

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

на тему: Система ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності
підприємства

здобувач ІІ курсу **групи** МЄВ-24дм

спеціальність: 292 Міжнародні економічні відносини

Алмітнані Мохамед Н Аджелані

(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник роботи проф., д.держ.упр. Ольшанський О. В.

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Алмітнані Мохамед Н Аджелані

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Система ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

керівник роботи Ольшанський Олександр Вікторович, д.держ.упр., професор
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Загальна інформація про сферу діяльності, організаційно-економічні умови функціонування та ринкове середовище ТОВ «Агрофірма Маяк». 3.2. Інформація про фінансово-економічні результати діяльності підприємства, структуру активів і капіталу, показники ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. 3.3. Дані щодо ринкового положення підприємства, конкурентного середовища, економічних передумов розвитку та зовнішніх факторів впливу. 3.4. Матеріали про зовнішньоекономічну діяльність підприємства, напрями експорту, умови здійснення міжнародних операцій та пов'язані з ними ризики. 3.5. Нормативно-правові акти України та міжнародні документи, наукові, методичні й аналітичні джерела з питань зовнішньоекономічної діяльності та ризик-менеджменту.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити): 4.1. Викладення теоретико-методичних засад зовнішньоекономічної діяльності підприємства та ролі ризиків у міжнародних операціях. 4.2. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» та аналіз організаційно-економічних умов його функціонування. 4.3. Оцінка фінансово-економічних результатів діяльності підприємства та економічних передумов його розвитку. 4.4. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства та діючої системи управління ризиками у міжнародних операціях. 4.5. Економічне обґрунтування доцільності впровадження заходів з удосконалення системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач



(підпис)

Алмітнані Мохамед Н Аджелані

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Ольшанський О. В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 103 стор., 23 табл., 60 джерел.

Об'єкт дослідження - зовнішньоекономічна діяльність як сфера формування, прояву та управління економічними ризиками.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування й функціонування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Мета дослідження - обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства з метою підвищення її ефективності та фінансової стійкості.

Досліджено теоретико-методичні засади формування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства та визначено роль ризиків у забезпеченні ефективності міжнародних операцій. На основі аналізу діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» оцінено фінансово-економічний стан підприємства, особливості його зовнішньоекономічної діяльності та діючу систему управління ризиками. За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення системи ризик-менеджменту та економічну доцільність упровадження запропонованих заходів з метою підвищення фінансової стійкості та результативності зовнішньоекономічної діяльності.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, МІЖНАРОДНІ ОПЕРАЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТ

ABSTRACT

Master's thesis: 103 p., 23 tables, 60 sources.

The object of the research is foreign economic activity as a sphere of formation, manifestation, and management of economic risks.

The subject of the research is the set of theoretical, methodological, and practical aspects of the formation and functioning of the risk management system in the foreign economic activity of an enterprise.

The purpose of the research is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for improving the risk management system in the foreign economic activity of an enterprise in order to enhance its efficiency and financial stability.

The theoretical and methodological foundations of forming a risk management system in the foreign economic activity of an enterprise have been studied, and the role of risks in ensuring the efficiency of international operations has been determined. Based on the analysis of the activities of LLC “Agrofirma Mayak”, the financial and economic condition of the enterprise, the specifics of its foreign economic activity, and the existing risk management system have been assessed. As a result of the research, directions for improving the risk management system and the economic feasibility of implementing the proposed measures have been substantiated in order to increase financial stability and the effectiveness of foreign economic activity.

RISK MANAGEMENT, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, ECONOMIC RISKS, FINANCIAL STABILITY, RISK MANAGEMENT SYSTEM, INTERNATIONAL OPERATIONS, EFFICIENCY OF ACTIVITY.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності підприємства	10
1.2. Теоретичні основи ризиків у зовнішньоекономічній діяльності	19
1.3. Теоретичні аспекти формування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності	28
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА МАЯК»	40
2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічні умови функціонування ТОВ «Агрофірма Маяк»	40
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк»	47
2.3. Аналіз ринкового положення та економічних передумов розвитку ТОВ «Агрофірма Маяк»	57
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «АГРОФІРМА «МАЯК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ	70
3.1. Опис зовнішньоекономічної діяльності підприємства	70
3.2. Аналіз існуючої системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства	77
3.3. Економічне обґрунтування витрат на впровадження заходів з управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства	87
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

В умовах глобалізації світової економіки та активізації міжнародних економічних зв'язків зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває стратегічного значення для забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та сталого розвитку. Водночас функціонування на зовнішніх ринках відбувається в умовах підвищеної невизначеності, нестабільності валютних курсів, геополітичних загроз, трансформації міжнародних торговельних правил, ускладнення логістичних ланцюгів та зростання регуляторних вимог. Усе це суттєво підвищує рівень ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств.

Для українських підприємств проблема управління ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності набуває особливої гостроти в умовах воєнного стану, економічної турбулентності, валютних обмежень, зміни торговельних партнерів та переорієнтації експортно-імпортних потоків. Невизначеність зовнішнього середовища значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень і потребує застосування сучасних інструментів прогнозування, аналізу та мінімізації ризиків.

Ефективна система ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності дозволяє не лише зменшити ймовірність фінансових втрат, але й підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечити стабільність контрактних відносин, оптимізувати валютні, кредитні, митні, транспортні та політичні ризики. Водночас на практиці на багатьох підприємствах управління ризиками носить фрагментарний, несистемний характер, що знижує ефективність зовнішньоекономічних операцій та підвищує рівень загроз фінансовій безпеці.

Недостатній рівень теоретико-методичного забезпечення формування цілісної системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності, а також потреба в адаптації зарубіжного досвіду до умов функціонування українських підприємств зумовлюють необхідність поглибленого наукового

дослідження цієї проблематики. Саме тому тема формування та функціонування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є актуальною, має важливе теоретичне та значне практичне значення для сучасної економіки України.

Об'єкт дослідження - зовнішньоекономічна діяльність як сфера формування, прояву та управління економічними ризиками.

Предмет дослідження - сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування й функціонування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Мета дослідження - обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства з метою підвищення її ефективності та фінансової стійкості.

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачається розв'язання таких основних науково-практичних завдань:

1. Дослідити економічну сутність ризиків та їх роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємств.
2. Узагальнити класифікацію ризиків зовнішньоекономічної діяльності та методи їх оцінювання.
3. Проаналізувати сучасні підходи до формування системи ризик-менеджменту на підприємствах.
4. Охарактеризувати зовнішньоекономічну діяльність ТОВ «Агрофірма «Маяк» та структуру її експорту.
5. Проаналізувати валютні, логістичні та контрактні ризики у межах ЗЕД підприємства.
6. Оцінити діючу систему управління ризиками на підприємстві та визначити її основні недоліки.
7. Розробити першочергові практичні заходи з удосконалення системи ризик-менеджменту у ЗЕД підприємства.
8. Здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих

заходів.

Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме:

- аналіз і синтез – для дослідження економічної сутності ризиків та системи ризик-менеджменту;
- індукція та дедукція – для формування наукових висновків і узагальнень;
- порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до управління ризиками у вітчизняній і зарубіжній практиці;
- економіко-статистичні методи – для аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- графічний метод – для наочного подання результатів дослідження;
- матричні методи (SWOT-аналіз) – для оцінювання сильних і слабких сторін системи управління ризиками;
- економічне моделювання та прогнозування – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів;
- метод експертних оцінок – для визначення рівня впливу окремих ризиків на результати ЗЕД.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку світового господарства зовнішньоекономічна діяльність підприємства виступає одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Поглиблення міжнародного поділу праці, лібералізація світової торгівлі, цифровізація економіки та формування глобальних ланцюгів доданої вартості зумовлюють зростання ролі зовнішньоекономічних операцій у діяльності суб'єктів господарювання.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування сутності зовнішньоекономічної діяльності. Узагальнення наявних визначень дозволяє розглядати зовнішньоекономічну діяльність як систему господарських, виробничих, комерційних, фінансових та організаційних відносин підприємства з іноземними контрагентами, що здійснюються з метою отримання економічного ефекту [1; 2]. Відповідно до законодавчого підходу, зовнішньоекономічна діяльність є діяльністю суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів, побудованою на взаємовигідних відносинах та здійснюваною як на території України, так і за її межами [3].

Економічна сутність зовнішньоекономічної діяльності полягає у реалізації міжнародного обміну товарами, послугами, капіталами, технологіями та результатами інтелектуальної діяльності. Вона є особливою сферою підприємницької діяльності, яка поєднує елементи виробництва, збуту, фінансів, логістики, митного регулювання, валютних операцій та міжнародного маркетингу.

У структурному аспекті зміст зовнішньоекономічної діяльності формується через сукупність її основних форм, які відображають ключові

напрями взаємодії підприємства з міжнародним ринком. До них належать експортно-імпортні операції, міжнародна кооперація, інвестиційна діяльність, валютно-фінансові операції, ліцензійна торгівля, спільне підприємництво, трансфер технологій тощо [4].

Для узагальнення форм зовнішньоекономічної діяльності доцільно використати табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Форма ЗЕД	Зміст
Експорт	Реалізація товарів, робіт і послуг на зовнішні ринки
Імпорт	Закупівля товарів, сировини, обладнання за кордоном
Міжнародна кооперація	Спільне виробництво з іноземними партнерами
Інвестиційна діяльність	Залучення та розміщення іноземних інвестицій
Ліцензійна торгівля	Передача прав на використання технологій
Валютно-фінансові операції	Розрахунки в іноземній валюті
Спільні підприємства	Створення підприємств з іноземним капіталом

В умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність перестає бути лише допоміжним напрямом функціонування підприємства та перетворюється на стратегічний інструмент його розвитку. Глобалізаційні процеси сприяють формуванню єдиного світового економічного простору, в якому підприємства змушені адаптуватися до високої конкуренції, стандартизації вимог до якості продукції, екологічної відповідальності та цифрової трансформації бізнес-процесів [5].

Значення зовнішньоекономічної діяльності для підприємства проявляється у таких ключових аспектах. По-перше, вона забезпечує розширення ринків збуту, що дає змогу зменшити залежність від внутрішнього попиту та підвищити стійкість до коливань кон'юнктури. По-друге, участь у міжнародній торгівлі сприяє підвищенню якості продукції, оскільки змушує підприємства дотримуватися міжнародних стандартів. По-третє, імпорт сучасного обладнання та технологій забезпечує прискорення інноваційного розвитку. По-четверте, зовнішньоекономічна діяльність сприяє залученню іноземних інвестицій, що розширює фінансові можливості підприємства.

Водночас зовнішньоекономічна діяльність характеризується підвищеним рівнем складності порівняно з внутрішньогосподарською діяльністю. Це зумовлено необхідністю дотримання міжнародного та національного законодавства різних країн, валютного регулювання, митних процедур, логістичних вимог, страхування та сертифікації продукції. Додатково підприємство стикається з валютними коливаннями, політичними ризиками, санкційними обмеженнями та форс-мажорними обставинами.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація зовнішньоекономічної діяльності, яка проявляється у використанні електронних торговельних платформ, автоматизації митних процедур, застосуванні блокчейн-технологій у міжнародних розрахунках та впровадженні електронного документообігу. Це значно підвищує швидкість здійснення операцій, знижує трансакційні витрати та підвищує прозорість міжнародних контрактів.

Отже, зовнішньоекономічна діяльність є багатогранною, складною та стратегічно важливою сферою функціонування підприємства, яка поєднує виробничі, фінансові, логістичні та управлінські процеси. В умовах глобалізації її значення постійно зростає, одночасно підвищуючи рівень ризиків та відповідальності управлінських рішень. Саме це зумовлює об'єктивну необхідність формування ефективної системи ризик-менеджменту в сфері зовнішньоекономічної діяльності як важливої умови забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства неможливе без чітко визначеного та системного нормативно-правового регулювання, яке формує правові засади міжнародних економічних відносин, забезпечує захист національних інтересів, гарантує дотримання правил міжнародної торгівлі та мінімізує правові ризики суб'єктів господарювання. В умовах глобалізації роль правового регулювання ЗЕД суттєво зростає, оскільки постійно розширюється коло міжнародних торговельних операцій, збільшується кількість учасників, а також ускладнюються механізми

міжнародних розрахунків та логістики.

Нормативно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності є багаторівневою системою, що поєднує норми міжнародного права та національного законодавства. Такий підхід зумовлений тим, що ЗЕД за своєю природою є сферою перетину правових систем різних держав. У загальному вигляді система регулювання ЗЕД охоплює міжнародні угоди, багатосторонні договори, регіональні торговельні угоди, а також внутрішні нормативно-правові акти держави [1].

Міжнародно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на принципах свободи торгівлі, недискримінації, взаємної вигоди, прозорості та добросовісної конкуренції. Визначальну роль у формуванні світової системи торговельних правил відіграють універсальні міжнародні організації та угоди, які встановлюють єдині стандарти здійснення експортно-імпортних операцій, врегульовують тарифні та нетарифні обмеження, механізми вирішення торговельних спорів, а також правила доступу до ринків [2].

Разом із тим, ключова роль у практичному функціонуванні зовнішньоекономічної діяльності підприємств належить національному правовому регулюванню. В Україні правова база ЗЕД сформована системою законодавчих та підзаконних нормативних актів, які визначають порядок здійснення експортно-імпортних операцій, правила валютного регулювання, митного оформлення, ліцензування окремих видів діяльності, застосування спеціальних санкцій, а також відповідальність суб'єктів господарювання за порушення законодавства у сфері зовнішньоекономічних відносин [3].

Базовим нормативно-правовим актом, що визначає правові засади здійснення зовнішньоекономічної діяльності в Україні, є Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність», який закріплює принципи свободи підприємництва у сфері ЗЕД, рівності суб'єктів господарювання, захисту інтересів держави та суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, а також визначає основні види ЗЕД і механізми державного регулювання [4].

Важливе місце у правовому забезпеченні ЗЕД займає Митний кодекс України, який регламентує порядок переміщення товарів через митний кордон, здійснення митного контролю та митного оформлення, нарахування та сплату митних платежів, а також встановлює відповідальність за порушення митного законодавства. Митне регулювання безпосередньо впливає на рівень витрат підприємства, строки поставок, конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках і, відповідно, на рівень ризиків у зовнішньоекономічній діяльності [5].

Валютне регулювання зовнішньоекономічних операцій здійснюється на основі законодавства у сфері валютних операцій, яке встановлює порядок відкриття валютних рахунків, здійснення міжнародних розрахунків, контролю за рухом капіталу, строків валютних розрахунків за експортно-імпортними операціями, а також відповідальність за порушення валютного законодавства. Валютне регулювання прямо пов'язане з управлінням валютними ризиками підприємства.

Окремим напрямом нормативного забезпечення ЗЕД є антимонопольне, податкове, інвестиційне, ліцензійне та сертифікаційне регулювання, що спрямоване на забезпечення добросовісної конкуренції, фіскальної стабільності та безпеки зовнішньоекономічних операцій. Особливого значення набувають технічні регламенти, стандарти якості, санітарні та фітосанітарні вимоги, які визначають умови доступу продукції на зовнішні ринки.

Систематизація основних нормативно-правових актів, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність підприємств показана в табл.1.2.

В умовах євроінтеграційних процесів важливого значення набуває гармонізація національного законодавства України з правом Європейського Союзу. Це стосується, зокрема, митного регулювання, технічного регулювання, захисту прав споживачів, антимонопольної політики, а також правил державної допомоги суб'єктам господарювання.

Таблиця 1.2

Основні нормативно-правові акти у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Нормативний акт	Сфера регулювання
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»	Загальні правові засади ЗЕД
Митний кодекс України	Митний контроль та митні платежі
Закон України «Про валюту і валютні операції»	Валютні розрахунки та валютний контроль
Податковий кодекс України	Оподаткування експортно-імпортних операцій
Закон України «Про міжнародний комерційний арбітраж»	Вирішення спорів у ЗЕД
Технічні регламенти та стандарти	Сертифікація та безпека продукції

Така гармонізація сприяє покращенню доступу українських підприємств до європейських ринків, проте одночасно висуває підвищені вимоги до якості продукції та рівня управління ризиками.

Слід зазначити, що нормативно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності є динамічним і постійно змінюється під впливом глобальних економічних процесів, політичних чинників, санкційних режимів, міжнародних зобов'язань держави та внутрішніх реформ. Для підприємств це означає необхідність постійного моніторингу змін законодавства, адаптації зовнішньоекономічних контрактів, удосконалення правового супроводу угод і мінімізації правових ризиків.

Отже, нормативно-правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства являє собою складну багатоаспектну систему, що охоплює міжнародні угоди та національні нормативно-правові акти. Його ефективність безпосередньо впливає на стабільність зовнішньоекономічних зв'язків, фінансову безпеку підприємства та результативність здійснення експортно-імпортних операцій. Водночас мінливість правового середовища зумовлює необхідність інтеграції правових аспектів у систему ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників, що формуються як у

зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі його функціонування. Зовнішньоекономічна діяльність, на відміну від внутрішньогосподарської, перебуває під впливом значно ширшого кола факторів, серед яких домінують макроекономічні, політичні, валютно-фінансові, правові, інституційні та ринкові умови. Саме багатфакторність середовища зумовлює підвищений рівень ризиків та складність управління зовнішньоекономічними операціями [1].

Узагальнюючи наукові підходи, доцільно всі чинники впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності поділити на зовнішні та внутрішні. Такий поділ дає змогу комплексно оцінити умови функціонування підприємства на міжнародних ринках та визначити можливості управлінського впливу на результативність ЗЕД.

Зовнішні чинники формуються поза межами підприємства та, як правило, не підлягають прямому контролю з боку суб'єкта господарювання. До них насамперед належать макроекономічна ситуація в країні, рівень відкритості економіки, фіскальна та валютна політика держави, стан платіжного балансу, рівень інфляції, динаміка валютного курсу. Коливання національної валюти безпосередньо впливають на фінансові результати експортно-імпортних операцій, формування доходів і витрат підприємств, а також рівень валютних ризиків [2].

Вагомий вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності мають політичні чинники, що проявляються через рівень політичної стабільності, наявність військових конфліктів, санкційні режими, торговельні війни, обмеження експорту та імпорту. Політичні рішення можуть суттєво змінювати умови доступу підприємства до міжнародних ринків, ускладнювати логістичні маршрути, підвищувати трансакційні витрати та формувати додаткові ризики.

Не менш важливе значення мають правові чинники, які включають стабільність законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності, митного та валютного регулювання, податкової системи, технічного регулювання та

сертифікації продукції. Часті зміни нормативно-правових актів, ускладнення дозвільних процедур і запровадження нових вимог можуть негативно впливати на конкурентні позиції підприємства та знижувати ефективність зовнішньоекономічних операцій [3].

До зовнішніх чинників також належать ринкові фактори, зокрема кон'юнктура світових товарних і фінансових ринків, рівень попиту та пропозиції, конкурентне середовище, цінова динаміка, рівень насиченості ринку, платоспроможність іноземних контрагентів. Зміна умов конкуренції здатна як створювати нові можливості для зростання експорту, так і суттєво обмежувати присутність підприємства на зовнішніх ринках.

Суттєву роль відіграють також технологічні та логістичні чинники, що визначають доступність сучасних виробничих технологій, рівень розвитку транспортної інфраструктури, надійність міжнародних ланцюгів постачання, швидкість та вартість перевезень. Порушення логістичних маршрутів, зростання вартості транспортування, дефіцит контейнерних перевезень істотно впливають на собівартість експортної продукції та своєчасність виконання контрактних зобов'язань.

Разом із цим вирішального значення для результативності зовнішньоекономічної діяльності набувають внутрішні чинники, які формуються безпосередньо на підприємстві та є об'єктом управлінського впливу. До них належить рівень фінансової стійкості підприємства, платоспроможність, структура витрат, ліквідність, наявність власних оборотних коштів, доступ до кредитних ресурсів. Фінансові обмеження можуть стримувати розвиток експортно-імпортних операцій та ускладнювати залучення іноземних партнерів.

