитком і логістикою підприємства в умовах безпекових загроз смарт-економіки / С. С. Сергієнко, Є. О. Снітко, Л. В. Сухомлин, С. В. Михайлов // Агросвіт. - 2025. - № 3. - С. 117–126.

85. Марценюк Л. В. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення / Л. В. Марценюк, С. М. Файфер // Агросвіт. - 2025. - № 4. - С. 56-63.

86. Жилін І. М. Методичні аспекти діагностики стану економічної безпеки сільськогосподарських підприємств / І. М. Жилін // Агросвіт. - 2025. - № 7. - С. 112-118.

87. Тараруєв Ю. О. Управління капіталом як елемент фінансово-економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності / Ю. О. Тараруєв, О. О. Рудаченко, В.

В. Коненко. // Ефективна економіка. - 2024. - № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_7.

88. Зінченко О. А. Інформаційна система інтелектуального розвитку людського капіталу як підґрунтя економічної безпеки промислових підприємств під час трансформації суспільства / О. А. Зінченко, О. М. Анісімова, І. Г. Сивицька, Л. М. Кравчук. // Ефективна економіка. - 2024. - № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_17.

89. Дубинська О. Розробка методичних рекомендацій щодо визначення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства на основі розрахунку показників його фінансового стану / О. Дубинська // Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. - 2022. - Вип. 2. - С. 109-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabe_2022_2_13.

90. Циганчук Т. О. Ризики і загрози економічної безпеки підприємства в умовах невизначеності / Т. О. Циганчук, Р. О. Циганчук, І. В. Тяжкороб. // Ефективна економіка. - 2024. - № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_13.

91. Андрющенко І. Є. Фінансово-економічна безпека підприємства: стратегія і тактика забезпечення / І. Є. Андрющенко, В. Д. Шевцов. // Ефективна економіка. - 2024. - № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_29.

92. Діденко Є. В. Управління фінансовою рівновагою підприємства як напрям забезпечення його фінансово-економічної безпеки / Є. В. Діденко. // Ефективна економіка. - 2024. - № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_12_50.

93. Бовкун О. Формування економічної стійкості та безпеки сільськогосподарських підприємств / О. Бовкун // Наука. Освіта. Молодь. - 2022. - № 15(1). - С. 44-47. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2022_15\(1\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2022_15(1)_15).

94. Лисиця Н. В. Маркетингова стратегія як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства / Н. В. Лисиця // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. - 2023. - Вип. 51(1). - С. 99-109. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2023_51\(1\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2023_51(1)_8).

95. Самборська О. Ю. Гносеологічні концепти управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства / О. Ю. Самборська // *Innovation and Sustainability*. - 2024. - Iss. 4. - С. 91-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_4_11.

96. Федорович І. М. Інноваційні технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора економіки / І. М. Федорович, В. С. Рудич // *Інвестиції: практика та досвід*. - 2025. - № 2. - С. 165-172.

97. Лагунов К. В. Аналіз фінансового стану як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства / К. В. Лагунов // *Інвестиції: практика та досвід*. - 2025. - № 3. - С. 163-167.

98. Кравченко О. Управління економічною безпекою підприємств в умовах цифрової економіки / О. Кравченко, О. Гаврилюк, О. Челомбійко, С. Бойко. // *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія : Економіка. - 2024. - Вип. 19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_19_13.

99. Сластяникова А. Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання / А. Сластяникова, М. П'ятодверний. // *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія : Економіка. - 2024. - Вип. 19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_19_17.

100. Василега В. Адаптивна стратегія забезпечення економічної безпеки підприємства / В. Василега. // *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія : Економіка. - 2024. - Вип. 19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_19_23.

101. Ареф'єва О. В. Економічний механізм забезпечення фінансової безпеки підприємств при нестабільності зовнішнього середовища / О. В. Ареф'єва, В. С. Титикало, Н. В. Коваленко. // *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія : Економіка. - 2023. - Вип. 16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_16_4.

