

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇН
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

БУРТНИК Софія Михайлівна

МІНІМІЗАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ ТНК В УМОВАХ ВІЙНИ

спеціальність: 292 - Міжнародні економічні відносини
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка
групи МЕВ-41
Буртник Софія Михайлівна

Науковий керівник
к.е.н., ст. викл. Сохацький О. Ю

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	5
1.1 Сутність, мета та основні види глобальних ризиків	5
1.2 Теоретичні підходи до управління ризиками в умовах війни.....	8
1.3 Основні засади антикризового управління ТНК в умовах війни.....	10
Висновки до розділу 1	12
РОЗДІЛ 2	13
АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МІНІМІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ ТНК В УМОВАХ ВІЙНИ.....	13
2.1 Організаційно-управлінська структура Соса-Cola	13
2.2 Аналіз сучасних глобальних ризиків Соса-Cola в умовах війни	19
2.3 Оцінка існуючих стратегій і політики мінімізації глобальних ризиків Соса-Cola.....	23
Висновки до розділу 2	28
РОЗДІЛ 3	29
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МІНІМІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ ТНК В УМОВАХ ВІЙНИ	29
3.1 Впровадження інноваційних стратегій управління ризиками	29
Соса-Cola.....	29
3.2 Розробка та обґрунтування антикризової стратегії в умовах війни	34
Висновки до розділу 3	37
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	41

ВСТУП

Сучасний світ вже не такий як був раніше. Ми ще не встигли забути, які наслідки спричинив COVID-19, як 24 лютого 2022 року розпочалось масштабне вторгнення російського війська на територію України. Важко, управляти бізнесом в таких нестандартних умовах.

Підприємства на території України зазнали величезних втрат. Близько 51% бізнесу працює частково, 22% працює, як і раніше, 19% зупинили свою роботу, ще 6% розпочали новий бізнес. [1.]

Антикризовий менеджмент підприємства є обов'язковим для уникнення кризи та для стабільного розвитку підприємства. Адже кожен бізнес може зустрітися з проблемами, не лише в період війни. Через складну економічну і політичну ситуацію в нашій країні, багато підприємств страждають від погіршення результатів своєї діяльності.

Кризи можуть виникнути на будь-якому етапі формування підприємства. Вони можуть виражатися у зростанні заборгованості, дефіцит або коливання обсягу виробництва та збуту продукції. На жаль, в сьогоdnішній час, ти можеш прокинутися зранку і з твого підприємства залишився тільки порох.

Метою кваліфікаційної роботи є підсумок та поглиблення теоретико-методологічних засад і формування рекомендацій стосовно подальшої мінімізації глобальних ризиків транснаціональних компаній, розвитку антикризових стратегій підприємства, щодо стратегічного управління у сучасних умовах війни.

Актуальність теми роботи полягає в тому, що застосування антикризового менеджменту на підприємстві дасть можливість попередити або послабити кризові ситуації, а також швидше адаптуватись до нових умов. В іншому випадку це може призвести до банкрутства. Тому на підприємстві повинні проводити антикризову діагностику стану власного підприємства, щоби уникнути кризових ситуацій.

Для досягнення мети, потрібно вирішити наступні завдання:
- з'ясувати сутність, мету та основні види глобальних ризиків;

- охарактеризувати теоретичні підходи до управління ризиками в умовах війни;
- проаналізувати основні засади антикризового управління ТНК в умовах війни;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру Coca-Cola;
- здійснити аналіз сучасних глобальних ризиків ТНК в умовах війни;
- оцінити існуючі стратегії і політики мінімізації глобальних ризиків ТНК;
- визначити впровадження інноваційних стратегій управління ризиками ТНК;
- розробити та обґрунтувати антикризової стратегії в умовах війни.

Об'єктом дослідження є сучасні тенденції розвитку транснаціональних корпорацій та мінімізації їх ризиків.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти мінімізації глобальних ризиків ТНК в умовах війни.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Серед яких систематизація та узагальнення, порівняльний метод, кількісного аналізу, графічний та табличний методи, індукції та дедукції, наукового абстрагування при визначенні потенційних шляхів мінімізації глобальних ризиків ТНК в умовах війни.

Серед досліджень глобальних тенденцій розвитку світової економіки та глобальних проблем, стратегії антикризового управління слід відзначити праці Ортіна Г. В. Головін Р. Г. Бабченко Катерина. Н. Белікової, С. Внучко, М. Кизима, Д. Лук'яненка та багатьох інших. Аналіз досліджень зазначених авторів дозволяє дійти висновку про високу актуальність подальшого всебічного аналізу впливу глобалізаційних процесів на виявлення та формування ефективних механізмів подолання глобальних проблем та ризиків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1 Сутність, мета та основні види глобальних ризиків

Глобальні ризики - це потенційні події або обставини, які можуть мати значний негативний вплив на добробут людства, навколишнє середовище або світову економіку. Ці ризики часто є комплексними, взаємопов'язаними і можуть виникати з широкого кола джерел, включаючи стихійні лиха, геополітичні конфлікти, пандемії, технологічні збої та погіршення стану довкілля.

Суть глобальних ризиків полягає в тому, що вони здатні завдати значної шкоди людям, суспільствам і планеті в цілому, часто з широкомасштабними і довготривалими наслідками. Вони також можуть поставити під сумнів здатність суспільств та інституцій ефективно реагувати на них, оскільки часто вимагають скоординованих дій на різних рівнях управління - від місцевого до глобального. [8.]

Деякі приклади глобальних ризиків включають:

- Зміна клімату;

Підвищення глобальної температури та екстремальні погодні явища можуть призвести до катастрофічних наслідків як для екосистем, так і для людських суспільств.

- Пандемії;

Високо інфекційна хвороба може швидко поширитися по всьому світу, спричиняючи масові захворювання і смерть, а також руйнуючи економіку і суспільство.

- Ядерна війна;

Конфлікт між ядерними державами може призвести до застосування ядерної зброї, що спричинить масові руйнування і загибель людей.

- Фінансові кризи;

Глобальний економічний спад може призвести до масового безробіття, соціальних заворушень і політичної нестабільності.

- Кібератаки;

Масштабна кібератака може вивести з ладу критично важливу інфраструктуру, скомпрометувати конфіденційні дані та завдати значної економічної шкоди.

- Геополітична нестабільність.

Напруженість у відносинах між країнами або регіонами може призвести до збройних конфліктів, порушити світову торгівлю та спричинити гуманітарні кризи.

Ці ризики не є взаємосуперечливими і часто можуть взаємодіяти один з одним у складний і непередбачуваний спосіб, що ускладнює їх передбачення та управління.

Враховуючи потенційно катастрофічні наслідки глобальних ризиків, важливо, щоб окремі особи, організації та уряди вживали заходів для їх виявлення, розуміння та проактивного реагування з метою зменшення ймовірності та пом'якшення наслідків, якщо вони все ж таки відбудуться.

Метою глобального управління ризиками є виявлення потенційних загроз для добробуту людей і планети та вжиття активних заходів для пом'якшення або запобігання цим загрозам. Це включає ряд заходів, включаючи оцінку ризиків, системи раннього попередження, плани готовності та стратегії реагування. Кінцевою метою подолання глобальних ризиків є створення більш стійкого та сталого майбутнього для всіх, у якому вплив потенційних криз буде мінімізовано, а суспільства зможуть краще справлятися з обставинами, що змінюються, і адаптуватися до них. Це вимагає скоординованого підходу з боку різних секторів і зацікавлених сторін, включаючи уряд, бізнес, громадянське суспільство та наукову спільноту.

Деякі конкретні цілі для вирішення глобальних ризиків можуть включати:
[3.]

- Зменшити ймовірність потенційної кризи шляхом виявлення та усунення першопричин;

- Розробити системи раннього попередження, щоб попередити політиків про нові ризики;
- Розробити ефективні плани готовності та стратегії реагування, щоб мінімізувати вплив потенційних криз;
- Підвищення стійкості шляхом зміцнення соціальних, економічних і екологічних систем;
- Заохочення до міжнародного співробітництва та співпрацю для подолання глобальних ризиків, які потребують скоординованої відповіді.

Загалом мета глобального управління ризиками полягає у створенні безпечнішого та стійкішого майбутнього для всіх шляхом виявлення та пом'якшення потенційних загроз до того, як вони переростуть у кризу.

Глобальні ризики - це події або тенденції, які можуть мати значний вплив на декілька країн або регіонів, потенційно спричиняючи широкомасштабні порушення або шкоду.

Основними видами глобальних ризиків є: [1.]

- Геополітичні ризики - це ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю країн або регіонів. Прикладами є конфлікти між країнами, громадянські заворушення, торговельна напруженість і терористичні атаки;
- Економічні ризики - це ризики, пов'язані зі стабільністю світової економіки. Прикладами є фінансові кризи, рецесії, інфляція та крах основних галузей промисловості;
- Екологічні ризики - це ризики, пов'язані з впливом людської діяльності на навколишнє середовище. Прикладами є зміна клімату, стихійні лиха, виснаження ресурсів і втрата біорізноманіття;
- Технологічні ризики - це ризики, пов'язані зі стрімким розвитком технологій і потенційними негативними наслідками цього розвитку. Приклади включають кібератаки, штучний інтелект і потенційне зловживання біотехнологіями;
- Соціальні ризики - це ризики, пов'язані з соціальними та культурними факторами, які можуть мати значний вплив на глобальну стабільність.

Приклади включають пандемії, демографічні зрушення, нерівність та ерозію довіри до інституцій.

