

## Тема 5. Фінансування міжнародного бізнесу

---

### План

1. Сутність і значення фінансування міжнародного бізнесу.
2. Джерела фінансування міжнародних операцій.
3. Банківські інструменти у міжнародній торгівлі.
4. Фінансування оборотного капіталу та довгострокові джерела ресурсів.
5. Валютне регулювання, валютні ризики та хеджування.
6. Податкове планування у фінансовій архітектурі міжнародного бізнесу.
7. Бюджетування, контроль витрат і цифровізація trade finance.
8. Сучасна інтегрована логіка фінансового управління міжнародною компанією.

### Ключові дефініції

Термін	Стислий зміст
Фінансування міжнародного бізнесу	Забезпечення міжнародних операцій ресурсами, платіжними інструментами, валютним і податковим супроводом.
Експортне фінансування	Надання коштів для виробництва, відвантаження та підтримки експорту товарів і послуг.
Імпортне фінансування	Фінансова підтримка імпортера для оплати поставки або відстрочки платежу.
Акредитив	Банківське зобов'язання сплатити експортеру за умови подання належних документів.
Хеджування	Зниження ризику небажаної зміни курсу, ціни чи іншого фінансового параметра.
Факторинг	Продаж короткострокової дебіторської заборгованості фактору для швидкого

	отримання ліквідності.
Форфейтинг	Продаж середньо- або довгострокової експортної заборгованості без права регресу до експортера.
Бюджетування	Формування фінансового плану доходів, витрат і ресурсів на визначений період.

## Вступ

Фінансування міжнародного бізнесу є однією з ключових функціональних сфер зовнішньоекономічної діяльності. Його не слід розуміти лише як пошук коштів для оплати контракту. У сучасному середовищі воно охоплює побудову платіжних механізмів, розподіл ризиків між сторонами, забезпечення ліквідності, захист від валютних коливань, податкове планування та бюджетний контроль.

Отже, фінансування міжнародного бізнесу — це цілісна фінансова архітектура міжнародної операції. Саме вона визначає, чи буде контракт реалізовано безперервно, чи не виникне дефіциту обігових коштів, чи буде захищено маржу й чи зможе компанія масштабуватися на нових ринках.

У міжнародному бізнесі компанія конкурує не лише товаром або послугою. Вона конкурує також здатністю запропонувати покупцеві прийнятні умови платежу, своєчасно профінансувати виробництво, правильно обрати валюту контракту, убезпечити себе від курсових втрат і побудувати правомірну податкову модель. Саме тому фінансова компетентність перетворюється на стратегічну перевагу.

## 1. Сутність фінансування міжнародного бізнесу та його місце в системі зовнішньоекономічної діяльності

Фінансування міжнародного бізнесу — це процес забезпечення міжнародних операцій ресурсами, інструментами розрахунків та механізмами управління ризиками. До міжнародних операцій належать експорт, імпорт, транскордонні інвестиції, спільні проекти, ліцензування, надання послуг нерезидентам і залучення коштів з іноземних ринків капіталу.

На відміну від внутрішнього фінансування, міжнародне фінансування завжди пов'язане з міждержавним правовим середовищем. Це означає, що компанія має враховувати валютне регулювання, відмінності податкових систем, різні правила документарного оформлення, часові розриви між поставкою і платежем, а також політичні й країнові ризики.

Ключовою дефініцією тут є міжнародна операція. Під нею слід розуміти будь-яку господарську дію, в якій беруть участь сторони з різних держав або рух ресурсів перетинає кордон. Наприклад, продаж товару іноземному покупцеві, придбання імпортного обладнання, отримання інвестиції від нерезидента або виплата роялті за використання іноземної торговельної марки — усе це міжнародні операції.