Важливим внутрішнім чинником є кадровий потенціал підприємства, зокрема рівень професійної підготовки персоналу, наявність фахівців у сфері зовнішньоекономічної діяльності, знання іноземних мов, досвід ведення міжнародних переговорів, компетентність у сфері митного та валютного регулювання. Низький рівень кваліфікації персоналу підвищує ймовірність

помилки у зовнішньоекономічних контрактах і збільшує рівень операційних та правових ризиків [4].

Значний вплив мають організаційні чинники, які охоплюють структуру управління підприємством, наявність спеціалізованого підрозділу ЗЕД, рівень автоматизації бізнес-процесів, ефективність системи внутрішнього контролю, швидкість прийняття управлінських рішень. Відсутність чітко вибудованої організаційної структури управління ЗЕД знижує її результативність та ускладнює координацію між підрозділами.

До внутрішніх чинників також належать інноваційний та маркетинговий потенціал підприємства. Рівень інноваційності продукції, її відповідність міжнародним стандартам, здатність до адаптації асортименту до вимог конкретних ринків, ефективність міжнародної маркетингової стратегії безпосередньо впливають на обсяги експорту та позиції підприємства на світовому ринку.

В табл. 1.3 узагальнені основні чинники впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

Основні чинники впливу на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Група чинників	Характеристика
Макроекономічні	Інфляція, валютний курс, платіжний баланс
Політичні	Політична стабільність, санкції, торговельні обмеження
Правові	Митне, валютне, податкове регулювання
Ринкові	Попит, конкуренція, ціни на світових ринках
Логістичні	Транспортна інфраструктура, логістичні витрати
Фінансові	Ліквідність, доступ до капіталу
Кадрові	Кваліфікація персоналу
Організаційні	Структура управління, автоматизація
Інноваційні	Рівень технологій, якість продукції

У сучасних умовах особливого значення набуває взаємозв'язок чинників ефективності ЗЕД із системою управління ризиками. Зміни будь-якого із зазначених чинників можуть призводити до виникнення валютних, кредитних, комерційних, політичних, транспортних та інших видів ризиків.

Саме тому підприємство повинно не лише ідентифікувати ключові чинники впливу, але й прогнозувати можливі негативні наслідки їхньої дії та завчасно розробляти інструменти реагування [5].

Отже, ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства формується під впливом складної системи зовнішніх і внутрішніх чинників, які взаємодіють між собою та постійно трансформуються під впливом глобальних економічних процесів. Усвідомлення характеру дії цих чинників є необхідною передумовою побудови результативної системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, що забезпечує його фінансову стійкість, конкурентоспроможність і стабільний розвиток [6].

1.2. Теоретичні основи ризиків у зовнішньоекономічній діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства за своєю природою здійснюється в умовах підвищеної невизначеності та дії великої кількості непередбачуваних факторів, що зумовлює об'єктивне існування ризиків. Будь-яка зовнішньоекономічна операція пов'язана з ймовірністю виникнення фінансових втрат, збоїв у постачанні, порушення контрактних зобов'язань, змін валютних курсів, політичної нестабільності та інших негативних наслідків. Саме тому категорія ризику посідає центральне місце в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

У науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до трактування економічної сутності ризику. Узагальнюючи наявні підходи, ризик доцільно розглядати як ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних унаслідок впливу невизначених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [10]. І. О. Бланк визначає ризик як можливість виникнення фінансових втрат або недоотримання запланованого прибутку в умовах невизначеності результатів господарських операцій [11]. В. В. Вітлінський трактує ризик як економічну категорію, що характеризує ймовірність настання небажаної події та масштаб можливих втрат у процесі

прийняття управлінських рішень [10].

Англомовні дослідження також розглядають ризик як імовірнісну категорію, що поєднує невизначеність і можливість фінансових втрат. Так, Р. Норкін визначає ризик як вплив невизначеності на досягнення цілей організації [17], а J. Hull наголошує, що ризик є похідною від мінливості фінансових, валютних, процентних та ринкових параметрів [18]. Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 трактує ризик як вплив невизначеності на досягнення запланованих результатів [13].

У контексті зовнішньоекономічної діяльності ризик набуває особливого змісту, оскільки підприємство функціонує одночасно в кількох правових, економічних, валютних та культурних середовищах. Ризик у зовнішньоекономічній діяльності доцільно визначати як ймовірність настання фінансових, комерційних, валютних, політичних, транспортних та інших втрат у процесі здійснення міжнародних господарських операцій [14; 15].

Специфіка ризиків у сфері ЗЕД полягає в тому, що вони формуються під впливом не лише внутрішніх факторів діяльності підприємства, але й глобальних процесів світової економіки. До ключових джерел ризику у зовнішньоекономічній діяльності належать: нестабільність валютних курсів, зміна митно-тарифної політики, політичні конфлікти, санкційні обмеження, трансформація логістичних маршрутів, неплатоспроможність контрагентів, форс-мажорні обставини та коливання світових цін [16].

Економічна сутність ризику у ЗЕД тісно пов'язана з категорією невизначеності. Невизначеність означає обмеженість інформації щодо майбутніх умов реалізації зовнішньоекономічних операцій, тоді як ризик є кількісною та якісною оцінкою можливих наслідків цієї невизначеності. Таким чином, ризик є об'єктивною формою прояву невизначеності в економічній діяльності підприємства [12].

Важливою характеристикою ризику є його подвійна економічна природа. З одного боку, ризик пов'язаний із загрозою втрат, а з іншого – є джерелом можливого додаткового прибутку. Підприємства, які виходять на

нові міжнародні ринки, освоюють нові форми співпраці, інвестують у транснаціональні проєкти, одночасно підвищують потенційну дохідність і рівень ризику. У цьому контексті зовнішньоекономічна діяльність є сферою підвищеної прибутковості та підвищеної небезпеки.

Роль ризику у зовнішньоекономічній діяльності проявляється у кількох ключових аспектах. По-перше, ризик безпосередньо впливає на фінансові результати експортно-імпортних операцій, визначаючи рівень можливих втрат або прибутків. По-друге, ризик формує стратегію виходу підприємства на міжнародні ринки, вибір контрагентів, валют розрахунків, форм страхування та способів хеджування. По-третє, ризик визначає необхідність формування резервів, страхових фондів та системи фінансової безпеки підприємства [19].

У сучасних умовах глобальної нестабільності роль ризику у зовнішньоекономічній діяльності суттєво зростає. Пандемічні кризи, військові конфлікти, санкційні режими, енергетичні шоки та розрив міжнародних ланцюгів постачання істотно підвищили рівень невизначеності та ускладнили прогнозування результатів зовнішньоекономічних операцій. За даними Світового банку та UNCTAD, упродовж останніх років підприємства дедалі частіше стикаються з системними ризиками, які неможливо мінімізувати традиційними інструментами страхування [19; 21].

Особливої актуальності проблема ризиків у ЗЕД набуває для українських підприємств в умовах воєнної економіки, трансформації експортних потоків, валютних обмежень, ускладнення логістики та підвищення політичних ризиків. У сучасних дослідженнях українських вчених наголошується, що ризик у зовнішньоекономічній діяльності дедалі частіше набуває системного характеру та потребує комплексного управління на стратегічному рівні [14; 16].

Таким чином, ризик є невід'ємною економічною категорією зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що відображає об'єктивну ймовірність виникнення втрат у процесі міжнародних господарських операцій. Його роль полягає не лише у формуванні загроз фінансовій стабільності

підприємства, але й у стимулюванні активності на міжнародних ринках, пошуку нових можливостей та інноваційних рішень. Усвідомлення економічної сутності ризику та його впливу на результати зовнішньоекономічної діяльності є теоретичною основою для формування ефективної системи ризик-менеджменту підприємства.

Ефективне управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства неможливе без їх науково обґрунтованої класифікації. Саме систематизація ризиків дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, встановити їх джерела, визначити ступінь впливу на результати господарської діяльності та обґрунтувати вибір методів їх мінімізації. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ризики у сфері ЗЕД мають багатофакторний характер та формуються під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [14; 16].

У загальному розумінні класифікація ризиків – це упорядковане групування ризиків за визначеними ознаками з метою поглибленого аналізу та управління. Найбільш поширеним є поділ ризиків за джерелом виникнення на внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики зумовлені особливостями організації виробництва, фінансового стану, кадрового потенціалу, рівня менеджменту підприємства. Зовнішні ризики формуються під впливом макроекономічних, політичних, правових, валютних, логістичних та інших факторів [10; 11].

У сфері зовнішньоекономічної діяльності ключове значення має класифікація ризиків за функціональними ознаками. Найбільш поширеним є виділення таких основних груп: комерційні, валютні, фінансові, політичні, транспортні, митні, форс-мажорні та правові ризики [14; 15].

Комерційні ризики пов'язані з можливістю порушення умов зовнішньоторговельних контрактів, несвоєчасною оплатою за поставлену продукцію, неплатоспроможністю або недобросовісністю іноземних контрагентів. Особливе місце серед них займають ризики неповернення дебіторської заборгованості та ризики зриву контрактних поставок [16].

Валютні ризики зумовлені коливанням курсів іноземних валют та

безпосередньо впливають на фінансові результати експортно-імпортних операцій. За визначенням І. О. Бланка, валютний ризик – це ймовірність фінансових втрат, спричинених зміною валютного курсу між моментом укладання контракту та фактичним здійсненням розрахунків [11]. У сучасних умовах валютні ризики для українських підприємств посилюються через валютні обмеження, зміну режимів валютного регулювання та нестабільність національної валюти.

Фінансові ризики у ЗЕД охоплюють ризики втрати ліквідності, неплатоспроможності, зростання вартості кредитних ресурсів, інфляційні ризики та ризики дефіциту оборотного капіталу. Вони безпосередньо пов'язані з рухом фінансових ресурсів у процесі міжнародних операцій [12].

Політичні ризики виникають унаслідок нестабільності політичної ситуації в країні-партнері або країні-експортері, зміни зовнішньоторговельної політики, введення санкцій, ембарго, обмежень на переказ валютних коштів, націоналізації майна тощо. За даними OECD, у сучасних умовах політичні ризики дедалі частіше мають глобальний характер і впливають на міжнародні виробничі та логістичні ланцюги [20].

Транспортні та логістичні ризики пов'язані з імовірністю пошкодження, втрати або затримки вантажу під час перевезення, збоїв у роботі транспортної інфраструктури, закриття портів, змін маршрутів постачання. В умовах воєнного стану для України ця група ризиків набула критичного значення [21].

Митні ризики виникають у процесі митного оформлення товарів і пов'язані з неправильним визначенням митної вартості, кодів УКТ ЗЕД, затримками на митниці, змінами митних ставок, запровадженням нетарифних обмежень [1; 2].

Форс-мажорні ризики охоплюють надзвичайні та непередбачувані обставини, що не залежать від волі сторін контракту, зокрема стихійні лиха, воєнні дії, пандемії, техногенні катастрофи. Сучасна практика засвідчує, що частота настання таких ризиків істотно зросла у світовій економіці [19].

Значний науковий інтерес становить класифікація ризиків за рівнем можливих наслідків: допустимі, критичні та катастрофічні. Допустимі ризики не призводять до істотних фінансових втрат і можуть бути компенсовані поточними доходами підприємства. Критичні ризики загрожують істотними збитками та порушенням фінансової стійкості. Катастрофічні ризики можуть спричинити банкрутство підприємства або повну втрату активів [10].

Узагальнення основних видів ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні види ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Група ризиків	Зміст та прояв
Комерційні	Неплатежі контрагентів, зрив контрактів, порушення умов постачання
Валютні	Коливання курсів, валютні обмеження, курсові втрати
Фінансові	Втрата ліквідності, дефіцит оборотних коштів, кредитні ризики
Політичні	Санкції, ембарго, зміна торговельної політики
Транспортні	Пошкодження вантажу, затримки доставки, збої логістики
Митні	Затримки оформлення, зміни ставок, нетарифні бар'єри
Форс-мажорні	Війни, пандемії, природні катастрофи

Джерело: узагальнено за [10; 14; 16; 20]

В англomовній науковій літературі класифікація ризиків у міжнародному бізнесі часто базується на поділі на market risks, credit risks, operational risks, legal risks та strategic risks. Зокрема, J. Hull зазначає, що саме поєднання ринкових, кредитних та операційних ризиків формує загальний профіль ризику міжнародної компанії [18]. R. Kaplan та A. Mikes пропонують поділяти ризики на запобіжні, стратегічні та зовнішні, що дозволяє більш ефективно інтегрувати ризик-менеджмент у систему стратегічного управління підприємством [22].

Для українських підприємств у сфері ЗЕД найбільш критичними на сучасному етапі залишаються валютні, політичні, логістичні та фінансові ризики. Саме вони зумовлюють нестабільність грошових потоків, ускладнюють довгострокове планування та істотно підвищують загальний рівень економічної небезпеки зовнішньоекономічної діяльності [15; 21].

Таким чином, класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності є важливим етапом формування системи ризик-менеджменту підприємства. Вона дозволяє всебічно оцінити спектр можливих загроз, упорядкувати їх за джерелами виникнення, характером впливу та рівнем небезпеки, а також створює наукове підґрунтя для вибору адекватних інструментів управління ризиками в міжнародній діяльності підприємства.

Ефективність системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства значною мірою визначається обраними методами оцінювання ризиків. Саме етап оцінювання дозволяє кількісно та якісно визначити рівень загроз, встановити їх імовірність і масштаб можливих втрат, а також сформувати науково обґрунтовану основу для ухвалення управлінських рішень щодо мінімізації ризиків. У працях вітчизняних та зарубіжних учених підкреслюється, що без достовірної оцінки ризиків управління ними набуває суб'єктивного та фрагментарного характеру [10; 18; 22].

Методи оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності доцільно поділяти на якісні, кількісні та комбіновані. Якісні методи спрямовані на ідентифікацію ризиків і встановлення рівня їх небезпеки на основі експертних суджень. Кількісні методи дозволяють визначити числові показники імовірності настання ризикових подій та розмір можливих втрат. Комбіновані методи поєднують переваги обох підходів.

До якісних методів оцінювання ризиків належать експертні оцінки, метод сценаріїв, метод аналогій, SWOT-аналіз, рейтингові методи. Застосування експертних оцінок є доцільним у ситуаціях, коли відсутня достатня статистична інформація щодо ймовірності виникнення ризику. Група фахівців формує узагальнену оцінку рівня загроз на основі професійного досвіду та знань [16]. Метод сценаріїв дозволяє змодельовати можливі варіанти розвитку подій у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій та оцінити наслідки кожного з них. SWOT-аналіз використовується для виявлення сильних і слабких сторін підприємства у сфері ЗЕД, а також можливостей і

загроз з боку зовнішнього середовища.

Разом із тим якісні методи оцінювання ризиків є суб'єктивними та не дозволяють точно визначити величину можливих фінансових втрат. Тому в практиці ризик-менеджменту широко застосовуються кількісні методи оцінювання ризиків, які базуються на використанні математичного апарату, статистичних даних та ймовірнісних моделей.

Найбільш поширеним кількісним методом є метод математичного очікування, який дозволяє визначити середній очікуваний рівень втрат від реалізації ризику:

$$R = \sum (P_i * L_i), \quad (1.1)$$

де (P_i) – ймовірність настання i -ї ризикової події,

(L_i) – величина можливих втрат від цієї події.

Цей метод широко використовується для оцінювання валютних, комерційних та фінансових ризиків у зовнішньоекономічній діяльності [11].

Важливе місце в оцінюванні валютних ризиків займає метод Value at Risk (VaR), який дозволяє визначити максимально можливі втрати за певний проміжок часу з заданою ймовірністю. За визначенням Р. Jorion, VaR є універсальним інструментом вимірювання фінансового ризику та активно застосовується у міжнародних корпораціях [24]. У сфері зовнішньоекономічної діяльності цей метод використовується для оцінювання ризиків валютних коливань, відсоткових ставок та товарних цін.

Метод аналізу чутливості ґрунтується на дослідженні зміни фінансових результатів ЗЕД залежно від коливань ключових параметрів: валютних курсів, цін, обсягів реалізації, вартості логістики. Він дозволяє визначити, які з факторів мають найбільший вплив на рівень ризику.

Метод дерева рішень застосовується для оцінювання альтернативних управлінських рішень у сфері ЗЕД з урахуванням ризиків. Кожен можливий варіант розвитку подій має свою ймовірність та фінансові наслідки, що дозволяє обрати оптимальну стратегію поведінки підприємства [18].

До комбінованих методів належить метод матриці ризиків, який поєднує якісну оцінку ймовірності та кількісну оцінку наслідків ризику. Побудова матриці ризиків дозволяє систематизувати ризики за рівнем їх небезпеки та визначити пріоритети управління.

В табл. 1.5 зведені основні методи оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності

Таблиця 1.5

Основні методи оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності

Група методів	Метод	Характеристика
Якісні	Експертні оцінки	Ґрунтуються на професійному судженні фахівців
	SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей
	Сценарний аналіз	Моделювання альтернативних варіантів розвитку подій
Кількісні	Математичне очікування	Оцінка середнього рівня можливих втрат
	Value at Risk (VaR)	Визначення максимальних фінансових втрат
	Аналіз чутливості	Оцінка впливу ключових факторів на фінансовий результат
Комбіновані	Матриця ризиків	Поєднання рівня ймовірності та величини наслідків
	Дерево рішень	Оцінка альтернатив управління з урахуванням ризику

Джерело: узагальнено за [10; 11; 18; 22; 24]

У міжнародній практиці особливу увагу приділяють інтеграції методів оцінювання ризиків у загальну систему стратегічного управління. Так, R. Kaplan та A. Mikes наголошують на доцільності використання різних методів оцінювання ризиків залежно від їх природи: запобіжні ризики доцільно оцінювати кількісними методами, стратегічні – сценарними, а зовнішні – експертними [22]. A. Damodaran підкреслює, що вибір методів оцінювання ризиків має враховувати галузеву специфіку та рівень інтеграції підприємства у світові ринки [23].

Для українських підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, найбільш практично значущими є методи оцінювання валютних,

фінансових та логістичних ризиків. Наукові дослідження свідчать, що в сучасних умовах підприємства недостатньо активно застосовують кількісні методи оцінювання ризиків, обмежуючись інтуїтивними та експертними підходами, що знижує ефективність ризик-менеджменту [15; 26].

Таким чином, оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є складним багатоступеневим процесом, який передбачає поєднання якісних і кількісних методів. Раціональне використання сучасного інструментарію оцінювання ризиків дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, прогнозувати можливі фінансові втрати та формувати ефективну систему управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

1.3. Теоретичні аспекти формування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, зростання геополітичних загроз, валютних коливань та трансформації міжнародних ринків роль системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства істотно зростає. Постійний вплив зовнішніх факторів невизначеності зумовлює необхідність переходу від фрагментарного управління ризиками до формування цілісної, інтегрованої системи ризик-менеджменту, що забезпечує стабільність функціонування підприємства на міжнародних ринках [10; 22].

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення системи ризик-менеджменту. Узагальнюючи існуючі підходи, систему ризик-менеджменту доцільно розглядати як сукупність методів, інструментів, організаційних структур і процедур, спрямованих на виявлення, оцінювання, моніторинг та мінімізацію ризиків з метою забезпечення стійкого розвитку підприємства [11; 18]. Вітчизняні дослідники визначають систему ризик-менеджменту як складову загальної системи управління підприємством, що

забезпечує захист його економічних інтересів від негативного впливу факторів ризику [10; 25].