Варто зазначити, що ці типи ризиків часто взаємопов'язані і можуть посилювати один одного. Наприклад, екологічні ризики можуть сприяти економічним і геополітичним ризикам, тоді як технологічні ризики можуть посилювати соціальні ризики. Таким чином, важливо застосовувати цілісний підхід до розуміння та подолання глобальних ризиків.

1.2 Теоретичні підходи до управління ризиками в умовах війни

Управління ризиками - це техніка, яку компанії використовують для виявлення, оцінки та управління ризиками. Визначивши потенційні ризики, компанії можуть розробити плани їх уникнення або мінімізації.

Теорія управління ризиками може допомогти підприємствам захистити себе від фінансових втрат, юридичної відповідальності та репутаційної шкоди. Хоча жодна техніка управління ризиками не є досконалою, теорія управління ризиками може бути безцінною для підприємств, які хочуть мінімізувати ризики.

Метою управління ризиками є мінімізація негативного впливу ризиків і максимізація можливостей, які вони надають. Існують різноманітні теорії управління ризиками, якими можна керувати цим процесом. Найпоширенішими теоріями управління ризиками є теорія уникнення ризику, теорія перспективи та парадокс Елсберга.[6.]

Кожна з цих теорій має свої сильні та слабкі сторони, і найкращий підхід до управління ризиками буде різним залежно від ситуації. Проте всі стратегії управління ризиками повинні передбачати певну комбінацію ідентифікації, оцінки та реагування. Використовуючи ці стратегії, підприємства можуть мінімізувати вплив ризиків і скористатися можливостями. [5.]

Успішне управління ризиками вимагає повного розуміння теорії управління ризиками та її практичних застосувань. Він має визначити потенційні ризики, оцінити їхній вплив і розробити стратегії їх пом'якшення або усунення.

Ефективне управління ризиками може допомогти:

- Звести до мінімуму ймовірність виникнення проблем;

- Зменшити вплив проблем, які виникають;
- Поліпшити організаційну стійкість;
- Підвищити впевненість та довіру серед зацікавлених сторін.

План також слід регулярно переглядати та оновлювати, щоб залишатися актуальним і практичним. Впроваджуючи план управління ризиками, організації можуть мінімізувати вплив потенційних ризиків і створити більш безпечне та успішне майбутнє.

Управління ризиками в умовах війни є складним завданням, оскільки війна є непередбачуваним процесом, де ризики можуть з'являтися з різних напрямків і мати різний характер. Тому існує кілька теоретичних підходів до управління ризиками в умовах війни, які допомагають зменшити вплив ризиків на військову діяльність та досягнути більшої ефективності.[7.]

Один з таких підходів - це інтегроване управління ризиками, яке містить поєднання різних методів та підходів до оцінки, контролю та зменшення ризиків. Цей підхід передбачає використання інструментів, які дозволяють оцінити ризики, виявити їх причини, розробити плани дій для зменшення впливу ризиків та визначити стратегії поведінки в умовах нестабільності.

В контексті війни це може включати оцінку загроз безпеці населення та інфраструктури, розробку планів евакуації, організацію гуманітарної допомоги, а також встановлення систем контролю та реагування на екстремальні ситуації.

Другий підхід - це системний підхід до управління ризиками. Цей підхід базується на розумінні взаємозв'язку між елементами системи та їх впливом на ризики. Системний підхід дозволяє досліджувати причини виникнення ризиків та їхній вплив на інші елементи системи, а також розробляти стратегії зменшення ризиків, які орієнтовані на вплив на систему в цілому.

Третій підхід - це підхід ризикорієнтованого менеджменту. Цей підхід базується на розумінні того, що ризики не можна повністю уникнути, тому необхідно зосередитися на їх зменшенні та управлінні в разі виникнення.

Також може бути застосований підхід на основі гуманітарного управління ризиками, який передбачає здійснення заходів з метою забезпечення безпеки та гуманітарної допомоги людям, що знаходяться в зоні конфлікту.

1.3 Основні засади антикризового управління ТНК в умовах війни

Сьогодні однією з найважливіших закономірностей світового економічного зростання є поширення таких процесів, як інтеграція та глобалізація. Важливу роль у них відіграє формування та зростання транснаціональних компаній (ТНК). Існування таких великих компаній на міжнародному ринку визначає ступінь залучення країн у світову економіку, тобто їх інтеграцію у світову економічну структуру. В результаті глобалізації і транснаціоналізації виник єдиний світовий ринок товарів і послуг, робочої сили і капіталу.

ТНК стали ключовим гравцем у зростанні світової економіки та міжнародних економічних зв'язків, вони є найвагомішими гравцями у світовій економіці. Швидке зростання таких корпоративних організацій сприяє поглибленню транснаціонального поділу праці. Вони мають безпосередній вплив на трансформацію міжнародного бізнесу, глобальну конкуренцію на міжнародних ринках і глобальне економічне зростання.

ТНК є продуктом міжнародних економічних відносин, але вони також є одним з найпотужніших механізмів впливу на них, створюючи абсолютно нові економічні відносини та змінюючи старі.

Антикризовий менеджмент підприємства є обов'язковим для уникнення кризи та для стабільного розвитку підприємства. Адже кожен бізнес може зустрітися з проблемами, не лише в період війни.

Через складну економічну і політичну ситуацію в нашій країні, багато підприємств страждають від погіршення результатів своєї діяльності. Кризи можуть виникнути на будь-якому етапі формування підприємства. Вони можуть виражатися у зростанні заборгованості, дефіцит або коливання обсягу виробництва та збуту продукції. На жаль, в сьогоднішній час, ти можеш прокинутися зранку і з твого підприємства залишився тільки порох.

Підприємства на території України зазнали величезних втрат. Близько 51% бізнесу працює частково, 22% працює, як і раніше, 19% зупинили свою роботу, ще 6% розпочали новий бізнес. [13.]

Антикризове управління транснаціональними корпораціями під час війни передбачає низку стратегій та принципів, спрямованих на пом'якшення впливу конфлікту на діяльність компанії та збереження її фінансової стабільності.

Одним з основних принципів антикризового управління ТНК під час війни є оцінка ризиків для підприємства. ТНК повинні оцінити ризики, пов'язані з діяльністю в регіонах, охоплених війною, і розробити стратегії управління ризиками, щоб мінімізувати їх вплив. Це включає виявлення потенційних загроз, таких як фізичне пошкодження об'єктів, порушення ланцюгів постачання та втрата ключового персоналу, розробку планів на випадок надзвичайних ситуацій та впровадження заходів безпеки для захисту своїх активів і співробітників. Оцінка також повинна визначити вразливі та сильні сторони підприємства.

Розробити гнучкий та адаптивний план на випадок надзвичайних ситуацій. Цей план має включати заходи щодо забезпечення безпеки персоналу та об'єктів, альтернативні механізми ланцюга постачання та кроки для підтримки грошового потоку та ліквідності.

Під час війни бізнес-середовище може бути непередбачуваним і постійно змінюватися. ТНК повинні бути гнучкими та адаптивними, щоб реагувати на ці зміни і відповідно коригувати свою діяльність. Це може передбачати тимчасове перенесення операцій у безпечніші місця або зміну асортименту продукції, щоб задовольнити мінливий попит.

Також важливо тримати зацікавлені сторони в курсі ситуації. ТНК повинні підтримувати відкриті канали комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включаючи працівників, клієнтів, постачальників та акціонерів.

Вони також повинні співпрацювати з місцевими органами влади та міжнародними організаціями для забезпечення безпеки своїх працівників та активів. Спілкування має бути чітким і частим.

Важливо підтримувати моральний дух співробітників. Цього можна досягти, забезпечуючи чітке спілкування, пропонуючи підтримку та ресурси, а також визнаючи та винагороджуючи досягнення.

ТНК повинні діяти етично та відповідально під час війни, беручи до уваги вплив своєї діяльності на місцеві громади та навколишнє середовище. Вони також повинні сприяти гуманітарним зусиллям і підтримувати місцеві громади, які цього потребують.

Компанія повинна ретельно управляти своїми фінансами під час війни, забезпечуючи достатній рівень ліквідності, щоб витримати будь-які перебої в роботі. Під час війни важливо зменшити витрати, щоб зберегти прибутковість. Це може включати скорочення штату, перегляд контрактів і скорочення непотрібних витрат.

Вони також повинні розглянути можливість диверсифікації своїх інвестицій та освоєння нових ринків, щоб зменшити свою залежність від одного регіону чи продукту. Це зменшує ризик раптової втрати прибутку, якщо ключовий клієнт постраждає від конфлікту.

Хорошою ідеєю буде зосередитися на інноваціях, щоб випередити конкурентів. Це включає розробку нових продуктів або послуг, розширення клієнтської бази, удосконалення процесів та інвестиції в дослідження та розробки. Вихід на нові географічні ринки або партнерство з іншими підприємствами.

Висновки до розділу 1

Будь-який бізнес може опинитися в кризі, але кризи під час війни є більш інтенсивними. Це результат внутрішнього середовища та зовнішніх сил, які організація компанії не може контролювати. Приклади факторів, які іноді призводять до глухих кутів у ТНК, включають загальну економічну та політичну кризу в країні, проблеми з доступністю сировини через міжнародні санкції та зниження прибутковості населення.

І мета управління кризою полягає не лише у розв'язанні проблем ліквідності та платоспроможності, які вже виявилися.