Важливо розуміти, що фінансування міжнародного бізнесу — це також система організації довіри. У міжнародній торгівлі контрагенти часто не мають тривалої історії взаємодії, працюють у різних правових режимах і несуть різні ризики. Саме тому фінансові інструменти виконують не лише ресурсну, а й інституційну функцію: вони підкріплюють довіру, формалізують зобов'язання та підвищують передбачуваність результату.

## 2. Джерела фінансування міжнародних операцій

Джерело фінансування — це походження фінансового ресурсу, який компанія використовує для здійснення міжнародної діяльності. У міжнародному бізнесі джерела фінансування відрізняються за вартістю, строком, валютною структурою, доступністю, рівнем ризику та набором супровідних вимог.

Найпоширенішою групою джерел є банківські послуги. Вони включають торговельні кредити, кредити на оборотний капітал, акредитиви, гарантії та синдиковані кредити. Банківське фінансування вирізняється відносною стандартизованістю і високим рівнем формалізації, що особливо важливо для зовнішньоекономічних операцій.

Другу групу становлять міжнародні фінансові організації. До них належать Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, ІФС, ЄБРР та інші інституції. Їх значення полягає не тільки у фінансуванні. Вони також знижують системний ризик проєктів, надають технічну допомогу, сприяють підготовці інвестиційних рішень і підвищують довіру до позичальника чи проєкту з боку інших кредиторів.

Третю групу формують ринки капіталу, тобто випуск акцій, облігацій та єврооблігацій. Акція є цінним папером, що засвідчує частку власності в компанії. Облігація є борговим

інструментом, за яким емітент залучає кошти інвестора і зобов'язується повернути їх у визначений строк. Єврооблігації — це боргові папери, які розміщуються на міжнародному ринку, часто в іноземній валюті для емітента.

Окрему категорію становлять прямі інвестиції та венчурний капітал. Прямі інвестиції передбачають вкладення коштів у реальний бізнес і часто пов'язані з набуттям впливу або контролю над компанією. Венчурний капітал орієнтований на інноваційні або молоді компанії з високим потенціалом зростання, але й з високим ризиком. Це означає, що інвестор очікує суттєвої майбутньої віддачі в обмін на прийняття підвищеного ризику.

Нарешті, важливими джерелами є факторинг і форфейтинг. У цих випадках компанія не стільки бере новий кредит, скільки трансформує вже наявну дебіторську заборгованість у ліквідність. Така логіка особливо важлива в експортних операціях, де виручка надходить пізніше, ніж виникає потреба фінансувати виробництво і доставку.

### **3. Банківські інструменти у міжнародній торгівлі**

У міжнародному бізнесі банк надає не лише гроші. Він часто виконує функцію інституційного посередника, який гарантує дотримання умов контракту, перевіряє документи й зменшує ризик неплатежу. Саме тому компанія, звертаючись до банку, фактично купує не лише кредитний ресурс, а комплекс функцій: ліквідність, документарний контроль, гарантію та інструмент довіри.

Одним із найважливіших інструментів міжнародної торгівлі є документарний акредитив. Це банківське зобов'язання здійснити платіж на користь експортера за умови надання визначеного комплексу документів. Імпортер доручає своєму банку відкрити акредитив, банк експортера авізує або підтверджує його, а після відвантаження товару експортер подає документи, що підтверджують виконання умов контракту.

Акредитив важливий тим, що переносить центр довіри з контрагента на банківську систему. Експортер менше залежить від доброї волі покупця, а імпортер отримує впевненість, що платіж відбудеться лише після належного документального підтвердження. Це особливо цінно, коли сторони ще не мають тривалої історії співпраці.

Іншим інструментом є банківська гарантія. На відміну від акредитива, вона не є основним каналом платежу, а радше служить механізмом захисту від невиконання зобов'язань. Банк бере на себе зобов'язання сплатити бенефіціару визначену суму, якщо клієнт не виконає

умови договору. У міжнародних контрактах це може бути гарантія виконання, гарантія повернення авансу або платіжна гарантія.

