

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Дудар Тамара Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **«РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА»**

Група ТУбз-8-21Б1М(4.6здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Дудар Т.П.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
доктор економічних наук, професор
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Кришталь Г.О.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026р.

АНОТАЦІЯ

Дудар Тамара Петрівна. Ризик-менеджмент підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

У представленій роботі досліджено концептуальні засади та практичні аспекти управління ризиками в діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Пі Сі Мастер». У першому розділі проаналізовано економічну природу ризику, його вплив на фінансову та операційну стабільність підприємства, а також розглянуто принципи формування і функціонування системи управління ризиками. Особлива увага приділяється класифікації ризиків у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності та механізмам їх виявлення. Другий розділ містить детальний аналіз організаційно-економічних характеристик ТОВ «Пі Сі Мастер», оцінку існуючої системи управління ризиками та її ефективності в міжнародних операціях. У третьому розділі сформульовано напрями вдосконалення ризик-менеджменту, обґрунтовано механізми підвищення ефективності управління ризиками та запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження інструментів мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності. Робота забезпечує комплексний підхід до дослідження фінансових, організаційних та стратегічних аспектів управління ризиками, що дозволяє підвищити стійкість підприємства в умовах нестабільного міжнародного ринку.

Ключові слова: ризик-менеджмент, управління ризиками, зовнішньоекономічна діяльність, валютні ризики, фінансова стабільність.

ANNOTATION

Dudar Tamara. «Risk-management of the enterprise» - Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

This study examines the conceptual foundations and practical aspects of risk management in enterprise operations, using the example of LLC “PC Master”. The first chapter analyzes the economic nature of risk, its impact on the financial and operational stability of the enterprise, and explores the principles of formation and functioning of risk management systems. Particular attention is paid to the classification of risks in the process of conducting foreign economic activity and to the mechanisms for their identification. The second chapter provides a detailed analysis of the organizational and economic characteristics of LLC “PC Master”, assesses the existing risk management system, and evaluates its effectiveness in international operations. The third chapter outlines directions for improving risk management, substantiates mechanisms for enhancing the efficiency of risk control, and proposes practical recommendations for implementing risk mitigation tools in the enterprise's foreign economic activities. The thesis offers a comprehensive approach to examining financial, organizational, and strategic aspects of risk management, enabling the enterprise to enhance its resilience in the context of an unstable international market.

Keywords: risk management, enterprise risk control, foreign economic activity, currency risk, financial stability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Економічна природа ризику та його роль у сучасному функціонуванні підприємства.....	9
1.2. Формування та функціонування системи управління ризиками на підприємстві.....	16
1.3. Особливості виявлення та класифікації ризиків у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.....	27
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІ СІ МАСТЕР».....	39
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер».....	39
2.2. Дослідження системи управління та організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер».....	50
2.3. Оцінювання ефективності ризик-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер».....	57
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПІ СІ МАСТЕР».....	65
3.1. Обґрунтування механізму підвищення ефективності управління ризиками на підприємстві.....	65
3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження інструментів мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер».....	74
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної економіки діяльність підприємств відбувається в середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлює виникнення широкого спектра ризиків як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Динамічні зміни макроекономічної кон'юнктури, нестійкість фінансових ринків, валютні коливання, політико-правові трансформації, посилення конкуренції та активне впровадження цифрових технологій істотно ускладнюють процес прийняття управлінських рішень і підвищують рівень ризикованості господарської діяльності.

У таких умовах ризик-менеджмент набуває стратегічного значення, оскільки виступає інструментом системного виявлення, оцінювання та контролю потенційних загроз, що можуть негативно впливати на результати діяльності підприємства. Ефективна система управління ризиками сприяє підвищенню фінансової стійкості суб'єкта господарювання, забезпечує його адаптивність до змін зовнішнього середовища та створює передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Особливої актуальності питання ризик-менеджменту набувають для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки вони додатково зазнають впливу ризиків, пов'язаних із функціонуванням міжнародних ринків, митним регулюванням, логістичними процесами, валютними обмеженнями та змінами у зовнішньоторговельному законодавстві.