Незважаючи на те, що це теж важливий напрямок роботи. За допомогою ефективного управління кризою багатьох проблем можна уникнути або зменшити їх наслідки.

Загалом, мінімізація глобальних ризиків для транснаціональних корпорацій під час війни може бути складним завданням антикризового управління вимагає проактивного і стратегічного підходу, який враховує унікальні виклики, що виникають у зонах конфлікту. Дотримуючись цих принципів, ТНК можуть мінімізувати свої ризики, підтримувати свою діяльність і сприяти стабільності та розвитку місцевих громад. Важливо залишатися спритним і гнучким, щоб адаптуватися до мінливих обставин і забезпечити виживання та успіх підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ МІНІМІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ ТНК В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Організаційно-управлінська структура Соса-Cola

Coca-Cola - це глобальна компанія зі штаб-квартирою в Атланті, штат Джорджія, США. Організаційно-управлінська структура Coca-Cola складається з материнської компанії The Coca-Cola Company та її дочірніх підприємств у різних країнах світу. Багатонаціональна компанія з виробництва напоїв, яка працює у більш ніж 200 країнах світу, в тому числі в Україні.

Мета компанії - оновити світ і змінити його на краще. Забезпечення глобального лідерства у сегменті напоїв. Організаційна структура компанії орієнтована на забезпечення ефективної координації діяльності всіх підрозділів та досягнення стратегічних цілей.

Портфоліо брендів включає Coca-Cola, Sprite, Fanta та інші газовані безалкогольні напої. Серед брендів гідратації, спорту, кави та чаю - Dasani, smartwater, vitaminwater, Tropicana, Powerade, Costa, Georgia, Gold Peak, Ayataka та BodyArmor. Серед брендів харчових продуктів, соків, молочних продуктів і рослинних напоїв - Minute Maid, Simply, innocent, Del Valle, fairlife і AdeS.

94% населення світу миттєво впізнають бренд за червоно-білим логотипом Coca-Cola. Щосекунди кожного дня в середньому випивається понад 10 000 безалкогольних напоїв від Coca-Cola. [17.]

Компанія постійно трансформує портфоліо, від зменшення вмісту цукру в напоях до виведення на ринок нових інноваційних продуктів. Coca-Cola прагне позитивно впливати на життя людей, громади та планету шляхом поповнення запасів води, перероблювання упакування, екологічних методів постачання та скорочення викидів вуглецю в нашому ланцюжку створення вартості. Разом із партнерами з розливу компанія наймає понад 700 000 людей, допомагаючи надати економічні можливості місцевим громадам у всьому світі. [15.]

Щоб організація досягла високих результатів, вона повинна використовувати свої сильні сторони, покращувати свої слабкі сторони, контролювати свої можливості та усувати свої загрози. [27.]

SWOT аналіз Coca-Cola

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

<p>Світове визнання. Лояльність клієнтів. Великий асортимент продукції. Потужна мережа дистрибуції через франчайзу розливу. Висока ринкова вартість. Придбання інших компаній. Висока частка ринку. Хороші маркетингові стратегії.</p>	<p>Агресивна конкуренція з Pepsi. Водне господарство. Занепокоєння для здоров'я газованих напоїв. Низька диверсифікація продукції. Екологічно руйнівне упакування.</p>
<p>Можливості</p>	<p>Загрози</p>
<p>Збільшення присутності в країнах, що розвиваються. Диверсифікація в бізнесі здоров'я та харчування. Великий попит на фасовану питну воду. Зростання шляхом придбань. Зростання населення світу. Зниження рівня податків. Скорочення рівня безробітних. Розвиток технологій виробництва. Зростання коштом придбання інших компаній. Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту.</p>	<p>Пряма конкуренція з Pepsi. Непряма конкуренція з іншими конкурентами, такими як Starbucks серед брендів кави, Red Bull серед брендів енергетичних напоїв тощо. Споры щодо використання води. Конфлікт щодо упаковки – екологічна стурбованість пластиковими відходами. Високий рівень інфляції.</p>

Таблиця 2.1. SWOT аналіз Coca-Cola [45.]

Організаційна структура Coca Cola має кілька рівнів:

1. Керівництво - це вищий рівень управління, до складу якого входять головний виконавчий директор (CEO), рада директорів та інші керівники;
2. Операційна структура Coca-Cola включає чотири географічні операційні сегменти: Європа, Близький Схід і Африка, Латинська Америка, Північна Америка і Азіатсько-Тихоокеанський регіон;

3. Функціональні підрозділи - це департаменти, що відповідають за окремі функції управління компанії, такі як маркетинг, фінанси, виробництво, логістика тощо;
4. Дочірні підприємства - це підрозділи компанії в окремих країнах, що відповідають за виробництво та продаж продукції на місцевому ринку.

Кожен рівень управління має свої відповідності та функції, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії. Завдяки такій структурі, Соса Сола забезпечує ефективне управління та високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Компанія Соса-Сола використовує деякі технології для кращого обслуговування людей і випередження на ринку. Соса-Сола - відомий бренд, і ми вживаємо його продукцію майже щодня. Компанія також усвідомлює свою популярність, тому не втрачає можливості ще більше зміцнити свої позиції в цей час, коли конкуренція настільки жорстка. [21.]

Соса-Сола робить свої фірмові напої доступними для споживачів у більш ніж 200 країнах і територіях через мережу незалежних партнерів з розливу та консолідованих операцій з розливу та розподілу, які виробляють, упаковують, продають і розповсюджують готові фірмові напої нашим клієнтам і торговим партнерам.

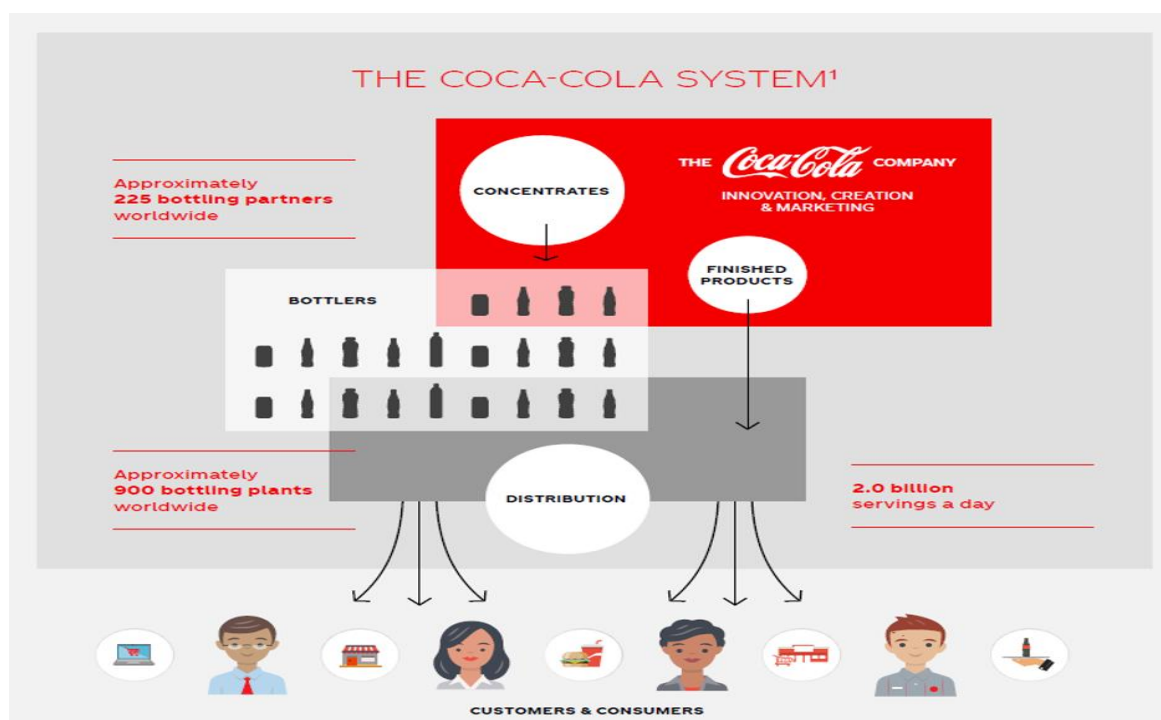


Рис 2.1. Система виробництва Coca-Cola [15.]

Операції з концентрації	Операції з готовою продукцією	Партнери з розливу
У наших операціях з виробництва концентратів, як внутрішніх, так і міжнародних, ми продаємо концентрати напоїв, які іноді називають «основою для напоїв», сиропи та деякі готові напої авторизованим партнерам з розливу.	Наші операції з готовою продукцією складаються в основному з консолідованих операцій з розливу, продажу та розподілу, таких як продаж газованих безалкогольних напоїв та різноманітних інших готових напоїв роздрібним торговцям або дистриб'юторам і оптовикам, які розповсюджують їх роздрібним торговцям.	Залежно від продукту наші партнери з розливу поєднують наші концентрати з негазованою або газованою водою та/або підсолоджувачами для приготування, упаковки, продажу та розповсюдження готових напоїв.

Таблиця 2.2. Система виробництва Coca-Cola [15.]

Франчайзингова бізнес-модель дозволила розвинути сильний глобальний слід із локальним відтінком на ринках у всьому світі. Сьогодні компанія має приблизно 225 партнерів з розливу в більш ніж 200 країнах і територіях та продає товар в більш ніж 20 каналах приблизно в 30 мільйонів торгових точок по всьому світу.