У практиці також застосовуються інкасо та відкритий рахунок. Інкасо означає, що банк передає документи і стягує платіж, але не несе такого ж платіжного ризику, як при акредитиві. Відкритий рахунок означає, що постачання товару відбувається раніше, ніж оплата. Для покупця це зручно, однак для експортера такий режим є ризиковішим, якщо немає достатнього рівня довіри до контрагента.

#### **4. Фінансування оборотного капіталу та контрактного циклу**

Оборотний капітал — це фінансовий ресурс, який забезпечує поточний цикл діяльності компанії: закупівлю сировини, оплату праці, виробництво, логістику, страхування, податки та інші короткострокові потреби. У міжнародному бізнесі потреба в оборотному капіталі особливо висока через часовий розрив між початком виконання контракту та отриманням виручки.

Такий розрив виникає тому, що підприємство часто повинно спочатку закупити матеріали, профінансувати виробництво, відвантажити товар, дочекатися доставки, пройти митні процедури й лише потім отримати оплату. У цей період компанія несе витрати, але ще не має відповідного грошового надходження. Якщо не забезпечити фінансування цього циклу, навіть прибутковий контракт може виявитися нездійсненим.

До інструментів фінансування оборотного капіталу належать передекспортне фінансування, *buyer credit*, *supplier credit*, факторинг і форфейтинг. Передекспортне фінансування дозволяє профінансувати підготовку поставки. *Buyer credit* означає кредитування покупця для придбання товару. *Supplier credit* — це відстрочка платежу, яку надає постачальник. Факторинг і форфейтинг дають змогу швидше перетворити очікувану виручку на реальний грошовий потік.

Тут важливим є поняття *cash-flow*, тобто руху грошових коштів. На відміну від прибутку, який може бути відображений у звітності, *cash-flow* показує, чи є в компанії реальні кошти для виконання поточних зобов'язань. У міжнародному бізнесі саме *cash-flow* часто визначає життєздатність контракту.

## 5. Довгострокове фінансування та інвесторські моделі

Коли проєкт є масштабним, капіталомістким або довгостроковим, короткострокових банківських інструментів недостатньо. У таких випадках компанія звертається до довгострокових форм фінансування: синдикованих кредитів, емісії боргових інструментів, проєктного фінансування, фондів private equity та venture capital.

Синдикований кредит — це позика, яку надає група банків. Така модель потрібна, коли сума фінансування перевищує допустимий ризик для одного банку або коли проєкт настільки великий, що його доцільно розподілити між кількома кредиторами. Це поширена форма фінансування інфраструктури, енергетики та великих корпоративних угод.

Проєктне фінансування означає, що джерелом повернення коштів мають стати майбутні грошові потоки самого проєкту. Таким чином, оцінюють не лише компанію-спонсора, а передусім економічну життєздатність конкретної ініціативи. У міжнародному бізнесі це особливо поширено в інфраструктурних, енергетичних і транспортних проєктах.

Private equity — це інвестиції у непублічні компанії, як правило, на стадіях масштабування, викупу або трансформації. Venture capital — це інвестиції у стартапи та молоді інноваційні компанії. В обох випадках інвестор надає не лише капітал, а й очікує участі в корпоративному управлінні, доступу до стратегічної інформації та високого потенціалу зростання.

## 6. Валютне регулювання у міжнародному бізнесі

Валютне регулювання — це система заходів держави щодо управління валютними операціями, обмінним курсом, рухом капіталу та доступом до іноземної валюти. Для міжнародного бізнесу валютне регулювання є критично важливим, оскільки воно визначає, наскільки вільно компанія може проводити платежі, купувати валюту, репатріювати прибуток або виконувати зовнішньоекономічний контракт.

Держава може застосовувати прямі і непрямі інструменти валютного регулювання. Прямі інструменти включають валютні обмеження, ліцензування окремих операцій, інтервенції центрального банку, вимоги до продажу валютної виручки. Непрямі інструменти включають зміну облікової ставки, операції на відкритому ринку, вимоги до резервування та інші способи впливу на ліквідність і попит на валюту.