102. Зайцев Ю. О. Оцінка потенціалу розвитку підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки / Ю. О. Зайцев, О. М. Сукнов // *Економічний*

простір. - 2024. - № 192. - С. 22-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_192_5.

103. Богданюк І. В. Використання індикаторного підходу до оцінки економічної безпеки підприємств / І. В. Богданюк // Економічний простір. - 2024. - № 193. - С. 81-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_193_15.

104. Губанова І. В. Роль судової економічної експертизи фінансово-господарської діяльності підприємств у забезпеченні економічної безпеки / І. В. Губанова // Аналітично-порівняльне правознавство. - 2025. - № 2. - С. 1305-1311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/anopr_2025_2_200.

105. Феній Н. С. Аналіз нормативно-правових документів у забезпеченні економічної безпеки переробних підприємств / Н. С. Феній // Економіка і управління. - 2024. - Вип. 4. - С. 41-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_4_8.

106. Севост'янов В. С. Структура потенціалу системи економічної безпеки підприємства / В. С. Севост'янов // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2024. - № 6. - С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2024_6_16.

107. Костенко Ю. В. Сутність економічної безпеки підприємства у трансформаційній економіці / Ю. В. Костенко // Економіка і управління. - 2024. - Вип. 2. - С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_2_13.

108. Засанський В. В. Проблеми менеджменту забезпечення економічної безпеки при впровадженні інновацій телекомунікаційними підприємствами / В. В. Засанський, А. М. Сорока // Економіка і управління. - 2024. - Вип. 3. - С. 113-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2024_3_17.

109. Зайченко В. В. Економічна безпека закупівельної логістичної ланки ланцюга бізнес-процесів у контексті стратегічного управління підприємством / В. В. Зайченко, І. В. Журило, С. С. Нісфоян // Управління економікою: теорія та

практика. Чумаченківські читання. - 2024. - 2024. - С. 131-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Уе_2024_2024_12.

110. Архипенко Т. Оцінка економічної безпеки підприємства як підґрунтя прийняття ефективних управлінських рішень на засадах сталого розвитку / Т. Архипенко, М. Іванова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2025. - Т. 26, Вип. 1. - С. 124-133. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2025_26_1_13.

111. Яремко І. І. Сучасні інструменти стратегічного управління як засіб підвищення економічної безпеки підприємства / І. І. Яремко // Публічне адміністрування та національна безпека. - 2023. - № 10. - С. 51-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2023_10_8.

112. Богданюк І. В. Відтворення фінансових ресурсів як інструмент забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств / І. В. Богданюк // Innovation and Sustainability. - 2024. - Iss. 3. - С. 169-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_3_22.

113. Гринько Т. В. Інноваційна складова економічної безпеки підприємства / Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі, П. В. Бірюкова // Innovation and Sustainability. - 2024. - Iss. 2. - С. 20-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_2_5.

114. Наконечна Н. В. Прибутковість як ключова характеристика забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства / Н. В. Наконечна, Н. М. Градюк // Innovation and Sustainability. - 2024. - Iss. 2. - С. 69-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_2_10.

115. Губарєв Р. В. Інноваційні інструменти формування та реалізації логістичного механізму розвитку та забезпечення економічної безпеки підприємства / Р. В. Губарєв // Innovation and Sustainability. - 2024. - Iss. 2. - С. 76-81. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_2_11.

116. Адлер О. О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки / О. О. Адлер, В. В. Кавецький // Innovation

and Sustainability. - 2024. - Iss. 1. - С. 73-82. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_1_10.

117. Рябокучма А. С. Маркетингова безпека як складова економічної безпеки сільськогосподарських підприємств / А. С. Рябокучма, В. С. Рябокучма, Є. П. Кравець // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. - 2024. - № 5(2). - С. 125-131. URL:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_5\(2\)__17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_5(2)__17).

ДОДАТКИ