1. Бачення;

Бачення полягає в створенні брендів і виборі напоїв, які подобаються людям, щоб освіжити їх тіло і дух. І це робиться таким чином, щоб створити більш стійкий бізнес і краще спільне майбутнє, яке змінює життя людей, спільноти та нашої планети.

2. Стратегія;

Дисципліноване зростання портфоліо підкріплюється постійною концентрацією на інноваціях, управлінні зростанням доходів і покращеним виконанням - усе це підтримується інтегрованим розвитком бренду. Реалізація та вдосконалення цих ініціатив формує основу для досягнення значних результатів як сьогодні, так і в наступні роки.

3. Стійкість;

У компанії Coca-Cola прагнуть використовувати своє лідерство, щоб бути частиною рішення для досягнення позитивних змін у світі та побудови більш стійкого майбутнього для нашої планети. Вона діє так, щоб створити більш стабільне та краще спільне майбутнє. Щоб змінити життя людей, громади та нашу планету, ведучи бізнес правильно.

4. Фінанси.

Щоб продовжувати підвищувати планку продуктивності в організації зосереджені на інвестуванні в наших людей і наші можливості, щоб використовувати прискорене зростання прибутку за чотирма ключовими стовпами фінансової ефективності: розподіл ресурсів, розширення маржі, оптимізація активів і грошовий потік. [16.]

2022 HIGHLIGHTS

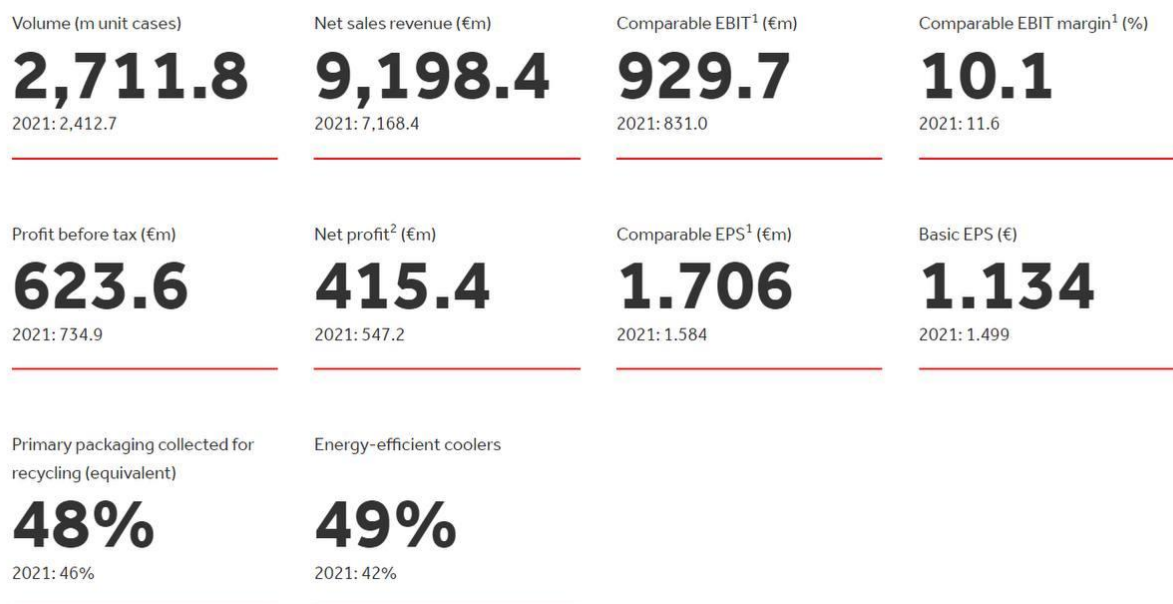


Рис 2.2. Звіт Coca-Cola за 2022 рік [46.]

2.2 Аналіз сучасних глобальних ризиків Coca-Cola в умовах війни

Coca-Cola була однією з перших іноземних компаній в Україні, яка висловила зацікавленість у веденні бізнесу в нашій країні. Починаючи з 1992 року, корпорація здійснює інвестиції в економіку нашої держави. У Львові, Україна, перший завод було відкрито в 1994 році. Новозбудований завод "Кока-Кола Беверіджиз Україна", розташований поблизу міста Бровари Київської області, також почав працювати на повну потужність у 1998 році.

Система Coca-Cola в Україні складається з двох юридичних організацій: ТОВ "Кока-Кола Україна Лімітед" та ТОВ "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед".

Підрозділ The Coca-Cola Company, Кока-Кола Україна Лімітед, пропонує консультаційні послуги у сфері ринкової аналітики, маркетингової стратегії та якості продукції.

Виробництво готових безалкогольних напоїв, що продаються в Україні під торговими марками The Coca-Cola Company, а також їх дистрибуція та продаж є відповідальністю компанії "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед".

З юридичної та управлінської точки зору, компанії Кока-Кола Україна Лімітед та Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед є незалежними корпоративними організаціями.

Торгові марки Компанії Кока-Кола використовуються на різноманітних товарах, доступних українським споживачам, включаючи солодкі газовані напої, соки, воду та холодний чай. [38.]

На сьогоднішній день прямого зв'язку між Соса-Сола та війною Росії проти України немає. Соса-Сола є багатонаціональною компанією з виробництва напоїв, яка працює в багатьох країнах світу, в тому числі в Україні. Хоча конфлікт в Україні може вплинути на діяльність компанії, навіть якщо вона не бере участі.

Війна в Україні має значні економічні та політичні наслідки не лише для України, але й для всього регіону та світової економіки. Криза призвела до введення економічних санкцій кількома країнами, в тому числі Сполученими Штатами та Європейським Союзом, проти Росії, яка розглядається як ключовий гравець у конфлікті.

Економічні санкції вплинули на кілька галузей промисловості, в тому числі на харчову промисловість та виробництво напоїв, одним з основних гравців якої є компанія Соса-Сола. Санкції обмежили доступ до російського ринку, який є важливим для Соса-Сола. Компанія була змушена реструктурувати свою діяльність у регіоні, що призвело до скорочення робочих місць і зниження доходів.

На сьогоднішній день компанія Соса-Сола, її міжнародні партнери з розливу та Фонд Соса-Сола зробили внески на загальну суму понад 20 мільйонів доларів США на підтримку українських колег і гуманітарну допомогу. [18.]

8 березня 2022 року компанія Соса-Сола оголосила про призупинення свого бізнесу в Росії. «Наші серця з людьми, які терплять жахливі наслідки цих трагічних подій в Україні», - заявила транснаціональна компанія. [19.]

Компанія пояснила, що через жахливі події, що відбуваються в Україні, повинна призупинити продажі усіх напоїв у Росії, а також капітальні інвестиції та рекламу в цій країні, де вона працює понад 60 років. [20.]

Війна, що триває в Україні, вплинула на діяльність Соса-Кола в країні, оскільки вона сильно порушила ланцюги поставок, виробництво і завдала шкоди інфраструктурі, заводам з розливу напоїв і дистриб'юторським центрам, що впливає на виробництво і доставку товарів і послуг.

У березні 2022 року шкоди зазнав завод у Великій Димерці, єдиний завод "Кока-Кола" в Україні. У перший же день війни він був зупинений. [39.]



Рис 2.3. Пошкоджений завод Соса-Кола у Київській області. [39.]

Також компанії можуть зіткнутися з ризиками для безпеки свого персоналу, активів та об'єктів у зонах конфлікту, що може призвести до шкоди, збитків або втрат.

Одним з основних ризиків для Соса-Кола в контексті війни в Україні є політична та економічна нестабільність. Війна спричинила політичну та економічну нестабільність у нашому регіоні та в ширшому регіоні, включаючи Східну Європу та Близький Схід, що може ускладнити безперебійну роботу та мати значні наслідки для транснаціональних корпорацій, таких як Соса-Кола.

Ще одним ризиком для Соса-Сола є вплив війни на поведінку споживачів. Війна може призвести до зниження довіри споживачів та зменшення наявного доходу, що може знизити попит на продукцію Соса-Сола в Україні.

Соса-Сола є добре відомим брендом, і будь-яка негативна асоціація з конфліктом, що триває, може мати значний вплив на його репутацію. Якщо споживачі асоціюватимуть Соса-Сола з конфліктом або вважатимуть, що компанія підтримує агресію російської федерації, це може призвести до бойкотів або інших негативних наслідків для продажів.[24.]

Окрім ризиків, пов'язаних з війною в Україні, Соса-Сола також стикається з іншими глобальними ризиками, такими як посилення конкуренції, зміна споживчих уподобань та перебої в ланцюжку поставок через пандемію COVID-19. Напад Росії на Україну, призвів до посилення геополітичної напруженості у відносинах між США та Росією. Напруженість може перерости у повномасштабний військовий конфлікт, що може мати значні наслідки для світової економіки та діяльності таких транснаціональних корпорацій, як Соса-Сола.

Війна в Україні вже вплинула на світову економіку, і Соса-Сола не застрахована від цього. Якщо конфлікт продовжиться або загостриться, це може мати значні фінансові наслідки для компанії, включаючи збільшення витрат, зниження попиту, а також потенційні втрати доходів і прибутків.

Загалом, ризики, з якими стикається Соса-Сола в контексті війни в Україні, є складними та багатогранними. Компанії необхідно буде ретельно відстежувати ситуацію в Україні та оцінювати потенційний вплив на її бізнес-операції та фінансові показники.[23.]

Соса-Сола та інші транснаціональні корпорації, можуть відрізнитися залежно від їхньої діяльності та регіонів, в яких вони працюють. Тому компаніям важливо проводити власну оцінку ризиків і розробляти індивідуальні стратегії управління ризиками для пом'якшення конкретних ризиків, з якими вони стикаються в контексті конфлікту в Україні.