Для компанії це означає, що валютний ризик формується не тільки ринком, а й регуляторним середовищем. Навіть якщо компанія правильно спрогнозувала рух курсу, надмірні обмеження або зміна правил можуть ускладнити саму можливість провести платіж чи залучити валютне фінансування. Тому валютний менеджмент у міжнародному бізнесі завжди включає і ринковий аналіз, і комплаєнс із вимогами регулятора.

## 7. Валютні ризики та їхня природа

Валютний ризик — це ризик втрат, пов'язаних зі зміною валютного курсу. Якщо доходи, витрати, борг і звітність компанії прив'язані до різних валют, будь-яке істотне коливання курсу здатне змінити фактичну прибутковість операції.

У міжнародному бізнесі зазвичай виділяють кілька типів валютного ризику. Transaction risk виникає між моментом укладення контракту і фактичним платежем. Наприклад, експортер продав товар за євро, але собівартість у нього сформована у гривні. Якщо курс зміниться несприятливо, маржа скоротиться. Translation risk стосується переоцінки активів, зобов'язань і звітності. Economic risk має довгостроковий характер і проявляється через втрату цінової конкурентоспроможності, зміну попиту або структури витрат.

Особливо важливо, що валютний ризик виникає не лише у день платежу. Він формується вже на етапі ціноутворення, закладається в умови контракту, посилюється при виборі валюти кредитування, логістики та закупівель, а остаточно реалізується тоді, коли виручка надходить на рахунок. Тому валютний менеджмент має починатися ще до підписання контракту.

## 8. Інструменти хеджування валютного ризику

Хеджування — це система дій, спрямованих на зниження ризику небажаної зміни фінансового параметра. У міжнародному бізнесі насамперед йдеться про захист від несприятливої зміни валютного курсу.

Форвард є інструментом фіксації майбутнього курсу. Компанія заздалегідь домовляється про купівлю або продаж валюти на певну дату в майбутньому за узгодженим курсом. Перевага форварду — передбачуваність результату. Недолік полягає в тому, що компанія вже не скористається потенційно кращим ринковим курсом, якщо він зміниться у вигідний для неї бік.

Опціон дає компанії право, але не зобов'язання, купити або продати валюту за наперед визначеним курсом. За це право сплачується премія. Тому опціон дорожчий, але забезпечує більшу гнучкість. Своп використовується для обміну валютними потоками або управління строковою структурою ліквідності. Природне хеджування виникає тоді, коли доходи і витрати компанії збалансовані в одній валюті без залучення зовнішнього похідного інструменту.

Отже, вибір інструменту хеджування є компромісом між вартістю, гнучкістю та ступенем захисту. Не існує універсально найкращого хеджу — існує лише той, що відповідає конкретній структурі ризику.

## 9. Податкове планування у фінансовій архітектурі міжнародного бізнесу

Податкове планування є важливим компонентом фінансової стратегії компанії. Воно означає законне, економічно обґрунтоване використання правил податкового законодавства різних країн для зниження податкового навантаження, недопущення подвійного оподаткування та забезпечення передбачуваності фінансового результату.

Подвійне оподаткування — це ситуація, коли один і той самий дохід оподатковується у двох країнах. Для міжнародного бізнесу це означає зайві витрати, які можуть зробити контракт економічно не вигідним. Саме тому великого значення набувають податкові угоди — міжнародні договори, що визначають, яка саме держава має право оподатковувати відповідний дохід і яким методом усувається подвійне оподаткування.

Трансфертне ціноутворення — це встановлення цін у контрольованих операціях між пов'язаними компаніями. Його базовим принципом є принцип витягнутої руки: умови між пов'язаними особами повинні відповідати тим, які діяли б між незалежними сторонами. Якщо компанія не здатна довести економічну обґрунтованість внутрішньогрупових цін, це створює ризик податкового спору.