Специфіка зовнішньоекономічної діяльності зумовлює особливі вимоги до формування системи ризик-менеджменту. На відміну від внутрішньогосподарської діяльності, ризики ЗЕД мають більш складну структуру, різноманітні джерела походження та тісний взаємозв'язок з міжнародним середовищем. Саме тому система ризик-менеджменту у сфері ЗЕД повинна враховувати не лише фінансові та виробничі аспекти, але й політичні, правові, валютні, логістичні та культурні чинники [14; 16].

Міжнародний стандарт ISO 31000:2018 визначає ризик-менеджмент як скоординовану діяльність щодо управління організацією з урахуванням ризиків, що включає ідентифікацію, аналіз, оцінювання, реагування та моніторинг ризиків [13]. У межах зовнішньоекономічної діяльності цей підхід набуває особливого значення, оскільки ризики мають системний та динамічний характер.

Система ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства виконує низку важливих функцій. По-перше, вона забезпечує ідентифікацію ризиків, тобто виявлення всіх можливих загроз, що можуть виникнути на різних етапах здійснення експортно-імпортних операцій. По-друге, система здійснює оцінювання ризиків з метою визначення їх імовірності та масштабу можливих фінансових втрат. По-третє, вона формує механізми реагування на ризики, що включають вибір методів мінімізації, страхування, хеджування, диверсифікації та уникнення ризикових ситуацій [11; 18].

Важливою складовою системи ризик-менеджменту є моніторинг ризиків, який передбачає постійне спостереження за змінами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, своєчасне виявлення нових загроз і коригування управлінських рішень. Моніторинг дозволяє адаптувати систему управління ризиками до динамічних умов міжнародного ринку та зменшити часовий лаг між виникненням ризику і прийняттям управлінського рішення [22; 23].

У сучасних наукових дослідженнях ризик-менеджмент у ЗЕД розглядається як елемент стратегічного управління підприємством. R. Kaplan та A. Mikes зазначають, що ефективний ризик-менеджмент повинен бути інтегрований у систему стратегічного планування, фінансового управління та корпоративного контролю [22]. A. Damodaran підкреслює, що управління ризиками має бути спрямоване не лише на уникнення втрат, але й на використання ризику як джерела конкурентних переваг [23].

Формування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства передбачає дотримання низки принципів, серед яких основними є: системність, комплексність, безперервність, адаптивність, економічна доцільність та інтегрованість у загальну систему управління підприємством. Принцип системності означає, що управління ризиками повинно охоплювати всі рівні управління та всі види зовнішньоекономічних операцій. Принцип комплексності передбачає врахування сукупності ризиків, а не їх ізольований розгляд. Принцип адаптивності зумовлює необхідність постійного вдосконалення системи залежно від змін зовнішнього середовища [10; 25].

Особливе значення має організаційне забезпечення системи ризик-менеджменту. У практиці міжнародних корпорацій функції управління ризиками покладаються на спеціалізовані підрозділи або ризик-комітети. В умовах українських підприємств ці функції, як правило, виконують фінансові, економічні або зовнішньоекономічні служби, що часто знижує ефективність управління ризиками через відсутність вузькоспеціалізованих фахівців [26].

Система ризик-менеджменту у сфері ЗЕД тісно пов'язана із системою фінансової безпеки підприємства. Вона спрямована на забезпечення стабільності грошових потоків, платоспроможності, рентабельності зовнішньоекономічних операцій та захист економічних інтересів підприємства. На думку вітчизняних науковців, ефективний ризик-менеджмент є необхідною умовою формування фінансової стійкості підприємства в умовах глобальної конкуренції [15; 26].

Для українських підприємств актуальність формування дієвої системи ризик-менеджменту у ЗЕД суттєво посилилася в умовах воєнного стану, ускладнення логістичних маршрутів, валютних обмежень, зміни географії експорту та імпорту. У таких умовах зростає роль не лише оперативного, але й стратегічного управління ризиками, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових економічних реалій та зберігати конкурентні позиції на міжнародних ринках [21; 20].

Таким чином, система ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є складною багаторівневою системою управління, яка поєднує організаційні, економічні, фінансові та правові механізми впливу на ризики. Її основне призначення полягає у зниженні ймовірності фінансових втрат, забезпеченні стабільності зовнішньоекономічних операцій та підвищенні ефективності функціонування підприємства в умовах міжнародної нестабільності.

Формування ефективної системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є складним багаторівневим процесом, що потребує науково обґрунтованого підходу до побудови механізму її функціонування. Дієвість управління ризиками залежить не лише від правильності ідентифікації загроз, але й від узгодженості організаційних, економічних, фінансових та інформаційних інструментів їх нейтралізації. У сучасних наукових дослідженнях механізм ризик-менеджменту розглядається як цілеспрямований процес послідовної реалізації управлінських функцій щодо ризиків з метою мінімізації негативних наслідків та забезпечення стабільності діяльності підприємства [10; 18; 22].

Механізм функціонування системи ризик-менеджменту у ЗЕД доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних етапів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на виявлення, оцінювання, реагування та моніторинг ризиків зовнішньоекономічних операцій. Його побудова ґрунтується на поєднанні стратегічного та оперативного рівнів управління ризиками [11; 23].

Першим етапом формування механізму ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків, яка передбачає систематичне виявлення потенційних загроз на всіх стадіях здійснення зовнішньоекономічної діяльності: від аналізу іноземного ринку та вибору контрагента до транспортування продукції та здійснення валютних розрахунків. На цьому етапі використовуються методи експертних оцінок, аналіз контрактів, SWOT-аналіз, дослідження макроекономічного та політичного середовища [14; 16].

Другим етапом є оцінювання ризиків, що передбачає визначення ймовірності їх настання та рівня можливих фінансових втрат. Як зазначалося у підрозділі 2.3, для цього застосовуються як якісні, так і кількісні методи оцінювання: аналіз чутливості, математичне очікування, VaR, сценарний аналіз, матриці ризиків [11; 24]. Результати оцінювання дозволяють сформувати ієрархію ризиків та визначити пріоритетні напрями управлінського впливу.

Третім етапом є вибір методів реагування на ризики, який передбачає розроблення комплексу заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації. У науковій літературі виділяють основні стратегії управління ризиками: уникнення ризику, зниження ризику, передання ризику та прийняття ризику [10; 18]. У сфері зовнішньоекономічної діяльності найбільш поширеними інструментами зниження ризиків є страхування, хеджування валютних ризиків, диверсифікація ринків збуту та постачання, використання акредитивних форм розрахунків, створення резервних фондів.

Четвертим етапом є реалізація управлінських рішень, що передбачає практичне впровадження обраних методів управління ризиками у процес здійснення зовнішньоекономічних операцій. На цьому етапі відбувається інтеграція механізму ризик-менеджменту у фінансову, зовнішньоекономічну, юридичну та логістичну діяльність підприємства.

П'ятим етапом є моніторинг та контроль ризиків, який полягає у постійному спостереженні за змінами зовнішнього середовища, оцінюванні ефективності застосованих методів управління ризиками та коригуванні

прийнятих рішень. Безперервний моніторинг дозволяє своєчасно реагувати на нові загрози та адаптувати систему ризик-менеджменту до змін кон'юнктури міжнародних ринків [22; 23].

Дієвість механізму ризик-менеджменту забезпечується відповідним організаційним, інформаційним, фінансовим та нормативно-правовим забезпеченням. Організаційне забезпечення передбачає визначення відповідальних осіб або структурних підрозділів за управління ризиками у ЗЕД. Інформаційне забезпечення включає використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, баз даних, статистичних ресурсів, аналітики світових ринків. Фінансове забезпечення передбачає формування резервів, страхових фондів та витрат на проведення хеджування. Нормативно-правове забезпечення ґрунтується на положеннях національного та міжнародного законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності [1; 2; 13].

У наукових дослідженнях наголошується, що механізм ризик-менеджменту повинен бути інтегрованим у загальну систему стратегічного управління підприємством. R. Kaplan та A. Mikes підкреслюють, що управління ризиками має охоплювати не лише операційні, але й стратегічні рішення підприємства, зокрема щодо вибору закордонних ринків, інвестиційних проєктів, партнерських відносин [22]. A. Damodaran зазначає, що ефективний механізм ризик-менеджменту дозволяє підприємству не лише уникати втрат, але й формувати конкурентні переваги на міжнародних ринках [23].

В умовах нестабільного зовнішнього середовища для українських підприємств особливої актуальності набуває адаптивний характер механізму ризик-менеджменту у ЗЕД. Це означає його здатність швидко реагувати на зміни валютного курсу, логістичних маршрутів, митного регулювання, торговельних бар'єрів, санкційних обмежень. Сучасні дослідження доводять, що підприємства, які впровадили системний механізм управління ризиками, демонструють вищу фінансову стійкість та стабільніші результати

зовнішньоекономічної діяльності в умовах кризових явищ [15; 21].

Особливе місце у механізмі ризик-менеджменту посідає управління валютними та фінансовими ризиками, оскільки саме вони безпосередньо впливають на прибутковість експортно-імпортних операцій. Застосування деривативів, форвардних контрактів, валютної диверсифікації, а також використання багатовалютних розрахунків дозволяє істотно знизити вплив курсових коливань на фінансові результати підприємства [11; 24].

Таким чином, механізм формування та функціонування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є послідовним, безперервним процесом, що охоплює ідентифікацію, оцінювання, управління та моніторинг ризиків на всіх етапах здійснення міжнародних операцій. Його ефективність визначається рівнем інтеграції у загальну систему управління підприємством, адаптивністю до змін зовнішнього середовища та здатністю забезпечувати фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду формування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємств має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки дозволяє виявити ефективні управлінські підходи, інструменти та організаційні моделі, а також оцінити можливості їх адаптації до умов функціонування українських підприємств. У розвинених країнах система ризик-менеджменту є інтегрованим елементом корпоративного управління та стратегічного планування, тоді як в Україні вона перебуває на стадії становлення [18; 22].

У міжнародній практиці домінує концепція Enterprise Risk Management (ERM), яка передбачає комплексне управління всіма видами ризиків на рівні підприємства. Відповідно до стандарту COSO ERM, система управління ризиками інтегрується у всі бізнес-процеси компанії та спрямована на підтримку досягнення стратегічних цілей. Такий підхід активно застосовується транснаціональними корпораціями США, ЄС та Японії, що здійснюють масштабну зовнішньоекономічну діяльність [22; 23].

У країнах Європейського Союзу ризик-менеджмент у сфері зовнішньоекономічної діяльності ґрунтується на поєднанні фінансових, страхових та правових інструментів управління ризиками. Особливу увагу приділяють страхуванню експортних кредитів, хеджуванню валютних ризиків, використанню деривативів та гарантій експортно-кредитних агентств. Державна підтримка експорту здійснюється через спеціалізовані інститути, що мінімізують політичні та комерційні ризики міжнародних операцій [17; 20].

Американська модель управління ризиками у ЗЕД відзначається високим рівнем формалізації та використанням кількісних методів оцінювання ризиків. Широке застосування мають моделі VaR, сценарний аналіз, стрес-тестування, а також автоматизовані інформаційні системи управління ризиками. Значна увага приділяється валютним та процентним ризикам, що зумовлено високою волатильністю фінансових ринків [18; 24].

У країнах Азії (Японія, Південна Корея, Китай) система ризик-менеджменту у сфері зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язана з державною експортною політикою. Підприємства активно використовують державні програми страхування експортних контрактів, кредитної підтримки, а також довгострокові стратегії диверсифікації ринків збуту з метою зниження зовнішніх ризиків [20; 21].

Узагальнення ключових характеристик зарубіжних моделей ризик-менеджменту у ЗЕД подано в табл.1.6.

Вітчизняний досвід формування системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності має низку особливостей, зумовлених трансформаційним характером економіки, високим рівнем макроекономічної нестабільності, валютними обмеженнями та воєнними ризиками. Більшість українських підприємств використовують фрагментарні, переважно інтуїтивні підходи до управління ризиками без формування повноцінної системи ризик-менеджменту [14; 16; 26].

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика зарубіжних моделей ризик-менеджменту у
зовнішньоекономічній діяльності

Країна / регіон	Основні характеристики моделі	Ключові інструменти
США	Інтегрована система ERM, кількісна орієнтація	VaR, деривативи, хеджування, стрес-тести
ЄС	Поєднання страхових і фінансових механізмів	Страхування експорту, гарантії, хеджування
Японія	Державна підтримка експортних операцій	Експортне страхування, довгострокові контракти
Китай	Орієнтація на диверсифікацію ринків	Державні гарантії, валютне регулювання

Джерело: узагальнено за [17; 18; 20; 22; 24]

На практиці управління ризиками у ЗЕД в Україні здійснюється через страхування вантажів, використання авансових форм розрахунків, часткову диверсифікацію валют та контрагентів. Водночас застосування похідних фінансових інструментів, валютного хеджування та кількісних методів оцінювання ризиків є обмеженим через нерозвиненість відповідної інфраструктури фінансового ринку [11; 15].

Окремі великі українські експортоорієнтовані підприємства та компанії з іноземним капіталом поступово впроваджують елементи інтегрованого ризик-менеджменту, зокрема створюють внутрішні підрозділи з управління ризиками, впроваджують процедури ідентифікації та моніторингу ризиків, використовують фінансові моделі оцінювання валютних і кредитних ризиків. Проте для більшості середніх і малих підприємств питання системного управління ризиками у ЗЕД залишається нерозв'язаним [25; 26].

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчить, що українські підприємства істотно поступаються міжнародним компаніям за рівнем інтегрованості ризик-менеджменту у систему стратегічного управління. Основними проблемами є нестача кваліфікованих фахівців з управління ризиками, обмежені фінансові ресурси, низький рівень автоматизації бізнес-процесів, а також недостатній рівень розвитку

фінансових інструментів хеджування [16; 18].

Разом із тим зарубіжний досвід може бути використаний як основа для формування адаптованих до українських реалій моделей ризик-менеджменту. До найбільш перспективних напрямів адаптації належать: упровадження елементів ERM на рівні середніх і великих підприємств; активніше використання страхування експортних ризиків; розвиток валютного хеджування; запровадження систем ризик-моніторингу; удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління ризиками.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить про високу ефективність інтегрованих систем ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Вітчизняна практика, попри наявні обмеження, поступово трансформується у напрямі системного управління ризиками. Адаптація кращих міжнародних підходів з урахуванням особливостей української економіки є необхідною умовою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств та зміцнення їх фінансової стійкості.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність підприємства є однією з найбільш ризикових сфер господарювання, оскільки вона піддається впливу значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких особливе місце посідають валютні, політичні, логістичні, комерційні та фінансові ризики. Доведено, що ефективність функціонування підприємства на міжнародних ринках безпосередньо залежить від рівня організованості системи управління ризиками.

У підрозділі 1.1 узагальнено наукові підходи до трактування сутності ризику та ризик-менеджменту, розкрито економічну природу ризиків у зовнішньоекономічній діяльності та їх класифікацію. Встановлено, що ризик-

менеджмент слід розглядати як системний, безперервний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання, мінімізації та контролю ризиків, спрямований на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Сформовано узагальнену класифікацію ризиків ЗЕД, що дозволяє комплексно підходити до їх управління.

Підрозділ 1.2 присвячено методичному інструментарію оцінювання та управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності. Визначено, що сучасний ризик-менеджмент ґрунтується на поєднанні якісних і кількісних методів аналізу, зокрема експертних оцінок, сценарного аналізу, статистичних методів, моделювання, VaR, стрес-тестування. Обґрунтовано доцільність використання фінансових, страхових, організаційних та інформаційних інструментів мінімізації ризиків. Доведено, що ефективність управління ризиками суттєво зростає за умови впровадження інтегрованого підходу та автоматизації процесів ризик-моніторингу.

У підрозділі 1.3 узагальнено сучасні концепції формування системи ризик-менеджменту на підприємстві та визначено їх роль у забезпеченні стабільності зовнішньоекономічної діяльності. Дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду показало, що у розвинених економіках домінують інтегровані моделі управління ризиками на засадах ERM, які є складовою стратегічного управління. Водночас в Україні система ризик-менеджменту у сфері ЗЕД перебуває на стадії становлення та здебільшого має фрагментарний характер. Виявлено основні обмеження розвитку ризик-менеджменту на вітчизняних підприємствах, серед яких нестача фінансових ресурсів, низький рівень автоматизації, обмеженість фінансових інструментів хеджування та дефіцит кваліфікованих кадрів.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна зробити висновок, що формування ефективної системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності є необхідною передумовою забезпечення фінансової стійкості підприємства, зниження втрат від несприятливих чинників зовнішнього середовища та підвищення результативності експортно-

імпортних операцій. Теоретичні положення, отримані у розділах 1–3, створюють науково-методичну основу для подальшого практичного аналізу системи ризик-менеджменту конкретного підприємства та розроблення обґрунтованих управлінських рекомендацій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГРОФІРМА МАЯК»

2.1. Загальна характеристика та організаційно-економічні умови функціонування ТОВ «Агрофірма Маяк»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агрофірма Маяк» є юридичною особою приватного права, що функціонує відповідно до норм чинного законодавства України та здійснює господарську діяльність на засадах самостійності, комерційного розрахунку та відповідальності за результати своєї діяльності. Обрана організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю – є однією з найбільш поширених і економічно доцільних для суб'єктів аграрного сектору, оскільки поєднує гнучкість управління з обмеженням майнової відповідальності учасників у межах їхніх внесків до статутного капіталу. Це створює сприятливі умови для акумулювання фінансових ресурсів, залучення інвестицій, реалізації довгострокових виробничих програм і водночас мінімізує ризики для власників у разі несприятливих змін зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Організаційно-правовий статус ТОВ «Агрофірма Маяк» визначає його правосуб'єктність, можливість укладати цивільно-правові та господарські договори, набувати майнові й немайнові права, виступати стороною у фінансово-економічних відносинах із контрагентами, банківськими установами, органами державної влади та місцевого самоврядування. Підприємство діє на підставі статуту, який регламентує порядок формування та використання статутного капіталу, компетенцію органів управління, розподіл повноважень між ними, а також механізми контролю за результатами діяльності. Значний розмір статутного капіталу свідчить про достатній рівень первинної капіталізації та створює фінансове підґрунтя для розвитку матеріально-технічної бази, модернізації виробничих процесів і підтримання

платоспроможності підприємства.

Система управління ТОВ «Агрофірма Маяк» побудована за класичною ієрархічною моделлю, притаманною середнім і великим агропромисловим підприємствам, що забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій і відповідальності. Вищим органом управління є загальні збори учасників товариства, які визначають стратегічні напрями розвитку, затверджують фінансові результати, приймають рішення щодо розподілу прибутку, внесення змін до статутних документів, а також щодо ключових питань інвестиційної та кадрової політики. Поточне керівництво діяльністю підприємства здійснює одноосібний виконавчий орган – директор, який несе відповідальність за реалізацію стратегічних рішень, організацію виробничо-господарської діяльності, ефективне використання ресурсів і досягнення запланованих економічних результатів.

Організаційна структура управління підприємством, як правило, складається за функціональним принципом і охоплює основні управлінські підсистеми, зокрема виробничу, фінансово-економічну, збутову, кадрову та адміністративну. Такий підхід дозволяє забезпечити спеціалізацію управлінської праці, підвищити якість прийняття рішень у відповідних сферах та сприяти координації між структурними підрозділами. Для аграрного підприємства з багатoproфільною діяльністю функціональна структура управління є доцільною, оскільки дає змогу враховувати специфіку сезонності виробництва, особливості біологічних процесів, а також необхідність оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури та виробничих умов.

Напрями господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» формуються з урахуванням галузевої спеціалізації, ресурсного потенціалу та регіональних особливостей аграрного виробництва. Підприємство належить до агропродовольчого сектору та здійснює діяльність, пов'язану з виробництвом сільськогосподарської продукції, насамперед у сфері тваринництва молочного напрямку, а також із переробкою сільськогосподарської сировини та реалізацією готової продукції. Така

багатокомпонентна модель господарювання сприяє формуванню замкненого виробничо-економічного циклу, у межах якого створюється додана вартість на різних етапах руху продукції — від первинного виробництва до кінцевого споживача.