2.3 Оцінка існуючих стратегій і політики мінімізації глобальних ризиків Coca-Cola

Для оцінки існуючих стратегій Coca-Cola, необхідно оцінити їх ефективність у допомозі компанії досягти поставлених цілей і мінімізувати ризики, пов'язані з її бізнес-операціями. Ось деякі з існуючих стратегій Coca-Cola:

- Стратегія диференціації;

Coca-Cola зберігає відмінність від інших безалкогольних напоїв, витрачаючи понад 20% свого рекламного бюджету лише на те, щоб виділити свої бренди. Ця стратегія допомогла компанії боротися з жорсткою конкуренцією з боку безпосередніх конкурентів, таких як Pepsi, оскільки їхні продукти є схожими та близькими заміниками з конкурентним попитом на ринку.

- Глобальна присутність;

Coca-Cola є глобальною компанією, яка працює в понад 200 країнах. Це допомагає компанії зменшити залежність від певного регіону чи ринку. Глобальна присутність допомогла Coca-Cola мінімізувати ризики, пов'язані з певним регіоном чи ринком.[26.]

- Управління ризиками;

Coca-Cola має комплексну систему управління ризиками, яка включає ідентифікацію, оцінку та управління різними ризиками, пов'язаними з її діяльністю. Ця система допомагає компанії проактивно реагувати на ризики та виклики. Система управління ризиками виявилася ефективною для вирішення різноманітних ризиків і зменшення їх потенційного впливу на діяльність і репутацію компанії.

- Ініціативи сталого розвитку;

Coca-Cola реалізує кілька ініціатив сталого розвитку, спрямованих на зменшення екологічних, соціальних і управлінських ризиків, пов'язаних з її бізнес-операціями. Ці ініціативи включають скорочення викидів парникових газів, стале постачання сировини та відповідальне використання водних ресурсів. Ці

ініціативи допомогли Соса-Кола покращити свій статус ESG та розв'язати проблеми зацікавлених сторін.

- Управління упаковкою та вирішення проблем навколишнього середовища;
Соса-Кола запустила кампанію «Світ без відходів», щоб зменшити вплив на навколишнє середовище відходів, які утворюються з її пакувальних матеріалів. Організація прагне зробити глобальну упаковку на 100% до 2025 року. Вже зараз принаймні 50% їхніх пляшок виготовляються зі 100% переробленого пластику. Соса-Кола прагне зібрати та переробити кожен продану пляшку до 2030 року. Зараз організація робить усе це, співпрацюючи із зацікавленими сторонами, некомерційними організаціями, урядами та галуззю.

- Стратегія зменшення споживання цукру;
Слідкуючи за занепокоєнням своїх споживачів здоров'ям і інформаційною кампанією в ЗМІ щодо здорового споживання, Соса-Кола реорганізувала свою діяльність і системи якості, щоб вирішити цю проблему. Вона почала виробляти зменшені та без цукру версії своїх напоїв, щоб контролювати споживання цукру та калорій своїх споживачів. Організація також створила нові бренди без цукру, такі як дієтична кока-кола, кока-кола без цукру, несолодкий чай Gold Peak та інші для тих, хто стурбований споживанням цукру.

- Маркетинг і брендинг.

Соса-Кола інвестує значні кошти в маркетинг і брендинг, щоб зберегти свої позиції лідера ринку. Компанія досягла успіху у створенні сильного іміджу бренду та залученні клієнтів за допомогою різноманітних маркетингових кампаній.

Компанія постійно працює над вдосконаленням своїх пропозицій. Корпорація надає великого значення своїй стратегії зв'язків з громадськістю. Відомий бренд зобов'язує бізнес брати участь у всіх національних ініціативах, масштабних акціях протесту та громадських зібраннях. У країні практично жодна значуща подія чи свято не обходиться без спонсорської підтримки Соса-Кола. [29.]

На доступність напою Соса-Сола ціна не впливає. З іншого боку, корпорація не намагається пристосовувати свої ціни до ринкових обставин у нових країнах. Соса-Сола може встановлювати ціни, вищі за ціни звичайних національних виробників, завдяки вмілому використанню агресивної системи реклами (рекламні ролики, білборди, написи), збереженню близькості до клієнтів і забезпеченню доступності для споживачів. Спираючись на високу якість, широку популярність і зручність продукції, корпорація проводить єдину цінову політику, яка приносить стабільні прибутки. Як наслідок, ціновий підхід компанії гарантує їй абсолютне домінування на ринку безалкогольних напоїв і дозволяє чинити значний тиск на вітчизняних виробників.

Бізнес Соса-Сола має великий успіх на всіх ринках, які вона обслуговує, завдяки розумній стратегії стимулювання збуту. [28.]

Багато аналітиків сходяться на думці, що вона є безумовним лідером у цій галузі, заявивши про свою присутність клієнтам переважно з екранів телевізорів та білбордів. Компанія вирізняється послідовною політикою в цьому відношенні.

Загалом існуючі стратегії Соса-Сола видаються ефективними, допомагаючи компанії досягати поставлених цілей і мінімізувати глобальні ризики. Проте компанії потрібно буде продовжувати адаптувати та розвивати свої стратегії у відповідь на мінливу ринкову динаміку, уподобання споживачів та нові ризики.

Стратегічні принципи - використання унікального цілодобового портфоліо, перемога на ринку, сприяння зростанню за рахунок конкурентоспроможності та інвестицій, розвиток потенціалу наших співробітників і отримання ліцензії на діяльність - забезпечують контекст, який допомагає керувати ризиками, з якими стикається бізнес.

Компанія постійно перевіряє основні ризики, регулярно оновлює та звітує про них, включаючи річний звіт. Це досягається завдяки постійній здатності агрегувати та аналізувати ризики, функціональній співпраці та підходу мозкового центру Комітету компанії з питань ризиків і відповідності. [30]

Основні ризики Cola-Cola на кінець грудня 2022 року [30]

1.	Вартість і наявність екологічної упаковки	Управління ризиками, пов'язаними з вартістю та доступністю екологічної упаковки, пов'язане з нашою майбутньою бізнес-стратегією.
2.	Економічні умови ринку	Занепокоєння щодо зростання інфляції та процентних ставок на наших ринках.
3.	Актуальність і прийнятність продукту	Дебати навколо цукру та підсолоджувачів, а також обговорення відповідних реакцій на ключові екологічні, соціальні та управлінські проблеми збільшили потенціал для регуляторних змін і запровадження додаткових податків.
4.	Конкуренція на цифровому ринку	У 2022 році цифровий ринок продовжував розвиватися та залишався висококонкурентним із новими та існуючими компаніями, які прагнули скористатися перевагами зростання електронної комерції.
5.	Товарні витрати	Ризик коливань цін на сировину, зокрема смолу, цукор, газойль та алюміній
6.	Курсові коливання	Ризик кібератаки на іноземній валюті або збою центру обробки даних, що призведе до зриву бізнесу або порушення конфіденційності корпоративних чи особистих даних.
7.	Геополітичне середовище та середовище безпеки	Нестабільні та складні макроекономічні умови, умови безпеки та геополітичні умови. Ризик громадянських заворушень і конфліктів з іншими країнами
8.	Наявність і використання води	Ризики, пов'язані з доступністю води, нестачею води та якістю води в наших районах діяльності, посилюються наслідками зміни клімату та надмірним споживанням води у водозбірній зоні, що призводить до нестабільної доступності води
9.	Здоров'я та безпека	Ризик для здоров'я та безпеки наших людей внаслідок нещасних випадків на виробництві, нещасних випадків і захворювань (включаючи лікування COVID-19).

Глобальна політика мінімізації ризиків Coca-Cola - це комплексний і багатогранний підхід, спрямований на виявлення та управління потенційними ризиками в усіх сферах діяльності компанії.[31]

Однією з ключових переваг політики мінімізації ризиків Coca-Cola є її спрямованість на проактивне виявлення та управління ризиками. Компанія створила спеціальну команду з управління ризиками, яка відповідає за моніторинг та аналіз потенційних ризиків у всіх аспектах своєї діяльності, від ланцюжка поставок і виробництва до маркетингу та продажів. Команда використовує низку аналітичних інструментів і систем оцінки ризиків для виявлення потенційних ризиків, а також тісно співпрацює з іншими відділами для розробки стратегій управління цими ризиками та їх пом'якшення.

Ще однією сильною стороною політики мінімізації ризиків Coca-Cola є її акцент на прозорості та підзвітності. Компанія регулярно спілкується зі своїми зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, співробітників і клієнтів, про свої стратегії управління ризиками та кроки, яких вона вживає для подолання потенційних ризиків. Coca-Cola також має комплексний кодекс поведінки та етичну політику, які допомагають гарантувати, що всі співробітники знають про свої обов'язки та зобов'язання у сфері управління ризиками.

Однак, як і будь-яка політика управління ризиками, підхід Coca-Cola не позбавлений недоліків. Одним із потенційних недоліків є те, що політика може бути надмірно реактивною, зосереджуючись переважно на управлінні ризиками після їх виявлення, а не на більш проактивному підході до запобігання ризикам. Крім того, можуть існувати обмеження у здатності компанії ідентифікувати та управляти ризиками у складних та швидкозмінних умовах, наприклад, у випадку геополітичних ризиків, таких як війна або політична нестабільність.