Сучасне міжнародне податкове середовище змінюється під впливом ініціатив BEPS та Pillar Two. Їхня логіка полягає в тому, щоб обмежити агресивне податкове планування і забезпечити мінімальний рівень ефективного оподаткування. Для бізнесу це означає зростання значення прозорості, substance та документального підтвердження реального економічного змісту структури.

## 10. Бюджетування та контроль витрат

Бюджетування — це процес складання фінансового плану, який відображає очікувані доходи, витрати, інвестиції та ресурсні потреби компанії на певний період. У міжнародному бізнесі бюджетування є критично важливим, оскільки компанія працює в середовищі валютних коливань, відстрочок платежів, мінливих логістичних витрат, митних платежів і зовнішньополітичної невизначеності.

Бюджетування є не одноразовою дією, а циклом управління. Воно починається з аналізу минулих фінансових результатів, переходить у прогнозування майбутніх доходів і витрат, завершується складанням бюджету, а потім продовжується моніторингом і корекцією. Саме така циклічність дозволяє компанії адаптуватися до змін середовища.

Контроль витрат означає забезпечення відповідності фактичних витрат запланованим показникам. Для цього використовують центри відповідальності, тобто структурні одиниці або посадових осіб, за якими закріплено відповідальність за певні статті бюджету. Якщо фактичні дані відхиляються від плану, проводиться variance analysis, тобто аналіз відхилень, що дозволяє встановити причини, винних осіб і потрібні коригувальні дії.

У міжнародному бізнесі контроль витрат особливо важливий тому, що навіть незначне відхилення у валютному курсі, митній вартості, фрахті або строках дебіторської заборгованості може суттєво вплинути на загальну рентабельність контракту.

## 11. Методи бюджетування, KPI та сценарне планування

Сучасний фінансовий менеджмент використовує кілька методів бюджетування. Incremental budgeting означає побудову бюджету шляхом коригування попереднього. Цей метод швидкий, але може консервувати старі неефективні витрати. Zero-based budgeting вимагає, щоб кожна стаття витрат була обґрунтована заново, ніби бюджет формується з нуля. Це дає вищу точність, але потребує більше часу і даних. Activity-based budgeting розподіляє ресурси відповідно до конкретних процесів і видів діяльності.

Для моніторингу виконання бюджету використовують KPI — ключові показники ефективності. У міжнародному бізнесі до таких показників належать валова маржа за ринками, рівень покриття валютного ризику, тривалість обороту дебіторської заборгованості, cash conversion cycle, ліквідність, бюджетні відхилення та рентабельність по контрактах.

Cash conversion cycle — це період, за який вкладені в операційну діяльність кошти повертаються в компанію у формі реального грошового потоку. Чим коротший цей цикл, тим вищою є фінансова гнучкість підприємства.

Сценарне планування означає розробку кількох варіантів розвитку подій: базового, стресового та сценарію зростання. Його цінність полягає в тому, що компанія заздалегідь готує набір рішень на випадок несприятливих коливань курсу, падіння попиту, подорожчання логістики чи ускладнення доступу до кредитних ресурсів.

Rolling budget, або ковзний бюджет, передбачає постійне оновлення горизонту планування, наприклад на наступні 12 місяців. Це дозволяє не застрягати в старому річному бюджеті, а безперервно адаптувати фінансовий курс компанії до нових умов.

## **12. Цифровізація trade finance та сучасні трансформації**

Trade finance — це сукупність фінансових інструментів і процедур, що забезпечують міжнародну торгівлю: акредитиви, гарантії, страхування експортних кредитів, інкасо, факторинг, цифровий документообіг. Традиційно ця сфера була надзвичайно паперозалежною, що збільшувало кількість помилок, тривалість операцій і витрати на комплаєнс.

Сучасна цифровізація trade finance означає перехід до електронних документів, електронних інвойсів, цифрових підписів, інтегрованих митних систем і автоматизованих платформ верифікації документів. Це скорочує час операцій, знижує витрати на обробку даних і зменшує ризик технічних помилок.