Виробнича діяльність підприємства базується на використанні матеріально-технічних, земельних і трудових ресурсів, що забезпечують стабільність функціонування та можливість нарощування обсягів виробництва. Зосередження на молочному тваринництві зумовлює необхідність підтримання належного рівня технологічної дисципліни, дотримання ветеринарно-санітарних вимог, організації ефективної кормової бази та впровадження сучасних методів управління виробничими процесами. Одночасно підприємство може здійснювати допоміжні та супутні види діяльності, пов'язані з обслуговуванням основного виробництва, зберіганням і транспортуванням продукції, що сприяє підвищенню загальної ефективності господарювання.

Важливою складовою діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» є переробка сільськогосподарської продукції та організація її збуту, що дозволяє підприємству виходити за межі суто сировинної моделі та формувати власну товарну пропозицію з вищим рівнем доданої вартості. Наявність пов'язаних структур, орієнтованих на торговельну діяльність, створює організаційні передумови для диверсифікації каналів реалізації, підвищення керованості збутових процесів і зниження залежності від посередників. У межах внутрішнього ринку така модель сприяє зміцненню позицій підприємства, формуванню стабільних відносин зі споживачами та підвищенню впізнаваності продукції.

Виробничий потенціал ТОВ «Агрофірма Маяк» формується під впливом сукупності матеріальних, технічних, земельних і трудових ресурсів, які забезпечують здійснення основної господарської діяльності підприємства та визначають його можливості щодо стабільного функціонування і розвитку. Для агропродовольчого підприємства виробничий потенціал виступає

ключовою економічною категорією, оскільки саме рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами та ефективність їх використання безпосередньо впливають на масштаби виробництва, якість продукції та фінансові результати діяльності.

Матеріально-технічна база підприємства охоплює основні засоби виробничого та невиробничого призначення, які забезпечують виконання технологічних процесів у тваринництві, переробці сільськогосподарської сировини та допоміжних видах діяльності. Упродовж 2022-2024 років середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Агрофірма Маяк» зросла з 62,3 млн грн до 72,4 млн грн, що свідчить про поступове оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Зростання вартості основних засобів відображає інвестиційну активність підприємства, спрямовану на підтримання належного технічного рівня виробництва та підвищення його технологічної оснащеності.

Основні засоби підприємства представлені виробничими будівлями та спорудами, тваринницькими приміщеннями, складськими об'єктами, транспортними засобами, а також машинами й обладнанням, що використовуються у процесі виробництва та первинної обробки продукції. Така структура основних фондів є типовою для агропродовольчих підприємств із тваринницькою спеціалізацією та забезпечує можливість формування безперервного виробничого циклу. Наявність відповідної матеріально-технічної інфраструктури дозволяє дотримуватися технологічних режимів, забезпечувати належні умови утримання тварин і зберігання продукції.

Важливою складовою виробничого потенціалу підприємства є біологічні активи, зокрема поголів'я великої рогатої худоби молочного напрямку, які визначають виробничу спеціалізацію та обсяги виробництва. Ефективне використання біологічних активів потребує відповідного матеріально-технічного забезпечення, включаючи спеціалізовані приміщення, обладнання для догляду за тваринами, системи доїння та зберігання молочної продукції. Наявність таких елементів матеріально-технічної бази створює умови для стабільності виробничих процесів і дотримання вимог до якості

сільськогосподарської продукції.

Земельні ресурси підприємства виконують функцію базового елемента виробничого потенціалу, оскільки забезпечують формування кормової бази для тваринництва та розміщення виробничої інфраструктури. Раціональне використання земельних угідь, поєднане з використанням сучасних агротехнологій, дозволяє підприємству зменшувати залежність від зовнішніх постачальників кормів і підвищувати економічну самостійність виробництва. Земельний компонент виробничого потенціалу є важливим чинником забезпечення стабільності діяльності підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Трудові ресурси є одним із ключових елементів виробничого потенціалу ТОВ «Агрофірма Маяк», оскільки саме персонал забезпечує ефективне функціонування матеріально-технічної бази, реалізацію технологічних процесів та досягнення запланованих результатів господарської діяльності. В умовах агропродовольчого виробництва роль трудових ресурсів набуває особливого значення через поєднання механізованих і трудомістких операцій, необхідність дотримання технологічної дисципліни, ветеринарно-санітарних норм і вимог до якості продукції. Тому кадрове забезпечення підприємства доцільно розглядати як важливу передумову його стабільного функціонування та розвитку.

Кадровий потенціал ТОВ «Агрофірма Маяк» формується з урахуванням виробничої спеціалізації підприємства та структури його господарської діяльності. Упродовж 2022-2024 років середньооблікова чисельність працівників перебувала в межах 142–147 осіб, що свідчить про відносну стабільність трудового колективу та відсутність різких коливань у кадровому складі. Такий рівень чисельності персоналу є достатнім для обслуговування наявних виробничих потужностей і забезпечення безперервності виробничих процесів у тваринництві, переробці та допоміжних видах діяльності. Стабільність чисельності працівників свідчить про сформовану систему організації праці та певний рівень кадрової

збалансованості.

Структура персоналу підприємства, як правило, включає виробничий персонал, управлінські кадри та працівників допоміжних підрозділів. Виробничий персонал забезпечує безпосереднє виконання технологічних операцій, пов'язаних із утриманням тварин, виробництвом і первинною обробкою продукції, експлуатацією обладнання та технічних засобів. Управлінський персонал здійснює функції планування, організації, контролю та координації діяльності підприємства, тоді як допоміжний персонал забезпечує обслуговування виробничих процесів, логістику, технічну підтримку та адміністративні функції. Такий поділ праці є типовим для агропродовольчих підприємств і сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів.

Важливим показником, що характеризує якість використання трудових ресурсів, є продуктивність праці. Упродовж досліджуваного періоду спостерігається зростання обсягу реалізованої продукції в розрахунку на одного працівника з 1,31 млн грн у 2022 році до 1,65 млн грн у 2024 році. Наведена динаміка свідчить про підвищення віддачі праці та більш ефективне поєднання трудових ресурсів із матеріально-технічною базою підприємства. При цьому зростання продуктивності праці відбувалося на тлі незначного збільшення чисельності персоналу, що вказує на інтенсивний, а не екстенсивний характер розвитку підприємства.

Кадрове забезпечення діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» тісно пов'язане з рівнем оплати праці та системою матеріального стимулювання персоналу. Упродовж 2022-2024 років фонд оплати праці підприємства зріс із 31,4 млн грн до 42,9 млн грн, а середньомісячна заробітна плата працівників — з 18,4 тис. грн до 24,3 тис. грн. Зростання оплати праці відображає прагнення підприємства забезпечити конкурентний рівень доходів працівників, що є важливим чинником утримання кваліфікованих кадрів і підвищення мотивації персоналу. Підвищення заробітної плати також створює соціально-економічні передумови для зменшення плинності кадрів і

формування стабільного трудового колективу.

Рівень кадрового забезпечення підприємства визначається не лише кількісними параметрами, а й якісними характеристиками трудових ресурсів, зокрема професійною підготовкою, досвідом роботи та здатністю персоналу адаптуватися до змін у технологіях і організації виробництва. Для агропродовольчих підприємств особливо важливим є поєднання практичних навичок із дотриманням технологічних стандартів і вимог до якості продукції. У цьому контексті підприємство зацікавлене у збереженні досвідчених працівників і поступовому підвищенні їх кваліфікації, що сприяє зниженню виробничих втрат і підвищенню загальної ефективності діяльності.

Організація праці на підприємстві ґрунтується на поєднанні індивідуальних і колективних форм роботи, що дозволяє враховувати специфіку окремих виробничих процесів і забезпечувати їх узгодженість у межах єдиного технологічного циклу. Раціональний розподіл функціональних обов'язків, чітке визначення зон відповідальності та дотримання трудової дисципліни сприяють ефективному використанню робочого часу та зниженню непродуктивних витрат праці. У сукупності це формує організаційні передумови для підвищення результативності використання трудових ресурсів без істотного зростання їх чисельності.

Результативність використання виробничого потенціалу опосередковано відображається у зростанні масштабів діяльності підприємства. Так, обсяг реалізованої продукції ТОВ «Агрофірма Маяк» упродовж 2022-2024 років зріс із 185,4 млн грн до 243,2 млн грн, що свідчить про здатність підприємства ефективно використовувати наявні виробничі ресурси без різкого збільшення їх кількісних параметрів. Це вказує на поступове підвищення інтенсивності використання матеріально-технічної бази та організаційного потенціалу підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк»

Техніко-економічні показники є ключовим інструментом оцінювання результативності господарської діяльності підприємства, оскільки вони комплексно відображають масштаби виробництва, рівень витрат, ефективність використання ресурсів та фінансові результати. Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Агрофірма Маяк» за 2022-2024 роки (табл. 2.1) дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити якість управлінських рішень та сформулювати аналітичну основу для подальших висновків щодо економічного стану і потенціалу зростання.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» за 2022-2024 рр.

№	Показник	Од. вим.	2022	2023	2024	Відхилення, 2023/2022		Відхилення, 2024/2023	
						+, -	%	+, -	%
1	Обсяг реалізованої продукції	млн грн	185,4	214,6	243,2	29,2	15,75	28,6	13,33
2	Собівартість реалізованої продукції	млн грн	164,2	189,1	213,0	24,9	15,16	23,9	12,64
3	Валовий прибуток	млн грн	21,2	25,5	30,2	4,3	20,28	4,7	18,43
4	Витрати на 1 грн доходу	грн	0,89	0,88	0,88	-0,01	-1,12	0,00	0,00
5	Рентабельність витрат	%	12,91	13,48	14,18	0,57		0,70	
6	Рентабельність продажу	%	11,43	11,89	12,41	0,46		0,52	
7	Середньорічна вартість основних фондів	млн грн	62,3	66,8	72,4	4,5	7,22	5,6	8,38
8	Фондовіддача	грн/грн	2,97	3,21	3,36	0,24	8,08	0,15	4,67
9	Середньооблікова кількість працівників	осіб	142	145	147	3	2,11	2	1,38
10	Продуктивність праці	млн грн/ос	1,31	1,48	1,65	0,17	12,98	0,17	11,49
11	Фонд оплати праці	млн грн	31,4	36,8	42,9	5,4	17,20	6,1	16,58
12	Середньомісячна зарплата	тис грн	18,4	21,1	24,3	2,7	14,67	3,2	15,17

Динаміка обсягу реалізованої продукції свідчить про послідовне нарощування масштабів господарської діяльності підприємства. У 2022 році обсяг реалізації становив 185,4 млн грн, у 2023 році він зріс до 214,6 млн грн,

а у 2024 році досяг 243,2 млн грн. Таким чином, за аналізований період загальне зростання виручки склало 57,8 млн грн, що відповідає приросту понад 31 %. Стійке збільшення обсягів реалізації може бути інтерпретоване як результат розширення виробничих можливостей, підвищення попиту на продукцію підприємства та ефективнішої організації збутової діяльності. Водночас зменшення темпів приросту у 2024 році порівняно з 2023 роком може свідчити про поступовий перехід від екстенсивного зростання до більш помірному, стабілізованого розвитку.

Зростання обсягів реалізації супроводжувалося відповідним збільшенням собівартості реалізованої продукції. У 2022 році собівартість становила 164,2 млн грн, у 2023 році — 189,1 млн грн, а у 2024 році — 213,0 млн грн. Абсолютний приріст собівартості у 2023 році склав 24,9 млн грн, а у 2024 році — 23,9 млн грн. При цьому темпи зростання собівартості в обох роках були нижчими за темпи зростання обсягу реалізованої продукції. Така тенденція є позитивною з позицій економічної ефективності, оскільки свідчить про відносне стримування витрат і певну оптимізацію виробничих процесів на підприємстві.

Результатом випереджальних темпів зростання доходів порівняно з витратами стало збільшення валового прибутку. У 2022 році його величина становила 21,2 млн грн, у 2023 році — 25,5 млн грн, а у 2024 році — 30,2 млн грн. За два роки валовий прибуток зріс на 9,0 млн грн, або більш ніж на 42 %. Така динаміка свідчить про посилення здатності підприємства формувати додану вартість та акумулювати фінансові ресурси для розвитку. Зростання валового прибутку також є індикатором того, що підприємство ефективно реагує на зміну витратних чинників і здатне підтримувати прибутковість основної діяльності.

Витрати на 1 гривню доходу є узагальнюючим показником витратомісткості виробництва. Упродовж аналізованого періоду цей показник знизився з 0,89 грн у 2022 році до 0,88 грн у 2023–2024 роках. Незважаючи на незначну абсолютну зміну, стабілізація показника на нижчому рівні має

позитивне економічне значення, оскільки свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і зменшення витрат на одиницю отриманого доходу. Для агропродовольчого підприємства, діяльність якого характеризується значною залежністю від цін на ресурси, така тенденція є важливою передумовою фінансової стійкості.

Рентабельність витрат і рентабельність продажу відображають рівень прибутковості діяльності підприємства та ефективність формування фінансового результату. У 2022 році рентабельність витрат становила 12,91 %, у 2023 році — 13,48 %, а у 2024 році зросла до 14,18 %. Аналогічна позитивна динаміка спостерігається і щодо рентабельності продажу, яка зросла з 11,43 % у 2022 році до 12,41 % у 2024 році. Підвищення показників рентабельності свідчить про покращення економічної віддачі від понесених витрат і про зростання ефективності основної діяльності підприємства в цілому.

Важливою складовою техніко-економічної характеристики є аналіз стану та використання основних фондів. Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Агрофірма Маяк» у 2022 році становила 62,3 млн грн, у 2023 році — 66,8 млн грн, а у 2024 році — 72,4 млн грн. Зростання цього показника свідчить про інвестиційну спрямованість підприємства та поступове оновлення матеріально-технічної бази. Розширення та модернізація основних фондів є необхідною умовою підвищення продуктивності та підтримання конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі.

Ефективність використання основних фондів характеризується показником фондівіддачі, який упродовж аналізованого періоду зріс з 2,97 грн/грн у 2022 році до 3,36 грн/грн у 2024 році. Це означає, що кожна гривня, вкладена в основні засоби, у 2024 році забезпечувала більший обсяг реалізованої продукції, ніж у попередні роки. Зростання фондівіддачі свідчить про підвищення технологічної ефективності виробництва та більш раціональне використання матеріально-технічної бази.

Трудові ресурси також відіграють суттєву роль у формуванні техніко-економічних результатів діяльності підприємства. Середньооблікова

чисельність працівників у 2022-2024 роках зросла з 142 до 147 осіб. При цьому зростання чисельності персоналу було відносно незначним, що на тлі суттєвого збільшення обсягів реалізації продукції свідчить про інтенсивний характер розвитку підприємства. Продуктивність праці зросла з 1,31 млн грн на одного працівника у 2022 році до 1,65 млн грн у 2024 році, що підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів та покращення організації виробничих процесів.

Зростання фонду оплати праці з 31,4 млн грн у 2022 році до 42,9 млн грн у 2024 році та підвищення середньомісячної заробітної плати з 18,4 тис. грн до 24,3 тис. грн відображають соціально орієнтовану політику підприємства та прагнення забезпечити конкурентний рівень доходів працівників. Водночас темпи зростання продуктивності праці є співмірними з темпами зростання витрат на оплату праці, що свідчить про відносну збалансованість економічних і соціальних аспектів розвитку підприємства.

В цілому можна зробити висновок про наявність стійких позитивних тенденцій у розвитку підприємства впродовж 2022-2024 років. Зростання обсягів реалізації, підвищення прибутковості, поліпшення показників використання основних фондів і трудових ресурсів свідчать про підвищення загальної економічної ефективності господарської діяльності. Разом із тим отримані результати формують аналітичне підґрунтя для подальшого поглибленого дослідження окремих аспектів фінансово-економічного стану підприємства та обґрунтування напрямів його подальшого розвитку.

Фінансовий стан підприємства є узагальнюючою характеристикою результатів його господарської діяльності, що відображає здатність формувати фінансові ресурси, своєчасно виконувати зобов'язання та забезпечувати умови для стабільного функціонування і розвитку. Аналіз фінансового стану ТОВ «Агрофірма Маяк» доцільно здійснювати на основі системи показників ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності, які дозволяють оцінити рівень збалансованості активів і пасивів, структуру капіталу та ефективність управління фінансовими ресурсами.

Насамперед важливо проаналізувати динаміку та структуру активів і джерел їх формування, оскільки саме вони визначають фінансові можливості підприємства. Активи ТОВ «Агрофірма Маяк» формуються переважно за рахунок необоротних активів, що відповідає виробничій спеціалізації підприємства та капіталомісткому характеру агропродовольчої діяльності. Зростання середньорічної вартості основних фондів упродовж 2022-2024 років свідчить про інвестиційну спрямованість підприємства та посилення його виробничого потенціалу, що водночас впливає на структуру активів і потребує адекватного фінансового забезпечення.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства доцільно проаналізувати структуру капіталу та співвідношення власних і залучених коштів. Власний капітал виступає основним джерелом фінансової стабільності, оскільки забезпечує незалежність підприємства від зовнішніх кредиторів і знижує фінансові ризики. Водночас використання позикового капіталу є економічно доцільним за умови його раціонального поєднання з власними ресурсами та здатності підприємства своєчасно обслуговувати зобов'язання.

Для оцінки фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма Маяк» доцільно використати систему відносних показників, що подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансової стійкості ТОВ «Агрофірма Маяк» у 2022-2024

рр.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,56	0,58	0,60
Коефіцієнт фінансової залежності	0,44	0,42	0,40
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	0,79	0,72	0,67
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,31	0,33	0,35

Наведені дані свідчать про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства. Зростання коефіцієнта автономії з 0,56 до 0,60 означає підвищення частки власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування, що позитивно характеризує рівень фінансової незалежності ТОВ «Агрофірма Маяк». Відповідно зменшується коефіцієнт фінансової залежності, що

свідчить про скорочення частки залучених коштів у структурі капіталу. Зниження співвідношення позикового і власного капіталу підтверджує тенденцію до зменшення боргового навантаження та підвищення платоспроможності підприємства.

Важливою складовою фінансового стану є ліквідність, яка відображає здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів (табл. 2.3). Оцінка ліквідності здійснюється на основі коефіцієнтів абсолютної, швидкої та поточної ліквідності, які характеризують різні рівні покриття зобов'язань.

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «Агрофірма Маяк» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,19	0,21	0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,78	0,83	0,88
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,64	1,71	1,79

Динаміка показників ліквідності свідчить про поступове покращення платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності упродовж аналізованого періоду перебував на рівні, що відповідає рекомендованим нормативним значенням, і демонстрував тенденцію до зростання. Це означає, що оборотні активи підприємства в достатньому обсязі покривають його короткострокові зобов'язання. Поступове зростання коефіцієнтів швидкої та абсолютної ліквідності свідчить про покращення структури оборотних активів і зростання частки найбільш ліквідних коштів.

Окрему увагу доцільно приділити аналізу платоспроможності підприємства, яка характеризує його здатність виконувати як поточні, так і довгострокові фінансові зобов'язання. Платоспроможність тісно пов'язана зі структурою капіталу, динамікою прибутковості та стабільністю грошових потоків. Зростання валового прибутку та підвищення рентабельності діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» створюють фінансову основу для своєчасного обслуговування зобов'язань і підтримання належного рівня

платоспроможності.

Ефективність використання ресурсів є однією з ключових характеристик господарської діяльності підприємства, оскільки саме вона відображає здатність трансформувати залучені матеріальні, трудові та фінансові ресурси у результати діяльності у вигляді доходу та прибутку. Для агропродовольчих підприємств, зокрема таких як ТОВ «Агрофірма Маяк», раціональне використання ресурсів набуває особливої ваги через капіталомісткий характер виробництва, залежність від природно-кліматичних умов і значну частку змінних витрат у собівартості продукції. Аналіз ефективності використання ресурсів дозволяє виявити внутрішні резерви підвищення результативності діяльності та сформулювати обґрунтовані висновки щодо рівня економічної віддачі основних факторів виробництва.