Загалом, хоча глобальна політика мінімізації ризиків Coca-Cola не є досконалою, вона являє собою комплексний і проактивний підхід, спрямований на мінімізацію потенційних ризиків у всіх аспектах діяльності компанії. Завдяки постійній оцінці та вдосконаленню, Coca-Cola може і надалі вдосконалювати свої стратегії управління ризиками та краще орієнтуватися в складному і мінливому глобальному ландшафті.

Висновки до розділу 2

Незважаючи на ризики, пов'язані з експансією ТНК на національному ринку, за належного розроблення внутрішнього законодавства, державного контролю і захисту власних інтересів діяльність ТНК може залишатися вигідною для України.

Однак не менш важливим є й прагнення України до залучення інвестицій, оскільки на даний момент її стримує відсутність єдиної економічної стратегії, недосконалість нормативно-правової бази, особливо податкового законодавства та облікової політики, високий рівень корумпованості в усіх сферах господарської діяльності, невисока платоспроможність населення, інформаційна ізоляція і негативна репутація. За умови грамотної організації діяльності національних високотехнологічних ТНК на національному ринку Україна зможе зберегти та примножити свої здобутки у високотехнологічному секторі та здійснити прискорений економічний розвиток, стати привабливим партнером у високотехнологічному бізнесі. Потребує вирішення питання купівлі перспективних іноземних компаній (виробничих, фінансових, науководослідних тощо) для забезпечення оптимальності витрат під час формування ланцюга вартості високотехнологічної продукції космічного призначення для організації національних ТНК.

Глобальна політика мінімізації ризиків Соса-Сола є неодмінною частиною її загальної бізнес-стратегії. Компанія усвідомлює, що ризики є невід'ємними елементами її бізнес-операцій, і вона прагне ефективно ними керувати, щоб захистити свій бізнес, репутацію та зацікавлених сторін. Ця політика ефективно допомогла Соса-Сола мінімізувати вплив різних ризиків і забезпечити безперервність бізнесу.

Загалом існуючі стратегії та політика Соса-Сола щодо мінімізації глобальних ризиків є добре продуманими, всеосяжними та ефективними для вирішення різноманітних ризиків, пов'язаних з її бізнес-операціями. Однак конфлікт, що триває в Україні, створює кілька викликів і ризиків, які можуть вимагати вжиття додаткових заходів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МІНІМІЗАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ ТНК В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Впровадження інноваційних стратегій управління ризиками Coca-Cola

Впровадження інноваційних стратегій управління ризиками є критично важливим для транснаціональних корпорацій, які працюють у різних країнах і стикаються з низкою ризиків, включаючи політичну нестабільність, стихійні лиха, коливання валютних курсів та дотримання регуляторних норм. Це є незамінний елемент побудови конкурентоздатної стратегії виживання на нових ринках у час стрімкого науково-технічного розвитку та потребує особливих підходів до сприйняття проблем та їх оцінки.

Управління інноваційними ризиками - це спеціальна методика контролю небезпек, пов'язаних з інноваційною діяльністю.

Метою управління інноваційними ризиками є забезпечення безперервного та сталого інноваційного розвитку підприємства, стійкості до невизначеності та швидкого науково-технічного прогресу інноваційного середовища. [32.]

Для ефективного управління ризиками ТНК, можна застосовувати такі стратегії:[33.]

- Ідентифікація ризиків;

Першим кроком є визначення потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність, репутацію та фінансові показники організації. Це передбачає проведення комплексної оцінки ризиків, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори.

- Аналіз всіх ризиків;

Після того, як ризики визначені, організація повинна проаналізувати ймовірність кожного ризику та його потенційний вплив на організацію. Цей аналіз може ґрунтуватися на історичних даних, думках експертів та іншій відповідній інформації.

- Розробка стратегії управління ризиками;

На основі аналізу ризиків організація повинна розробити стратегії управління ризиками, які будуть адаптовані до кожного ідентифікованого ризику. Ці стратегії мають бути проактивними і спрямованими на зменшення ймовірності настання ризиків або мінімізацію їхнього впливу, якщо вони все ж таки сталися.

- Впровадження стратегії управління ризиками;

Після того, як стратегії управління ризиками розроблені, їх необхідно впроваджувати. Це може включати навчання працівників, запровадження нових процедур та інвестування в нові технології.

- Моніторинг та оцінка;

Організація повинна постійно контролювати та оцінювати ефективність своїх стратегій управління ризиками. Це може включати регулярний перегляд оцінок ризиків, аналіз даних про ризики та отримання зворотного зв'язку від зацікавлених сторін.

- Постійно вдосконалюватися.

Нарешті, організація повинна постійно вдосконалювати свої стратегії управління ризиками. Це передбачає вивчення минулого досвіду та внесення змін до програми управління ризиками за потреби.

Інноваційні стратегії управління ризиками передбачають впровадження нових технологій, процесів і процедур, які можуть допомогти організації більш ефективно виявляти, оцінювати та управляти ризиками. Важливо залучати до процесу управління ризиками всі зацікавлені сторони, включаючи працівників, клієнтів, постачальників і регуляторні органи, партнерство з місцевими організаціями, щоб гарантувати, що стратегії управління ризиками організації є комплексними та ефективними.[34.]

Загалом, ТНК повинні бути проактивними у визначенні та управлінні ризиками, щоб забезпечити ефективну роботу в сучасному складному бізнес-середовищі. Застосовуючи інноваційні стратегії управління ризиками, ТНК можуть зменшити свій ризик і підвищити стійкість до несподіваних подій.

Coca-Cola - це багатонаціональна корпорація, яка завжди ставить перед собою завдання бути лідером у своїй галузі, тому впровадження інноваційних стратегій управління ризиками є невід'ємною складовою її діяльності.

Попри все компанія часто стикається з середовищем, повним викликів і ризиків. Серед яких перебої в ланцюжку поставок, дотримання нормативних вимог та зміна споживчих вподобань. [35.]

Здатність керувати ризиками, які можуть виникнути в глобальному середовищі, де працює, є життєво важливою для створення вартості бізнесу. Відповідно, стратегія повинна включати комплексний процес управління ризиками, за допомогою якого можна ідентифікувати, вимірювати, реєструвати, оцінювати, запобігати або зменшувати ризики.

Існують деякі ризики, про які ми ще не усвідомлюємо, або щодо яких існує велика невизначеність. Можуть бути певні ознаки, які вказують на те, що відбуваються зміни, і ми можемо визначити, який вплив ці зміни можуть мати.

Навіть ризики, про які ми знаємо, можуть мати непередбачені наслідки. Хороший приклад - Covid-19. Хоча пандемії були в реєстрі ризиків і включені в програми безперервності бізнесу багатьох великих компаній принаймні 20 років, ніхто не думав, що пандемія матиме глобальний вплив, який мала Covid-19. [36.]

Основні ризики, яких побоюється Coca-Cola:[35.]

- Стратегічні відносини з акціонерами;

Наш бізнес залежить від наших відносин із The Coca-Cola Company та FEMSA, і зміни в цих відносинах можуть негативно вплинути на нас.

- Споживчі переваги;

Зміни в споживчих уподобаннях, споживчих мотивах і споживчих звичках можуть знизити попит на деякі з наших продуктів.

- Торгові марки Coca-Cola;

Репутація бренду Coca-Cola або порушення бренду можуть негативно вплинути на наш бізнес.

- Конкуренція;

Наша конкуренція може негативно вплинути на наш бізнес, фінансові показники та результати діяльності.

- Кібератаки;

Переривання обслуговування, незаконне привласнення даних або порушення безпеки можуть негативно вплинути на наш бізнес.

- Економічні, політичні та соціальні умови;

Несприятливі економічні умови, політичні та соціальні події в країнах, де ми працюємо, та в інших країнах, а також зміни в державній політиці можуть негативно вплинути на наш бізнес, фінансовий стан, результати діяльності та перспективи.

- Положення;

Податки та зміни в законодавстві в регіонах, де ми працюємо, можуть негативно вплинути на наш бізнес.

- Вода;

Дефіцит води або неспроможність підтримувати наші поточні водні концесії можуть негативно вплинути на наш бізнес.

- Соціальні медіа;

Негативна або неточна інформація в соціальних мережах може негативно вплинути на нашу репутацію.

- Зміна клімату;

Несприятливі погодні умови можуть негативно вплинути на наш бізнес і результати діяльності.

- Іноземна валюта;

Зниження курсу місцевих валют країн, де ми працюємо, відносно долара США може негативно вплинути на наш фінансовий стан і результати.

- Сировина.

Підвищення ціни на сировину, яку ми використовуємо для виробництва нашої продукції, може негативно вплинути на наші виробничі витрати.

Недостатня доступність сировини може обмежити виробництво наших напоїв.

Для ефективного управління цими ризиками Соса-Сола може застосувати кілька інноваційних стратегій управління ризиками.