Комплаєнс у цьому контексті означає відповідність фінансових процедур і документів правовим та регуляторним вимогам. Чим вищий рівень цифровізації, тим легше компанії доводити свою відповідність вимогам банків, митних органів, податкових органів та міжнародних партнерів. Отже, цифровізація стає не просто технічним трендом, а фактором конкурентоспроможності.

## **13. Стале та development finance у міжнародному бізнесі**

Останніми роками у світовій фінансовій системі помітно зростає роль сталого та development finance. Стале фінансування враховує не лише фінансову дохідність, а й екологічні, соціальні та управлінські параметри, які часто позначаються аббревіатурою ESG. Це означає, що капітал

дедалі частіше спрямовується в проєкти, які мають позитивний вплив на довкілля, суспільство й якість корпоративного управління.

Development finance орієнтоване на розвитковий ефект: інфраструктуру, модернізацію, енергетичний перехід, зайнятість, технологічне оновлення, регіональний розвиток. Для бізнесу це означає доступ до нових джерел коштів, але одночасно й вищі вимоги до прозорості, звітності та доведення результативності проєкту.

Таким чином, фінансова архітектура міжнародного бізнесу змінюється. Компанія повинна вміти показати не лише економічну рентабельність, а й ширший внесок у стійкий розвиток, інновації та модернізацію.

#### **14. Інтегрована логіка фінансового управління: від контракту до cash-flow**

Сучасний фінансовий менеджер міжнародної компанії має мислити не окремими інструментами, а цілісним ланцюгом рішень. Цей підхід інколи описують як CFO playbook — тобто набір управлінських дій, що охоплює весь шлях від підписання контракту до надходження грошей.

Спочатку формується дизайн контракту: визначаються умови поставки, валюта, строки платежу, форма розрахунків, розподіл ризиків. Далі забезпечується оборотний капітал для закупівель і виробництва. Потім компанія вирішує, чи потрібне валютне хеджування, як буде організовано податкову модель, хто відповідатиме за бюджетний контроль і які КРІ дозволять відстежувати стан контракту в реальному часі.

Саме така інтегрована логіка дозволяє перетворити контракт на керований cash-flow, а не на формальну домовленість, виконання якої підриває ліквідність чи рентабельність компанії. Інакше кажучи, найкращим є не найдешевше джерело фінансування, а те, яке забезпечує керованість бізнесу в умовах ризику.

#### **Висновки**

Фінансування міжнародного бізнесу є системоутворюючим елементом міжнародної діяльності. Воно охоплює джерела капіталу, банківські механізми, документарні інструменти, валютне регулювання, хеджування, податкове планування, бюджетування і цифровий супровід операцій.

Без правильно побудованої фінансової архітектури навіть перспективний міжнародний контракт може виявитися економічно не вигідним або надто ризиковим. Натомість грамотно організоване фінансування дозволяє компанії розширювати ринки збуту, зберігати маржу, контролювати ризики, своєчасно виконувати зобов'язання та підтримувати конкурентоспроможність.

Отже, фінансування міжнародного бізнесу справді можна назвати кров'ю міжнародної діяльності. Воно забезпечує її безперервність, життєздатність і довгострокову стратегічну стійкість.

### **Питання для самоконтролю та обговорення**

- Чому фінансування міжнародного бізнесу не можна зводити лише до залучення кредиту?
- Які переваги й обмеження мають акредитив, банківська гарантія, інкасо та open account?
- У чому полягає відмінність між факторингом і форфейтингом?
- Які типи валютного ризику характерні для міжнародного бізнесу?
- Чому податкове планування повинно мати економічний зміст і бути документально підтвердженим?
- Як бюджетування і КРІ допомагають зберігати керованість міжнародного контракту?
- Які зміни вносить цифровізація trade finance у практику міжнародних розрахунків?