Насамперед доцільно розглянути ефективність використання основних засобів, які формують матеріально-технічну базу підприємства і забезпечують реалізацію виробничих процесів. Показники фондівіддачі та фондомісткості дозволяють оцінити, який обсяг реалізованої продукції формується на одиницю вартості основних фондів і, навпаки, скільки основних засобів необхідно для отримання одиниці доходу. Упродовж 2022-2024 років середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Агрофірма Маяк» зростала, що відображає процес оновлення та розширення матеріально-технічної бази. Водночас зростання обсягів реалізації випереджало приріст вартості основних фондів, що позитивно вплинуло на показники ефективності їх використання.

В табл. 2.4 наведені показники ефективності використання основних засобів.

Наведені показники свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів, що проявляється у зростанні фондівіддачі та відповідному зниженні фондомісткості. Це означає, що підприємство отримує більший обсяг доходу з кожної гривні, вкладеної в основні фонди, що є позитивною тенденцією з позицій економічної результативності та інвестиційної привабливості.

Таблиця 2.4

Показники ефективності використання основних засобів ТОВ
«Агрофірма Маяк» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Середньорічна вартість основних фондів, млн грн	62,3	66,8	72,4
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	185,4	214,6	243,2
Фондовіддача, грн/грн	2,97	3,21	3,36
Фондомісткість, грн/грн	0,34	0,31	0,30

Важливою складовою ресурсного забезпечення діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» є оборотні кошти, які забезпечують безперервність виробничого процесу, своєчасність розрахунків та стабільність поточної господарської діяльності. Для агропродовольчих підприємств оборотні кошти мають особливе значення з огляду на сезонність виробництва, значні обсяги запасів сировини й матеріалів, а також відстрочення платежів у процесі реалізації продукції. Тому аналіз ефективності використання оборотних активів є необхідною складовою оцінювання загальної економічної ефективності підприємства.

Оцінка стану та динаміки оборотних коштів ТОВ «Агрофірма Маяк» свідчить про їх зростання впродовж 2022-2024 років, що відповідає розширенню масштабів господарської діяльності та збільшенню обсягів реалізації продукції. Зростання оборотних активів зумовлене, насамперед, необхідністю формування виробничих запасів, підтримання належного рівня дебіторської заборгованості та забезпечення ліквідності поточних розрахунків. Водночас важливим є не лише абсолютний обсяг оборотних коштів, а й ефективність їх використання, яка відображається через показники оборотності та тривалості обороту (табл. 2.5).

Наведені дані свідчать про поступове підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства. Так, коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс з 3,38 обертів у 2022 році до 3,75 обертів у 2024 році, що означає прискорення кругообігу коштів і більш інтенсивне їх використання у виробничо-збутовому процесі.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання оборотних коштів ТОВ
«Агрофірма Маяк» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Середньорічна вартість оборотних коштів, млн грн	54,8	59,6	64,9
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	185,4	214,6	243,2
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обертів	3,38	3,60	3,75
Тривалість одного обороту, днів	106	100	96

Відповідно тривалість одного обороту скоротилася з 106 до 96 днів, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ділової активності підприємства.

Прискорення оборотності оборотних коштів має важливе економічне значення, оскільки дозволяє підприємству вивільняти частину фінансових ресурсів без залучення додаткового капіталу. Це створює умови для зниження потреби у короткостроковому кредитуванні, підвищення платоспроможності та фінансової стійкості. Для ТОВ «Агрофірма Маяк» така тенденція є особливо важливою з огляду на капіталомісткий характер діяльності та необхідність фінансування значних обсягів виробничих запасів.

Ефективність використання оборотних коштів також пов'язана зі структурою оборотних активів, до складу яких входять виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція та дебіторська заборгованість. Рациональне співвідношення між цими елементами забезпечує стабільність грошових потоків і зменшує ризики дефіциту ліквідних ресурсів. Зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «Агрофірма Маяк» у досліджуваному періоді свідчить про те, що накопичення оборотних коштів не носило надмірного характеру, а було спрямоване на забезпечення потреб розширеного відтворення.

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів застосовуються показники продуктивності праці, середньої заробітної плати та співвідношення темпів їх зростання. Упродовж аналізованого періоду чисельність працівників ТОВ «Агрофірма Маяк» залишалася відносно

стабільною, тоді як обсяги реалізації зростали, що сприяло підвищенню продуктивності праці.

Основні показники ефективності використання трудових ресурсів наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ
«Агрофірма Маяк» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	142	145	147
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	185,4	214,6	243,2
Продуктивність праці, млн грн/особу	1,31	1,48	1,65
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн	18,4	21,1	24,3

Зростання продуктивності праці свідчить про більш ефективне використання трудового потенціалу підприємства, що може бути наслідком удосконалення організації праці, підвищення технічної оснащеності виробництва та накопичення професійного досвіду персоналу. Паралельне зростання рівня оплати праці створює мотиваційні стимули для працівників і сприяє збереженню кадрового потенціалу, що є важливим для стабільності виробничих процесів.

Окремої уваги потребує аналіз ефективності використання фінансових ресурсів, який дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати прибуток на вкладений капітал і забезпечувати фінансову віддачу від здійснюваної діяльності. Для цього доцільно використовувати показники рентабельності, зокрема рентабельність продажу та рентабельність витрат, які відображають співвідношення фінансового результату та обсягу реалізації або понесених витрат.

Показники ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ «Агрофірма Маяк» наведено в табл. 2.7.

Позитивна динаміка показників рентабельності свідчить про зростання ефективності використання фінансових ресурсів та здатність підприємства підвищувати віддачу від здійснюваних витрат. Зниження витрат на одну

гривню доходу підтверджує тенденцію до оптимізації витратної частини та раціональнішого використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.7

Показники ефективності використання фінансових ресурсів ТОВ
«Агрофірма Маяк» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Валовий прибуток, млн грн	21,2	25,5	30,2
Рентабельність витрат, %	12,91	13,48	14,18
Рентабельність продажу, %	11,43	11,89	12,41
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,89	0,88	0,88

Упродовж 2022-2024 років підприємство демонструє позитивні тенденції у використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Зростання фондівдачі, підвищення продуктивності праці та покращення показників рентабельності свідчать про інтенсивний характер розвитку та підвищення загальної економічної ефективності діяльності.

2.3. Аналіз ринкового положення та економічних передумов розвитку ТОВ «Агрофірма Маяк»

Позиція підприємства на внутрішньому ринку є додатковою характеристикою результатів його виробничо-господарської діяльності та здатності ефективно конкурувати в межах національного економічного простору. Для агропродовольчих підприємств внутрішній ринок відіграє базову роль у формуванні доходів, забезпеченні стабільності грошових потоків і створенні передумов для подальшого розвитку. Оцінювання позиції ТОВ «Агрофірма Маяк» на внутрішньому ринку доцільно здійснювати з урахуванням масштабів діяльності, динаміки реалізації продукції, виробничої спеціалізації та особливостей організації збуту.

ТОВ «Агрофірма Маяк» функціонує в сегменті агропродовольчого ринку, який характеризується високим рівнем конкуренції, значною кількістю виробників і суттєвою чутливістю до змін купівельної спроможності

населення. Водночас попит на основні види продовольчої продукції має відносно стабільний характер, що створює сприятливі умови для підприємств, здатних забезпечувати належний рівень якості, безперебійність поставок і конкурентоспроможні ціни. У цьому контексті позиція підприємства на внутрішньому ринку формується як результат поєднання виробничих можливостей, ефективності витрат та організації збутової діяльності.

Аналіз динаміки обсягів реалізації продукції ТОВ «Агрофірма Маяк» у 2022-2024 роках свідчить про поступове зміцнення його ринкових позицій. Зростання обсягів реалізації з 185,4 млн грн у 2022 році до 243,2 млн грн у 2024 році відображає не лише розширення виробничих можливостей, а й зростання присутності підприємства на внутрішньому ринку. Така динаміка може бути інтерпретована як свідчення збереження та поступового нарощування частки ринку в умовах загальної конкуренції, що є позитивною характеристикою ринкової стійкості підприємства.

Для демонстрації динаміки присутності підприємства на внутрішньому ринку доцільно використати індексний підхід, який дозволяє оцінити зміну масштабів реалізації у відносному вимірі. Відповідні розрахункові показники наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Індекси зростання обсягів реалізації продукції ТОВ «Агрофірма Маяк» на внутрішньому ринку у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	185,4	214,6	243,2
Індекс зростання (2022 = 1,00)	1,00	1,16	1,31
Темп приросту, %	—	15,75	31,17

Наведені індекси свідчать, що за два роки обсяг реалізації продукції підприємства на внутрішньому ринку зріс більш ніж на 30 %, що є вагомим показником для агропродовольчого сектору в умовах економічної нестабільності. Така динаміка вказує на здатність підприємства адаптуватися до змін кон'юнктури ринку та зберігати конкурентоспроможність у

середньостроковій перспективі.

Важливим чинником формування ринкової позиції ТОВ «Агрофірма Маяк» є його виробнича спеціалізація та орієнтація на агропродовольчу продукцію з відносно стабільним попитом. Зосередження на тваринницькій продукції та її переробці дозволяє підприємству зменшувати залежність від цінових коливань, характерних для окремих сегментів сільськогосподарського ринку, і формувати більш прогнозовані обсяги реалізації. Це створює додаткові переваги в конкурентній боротьбі з підприємствами, діяльність яких має вузьку або сезонну спеціалізацію.

Організація збуту продукції також відіграє суттєву роль у формуванні позиції підприємства на внутрішньому ринку. Наявність власних або афілійованих торговельних структур дає змогу скорочувати ланцюг посередників, підвищувати контроль над процесом реалізації та оперативно реагувати на зміну споживчого попиту. Для ТОВ «Агрофірма Маяк» така модель збуту сприяє підвищенню керованості ринкової діяльності та зміцненню взаємовідносин із кінцевими споживачами, що позитивно впливає на стабільність реалізації продукції.

Конкурентне середовище внутрішнього агропродовольчого ринку характеризується значною кількістю виробників різних масштабів, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення виробничих і збутових процесів. У цьому контексті зростання обсягів реалізації та покращення показників рентабельності діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» свідчать про достатній рівень конкурентних переваг підприємства. До таких переваг можна віднести сформовану матеріально-технічну базу, стабільний кадровий потенціал і здатність забезпечувати належну якість продукції.

Збутова та логістична діяльність є важливими складовими господарської системи підприємства, оскільки саме вони забезпечують доведення виробленої продукції до споживача, формування доходів і стабільність грошових потоків. Для агропродовольчих підприємств ефективність збуту та логістики має особливе значення з огляду на специфіку

продукції, значну частку транспортних і складських витрат у собівартості, а також необхідність дотримання умов зберігання та своєчасності постачання. Аналіз результативності збутової та логістичної діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» дозволяє оцінити рівень організації реалізації продукції та ефективність використання відповідної інфраструктури.

Збутова діяльність підприємства орієнтована переважно на внутрішній ринок і ґрунтується на поєднанні власних та пов'язаних каналів реалізації продукції. Така модель збуту дозволяє підприємству зменшувати залежність від зовнішніх посередників, підвищувати контроль над обсягами реалізації та ціновою політикою, а також оперативно реагувати на зміну споживчого попиту. Упродовж 2022-2024 років обсяги реалізації продукції ТОВ «Агрофірма Маяк» демонстрували стійку тенденцію до зростання, що свідчить про результативність обраної збутової стратегії та здатність підприємства забезпечувати стабільний попит на свою продукцію.

Важливою складовою збутової діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» є система каналів реалізації продукції, яка визначає доступ підприємства до споживачів, рівень контролю над процесом продажу та ефективність формування доходів. Раціонально сформована структура каналів збуту дозволяє підприємству забезпечувати стабільність реалізації, знижувати залежність від окремих контрагентів і підвищувати керованість збутових процесів у межах внутрішнього ринку.

Канали збуту продукції ТОВ «Агрофірма Маяк» характеризуються поєднанням прямих і опосередкованих форм реалізації. Прямі канали збуту передбачають реалізацію продукції безпосередньо кінцевим споживачам або через власні та афілійовані торговельні структури, що дозволяє підприємству мінімізувати участь посередників, зменшувати збутові витрати та підвищувати рівень контролю за ціноутворенням і обсягами продажу. Такий підхід є економічно доцільним для агропродовольчих підприємств, орієнтованих на формування стабільної споживчої бази та довгострокових відносин із покупцями.

Опосередковані канали збуту включають реалізацію продукції через торговельних посередників, дистриб'юторів і гуртові ринки, що дозволяє підприємству розширювати географію продажу та охоплювати ширше коло споживачів без суттєвого збільшення власної збутової інфраструктури. Використання таких каналів є доцільним у випадках, коли підприємство прагне швидко нарощувати обсяги реалізації або забезпечувати збут продукції в регіонах із обмеженою власною присутністю. Поєднання прямих і непрямих каналів збуту створює гнучку модель реалізації, що підвищує адаптивність підприємства до змін ринкової кон'юнктури.

Структура каналів збуту ТОВ «Агрофірма Маяк» формується з урахуванням специфіки продукції, обсягів виробництва та вимог споживачів до якості й регулярності поставок. Продукція з коротким терміном зберігання потребує швидких і контрольованих каналів реалізації, що зумовлює доцільність використання прямих каналів або скорочених логістичних ланцюгів. Натомість продукція з вищою стійкістю до зберігання може реалізовуватися через ширшу мережу посередників, що дозволяє оптимізувати логістичні витрати та забезпечувати стабільні обсяги продажу.

Характеристика каналів збуту продукції ТОВ «Агрофірма Маяк» подана у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика основних каналів збуту продукції
ТОВ «Агрофірма Маяк»

Канал збуту	Характеристика	Економічне значення
Прямі канали (власні та афілійовані торговельні структури)	Реалізація продукції без посередників	Підвищення контролю за ціноутворенням і обсягами продажу
Гуртові посередники	Продаж великих партій продукції	Розширення обсягів реалізації та зменшення складських витрат
Регіональні торговельні мережі	Систематичні поставки продукції	Стабільність збуту та прогнозованість доходів
Інші внутрішні канали реалізації	Реалізація за короткими логістичними ланцюгами	Оперативність продажу та зменшення логістичних витрат

Ефективність функціонування каналів збуту підтверджується зростанням обсягів реалізації продукції та стабільністю витрат на одиницю доходу. Збереження показника витрат на 1 гривню доходу на рівні 0,88–0,89 грн упродовж 2022-2024 років свідчить про те, що розширення каналів збуту не супроводжувалося непропорційним зростанням витрат, а отже, підприємство змогло забезпечити раціональну організацію процесів реалізації продукції.

Результативність збутової діяльності доцільно оцінювати через співвідношення обсягів реалізації та витрат, пов'язаних із процесом збуту. У структурі собівартості реалізованої продукції підприємства витрати на збут займають суттєве місце, оскільки включають витрати на транспортування, зберігання, пакування та організацію реалізації. Зростання обсягів реалізації у 2022-2024 роках за умов відносної стабільності витрат на 1 гривню доходу (0,88–0,89 грн) свідчить про те, що збутова діяльність підприємства характеризується достатнім рівнем ефективності та не призводить до непропорційного зростання витрат.

Для оцінки результативності збутової діяльності підприємства доцільно використати систему показників, наведену в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники результативності збутової діяльності

ТОВ «Агрофірма Маяк» у 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	185,4	214,6	243,2
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	164,2	189,1	213,0
Валовий прибуток, млн грн	21,2	25,5	30,2
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,89	0,88	0,88

Наведені дані підтверджують, що зростання обсягів реалізації супроводжується відповідним зростанням валового прибутку, що свідчить про результативність збутової діяльності та її позитивний вплив на фінансові результати підприємства. Відсутність зростання витрат на одиницю доходу вказує на здатність підприємства утримувати збутові витрати в

контрольованих межах, що є важливою умовою підвищення економічної ефективності.

Логістична діяльність ТОВ «Агрофірма Маяк» охоплює процеси транспортування, зберігання та внутрішнього переміщення продукції й матеріальних ресурсів. Ефективна логістика забезпечує скорочення часу обороту продукції, зниження втрат і підвищення якості обслуговування споживачів. Для агропродовольчого підприємства логістична складова має особливе значення, оскільки значна частина продукції є швидкопсувною та потребує дотримання спеціальних умов зберігання і транспортування.

Ефективність логістичної діяльності підприємства опосередковано відображається у показниках оборотності оборотних коштів і тривалості одного обороту. Прискорення оборотності оборотних активів з 3,38 обертів у 2022 році до 3,75 обертів у 2024 році та скорочення тривалості одного обороту з 106 до 96 днів свідчать про покращення організації логістичних процесів і зменшення часу перебування коштів у виробничо-збутовому циклі. Це позитивно впливає на ліквідність і платоспроможність підприємства.

Позитивна динаміка показників логістичної діяльності свідчить про поступове підвищення ефективності управління матеріальними та фінансовими потоками на підприємстві. Скорочення тривалості логістичного циклу дозволяє зменшувати потребу в додаткових оборотних коштах, підвищувати гнучкість господарської діяльності та оперативність реагування на зміни попиту.

Подальший розвиток підприємства визначається не лише досягнутими результатами господарської діяльності, а й здатністю трансформувати наявні ресурси, організаційні можливості та фінансові результати у стійкі конкурентні переваги в середньо- та довгостроковій перспективі. У цьому контексті економічні передумови розвитку ТОВ «Агрофірма Маяк» доцільно розглядати як сукупність внутрішніх факторів, що формують потенціал зростання підприємства, а також як здатність ефективно реагувати на структурні зміни агропродовольчого ринку.

Однією з ключових передумов подальшого розвитку підприємства є сформована економічна масштабність діяльності, яка забезпечує ефект концентрації ресурсів і створює умови для реалізації стратегічних управлінських рішень. Досягнутий рівень обсягів виробництва та реалізації дозволяє підприємству оптимізувати витрати, підвищувати економію на масштабі та зменшувати відносну собівартість одиниці продукції. Така масштабність формує основу для стабільного відтворювального процесу та створює потенціал для розширення виробничих програм без суттєвого порушення фінансової рівноваги.

Важливою економічною передумовою розвитку ТОВ «Агрофірма Маяк» є збалансованість структури ресурсного забезпечення, яка проявляється у взаємоузгодженості матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів. Наявність достатньої виробничої інфраструктури у поєднанні зі стабільним кадровим складом створює можливості для підвищення інтенсивності виробничих процесів без пропорційного зростання витрат. У цьому аспекті потенціал розвитку підприємства полягає не стільки в екстенсивному нарощуванні ресурсів, скільки в поглибленні ефективності їх використання та підвищенні організаційної узгодженості виробничих підрозділів.

Суттєвою передумовою розвитку є також здатність підприємства генерувати внутрішні фінансові ресурси для фінансування інвестиційної діяльності. Формування прибутку як стабільного джерела самофінансування створює умови для поступового оновлення матеріально-технічної бази, впровадження технологічних удосконалень і підвищення продуктивності. На відміну від зовнішніх джерел фінансування, використання власних коштів зменшує фінансову залежність підприємства та підвищує його автономність у прийнятті стратегічних рішень, що є важливою перевагою в умовах нестабільного економічного середовища.

Потенціал подальшого розвитку ТОВ «Агрофірма Маяк» значною мірою визначається можливістю структурної оптимізації господарської діяльності. Зокрема, підприємство має передумови для поглиблення

внутрішньої спеціалізації, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів та підвищення рівня управлінської координації. Раціоналізація внутрішніх потоків ресурсів, інформації та готової продукції здатна забезпечити додатковий економічний ефект без суттєвих капіталовкладень, що є особливо актуальним у періоди обмежених інвестиційних можливостей.