- Одним з ключових напрямків інновацій управління ризиками використання сучасних технологій та інформаційних систем. Наприклад, застосування штучного інтелекту та аналізу даних дозволяє підвищити рівень точності та швидкості прийняття рішень щодо ризиків. Крім того, використання інноваційних технологій може допомогти знизити витрати на управління ризиками та підвищити ефективність процесів. Це дасть змогу аналізувати дані про ринок, конкурентів, споживачів та інші фактори, що можуть вплинути на її діяльність. За допомогою цих технологій компанія може виявляти ризики та прогнозувати їх вплив на бізнес.
- Впровадження системи управління ризиками на всіх рівнях управління компанією. Кожен підрозділ компанії має відповідальність за ідентифікацію та оцінку ризиків, а також за розробку та впровадження стратегій їх управління. Крім того, компанія регулярно проводить навчання та тренінги для працівників з питань управління ризиками та використання інструментів для їх виявлення та аналізу.
- Соса-Сола може використовувати аналітику даних для аналізу величезних обсягів інформації та виявлення потенційних ризиків. Аналізуючи дані з різних джерел, включаючи соціальні мережі, відгуки споживачів і дані про продажі, Соса-Сола може отримати уявлення про зміну споживчих уподобань і розробити цілеспрямовані стратегії управління ризиками.
- Компанія може зменшити свою схильність до ризиків, диверсифікуючи свій продуктовий портфель і виходячи на нові ринки. Розробляючи нові продукти та виходячи на нові ринки, можна розподілити ризики та зменшити свою залежність від будь-якого одного продукту чи ринку.
- Соса-Сола може розробляти ініціативи зі сталого розвитку, які зменшують вплив компанії на навколишнє середовище та сприяють відповідальному веденню бізнесу. Впроваджуючи практики сталого постачання та виробництва,

Coca-Cola може зменшити ризик збоїв у ланцюгу постачання та покращити свою репутацію серед споживачів і зацікавлених сторін.

- Coca-Cola може впроваджувати нові технології, зокрема автоматизацію та робототехніку, щоб покращити свої можливості в управлінні ризиками. Автоматизуючи процеси та зменшуючи залежність від ручної праці, Coca-Cola може знизити ризик людських помилок і підвищити операційну ефективність.
- Coca-Cola може співпрацювати з постачальниками та партнерами для управління ризиками в ланцюгу поставок. Тісно співпрацюючи з постачальниками, Coca-Cola може гарантувати, що вони дотримуються етичних та сталих ділових практик, зменшуючи ризик збоїв у ланцюгу поставок та шкоди для репутації.

Загалом, застосовуючи інноваційні стратегії управління ризиками, Coca-Cola може ефективно управляти ризиками та залишатися конкурентоспроможною у швидкозмінному бізнес-середовищі. Ці стратегії можуть допомогти компанії виявити та пом'якшити потенційні ризики, зменшити витрати та підвищити операційну ефективність, а також сприяти відповідальному та сталому веденню бізнесу.[37.]

3.2 Розробка та обґрунтування антикризової стратегії в умовах війни

Розробка та обґрунтування антикризової стратегії під час війни є складним завданням, яке вимагає ретельного планування та виконання.

Бізнес-школа УКУ (LvBS) провела опитування перед початком війни, серед українських підприємців, щоб визначити, які панують настрої в компаніях і чи розробляють та запроваджують антикризові заходи у своєму бізнесі. [41.]

За даними опитування, 69% підприємців середнього бізнесу в Україні мали або розробляли антикризовий план дій. При цьому 85% з них самостійно розробляли плани на рівні топ-менеджменту та робочих груп компаній.

Однак багато світових компаній були змушені зупинити виробництво під час війни в Україні та зазнають величезних збитків.

Бізнес в умовах нестабільної політичної та військової ситуації може відновити свою діяльність лише за допомогою добре продуманого та стислого антикризового плану дій.[42.]

Розробка та обґрунтування антикризової стратегії необхідна для:

- розуміння загальної ситуації та стану бізнесу;
- скорочення витрат, розуміння ключових фінансових показників;
- прийняття рішення щодо стратегії фінансування;
- оцінка стійкості бізнесу;
- розуміння продукту та цільового ринку;
- визначення каналів збуту та можливостей просування.

Значення розробки антикризового плану дій для вітчизняного бізнесу можна також підсумувати наступним чином:

- збереження роботи підприємства та робочих місць;
- сплата податків (що вкрай необхідно державі);
- можливість продовжувати підтримувати армію, надавати гуманітарну допомогу, займатися волонтерством.

Іншими словами, відновлення роботи фірми дозволяє подбати не лише про власника, його родину та працівників, а й про економіку країни та боротьбу з ворогом. [42.]

Coca-Cola є глобальним брендом, який працює в багатьох країнах і регіонах, і початок війни в будь-якому з цих регіонів може суттєво вплинути на діяльність компанії.

24 лютого керівництво Coca-Cola в Україні оперативно запровадило резервний план на випадок нападу.

З метою забезпечення безпеки працівників він передбачав тимчасове призупинення виробництва, обмеження в логістиці та зміни в деяких процедурах продажів в Україні.

Пристосувавшись до нових умов, підприємство почало відновлювати деякі процеси відповідно до обставин, що склалися. Незважаючи на шкоду, якої зазнало підприємство внаслідок бойових дій, колектив активно намагається

відновити виробництво з перших днів після звільнення Броварів. У травні завод відновив роботу з дотриманням усіх стандартів якості та безпеки.

Співробітники підприємства працюють віддалено, коли це дозволяє обсяг роботи.

Однак основна маса співробітників працює на посадах, які вимагають їхньої присутності. Тому корпорація докладаеть усіх зусиль, щоб це було безпечно, в тому числі облаштовує укриття та розробляє алгоритми дій на випадок повітряної тривоги. [43.]

Для розробки та обґрунтування антикризової стратегії для Соса-Сола в умовах війни можна зробити наступні кроки:

Першим кроком є оцінка ризиків, з якими може зіткнутися Соса-Сола у випадку війни. Це включає в себе визначення потенційних загроз порушення ланцюжка поставок, безпеки співробітників та фінансових втрат.

На основі оцінки ризиків розробити план антикризового управління, в якому буде визначено, як Соса-Сола реагуватиме на різні кризові сценарії. План повинен включати процедури комунікації з працівниками, клієнтами та постачальниками, а також протоколи управління ресурсами та реагування на надзвичайні ситуації.

Створити команду з управління кризовими ситуаціями з представників різних відділів та функцій для забезпечення скоординованого та ефективного реагування. Команда повинна мати чіткий розподіл ролей та обов'язків, а також проводити регулярні зустрічі для перегляду та оновлення плану антикризового управління.

Під час війни ланцюг поставок може бути порушений через перебої з транспортом, закриття кордонів та інші фактори. Соса-Сола може забезпечити стійкість ланцюга постачання, диверсифікуючи постачальників, створюючи резерви в ланцюгу постачання та підтримуючи достатній рівень запасів.

Компанія повинна забезпечити безпеку своїх працівників і вжити заходів для захисту їх від шкоди. Це включає в себе проведення тренінгів з техніки

безпеки, охорону робочого місця та встановлення надзвичайних процедур для евакуації працівників у разі необхідності.

Комунікація має вирішальне значення під час кризи, тому важливо налагодити ефективні канали зв'язку з працівниками, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Це включає використання декількох каналів, таких як електронна пошта, соціальні мережі та мобільні сповіщення для поширення важливої інформації.

Слідкувати за виконанням плану антикризового управління та регулярно оцінювати його ефективність. Це включає перегляд показників ефективності, аналіз зворотного зв'язку від зацікавлених сторін та внесення змін до плану за потреби.

Висновки до розділу 3

Мінімізація глобальних ризиків для транснаціональних корпорацій під час війни має вирішальне значення для підтримання бізнес-операцій та забезпечення безпеки працівників, клієнтів і зацікавлених сторін. Для вдосконалення системи мінімізації глобальних ризиків ТНК повинні приділяти першочергову увагу оцінці ризиків, їх пом'якшенню та плануванню на випадок надзвичайних ситуацій. Це передбачає налагодження надійних каналів комунікації з відповідними органами влади та зацікавленими сторонами, інвестування в надійні заходи безпеки, диверсифікацію ланцюгів постачання та впровадження відповідальної ділової практики, що сприяє миру та стабільності. ТНК також повинні залишатися адаптивними і реагувати на мінливі обставини та нові загрози. Здійснюючи ці кроки, ТНК можуть підвищити свою стійкість і мінімізувати вплив глобальних ризиків під час війни.

Незважаючи на війну, The Coca-Cola Company продовжує вести свою виробничу, адміністративну та соціальну діяльність. Продукція компанії користується популярністю серед українських споживачів.

Протягом 130 років компанія створювала репутацію на довірі та повазі, і прагне заслужити цю довіру за допомогою набору цінностей, які представляють найвищі стандарти чесності та досконалості.

Існують ризики, про які ми ще не знаємо або щодо яких існує значна невизначеність. Існують певні індикатори, які вказують на те, що відбуваються зміни, і ми не можемо визначити, який вплив ці зміни можуть мати.

Загалом, дотримуючись цих кроків, Соса-Сола може бути краще підготовленою до ефективного реагування на кризи та захисту своїх співробітників, клієнтів і активів в умовах війни. Компанія також може зберегти довіру та лояльність зацікавлених сторін, демонструючи свою відданість відповідальному веденню бізнесу та ефективному управлінню кризовими ситуаціями.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження можна виділити такі висновки.

Розуміння теоретичних засад мінімізації ризиків є надзвичайно важливим в умовах війни в Україні. Поняття ризику є багатовимірним і охоплює такі фактори, як невизначеність, ймовірність і потенційний вплив.

Стратегії мінімізації ризиків можуть ґрунтуватися на різних теоретичних засадах, зокрема на принципі обережності, теорії стійкості та тезі про суспільство ризику.

Ці концепції підкреслюють важливість виявлення та оцінки ризиків, розробки планів на випадок надзвичайних ситуацій та розбудови стійкості для пом'якшення впливу потенційних ризиків.