Дослідження системи ризик-менеджменту на рівні підприємства дає змогу не лише узагальнити теоретичні підходи до трактування економічної сутності ризику, а й розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління ризиками в реальних умовах господарювання. Реалізація таких рекомендацій сприяє оптимізації управлінських рішень, зниженню ймовірності фінансових втрат та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну наукову зацікавленість проблематикою ризиків та механізмів їх управління. Питання ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків широко представлені як у працях зарубіжних учених, так і в наукових дослідженнях вітчизняних економістів. У науковій літературі сформовано різноманітні концептуальні підходи до ризик-менеджменту, запропоновано численні методи аналізу ризиків та інструменти їх нейтралізації в діяльності підприємств.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів управління ризиками зробили такі науковці, як В. Бочарніков, А. Буреній, В. Вітлінський, В. Вергун, В. Глущенко, А. Кредісов, Ю. Макогон, В. Новицький, Ф. Лі Ченг, В. Оніщенко, Л. Примостка, І. Пузанов, К. Редхед, О. Рогач, В. Саймон, О. Сохацька, М. Томсетт, А. Філіпенко, Дж. Фіннерті, А. Фельдман, С. Х'юс, Т. Шемет та інші. Їхні наукові праці охоплюють широкий спектр питань — від формування теоретичних засад ризик-менеджменту до розробки практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів управління ризиками у діяльність підприємств різних галузей економіки.

Водночас, з огляду на специфіку функціонування підприємств в умовах українського ринку, а також зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності у формуванні фінансових результатів, актуалізується потреба у подальшому розвитку комплексних організаційно-методичних підходів до управління ризиками. Особливого значення набуває адаптація сучасних фінансово-інституційних інструментів ризик-менеджменту до національних умов господарювання з урахуванням міжнародного досвіду. Саме необхідність удосконалення системи управління ризиками та впровадження ефективних практик їх мінімізації визначає актуальність і практичну значущість даної кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження — комплексний аналіз системи ризик-менеджменту підприємства, визначення основних загроз у його діяльності та розробка ефективних механізмів управління ризиками з метою підвищення

стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Для реалізації визначеної мети у роботі передбачається розв'язання комплексу таких завдань:

1. розкрити економічну сутність ризику, узагальнити його основні види та охарактеризувати специфіку прояву ризиків у господарській діяльності підприємств;
2. узагальнити та проаналізувати сучасні концепції ризик-менеджменту, а також інструменти і методи їх практичного застосування;
3. ідентифікувати ключові чинники ризику, що визначають рівень результативності та стабільності функціонування підприємства;
4. здійснити комплексну оцінку наявної системи управління ризиками на прикладі конкретного суб'єкта господарювання;
5. визначити проблемні аспекти та обмеження діючого механізму ризик-менеджменту;
6. розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками та запропонувати дієві методи зниження їх негативного впливу;
7. обґрунтувати практичну доцільність і очікувані результати впровадження запропонованих заходів з метою підвищення ефективності ризик-менеджменту підприємства.

Об'єкт дослідження – система ризик-менеджменту підприємства, яка охоплює процеси і механізми ідентифікації, оцінки та управління ризиками в його діяльності, зокрема в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є ризик-менеджмент діяльності підприємств (на прикладі ТОВ «Пі Сі Мастер»).

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною базою дослідження слугують ключові положення сучасної економічної теорії, а також результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, присвячених проблематиці управління ризиками в діяльності підприємств. У

роботі використано системний підхід до аналізу економічних процесів, що дозволяє комплексно розглядати ризики як багатофакторне явище та оцінювати їх вплив на результати господарської діяльності.

Інформаційне забезпечення дослідження сформовано на основі опрацювання широкого кола джерел, зокрема наукових публікацій українських і міжнародних авторів, матеріалів науково-практичних конференцій, аналітичних оглядів і статистичних даних, присвячених питанням ризик-менеджменту. Крім того, у процесі дослідження використано чинні нормативно-правові акти, внутрішню документацію підприємства, договірні матеріали, публікації у фахових і періодичних виданнях, а також офіційні електронні ресурси, що містять актуальну інформацію з досліджуваної проблематики.

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Перелік використаних джерел налічує 79 найменувань.

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна природа ризику та його роль у сучасному функціонуванні підприємства

У ході трансформаційних змін економічної системи України та впровадження структурних реформ умови функціонування підприємств набувають дедалі більшої мінливості та складності. Господарське середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що обумовлює зростання невизначеності щодо результатів економічної діяльності та, відповідно, розширення кола потенційних ризикових ситуацій. Постійна зміна внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності підприємств формує середовище, у якому передбачуваність економічних процесів істотно знижується, а ймовірність виникнення ризиків суттєво зростає.