Окрему роль у формуванні потенціалу розвитку відіграє здатність підприємства підтримувати достатній рівень фінансової гнучкості. Наявність ліквідних активів, контрольований рівень зобов'язань і прогнозованість грошових потоків створюють умови для оперативного реагування на зміну ринкової ситуації. Фінансова гнучкість дозволяє підприємству адаптувати виробничі та збутові програми, змінювати обсяги діяльності та перерозподіляти ресурси залежно від кон'юнктури внутрішнього ринку, що суттєво підвищує стійкість економічної системи підприємства.

Важливою складовою потенціалу розвитку є накопичений управлінський і організаційний досвід функціонування підприємства. Тривала діяльність у межах агропродовольчого сектору сприяла формуванню усталених управлінських практик, системи планування та контролю, а також механізмів координації між виробничими та збутовими підрозділами. Наявність таких нематеріальних активів створює основу для впровадження більш складних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та реалізацію довгострокових цілей розвитку.

Потенціал зростання ТОВ «Агрофірма Маяк» також пов'язаний із можливістю підвищення рівня доданої вартості в межах наявної виробничої структури. Поглиблення внутрішньої переробки, оптимізація асортиментної політики та підвищення якості продукції створюють умови для зміцнення економічних позицій підприємства без істотного розширення ресурсної бази. Такий напрям розвитку дозволяє зменшувати залежність від цінових коливань на сировинних ринках і формувати більш стабільні фінансові результати.

Не менш важливою передумовою розвитку є здатність підприємства до поступової адаптації до змін економічного та інституційного середовища.

Зміни в регуляторних вимогах, структурі споживчого попиту та умовах конкуренції вимагають від підприємств гнучкості та готовності до організаційних трансформацій. У цьому контексті наявність у ТОВ «Агрофірма Маяк» сформованої внутрішньої структури управління та досвіду функціонування в умовах економічної нестабільності створює додаткові можливості для збереження стійкості та реалізації потенціалу розвитку.

Сформований економічний потенціал ТОВ «Агрофірма Маяк», що проявляється у стабільних фінансово-економічних результатах, збалансованій структурі ресурсного забезпечення, ефективному використанні виробничих і трудових ресурсів, а також у налагодженій системі збуту та логістики, створює об'єктивні передумови для розширення меж господарської діяльності підприємства. Досягнутий рівень внутрішньої економічної стійкості дозволяє розглядати підприємство не лише як учасника внутрішнього агропродовольчого ринку, а і як потенційно активного суб'єкта зовнішньоекономічних відносин.

Наявність достатнього виробничого потенціалу та можливостей формування доданої вартості є важливою передумовою виходу підприємства за межі національного ринку, оскільки зовнішньоекономічна діяльність потребує стабільності виробничих процесів, прогнозованості фінансових результатів і здатності забезпечувати відповідність продукції вимогам різних ринків. У цьому контексті досягнуті показники ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості та результативності збутової діяльності формують економічну основу для реалізації зовнішньоекономічних операцій без критичного порушення внутрішньої рівноваги підприємства.

Водночас сформована організаційна структура, досвід управління господарською діяльністю та налагоджені внутрішні бізнес-процеси створюють умови для інтеграції зовнішньоекономічної складової у загальну систему управління підприємством. Саме поєднання внутрішньої економічної ефективності з можливістю масштабування діяльності дозволяє розглядати зовнішньоекономічну діяльність як логічний етап подальшого розвитку ТОВ

«Агрофірма Маяк», а не як ізольований напрям функціонування.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналітичний огляд господарської діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк», що дозволило сформулювати цілісне уявлення про економічний стан підприємства, рівень використання його ресурсного потенціалу та передумови подальшого розвитку. Проведене дослідження має системний характер і виконує методологічну функцію, створюючи аналітичну основу для подальшого вивчення зовнішньоекономічної діяльності підприємства у третьому розділі роботи.

У межах аналізу організаційно-економічних умов функціонування ТОВ «Агрофірма Маяк» встановлено, що підприємство має чітко визначену організаційно-правову форму, стабільну систему управління та сформовані напрями господарської діяльності, які відповідають специфіці агропродовольчого сектору. Ієрархічна структура управління, поєднання виробничих, переробних і збутових функцій, а також наявність афілійованих торговельних структур створюють умови для координації внутрішніх процесів і забезпечують керованість діяльності підприємства. Це свідчить про інституційну зрілість суб'єкта господарювання та його здатність реалізовувати складні управлінські завдання.

Оцінка виробничого потенціалу та матеріально-технічної бази показала, що підприємство володіє достатніми ресурсними можливостями для здійснення стабільної господарської діяльності. Поступове зростання вартості основних фондів, поєднане з підвищенням показників фондоддачі, свідчить про інтенсивний характер розвитку та раціональне використання матеріально-технічних ресурсів. Сформована виробнича інфраструктура, біологічні активи та земельні ресурси забезпечують безперервність виробничого процесу й створюють потенціал для подальшого нарощування обсягів діяльності без критичного зростання витрат.

Аналіз трудових ресурсів і кадрового забезпечення дозволив встановити відносну стабільність чисельності персоналу та позитивну динаміку показників продуктивності праці. Підвищення рівня оплати праці та зростання продуктивності свідчать про збалансованість соціально-економічної політики підприємства й ефективне поєднання трудових і матеріальних ресурсів. Сформований кадровий потенціал є важливою передумовою підтримання технологічної дисципліни та забезпечення якості продукції, що має принципове значення для підприємства агропродовольчого профілю.

У процесі аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2024 роки виявлено стійкі позитивні тенденції розвитку. Зростання обсягів реалізації продукції, випереджальні темпи зростання доходів порівняно з витратами, збільшення валового прибутку та покращення показників рентабельності свідчать про підвищення загальної економічної ефективності діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк». Отримані результати підтверджують, що підприємство здатне формувати фінансові ресурси для самофінансування та забезпечувати стабільність господарської діяльності в умовах конкурентного внутрішнього ринку.

Оцінка фінансового стану та платоспроможності підприємства засвідчила зміцнення фінансової стійкості, зростання частки власного капіталу в структурі джерел фінансування та покращення показників ліквідності. Підприємство демонструє здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання та підтримувати фінансову рівновагу, що підвищує його економічну надійність і створює передумови для реалізації інвестиційних проєктів. Збалансована фінансова структура знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищує автономність у прийнятті управлінських рішень.

Аналіз ефективності використання ресурсів дозволив встановити, що підприємство поступово підвищує віддачу від залучених основних, трудових і фінансових ресурсів. Зростання фондівіддачі, продуктивності праці та

показників рентабельності свідчить про інтенсивний характер розвитку та наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності. Окрему увагу приділено аналізу оборотних коштів, результати якого підтвердили прискорення оборотності та скорочення тривалості одного обороту. Це вказує на раціональну організацію поточної діяльності та здатність підприємства вивільняти фінансові ресурси без додаткового залучення капіталу.

Дослідження ринкової позиції підприємства на внутрішньому агропродовольчому ринку засвідчило тенденцію до зміцнення масштабів діяльності та зростання ринкової присутності. Сформована система каналів збуту, що поєднує прямі та опосередковані форми реалізації продукції, забезпечує гнучкість збутової політики та стабільність доходів. Ефективна організація збутової й логістичної діяльності сприяє зниженню витрат, прискоренню обороту ресурсів і підвищенню керованості господарських процесів.

Узагальнення результатів аналізу економічних передумов і потенціалу розвитку дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Агрофірма Маяк» має сформовану економічну основу для подальшого зростання. Поєднання масштабів діяльності, ресурсної збалансованості, фінансової гнучкості та накопиченого управлінського досвіду створює можливості для реалізації стратегічних напрямів розвитку. Досягнутий рівень внутрішньої економічної стійкості дозволяє розглядати підприємство як підготовленого суб'єкта до розширення меж господарської діяльності, у тому числі шляхом активізації зовнішньоекономічних операцій.

РОЗДІЛ 3. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «АГРОФІРМА «МАЯК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Опис зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агрофірма «Маяк» є одним із ключових напрямів господарської діяльності підприємства та відіграє визначальну роль у формуванні його доходів, фінансової стійкості та конкурентоспроможності на аграрному ринку. Підприємство функціонує у сфері рослинництва та спеціалізується на вирощуванні зернових і олійних культур, зокрема пшениці, кукурудзи та соняшника, значна частка яких реалізується на зовнішніх ринках.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства здійснюється переважно у формі експортних операцій, що обумовлено стабільним попитом на українську сільськогосподарську продукцію з боку країн Європейського Союзу, Туреччини, Близького Сходу та Північної Африки. Основними контрагентами є іноземні трейдерські компанії, зернові термінали та переробні підприємства. Експортна орієнтація дозволяє підприємству диверсифікувати ринки збуту, зменшувати залежність від внутрішньої кон'юнктури та забезпечувати стабільні валютні надходження.

Організаційно управління зовнішньоекономічною діяльністю здійснюється через функціональні підрозділи підприємства, до яких належать комерційний відділ, фінансово-економічна служба та бухгалтерія. У межах їх повноважень здійснюється пошук іноземних партнерів, підготовка та супровід зовнішньоекономічних контрактів, контроль виконання договірних зобов'язань, валютних розрахунків, митного оформлення та логістичного забезпечення експорту.

Основною формою розрахунків за експортними контрактами є безготівкові валютні платежі, що здійснюються у доларах США та євро.

Найбільш поширеними є умови часткової або повної передоплати, що дає змогу знизити ризики неплатежів з боку іноземних контрагентів. У структурі контрактних умов використовуються положення міжнародних правил Інкотермс, зокрема умови FCA, CPT, CFR, що визначають розподіл відповідальності за транспортування, страхування та ризики між сторонами угоди.

Логістичне забезпечення зовнішньоекономічних операцій здійснюється із залученням спеціалізованих транспортно-експедиторських компаній. Основними маршрутами транспортування є автомобільні та залізничні перевезення до морських портів України з подальшим морським фрахтом. У сучасних умовах підприємство функціонує в умовах підвищених логістичних ризиків, що зумовлено обмеженою пропускнуою спроможністю портової інфраструктури, інфраструктурними втратами та нестабільною політичною ситуацією.

Вагоме місце у системі ЗЕД підприємства посідає валютне регулювання та валютний контроль. Оскільки валютна виручка є основним джерелом формування доходів, підприємство постійно перебуває під впливом валютних коливань. Зміна курсу національної валюти безпосередньо впливає на фінансові результати, рівень прибутковості експортних операцій та можливості інвестиційного розвитку. У зв'язку з цим підприємство змушене враховувати валютний ризик під час укладання контрактів та планування фінансових потоків.

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агрофірма «Маяк» також тісно пов'язана з митним регулюванням. Підприємство здійснює митне оформлення експортних партій відповідно до чинного законодавства України та міжнародних вимог. Для цього використовуються послуги митних брокерів, що дозволяє мінімізувати адміністративні бар'єри, скоротити терміни експорту та уникнути додаткових витрат, пов'язаних із порушенням митних процедур.

Фінансові результати зовнішньоекономічної діяльності займають значну частку у загальній структурі доходів підприємства. Близько половини

виручки формується за рахунок експортних операцій, що свідчить про високу експортну залежність підприємства. Водночас така залежність підвищує вразливість підприємства до дії зовнішніх ризиків – валютних коливань, змін світових цін на аграрну продукцію, торговельних обмежень, логістичних збоїв та політичних факторів.

У сучасних умовах підприємство функціонує у складному зовнішньому середовищі, що характеризується підвищеним рівнем економічної та геополітичної нестабільності. Значний вплив на ЗЕД мають воєнні ризики, блокування транспортних шляхів, зростання вартості логістичних послуг, нестабільність валютного ринку, а також обмеження доступу до міжнародного фінансування. Усі ці фактори зумовлюють необхідність постійного моніторингу ризиків та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Водночас зовнішньоекономічна діяльність відкриває для підприємства суттєві можливості розвитку. До основних переваг ЗЕД належать доступ до більш містких ринків збуту, можливість отримання валютної виручки, підвищення стандартів якості продукції, розширення партнерських зв'язків, впровадження сучасних технологій і підвищення інвестиційної привабливості. Завдяки експорту підприємство має можливість модернізувати матеріально-технічну базу, підвищувати рівень продуктивності праці та конкурентоспроможність продукції.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агрофірма «Маяк» є стратегічно важливою складовою господарської діяльності, що формує основні фінансові результати підприємства та забезпечує його інтеграцію у світові аграрні ринки. Водночас висока залежність від зовнішніх чинників зумовлює підвищений рівень ризиків, що вимагає формування ефективної системи ризик-менеджменту як необхідної умови стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства.

Структура експорту ТОВ «Агрофірма «Маяк» формується з урахуванням спеціалізації підприємства на вирощуванні зернових та олійних

культур, кон'юнктури світового аграрного ринку, попиту іноземних контрагентів, а також логістичних можливостей. Експортна діяльність підприємства має чітко виражену сировинну спрямованість, що є типовим для більшості середніх аграрних підприємств України.

У загальній структурі експорту провідне місце займають зернові культури, частка яких становить близько 60–65 % загального експортного обсягу. Основною експортною культурою є пшениця, на яку припадає орієнтовно 35–40 % валютної виручки від експорту. Пшениця реалізується переважно до країн Європейського Союзу та Північної Африки, де стабільно зберігається високий попит на продовольче зерно. Значна роль цієї культури у структурі експорту пояснюється стабільною врожайністю, відносно прогнозованою ринковою ціною та розвиненою логістичною інфраструктурою для її транспортування.

Другою за значенням зерновою культурою є кукурудза, частка якої становить близько 20–25 % експорту. Основними ринками збуту є країни ЄС та Туреччина. Попит на кукурудзу значною мірою залежить від світових тенденцій у тваринництві та виробництві біоетанолу, що зумовлює підвищену цінову волатильність і, відповідно, зростання ринкових ризиків.

Важливе місце у структурі експорту займають олійні культури, передусім насіння соняшнику, частка якого становить у середньому 25–30 %. Соняшник є однією з найбільш рентабельних культур, проте його експорт обмежується державним регулюванням, митними обмеженнями та коливаннями світових цін на рослинні олії. Частина продукції екпортується безпосередньо у вигляді сировини, інша – через посередників після первинної переробки.

У меншому обсязі підприємство екпортує супутню агропродукцію (відходи переробки, фуражне зерно, шрот), частка якої становить близько 5–7 % загального експорту. Цей сегмент має допоміжний характер і залежить від внутрішніх обсягів переробки та сезонної кон'юнктури.

З точки зору географічної структури експорту, основними ринками

збуту є:

- країни Європейського Союзу – близько 45–50 % експортних поставок;
- Туреччина – орієнтовно 20–25 %;
- країни Близького Сходу та Північної Африки – близько 15–20 %;
- інші країни (Азія, Балкани, Кавказький регіон) – до 5–10 %.

Така структура експорту свідчить про достатній рівень географічної диверсифікації, що дозволяє частково знижувати ризики втрати окремих ринків збуту. Водночас залежність від обмеженої кількості країн-імпортерів зберігає високий рівень політичних та торговельних ризиків.

За товарною концентрацією експорт підприємства має помірно високий рівень залежності від окремих видів продукції, насамперед пшениці та соняшнику. Така спеціалізація дозволяє підприємству досягати ефекту масштабу та оптимізувати виробничі витрати, але водночас підвищує чутливість до коливань світових цін, кліматичних умов та змін у зовнішньоторговельній політиці.

Структура експорту має також виражену сезонність, що зумовлено аграрним циклом виробництва. Основні обсяги експортних поставок припадають на період після збирання врожаю, що створює нерівномірне надходження валютної виручки протягом року та посилює валютні й фінансові ризики.

Таким чином, структура експорту ТОВ «Агрофірма «Маяк» характеризується домінуванням зернових та олійних культур, орієнтацією на ринки Європейського Союзу та Туреччини, а також високою залежністю від світової кон'юнктури аграрних ринків. Така структура є економічно виправданою з позиції доходності, проте об'єктивно формує підвищений рівень товарних, цінових, валютних та логістичних ризиків, що обумовлює необхідність системного підходу до управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність аграрного підприємства

супроводжується впливом специфічних ризиків, ключовими серед яких у діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» є валютні, логістичні та контрактні ризики. Їхня дія має комплексний характер та безпосередньо впливає на фінансові результати, безперервність експортних поставок і ділову репутацію підприємства на міжнародному ринку.

Валютні ризики є одними з найбільш значущих для підприємства, оскільки експортна виручка формується переважно в іноземній валюті (долар США, євро), тоді як основна частина виробничих витрат здійснюється у національній валюті. Коливання валютного курсу безпосередньо впливають на розмір фактичних доходів, рівень рентабельності експортних операцій та фінансову стабільність підприємства.

Основними видами валютних ризиків у діяльності підприємства є:

- операційний валютний ризик, що виникає між моментом укладання експортного контракту та фактичним надходженням валютної виручки;
- трансляційний валютний ризик, пов'язаний із перерахунком валютних активів і зобов'язань;
- економічний валютний ризик, який відображає довгостроковий вплив змін валютних курсів на конкурентоспроможність продукції.

Для ТОВ «Агрофірма «Маяк» характерною є ситуація, коли різкі коливання валютного курсу можуть як підвищити прибутковість експорту, так і призвести до істотних втрат у разі зміцнення національної валюти між діючими фазами контракту. Додатковим фактором валютного ризику виступає валютне регулювання, обмеження щодо термінів репатріації валютної виручки та можливі затримки валютних платежів через банківські обмеження.

Валютні ризики ускладнюють процес фінансового планування, формування бюджетів та прогнозування грошових потоків. Відсутність повноцінних механізмів хеджування на вітчизняному фінансовому ринку ще більше посилює вразливість підприємства до дії курсових коливань.

Логістичні ризики у ЗЕД підприємства є критично важливими з огляду на специфіку транспортування аграрної продукції, великі обсяги поставок та

залежність від транспортної інфраструктури. Основні маршрути експорту продукції передбачають доставку автотранспортом або залізницею до морських портів із подальшим морським фрахтом.

Ключовими логістичними ризиками для підприємства є:

- ризик затримок у транспортуванні, що виникає через перевантаженість транспортних шляхів, нестачу вагонів, черги в портах;
- ризик зростання логістичних витрат, пов'язаний із підвищенням тарифів на перевезення, фрахт, паливо та перевалку;
- ризик пошкодження або втрати вантажу, особливо під час перевантажень та тривалого зберігання;
- ризик блокування логістичних маршрутів, зумовлений воєнними діями, закриттям портів або обмеженням транзиту.

Для ТОВ «Агрофірма «Маяк» логістичні ризики мають системний характер, оскільки від своєчасності доставки продукції безпосередньо залежить виконання контрактних умов, рівень витрат та імідж підприємства як надійного партнера. Зростання логістичної складової у собівартості експорту істотно звужує прибутковість зовнішньоекономічних операцій і знижує цінову конкурентоспроможність на світових ринках.

Додатковим чинником підвищеного логістичного ризику є сезонність аграрного виробництва, що спричиняє пікові навантаження на транспортну систему в період після збору врожаю.

Контрактні ризики у зовнішньоекономічній діяльності підприємства пов'язані з імовірністю невиконання або неналежного виконання зобов'язань іноземними контрагентами, а також з юридичними аспектами укладання та реалізації зовнішньоторговельних угод.

Основними видами контрактних ризиків є:

- ризик неплатежу або затримки платежів з боку іноземних покупців;
- ризик порушення строків поставки, що може спричинити застосування штрафних санкцій;
- ризик зміни умов контракту, зокрема перегляду ціни через коливання

світових ринків;

- ризик правових спорів, пов'язаний із відмінностями у національних правових системах.