У контексті конфлікту, що триває в Україні, стратегії мінімізації ризиків повинні також враховувати складну політичну, економічну та соціальну динаміку. Подолання ризиків, пов'язаних з конфліктом, вимагає скоординованого та багатостороннього підходу із залученням урядів, міжнародних організацій, громадянського суспільства та приватного сектору. Спираючись на теоретичні засади та найкращі практики, зацікавлені сторони можуть працювати разом задля мінімізації ризиків та сприяння миру і стабільності в Україні.

Мінімізація глобальних ризиків під час війни має вирішальне значення для компанії Соса-Сола, для забезпечення безпеки своїх співробітників, клієнтів і зацікавлених сторін, а також для продовження бізнес-операцій.

Процеси, пов'язані з мінімізацією глобальних ризиків для Соса-Сола в умовах війни, можна проаналізувати через призму оцінки ризиків, їх зменшення та планування на випадок надзвичайних ситуацій.

Соса-Сола може використовувати різні стратегії, включаючи диверсифікацію ланцюгів поставок, впровадження надійних заходів безпеки та налагодження міцних каналів комунікації з відповідними органами влади та зацікавленими сторонами. Крім того, Соса-Сола може сприяти миру та стабільності через

відповідальне ведення бізнесу, що сприяє економічному та соціальному розвитку регіонів, які постраждали від конфлікту.

Однак мінімізація глобальних ризиків під час війни - це складний і безперервний процес, який вимагає постійної адаптації та реагування на мінливі обставини і нові загрози. Продовжуючи надавати пріоритет управлінню ризиками та підвищенню стійкості, Соса-Сола може мінімізувати вплив глобальних ризиків і зберегти свою прихильність до відповідального ведення бізнесу під час конфлікту.

Вдосконалення системи мінімізації глобальних ризиків компанії Соса-Сола в умовах війни має вирішальне значення для забезпечення безпеки співробітників, клієнтів і зацікавлених сторін, а також для підтримання бізнес-операцій. Для вдосконалення цієї системи Соса-Сола може застосувати різні стратегії, зокрема посилити процеси оцінки та управління ризиками, підвищити стійкість ланцюгів постачання, впровадити надійні заходи безпеки, а також сприяти миру та стабільності через відповідальне ведення бізнесу.

Крім того, Соса-Сола може співпрацювати з відповідними зацікавленими сторонами, включаючи уряди, міжнародні організації та громадянське суспільство, для розробки та впровадження ефективних планів зменшення ризиків та дій у надзвичайних ситуаціях.

Здійснюючи ці кроки, Соса-Сола може мінімізувати вплив глобальних ризиків під час війни і залишатися відповідальним корпоративним громадянином.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. 5 Key Types of Global Risk. Johns Hopkins University Master of Arts in Global Risk 2022
<https://risk.sais.jhu.edu/articles/key-types-of-global-risk/>
2. Науково технічний прогрес та глобальні проблеми сучасності [Електронний ресурс] // Портал «Вісник Мрії». – Режим доступу: <http://ecorezerv.ucoz.ua/publ/1-1-0-3>
3. The Global Risks Report 2023 18th Edition
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf
4. The Road to Dignity by 2030: Ending Poverty, Transforming All Lives and Protecting the Planet [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5527SR_advance%20unedited_final.pdf
5. Risk Management Theory Explained <https://www.iienstitu.com/en/blog/risk-management-theory-explained>
6. Парадокс Еллсберга, або Ефект неоднозначності 2020
<https://www.management.com.ua/blog/3819>
7. КЕРУВАННЯ РИЗИКАМИ НЕБЕЗПЕК В УМОВАХ ВІЙНИ – МІМ. ЕКОНОМІЧНИЙ ФРОНТ 2022. <https://mim.kyiv.ua/news/article/keruvannya-rizikami-nebezpek-v-umovah-vyni-mm-ekonomichniy-front>
8. Aven T, Renn O. Some foundational issues related to risk governance and different types of risks. J Risk Res 2019.
<https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1569099>.
9. Aven T. An emerging new risk analysis science: foundations and implications. Risk Anal 2018;
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/risa.12899>
10. Ортіна Г. В. Стратегія антикризового регулювання реального сектору економіки. Економіка та держава. 2015. № 8. С. 13-16.
11. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_8

12. Олешко А. А. Концептуальні засади антикризового регулювання національної економіки. Економіка та держава. 2012. № 9. С. 4-7.
13. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати "на закордон" 2022. <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/>
14. Транснаціональні корпорації: міжнародні інвестиційні інструменти. 2022 URL: http://unctad.org/Sections/dite_tobedeleted/iiia/docs/compendium/en.
15. ABOUT THE COCA-COLA COMPANY 2022. <https://investors.coca-colacompany.com/>
16. COCA-COLA HBC 2022 INTEGRATED ANNUAL REPORT. <https://www.coca-colahellenic.com/en/investor-relations/2022-integrated-annual-report>
17. BUSINESS INSIDER 2023. <https://www.businessinsider.com/>
18. Update on Support for Ukraine 2022. <https://www.coca-colacompany.com/media-center/support-for-ukraine>
19. The Coca-Cola Company Suspends its Business in Russia 2023. <https://www.coca-colacompany.com/press-releases/coca-cola-company-suspends-business-russia>
20. Coca-Cola and PepsiCo suspend Russia business, point to "events in Ukraine" 2023. <https://www.cbsnews.com/news/coca-cola-pepsico-russia-business-ukraine/>
21. How Coca-Cola uses technology to stay at the top? 2023. <https://www.analyticssteps.com/blogs/how-coca-cola-uses-technology-stay-top>
22. Бабченко, Катерина. "Реалізація програм з корпоративної соціальної відповідальності комерційними компаніями України в період російсько-української війни 2022 року."
23. Moise, D., Diaconu, A., Gombos, C. C., & Spiridon, C. E. (2022). Brand Image during WAR. *European Journal of Sustainable Development*, 11(3), 117-117.
24. Tosun, O. K., & Eshraghi, A. (2022). Corporate decisions in times of war: Evidence from the Russia-Ukraine conflict. *Finance Research Letters*, 48, 102920.

25. Barlow, P., Serôdio, P., Ruskin, G., McKee, M., & Stuckler, D. (2018). Science organisations and Coca-Cola's 'war' with the public health community: insights from an internal industry document. *J Epidemiol Community Health*, 72(9), 761-763.

26. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ У КОНТЕКСТІ ЦІЛЕЙ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ 2020. <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/uk/4-2019-15>

27. SWOT AND PESTLE ANALYSIS: CASE STUDY ON THE COCA COLA COMPANY 2020 <https://www.linkedin.com/pulse/swot-pestle-analysis-case-study-coca-cola-company-johnpaul>

28. Шевельов, Борис. "СТРАТЕГІЇ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ КОМПАНІЙ В СФЕРІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ." *ACTUAL PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY OF UKRAINE* (2011): 548.

29. Ятковська, І. О. "Корпоративна стратегія в сучасних умовах." (2018).

30. RISK MANAGEMENT OVERVIEW <https://www.coca-colahellenic.com/en/about-us/corporate-governance/risk-management>

31. Ракосій, В. О. (2021). Політика конкурентоспроможності іноземних ТНК на ринках приймаючих країн (на матеріалах компанії «The Coca-Cola Company»).

32. Васильєва Т.А., Диденко О.Н., Епифанов А.А. Риск-менеджмент інновацій: учебное пособие. Сумы: «Деловые перспективы», 2005. 260 с.

33. Stern, Nicholas, et al. "Innovation, risk and government: perspectives and principles from the social sciences."

34. Afuah, A. (2020). Innovation management-strategies, implementation, and profits.

35. Comprehensive Risk Management 2023. <https://coca-colafemsa.com/reportes/KOF2018/comprehensive-risk-management.html>

36. RISK MANAGEMENT 2023. <https://www.coca-colahellenic.com/en/about-us/corporate-governance/risk-management>

37. Dark Side of Innovation: Intelligent Risk Taking 2023.
<https://www.thestrategygroup.com.au/risk-taking/>
38. СИСТЕМА КОМПАНІЙ СОСА-COLA В УКРАЇНІ 2022.
<https://www.coca-cola.ua/know-us-better/company-system>
39. Які підприємства найбільше постраждали від російських окупантів. Список активів 2022 <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/04/12/685601/>
40. Management of the economic activity of International transnationals corporations in the period of non-value 2021.
<https://repository.kpi.kharkov.ua/items/3a7144fd-9a76-4cd6-8fb4-f5402947ce43>
41. 69% of Ukrainian companies have an anti-crisis plan – UCU Business School survey 2022 <https://lvbs.com.ua/en/news/tryvozhnist-prysutnya-ale-oznak-paniky-nemaye-69-ukrayinskyh-kompanij-mayut-antykryzovyj-plan-opytuvannya-biznes-shkoly-uku/>
42. Який має бути антикризовий план дій бізнесу в умовах війни 2022.
<https://inventure.com.ua/analytics/articles/yakij-maye-buti-antikrizovij-plan-dij-biznesu-v-umovah-vijni>
43. Як працює Соса-Соса НВС під час війни 2022.
<https://budni.rabota.ua/ua/victory/yak-pratsyuye-coca-cola-hbc-pid-chas-viyni>
44. НАШІ БРЕНДИ. <https://www.coca-cola.ua/our-brands>
45. Coca Cola SWOT Analysis 2023. <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-coca-cola-2019-coca-cola-swot-analysis/>
46. Financial-information 2022.
<https://investors.cocacola.com/financial-information>