Збільшення кількості суб'єктів господарювання, які опиняються у стані фінансових ускладнень або демонструють збиткові результати, переконливо свідчить про неможливість ефективного управління бізнесом без урахування ризикової складової. Прийняття управлінських рішень без належного аналізу ризиків призводить до втрати економічної стійкості та знижує шанси на досягнення реалістичних і довгострокових цілей розвитку. Разом з тим формування моделі діяльності підприємства, яка повністю усуває ризики, є теоретично і практично недосяжним завданням, оскільки ринкова економіка за своєю природою функціонує в умовах постійної невизначеності.

Ризик проявляється насамперед через можливість виникнення небажаних економічних наслідків, серед яких фінансові втрати, недоотримання запланованого прибутку, порушення платоспроможності або накопичення боргових зобов'язань. На формування рівня ризику істотно впливають коливання валютних курсів, зміни нормативно-правового регулювання, нестабільність цінової кон'юнктури ринків та інші макро- і мікроекономічні фактори. У таких умовах підприємства змушені шукати

компроміс між прагненням до підвищення ділової активності та прибутковості й необхідністю обмеження рівня ризику. Водночас більшість компаній орієнтуються на вибір таких стратегій розвитку, які дозволяють зменшити ризиковість діяльності та мінімізувати загрози фінансовій стабільності [1; 12; 23].

У загальноекономічному вимірі ризик виступає фундаментальною категорією, що відображає ставлення суб'єктів господарювання до невизначеності, мінливості та суперечливості економічного середовища. Він є органічним елементом системи управління підприємством і супроводжує всі етапи управлінського циклу — від формування рішень до контролю за їх реалізацією. При цьому ризик поєднує в собі як загрози потенційних втрат, так і можливості, які можуть залишитися нереалізованими в разі обережної або неефективної управлінської поведінки.

Змістовно поняття ризику поширюється на всі напрями господарської діяльності підприємства, охоплюючи виробництво товарів і послуг, фінансові та товарно-грошові операції, комерційну діяльність, а також реалізацію інноваційних і науково-технічних проєктів. Ризики притаманні практично кожній сфері людської діяльності — від будівництва, транспорту, аграрного виробництва й медицини до фінансового сектору та високотехнологічних галузей, включаючи космічну індустрію [23].

Термін «ризик» є міждисциплінарним і широко використовується в різних галузях наукового знання. Так, у теорії катастроф він застосовується для аналізу наслідків аварій і надзвичайних ситуацій, у праві — для визначення меж відповідальності за ризикові дії, у психології та філософії — для дослідження поведінкових і когнітивних механізмів прийняття рішень в умовах невизначеності. Кожна з наукових дисциплін формує власні підходи до аналізу ризику, поєднуючи загальнонаукові методи з галузевими інструментами дослідження.

Ризики є об'єктивно неминучим елементом підприємницької діяльності, оскільки будь-яке управлінське рішення приймається за умов

обмеженості інформації та неповної передбачуваності наслідків. Саме тому перед реалізацією стратегічних рішень, особливо у сфері міжнародного бізнесу та зовнішньоекономічних операцій, підприємству необхідно здійснювати всебічний аналіз можливих ризиків. При цьому ключовим є не лише визначення ймовірності їх настання, а й оцінка масштабу потенційного впливу на фінансовий стан і економічну безпеку компанії. Метою такого аналізу є розробка превентивних заходів, спрямованих на зниження ризиків до допустимого рівня та мінімізацію можливих втрат [13].

Економічний ризик являє собою складну багатовимірну категорію, що поєднує в собі як об'єктивні умови функціонування підприємства, так і суб'єктивні аспекти управлінського вибору. Він виникає внаслідок необхідності прийняття рішень в умовах невизначеності та відображає ступінь можливого відхилення фактичних результатів від запланованих. Рівень економічного ризику формується під впливом сукупності контрольованих і неконтрольованих чинників, які можуть прямо або опосередковано впливати на фінансові показники, стратегічні орієнтири та конкурентоспроможність підприємства [24].