Для ТОВ «Агрофірма «Маяк» контрактні ризики посилюються тим, що підприємство співпрацює з іноземними трейдерами та посередниками, що ускладнює контроль за кінцевим покупцем. Додатковим чинником ризику є використання складних умов Інкотермс, при яких частина відповідальності за транспортування, страхування та митне оформлення переходить на різні сторони контракту.

Наявність контрактних ризиків зумовлює необхідність ретельної юридичної експертизи зовнішньоекономічних угод, перевірки платоспроможності контрагентів, чіткого визначення санкцій за порушення договірних зобов'язань.

Таким чином, валютні, логістичні та контрактні ризики у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» мають взаємопов'язаний характер і формують комплексну систему загроз для фінансової стійкості підприємства. Валютні ризики визначають нестабільність доходів, логістичні — безперервність експортних поставок, контрактні — юридичну та платіжну безпеку міжнародних операцій. Сукупний вплив зазначених ризиків об'єктивно обґрунтовує необхідність формування системного механізму ризик-менеджменту, адаптованого до умов аграрного експорту та сучасних викликів зовнішнього середовища.

3.2. Аналіз існуючої системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Існуюча система управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» сформувалася під впливом практичних потреб підприємства, специфіки аграрного виробництва, експортної спрямованості та умов функціонування у нестабільному

зовнішньоекономічному середовищі. Управління ризиками на підприємстві має переважно децентралізований і фрагментарний характер, що є типовим для більшості середніх аграрних підприємств України.

Організаційно функції управління ризиками не сконцентровані в окремому структурному підрозділі. Контроль ризиків здійснюється в межах повноважень фінансово-економічної служби, комерційного відділу та адміністративного управління. Фактично ризик-менеджмент реалізується через систему поточного контролю за фінансовими операціями, виконанням експортних контрактів, рухом товарних і валютних потоків. Така модель управління дозволяє оперативно реагувати на окремі загрози, однак не забезпечує комплексного підходу до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків.

У сфері валютних ризиків підприємство використовує обмежений набір захисних механізмів. Основним інструментом мінімізації ризику виступає застосування умов часткової або повної передоплати за експортними контрактами. Це дозволяє знизити ризик неплатежів та мінімізувати курсові втрати у короткостроковому періоді. Водночас підприємство не використовує інструменти валютного хеджування (форвардні контракти, опціони, свопи), що істотно обмежує можливості захисту від довгострокових валютних коливань. Фінансове планування здійснюється з урахуванням поточного офіційного валютного курсу, однак без глибокого сценарного прогнозування, що знижує точність бюджетування експортних операцій.

Управління логістичними ризиками на підприємстві базується переважно на співпраці з перевіреними транспортно-експедиторськими компаніями та використанні страхування вантажів. Підприємство укладає договори з кількома логістичними операторами, що дозволяє частково диверсифікувати ризики затримок поставок. Однак відсутність власного логістичного підрозділу та обмежені можливості впливу на тарифну політику перевізників зумовлюють високу залежність від зовнішніх виконавців. Страхування вантажів застосовується не у всіх випадках, що підвищує ризик

фінансових втрат у разі пошкодження або втрати продукції під час транспортування.

У частині контрактних ризиків підприємство використовує стандартну процедуру юридичної перевірки зовнішньоекономічних договорів. Типові контракти містять положення щодо штрафних санкцій, форс-мажорних обставин, умов Інкотермс, порядку вирішення спорів. Водночас перевірка контрагентів здебільшого ґрунтується на діловій репутації, рекомендаціях та попередньому досвіді співпраці, без застосування комплексної фінансово-економічної діагностики платоспроможності іноземних партнерів. Це підвищує ризик укладання договорів із недостатньо надійними контрагентами.

Система інформаційного забезпечення управління ризиками не є формалізованою. Ризик-інформація формується у вигляді окремих звітів, комерційних пропозицій, даних бухгалтерського обліку та оперативних управлінських рішень. Єдина база ризиків, карти ризиків або автоматизовані системи моніторингу на підприємстві відсутні. Це ускладнює накопичення аналітичної інформації, порівняльний аналіз ризиків у динаміці та стратегічне планування заходів з їх мінімізації.

У процесі управління ризиками переважає реактивний підхід, за якого управлінські рішення приймаються після виникнення проблемної ситуації, а не на етапі її прогнозування. Це проявляється, зокрема, у реагуванні на різкі стрибки валютного курсу, логістичні затримки або зміну умов світового ринку без попереднього сценарного аналізу. Відсутність системного ризик-планування обмежує здатність підприємства до стратегічного управління зовнішньоекономічними загрозами.

Водночас слід відзначити, що на підприємстві наявні окремі елементи системного підходу до ризик-менеджменту. До них належать: диверсифікація експортних ринків, використання кількох валют розрахунків, співпраця з надійними логістичними партнерами, застосування страхових інструментів, а також дотримання договірної дисципліни. Ці заходи дозволяють частково знижувати рівень ризиків та підтримувати відносну стабільність

зовнішньоекономічної діяльності.

Разом із тим загальний рівень зрілості системи управління ризиками на підприємстві слід оцінювати як початковий або базовий. Управління ризиками не інтегроване у систему стратегічного управління, не має чітко встановлених регламентів, показників ефективності та відповідальних осіб. Відсутність формалізованої політики ризик-менеджменту знижує узгодженість дій між структурними підрозділами та підвищує імовірність суб'єктивних управлінських рішень.

Особливо вразливим підприємство залишається до системних зовнішніх шоків, таких як зміни валютної політики держави, блокування експортних каналів, зростання логістичних тарифів, коливання світових цін на зернові культури. В умовах воєнної нестабільності ці ризики мають мультиплікативний ефект, що значно підвищує загальний рівень невизначеності та фінансових загроз.

Таким чином, існуюча система управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» характеризується фрагментарністю, недостатньою формалізацією, обмеженим використанням фінансових інструментів мінімізації ризиків та відсутністю інтегрованого підходу. Водночас наявність окремих елементів управління ризиками створює передумови для подальшого розвитку та впровадження більш ефективної, системної моделі ризик-менеджменту, адаптованої до умов аграрного експорту та сучасних викликів зовнішнього середовища.

Проведений аналіз чинної системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства дозволив виявити низку суттєвих недоліків, які обмежують ефективність захисту від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз та знижують загальний рівень фінансової стійкості.

Першим базовим недоліком є відсутність формалізованої політики ризик-менеджменту. На підприємстві не розроблено єдиного внутрішнього положення щодо управління ризиками, не визначено чітких процедур

ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків. Унаслідок цього управління ризиками має несистемний характер і залежить від суб'єктивних управлінських рішень.

Другим суттєвим недоліком є децентралізований характер управління ризиками. Функції контролю ризиків розпорошені між фінансовою службою, бухгалтерією та комерційним відділом без єдиного координуючого центру. Це ускладнює узгодженість управлінських дій та знижує оперативність реагування на комплексні ризикові ситуації.

Третім недоліком є обмежене використання інструментів фінансового хеджування валютних ризиків. Підприємство практично не застосовує форвардні контракти, валютні опціони або інші похідні фінансові інструменти, що призводить до прямої залежності фінансових результатів від коливань валютного курсу.

Четвертим недоліком виступає слабкий рівень цифровізації процесів ризик-менеджменту. Відсутні автоматизовані системи моніторингу валютних, логістичних і контрактних ризиків, не формується база даних ризикових подій, не використовується програмне забезпечення для сценарного аналізу.

П'ятим недоліком є обмежена система аналізу контрагентів. Перевірка іноземних партнерів здійснюється переважно на основі репутаційних джерел без залучення спеціалізованих фінансово-аналітичних платформ та кредитних рейтингів.

Шостим недоліком є високий рівень логістичної залежності від зовнішніх перевізників. Підприємство не має власної логістичної інфраструктури та змушене працювати в умовах нестабільних тарифів і дефіциту транспортних ресурсів.

Сьомим системним недоліком є реактивний характер управління ризиками, тобто переважання реагування на вже реалізовані загрози замість превентивного прогнозування та попередження ризиків.

Таким чином, наявні недоліки зумовлюють низький рівень структурованості системи ризик-менеджменту, її обмежену адаптивність до

змін зовнішнього середовища та підвищену вразливість підприємства до валютних, логістичних і контрактних загроз.

З метою підвищення ефективності управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства доцільним є впровадження комплексу практичних заходів організаційного, фінансово-економічного та інструментального характеру.

1. Формування формалізованої системи ризик-менеджменту

Першочерговим заходом є розроблення та впровадження внутрішнього положення про управління ризиками, яке має містити:

- класифікацію ризиків ЗЕД;
- алгоритм ідентифікації та оцінювання ризиків;
- систему відповідальності;
- регламент ризик-моніторингу.

Це дозволить перейти від інтуїтивного до системного управління ризиками та підвищити узгодженість управлінських рішень.

2. Впровадження валютного хеджування

З метою мінімізації валютних ризиків доцільно:

- застосовувати форвардні валютні контракти;
- частково використовувати валютну диверсифікацію доходів;
- формувати резервний валютний фонд.

Ці інструменти дозволять зменшити вплив курсових коливань на фінансові результати.

3. Удосконалення логістичного управління

Рекомендується:

- укладати довгострокові контракти з перевізниками;
- застосовувати обов'язкове страхування вантажів;
- формувати альтернативні логістичні маршрути;
- використовувати цифрові системи відстеження перевезень.

Це сприятиме зниженню ризику зриву поставок і фінансових втрат.

4. Посилення контрактного захисту

Необхідно:

- запровадити обов'язкову фінансову перевірку іноземних контрагентів;
- розширити застосування банківських гарантій і страхування експортних контрактів;
- деталізувати санкційні положення у зовнішньоекономічних договорах.

5. Цифровізація ризик-менеджменту

Доцільно впровадити:

- електронну базу ризиків підприємства;
- програмні модулі для сценарного прогнозування;
- систему ключових індикаторів ризику (KRI).

6. Підвищення кваліфікації персоналу

Рекомендується організувати:

- спеціалізовані тренінги з ризик-менеджменту у ЗЕД;
- правову та фінансову підготовку менеджерів із ЗЕД;
- внутрішні навчальні програми з управління кризовими ситуаціями.

Першочергові заходи з удосконалення системи управління ризиками підприємства та механізм їх упровадження

На підставі проведеного аналізу існуючої системи ризик-менеджменту обґрунтовано доцільність упровадження таких двох першочергових заходів:

1. Формування формалізованої системи ризик-менеджменту та внутрішнього положення з управління ризиками.
2. Запровадження валютного хеджування експортних операцій.

Саме ці заходи є базовими для переходу підприємства від фрагментарного до системного управління ризиками та забезпечують найбільший ефект за відносно помірних витрат.

Захід 1. Формування формалізованої системи ризик-менеджменту

Економічна сутність заходу

Формалізація системи ризик-менеджменту передбачає створення єдиного внутрішнього нормативного документа «Положення про управління ризиками», у якому закріплюються:

- класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності (валютні, логістичні, контрактні, фінансові);
- порядок ідентифікації та оцінювання ризиків;
- механізм реагування на ризикові ситуації;
- система відповідальності посадових осіб;
- регламент ризик-моніторингу та звітності.

Упровадження такого документа забезпечить перехід від інтуїтивного управління ризиками до регламентованого та керованого процесу, інтегрованого в систему фінансового та стратегічного управління підприємством.

Механізм (алгоритм) упровадження заходу

1 етап – Аналітична підготовка

На цьому етапі здійснюється:

- ідентифікація основних ризиків ЗЕД підприємства;
- аналіз попередніх ризикових ситуацій;
- визначення вразливих ланок експортних операцій.

Відповідальні: фінансовий директор, керівник комерційного відділу.

2 етап – Розроблення внутрішнього положення

Формується проєкт положення, який містить:

- перелік ризиків;
- методи їх оцінки;
- порядок прийняття управлінських рішень у разі настання ризику.

3 етап – Створення координаційної функції ризик-менеджменту

Без формування окремого підрозділу доцільно:

- покласти функції координатора ризиків на фінансового менеджера;
- встановити персональну відповідальність за валютні, логістичні та

контрактні ризики.

4 етап – Впровадження системи ризик-моніторингу

Передбачає:

- створення електронного реєстру ризиків;
- щомісячний моніторинг ключових ризикових індикаторів;
- формування аналітичних звітів для керівництва.

5 етап – Навчання персоналу

Проводяться внутрішні навчальні заходи для:

- менеджерів ЗЕД;
- фінансової служби;
- керівників підрозділів.

Очікуваний результат

- підвищення керованості експортних ризиків;
- зниження суб'єктивності управлінських рішень;
- підвищення фінансової стійкості підприємства;
- зменшення ймовірності критичних фінансових втрат.

Захід 2. Запровадження валютного хеджування експортних операцій

Економічна сутність заходу

Валютне хеджування передбачає часткове страхування валютного ризику шляхом використання форвардних валютних контрактів та валютної диверсифікації доходів. Це дозволяє зафіксувати обмінний курс на момент укладання експортного контракту та знизити невизначеність фінансового результату.

Для підприємства, експортна виручка якого формується переважно в іноземній валюті, валютне хеджування є ключовим інструментом стабілізації грошових потоків.

Механізм (алгоритм) упровадження валютного хеджування

1 етап – Оцінка валютної позиції підприємства

Визначається:

- структура валютних надходжень;

- обсяг валютних зобов'язань;
- чиста валютна позиція.

2 етап – Вибір моделі хеджування

Обирається:

- форвардне хеджування 30–50 % валютної виручки;
- диверсифікація валютних контрактів між доларом США та євро.

3 етап – Вибір банківського партнера

Підприємство:

- укладає договір із банком щодо форвардних валютних операцій;
- погоджує умови страхування курсових коливань.

4 етап – Інтеграція у фінансове планування

Форвардні курси включаються до:

- бюджету грошових потоків;
- прогнозу прибутку від експорту.

5 етап – Контроль та коригування

Щоквартально здійснюється:

- оцінка ефективності хеджування;
- коригування обсягу застрахованих операцій.

Очікуваний результат

- зниження ризику курсових втрат;
- підвищення прогнозованості валютної виручки;
- стабілізація фінансових результатів;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Таблиця 3.1

Узагальнююча характеристика обраних заходів

Захід	Основна мета	Очікуваний ефект
Формалізація ризик-менеджменту	Систематизація управління ризиками	Підвищення стабільності ЗЕД
Валютне хеджування	Захист від курсових коливань	Стабілізація прибутку від експорту

3.3. Економічне обґрунтування витрат на впровадження заходів з управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Запровадження системних заходів з управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства потребує певних організаційних і фінансових витрат, однак їх реалізація забезпечує формування довгострокового економічного ефекту, який проявляється у зниженні фінансових витрат, підвищенні прогнозованості результатів діяльності та зміцненні фінансової стійкості підприємства. Для економічного обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів використано умовно-реалістичні показники, характерні для середнього агропродовольчого підприємства-експортера, з урахуванням специфіки зовнішньоекономічних операцій ТОВ «Агрофірма Маяк».

Формалізація системи ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності має переважно організаційний характер і не потребує значних капітальних інвестицій. Основні витрати пов'язані з розробкою внутрішніх регламентів, методичним забезпеченням, навчанням персоналу та створенням інструментів систематизованого обліку й моніторингу ризиків. Запровадження таких елементів дозволяє інтегрувати управління ризиками у загальну систему управління підприємством та підвищити якість прийняття управлінських рішень у сфері ЗЕД.

В табл. 3.2 наведено взаємозв'язок ризиків ЗЕД, запропонованих заходів, економічного ефекту та витрат.

Основні статті витрат на впровадження формалізованої системи ризик-менеджменту наведено в табл. 3.3.

Очікуваний економічний ефект від формалізації системи ризик-менеджменту полягає у зниженні ймовірності штрафних санкцій за порушення умов зовнішньоекономічних контрактів, скороченні витрат від несвоєчасного виконання поставок, зменшенні впливу неконтрольованих валютних коливань, а також у підвищенні обґрунтованості управлінських рішень.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок ризиків ЗЕД, запропонованих заходів, економічного ефекту та витрат

Вид ризику	Сутність ризику для підприємства	Запропонований захід	Очікуваний економічний ефект	Витрати на впровадження
Валютний ризик	Коливання валютного курсу призводить до непередбачуваних фінансових втрат та зниження прибутковості експортних операцій	Запровадження валютного хеджування (форвардні контракти, валютна диверсифікація)	Мінімізація курсових втрат на 3,8–11,4 млн грн на рік; підвищення прогнозованої валютної виручки	1,52 млн грн/рік
Контрактний ризик	Невиконання або порушення умов контрактів контрагентами, штрафні санкції, затримки платежів	Формалізація системи ризик-менеджменту, регламентація договірної роботи	Зниження штрафних втрат на 0,5–1 % від обсягу експорту (≈ 750 тис.–1,5 млн грн/рік)	Входить у загальні витрати на впровадження системи
Логістичний ризик	Зриви поставок, зростання транспортних витрат, втрати від псування продукції	Впровадження системного ризик-моніторингу та регламенту контролю логістичних операцій	Скорочення логістичних втрат на 10–15 %; економія 400–600 тис. грн/рік	Входить у загальні витрати на впровадження системи
Фінансовий ризик	Невідповідність грошових потоків, касові розриви, зниження платоспроможності	Інтеграція ризик-менеджменту у фінансове планування	Підвищення фінансової стійкості, зниження дефіциту ліквідності	Частина організаційних витрат
Управлінський ризик	Суб'єктивність прийняття рішень, відсутність відповідальності за ризики	Закріплення відповідальних осіб за видами ризиків	Підвищення якості управлінських рішень, зменшення помилок у ЗЕД	30 тис. грн/рік (стимулювання відповідального)

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження системи ризик-менеджменту у ЗЕД

Стаття витрат	Характер витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
Розробка внутрішнього положення та регламентів (консалтинг)	Одноразові	35
Навчання персоналу (семінари, тренінги)	Одноразові	25
Розробка та впровадження електронного реєстру ризиків	Одноразові	15
Додаткові виплати координатору з управління ризиками	Щорічні	30
Загальні витрати першого року		105

За умов середніх річних обсягів експорту на рівні 4-5 млн дол. США навіть незначне скорочення втрат у межах 0,5-1 % забезпечує істотний фінансовий результат.

Розрахунки свідчать, що зниження втрат на 0,5 % дозволяє отримати економію близько 750 тис. грн на рік, тоді як скорочення втрат на 1 % забезпечує економічний ефект на рівні близько 1,5 млн грн. Таким чином, за щорічних витрат у розмірі близько 105 тис. грн мінімальний економічний ефект перевищує витрати більш ніж у сім разів, а строк окупності заходів становить менше двох місяців. Це свідчить про беззаперечну економічну доцільність формалізації системи ризик-менеджменту у ЗЕД.

Одним із ключових фінансових ризиків зовнішньоекономічної діяльності є валютний ризик, зумовлений коливаннями обмінного курсу. Для його мінімізації доцільним є використання інструментів валютного хеджування, зокрема форвардних контрактів і диверсифікації валютної виручки. Основними витратами, пов'язаними з хеджуванням, є банківські комісії за проведення форвардних операцій, витрати на аналітичний супровід валютної позиції та витрати на фінансове планування.

У практиці міжнародної торгівлі вартість валютного хеджування зазвичай становить 1,5-3 % від обсягу застрахованої валютної виручки. Розрахунок витрат на хеджування для ТОВ «Агрофірма Маяк» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на валютне хеджування

Показник	Значення
Річний обсяг валютної виручки	5 млн дол. США
Частка виручки, що хеджується	40 %
Обсяг валютної виручки, що хеджується	2 млн дол. США
Середній обмінний курс	38 грн/дол.
Обсяг застрахованих коштів	76 млн грн
Вартість хеджування (2 %)	1,52 млн грн/рік

Економічний ефект від валютного хеджування проявляється у мінімізації потенційних втрат від коливань валютного курсу. За умов нестабільного валютного ринку можливі коливання курсу протягом року можуть становити 5-15 %, що без використання хеджування формує суттєві фінансові ризики (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка потенційних валютних втрат без хеджування

Сценарій	Колівання курсу	Потенційні втрати, млн грн
Помірний	5 %	3,8
Середній	10 %	7,6
Критичний	15 %	11,4

Навіть за найобережнішого сценарію витрати на хеджування у розмірі 1,52 млн грн дозволяють мінімізувати втрати щонайменше на 3,8 млн грн, що забезпечує чистий фінансовий ефект у розмірі 2,28 млн грн. За менш сприятливих валютних сценаріїв чистий економічний ефект може перевищувати 9 млн грн, що підтверджує високу фінансову доцільність використання інструментів валютного хеджування.

Порівняльна оцінка ефективності основних заходів з управління ризиками у ЗЕД наведена у табл. 3.6.

Запропоновані заходи не лише є економічно обґрунтованими, а й взаємодоповнюють один одного, формуючи комплексну систему управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Таблиця 3.6

Порівняльна оцінка ефективності заходів з управління ризиками у ЗЕД

Захід	Річні витрати	Мінімальний річний ефект	Рівень ефективності
Формалізація системи ризик-менеджменту	105 тис. грн	750 тис. грн	Дуже високий
Валютне хеджування	1,52 млн грн	3,8 млн грн	Високий

Для оцінки інтегрального ефекту від впровадження запропонованих заходів доцільно порівняти поточні та прогнозні значення основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Порівняльна характеристика поточних і прогнозних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк»

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Зміна
Обсяг реалізованої продукції, млн грн	243,2	255,0	+11,8
Валовий прибуток, млн грн	30,2	35,5	+5,3
Рентабельність продажу, %	12,41	13,9	+1,49
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,88	0,86	-0,02
Чистий фінансовий результат, млн грн	18,6	22,0	+3,4
Рівень фінансової стабільності	Стабільний	Підвищений	—

Результати прогнозної оцінки свідчать, що впровадження системи управління ризиками та валютного хеджування позитивно впливає на ключові техніко-економічні показники діяльності підприємства. Зростання валового та чистого прибутку, підвищення рівня рентабельності й зниження витратомісткості діяльності підтверджують системний характер економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів.

Таким чином, економічне обґрунтування витрат на впровадження заходів з управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Агрофірма Маяк» підтверджує їх високу фінансову доцільність і стратегічну значущість. Запропоновані заходи забезпечують багаторазове перевищення економічного ефекту над витратами, характеризуються коротким строком окупності та

формують стійкий довгостроковий результат. Їх реалізація сприяє зниженню валютних, контрактних і логістичних ризиків, підвищує фінансову безпеку та прогнозованість результатів зовнішньоекономічної діяльності, а також зміцнює конкурентоспроможність підприємства в умовах міжнародних економічних відносин.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі здійснено комплексне дослідження зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Агрофірма «Маяк» у контексті її ролі у формуванні фінансових результатів підприємства та визначено ключові ризики, що супроводжують експортну діяльність у сучасних умовах. Розгляд зовнішньоекономічних операцій підприємства дозволив обґрунтувати, що ЗЕД є не допоміжним, а стратегічно значущим напрямом господарювання, який впливає на доходність, платоспроможність, інвестиційний потенціал та загальну конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

У ході аналізу встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агрофірма «Маяк» має виражену експортну спрямованість та ґрунтується на реалізації зернових і олійних культур, насамперед пшениці, кукурудзи та соняшнику. Така товарна спеціалізація відповідає профілю підприємства й загальним трендам українського аграрного експорту, а також забезпечує підприємству можливість формувати валютні надходження та зменшувати залежність від внутрішньої ринкової кон'юнктури. При цьому експортна модель господарювання характеризується суттєвою залежністю від зовнішніх чинників: світової цінової волатильності, вимог контрагентів, особливостей інфраструктурного та митного забезпечення, а також валютного регулювання. Отже, економічні переваги експорту поєднуються з підвищеним рівнем невизначеності, що потребує належної системи управління ризиками.

Дослідження структури експорту засвідчило наявність відносно

диверсифікованої географії збуту з домінуванням ринків Європейського Союзу та Туреччини й доповненням поставок до країн Близького Сходу та Північної Африки. Така конфігурація дозволяє частково розподіляти ризики втрати окремих ринків збуту та підтримувати стабільність реалізації продукції. Водночас збереження порівняно високої концентрації експорту за окремими культурами і залежність від обмеженої кількості ключових напрямів збуту об'єктивно підвищують чутливість підприємства до змін торговельної політики, кон'юнктури світового ринку та регуляторних обмежень. Окремо слід відзначити сезонний характер експорту, який зумовлює нерівномірність валютних надходжень упродовж року, ускладнює фінансове планування та посилює ризики ліквідності й курсових втрат.

У межах розділу окреслено, що найбільш значущими для ТОВ «Агрофірма «Маяк» є валютні, логістичні та контрактні ризики, які мають взаємопов'язаний характер і формують комплекс загроз для результативності та безперервності зовнішньоекономічних операцій. Валютні ризики проявляються через розрив між валютною виручкою та гривневими витратами, а також через часовий лаг між укладанням контракту і фактичним надходженням коштів. Це підвищує варіативність фінансового результату та знижує прогнозованість прибутковості експорту. Логістичні ризики, з огляду на маршрутну залежність від транспортної й портової інфраструктури та вплив воєнних обмежень, становлять критичний фактор для виконання контрактних зобов'язань і підтримання ділової репутації. Контрактні ризики пов'язані з імовірністю затримок платежів, змінами умов контрактів, юридичними спорами та обмеженими можливостями контролю за кінцевими покупцями при роботі з трейдерами і посередниками. Сукупно ці ризики здатні трансформуватися у прямі фінансові втрати, ускладнення грошових потоків, зниження маржинальності та зростання витрат на обслуговування зовнішньоекономічних операцій.

Аналіз існуючої системи управління ризиками у ЗЕД підприємства засвідчив, що вона сформована переважно на основі практичного досвіду та

поточної реакції на загрози, тобто має фрагментарний і реактивний характер. Організаційно ризик-менеджмент не інституціоналізований у вигляді окремої функції чи підрозділу, а його елементи розподілені між фінансово-економічною службою, комерційним відділом і адміністративним управлінням. Такий підхід забезпечує оперативне реагування на окремі проблемні ситуації, однак не створює цілісного механізму системної ідентифікації, оцінювання та попередження ризиків. Установлено, що інструментарій мінімізації валютних ризиків є обмеженим і здебільшого зводиться до передоплати та поточного коригування фінансових планів за офіційним курсом без розгорнутих сценарних розрахунків. Управління логістичними ризиками ґрунтується на співпраці з перевіреними експедиторами та застосуванні страхування вантажів, однак залежність від зовнішніх перевізників і нестабільність тарифів зберігають високий рівень ризиковості. Контрактні ризики мінімізуються за рахунок типових договірних положень і юридичного супроводу, проте обмежена практика комплексної перевірки іноземних партнерів підвищує ймовірність співпраці з контрагентами із недостатнім рівнем надійності.

Виявлені недоліки чинної системи ризик-менеджменту підприємства полягають, насамперед, у відсутності формалізованої політики управління ризиками та уніфікованих регламентів, децентралізованості функцій контролю, недостатньому використанні фінансових інструментів страхування валютних ризиків, обмеженій цифровізації ризик-моніторингу та недостатній глибині аналізу контрагентів. Окремим системним недоліком є переважання реактивної логіки управління, що знижує адаптивність підприємства до зовнішніх шоків та не забезпечує превентивного контролю над ризиками в умовах високої економічної й геополітичної невизначеності. Водночас наявність окремих практичних елементів управління ризиками (диверсифікація ринків, використання кількох валют розрахунків, робота з логістичними партнерами, застосування страхування) свідчить про потенційну готовність підприємства до переходу від фрагментарного підходу до системної

моделі ризик-менеджменту.

На підставі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність упровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління ризиками у ЗЕД. Серед них ключове значення мають формування формалізованої системи ризик-менеджменту із закріпленням відповідальності, створенням електронного реєстру ризиків і регламентом моніторингу, а також запровадження валютного хеджування як інструменту стабілізації валютної виручки та підвищення прогнозованості фінансових результатів. Додаткові напрями удосконалення включають посилення логістичного управління шляхом диверсифікації маршрутів, обов'язкового страхування вантажів і застосування цифрових інструментів відстеження перевезень, а також підвищення контрактної безпеки через системну перевірку контрагентів, деталізацію договірних положень та застосування додаткових гарантійних механізмів.

У третьому розділі доведено, що запропоновані заходи мають не лише організаційний, а й чітко виражений економічний зміст, оскільки спрямовані на зменшення фінансових втрат від реалізації валютних, логістичних і контрактних ризиків. Економічне обґрунтування витрат на впровадження першочергових заходів показало, що формалізація системи ризик-менеджменту характеризується високою віддачею за відносно низьких витрат і має короткий строк окупності, тоді як валютне хеджування забезпечує суттєвий чистий фінансовий ефект навіть у помірних сценаріях коливань валютного курсу. Узагальнені розрахунки підтверджують, що комплексне впровадження заходів підвищує фінансову безпеку, стабільність прибутку та керованість зовнішньоекономічних процесів, що є критично важливим для підприємства з високою часткою експортної виручки в загальних доходах.

Отже, отримані результати підтверджують, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Агрофірма «Маяк» є перспективним і економічно виправданим напрямом, однак її результативність істотно залежить від якості управління ризиками. Поглиблення системності ризик-менеджменту,

впровадження фінансових інструментів страхування валютних коливань та удосконалення організаційного забезпечення ЗЕД формують необхідні умови для підвищення прогнозованості фінансових результатів, зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках і забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Зазначені висновки створюють логічне підґрунтя для узагальнення результатів дослідження у загальних висновках роботи та для формування практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи здійснено комплексне дослідження проблематики управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства в умовах підвищеної економічної та геополітичної нестабільності. Узагальнення теоретичних положень, аналітичних результатів та практичних розрахунків дозволило сформулювати цілісне уявлення про роль ризик-менеджменту у забезпеченні фінансової стійкості, результативності та конкурентоспроможності підприємства, орієнтованого на міжнародні ринки.

Дослідження підтвердило, що зовнішньоекономічна діяльність належить до найбільш ризиконасичених сфер господарювання, оскільки перебуває під впливом широкого спектра чинників, які не завжди піддаються прямому контролю з боку підприємства. Валютні коливання, логістичні обмеження, зміни світової кон'юнктури, торговельні бар'єри, контрактні зобов'язання та політичні ризики формують складне середовище функціонування, у якому традиційні підходи до управління стають недостатніми. У таких умовах ризик-менеджмент перестає бути допоміжною функцією і перетворюється на важливий елемент системи загального та стратегічного управління.

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності ризику та ризик-менеджменту дало змогу обґрунтувати доцільність розгляду управління ризиками як безперервного, системного процесу, спрямованого не лише на реагування на загрози, а й на їх попередження та контроль. Доведено, що найбільш ефективними є інтегровані моделі управління ризиками, які поєднують організаційні, фінансові, інформаційні та аналітичні інструменти та забезпечують узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях. Водночас встановлено, що для більшості вітчизняних підприємств характерним залишається фрагментарний підхід до ризик-менеджменту, що обмежує можливості довгострокового планування та підвищує вразливість до зовнішніх шоків.

Комплексна оцінка економічного стану та ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства засвідчила наявність достатніх передумов для стабільного функціонування та подальшого розвитку. Збалансована структура активів і капіталу, позитивна динаміка фінансово-економічних показників, зростання продуктивності праці та ефективності використання основних і оборотних ресурсів свідчать про сформовану внутрішню економічну основу. Досягнутий рівень фінансової стійкості та платоспроможності дозволяє підприємству не лише забезпечувати безперервність господарської діяльності, а й акумулювати ресурси для реалізації стратегічних ініціатив, зокрема у сфері зовнішньоекономічних операцій.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства відіграє ключову роль у формуванні його доходів та фінансових результатів, забезпечуючи надходження валютної виручки та доступ до місткіших ринків збуту. Експортна орієнтація, з одного боку, створює значні економічні переваги, а з іншого — об'єктивно підвищує рівень ризиків. Проведене дослідження показало, що структура експорту характеризується домінуванням зернових і олійних культур, географічною концентрацією на окремих регіонах та вираженою сезонністю поставок. Такі особливості зумовлюють високу чутливість фінансових результатів до змін світових цін, логістичних умов і валютного курсу, що потребує застосування спеціалізованих інструментів управління ризиками.

Встановлено, що найбільш значущими для підприємства є валютні, логістичні та контрактні ризики, які мають взаємопов'язаний характер і здатні акумулюватися, посилюючи негативний вплив один одного. Валютні ризики ускладнюють фінансове планування та знижують прогнозованість прибутковості, логістичні ризики впливають на безперервність експортних поставок і рівень витрат, а контрактні ризики створюють загрози платіжній дисципліні та юридичній безпеці. Сукупна дія цих ризиків формує системні виклики для управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Оцінювання чинної практики управління ризиками засвідчило, що вона

базується переважно на оперативному реагуванні на проблемні ситуації та використанні окремих захисних заходів, без належної формалізації та інтеграції у систему стратегічного управління. Відсутність єдиної політики ризик-менеджменту, чітко визначених процедур, автоматизованих інструментів моніторингу та комплексної фінансової діагностики контрагентів обмежує ефективність управлінських рішень і підвищує залежність результатів діяльності від зовнішніх чинників.

Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного до системного підходу в управлінні ризиками шляхом формалізації відповідних процесів та впровадження фінансових інструментів мінімізації ризиків. Запропоновані заходи, зокрема створення формалізованої системи ризик-менеджменту та застосування валютного хеджування, мають чітко виражений економічний ефект і характеризуються високою окупністю. Розрахунки підтвердили, що витрати на їх реалізацію є відносно незначними порівняно з потенційними втратами, яких можна уникнути завдяки зниженню рівня ризиків. Реалізація таких заходів сприяє стабілізації грошових потоків, підвищенню прогнозованості фінансових результатів і зміцненню фінансової безпеки підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективне управління ризиками є необхідною умовою сталого розвитку підприємства, орієнтованого на зовнішні ринки. Поєднання сформованого економічного потенціалу з упровадженням системного ризик-менеджменту створює передумови для підвищення результативності зовнішньоекономічної діяльності, зниження чутливості до негативних впливів зовнішнього середовища та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках. Отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані у діяльності аграрних підприємств для вдосконалення механізмів управління ризиками та підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 р. (зі змінами).
2. Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI (зі змінами).
3. Закон України «Про валюту і валютні операції» № 2473-VIII від 21.06.2018 р.
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI (зі змінами).
5. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.
6. Андрійчук В. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник. – К. : КНЕУ, 2020. – 520 с.
7. Мокій А. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. – Львів : ЛНУ, 2019. – 436 с.
8. Федоренко В. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 400 с.
9. Шкляр В. І. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. – К. : Знання, 2021. – 378 с.
10. Вітлінський В. В. Ризики в економіці : навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2019. – 336 с.
11. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками. – К. : Ніка-Центр, 2018. – 448 с.
12. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Ризик-менеджмент. – М. : Інфра-М, 2017. – 350 с.
13. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines.
14. Ковальчук Т. М. Ризики у зовнішньоекономічній діяльності підприємств та методи їх мінімізації // Економіка України. – 2021. – № 4.
15. Пилипенко О. І. Валютні ризики в експортно-імпортних операціях // Фінанси України. – 2020. – № 6.
16. Мороз О. В. Управління ризиками у міжнародній діяльності підприємств // Вісник КНЕУ. – 2019. – № 3.

- 17.Hopkin P. Fundamentals of Risk Management. – London : Kogan Page, 2018.
- 18.Hull J. Risk Management and Financial Institutions. – New Jersey : Wiley, 2021.
- 19.World Bank. World Development Report 2022: Global Risk Management.
- 20.OECD. Managing Risks in Global Markets. – Paris, 2020.
- 21.UNCTAD. World Investment Report. – Geneva, 2022
- 22.Kaplan R., Mikes A. Managing Risks: A New Framework // Harvard Business Review. – 2012.
- 23.Damodaran A. Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management. – Wharton Press, 2018.
- 24.Jorion P. Value at Risk. – McGraw-Hill, 2021.
- 25.Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Ризик-менеджмент у системі управління підприємством // Економіка України. – 2020. – № 9.
- 26.Кравчук Н. Я. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств // Вісник Львівського національного університету. – 2021. – № 58.
- 27.Вітлінський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. – К. : КНЕУ, 2018. – 292 с.
- 28.Бланк І. О. Фінансова безпека підприємства. – К. : Ніка-Центр, 2019. – 584 с.
- 29.Гудзь О. Є. Фінансові ризики в системі управління підприємством. – К. : Центр учбової літератури, 2020. – 312 с.
- 30.Козак Ю. Г., Логінова Н. С. Зовнішньоекономічні ризики та управління ними. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 288 с.
- 31.Мельник Л. Г., Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства. – Суми : Університетська книга, 2021. – 352 с.
- 32.Савчук В. П. Управління фінансовими ризиками підприємства. – К. : КНЕУ, 2020. – 360 с.
- 33.Тарасевич В. М. Ризики глобальної економіки. – К. : Либідь, 2019. – 304 с.

- 34.Шегда А. В. Менеджмент ризиків у міжнародному бізнесі. – К. : Знання, 2018. – 256 с.
- 35.Кравченко О. В. Корпоративний ризик-менеджмент: теорія і практика. – Харків : ХНЕУ, 2021. – 340 с.
- 36.Кулинич М. Б. Управління валютними ризиками підприємств-експортерів // Фінанси України. – 2021. – № 10.
- 37.Поліщук Є. А. Кредитні та інвестиційні ризики у зовнішньоекономічній діяльності // Економіка та держава. – 2020. – № 7.
- 38.Сіденко В. Р. Макроекономічні ризики розвитку національної економіки. – К. : Заповіт, 2019. – 280 с.
- 39.Чухно А. А. Економічна нестабільність та ризики розвитку. – К. : КНЕУ, 2018. – 312 с.
- 40.Basel Committee on Banking Supervision. Principles for Financial Market Infrastructures. – Basel, 2018.
- 41.COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. – New York, 2017.
- 42.ISO/IEC 27005:2022 Information security risk management.
- 43.European Commission. Risk Assessment Guidelines for Enterprises. – Brussels, 2020.
- 44.World Economic Forum. Global Risks Report. – Geneva, 2023.
- 45.IMF. Global Financial Stability Report. – Washington, 2022.
- 46.OECD. Risk Management Practices in International Trade. – Paris, 2021.
- 47.UNIDO. Industrial Risk Management and Resilience. – Vienna, 2020.
- 48.Aven T. Risk Analysis: Assessing Uncertainties Beyond Expected Values. – Wiley, 2019.
- 49.Bernstein P. Against the Gods: The Remarkable Story of Risk. – Wiley, 2018.
- 50.Fraser J., Simkins B. Enterprise Risk Management. – Wiley, 2021.
- 51.Power M. The Risk Management of Everything. – Oxford University Press, 2018.

52. Rejda G., McNamara M. Principles of Risk Management and Insurance. – Pearson, 2020.
53. Vaughan E., Vaughan T. Fundamentals of Risk and Insurance. – Wiley, 2019.
54. Nocco B., Stulz R. Enterprise Risk Management: Theory and Practice // Journal of Applied Corporate Finance. – 2006.
55. Allen F., Santomero A. What Do Financial Intermediaries Do? // Journal of Banking & Finance. – 2018.
56. McKinsey & Company. Risk and Resilience in Global Supply Chains. – 2022.
57. Deloitte. Global Risk Management Survey. – 2023.
58. PwC. Risk Management Trends for International Business. – 2022.
59. Statista. Global Risk Indicators Database. – 2023.
60. Harvard Business School. Risk Management Case Studies. – Boston, 2021.