У сучасних умовах повне усунення економічного ризику з підприємницької діяльності, зокрема у сфері міжнародної торгівлі та глобального бізнесу, є неможливим. Водночас ефективна система управління ризиками спрямована не на уникнення ризику як такого, а на його усвідомлене прийняття та контроль у межах економічно обґрунтованих значень. Ключовим завданням підприємства є зниження потенційних втрат, забезпечення керованості ризиків і досягнення стратегічних цілей без суттєвих відхилень від запланованих параметрів розвитку.

Сучасна економічна наука, спираючись на положення загальної економічної теорії, системного підходу та економіко-математичних методів, сформувала розвинений інструментарій управління ризиками. Запропоновані методики прогнозування, оцінювання та мінімізації ризиків широко застосовуються у стратегічному менеджменті, міжнародному маркетингу та

зовнішньоекономічній діяльності підприємств. Їх використання сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній на світових ринках, зниженню ймовірності критичних фінансових втрат та адаптації до швидкозмінного бізнес-середовища [2; 10; 11; 29; 30].

У підсумку ризик доцільно розглядати як інтегральний показник ймовірності та масштабу можливих результатів, що залежать від прийнятих управлінських рішень або здійснюваних дій. У практиці оцінювання ризиків основна увага, як правило, зосереджується на негативних сценаріях і потенційних втратах, тоді як можливі позитивні ефекти залишаються поза межами детального аналізу. У сучасних умовах комерційної діяльності ризик може бути визначений як ступінь невизначеності прогнозованих результатів і рівень відхилення фактичних показників від очікуваних, що потребує додаткових управлінських зусиль для досягнення поставлених цілей.

Ризик як економічна категорія характеризується багатовимірністю та наявністю різнорівневих проявів, що істотно ускладнює застосування традиційних теоретичних підходів до його ідентифікації, оцінювання та управління. У сучасних умовах ефективний аналіз ризиків потребує врахування не лише ймовірності настання несприятливих подій, а й таких системоутворювальних характеристик, як надійність, стійкість, маневреність, життєздатність, конкурентоспроможність і рівень економічної безпеки як окремих підприємств, так і національних економічних систем у цілому. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив різних типів ризиків на поточне функціонування суб'єктів господарювання, а також на їхню здатність до адаптації й інтеграції в глобальний економічний простір.

Сучасний етап розвитку світового ринку характеризується високим рівнем загальної невизначеності, що посилюється процесами глобалізації, економічної інтеграції та структурних трансформацій міжнародних ринків. Додатковими чинниками дестабілізації виступають регіональні конфлікти, геополітичні загострення та зростаюча непередбачуваність зовнішньоекономічної діяльності. За таких умов суттєво підвищуються

вимоги до управлінських компетенцій керівників підприємств. Від них очікується здатність формувати та обирати оптимальні стратегії розвитку з широкого спектра альтернатив, готовність до прийняття обґрунтованого ризику в межах визначеної відповідальності, а також уміння діяти в середовищі жорсткої конкуренції, нестабільності та дефіциту достовірної зовнішньої інформації, інколи — в умовах гострого управлінського «цейтноту» [26, с. 127].

У сфері зовнішньої торгівлі, особливо під час реалізації складних міжнародних трансакцій, основною причиною виникнення ризиків є невизначеність та непередбачуваність факторів, що формують як внутрішнє, так і зовнішнє середовище міжнародного маркетингу. Така невизначеність має багатофакторний характер і зумовлюється, зокрема, тривалою економічною нестабільністю в окремих країнах і регіонах, що істотно ускладнює прогнозування результатів діяльності на зовнішніх ринках. Джерелами цієї нестабільності можуть бути як природні та техногенні явища, так і динамічні зміни споживчого попиту, технологічні зрушення та структурні трансформації економіки.

Не менш вагомим чинником виступає обмеженість і фрагментарність інформації про економічні процеси на нових або малодосліджених ринках. Як правило, це є наслідком ресурсних обмежень підприємств — фінансових, часових, технічних чи виробничих, — що знижує якість аналітичного забезпечення управлінських рішень у процесі реалізації стратегій виходу на міжнародні ринки. Додатково ситуацію ускладнює наявність так званої організованої невизначеності, коли інформація щодо окремих економічних, політичних або регуляторних аспектів є недоступною, свідомо прихованою або спотвореною. Окрему групу ризикогенних факторів формує відсутність чітко сформульованих стратегічних цілей і кількісно визначених критеріїв оцінювання результатів діяльності підприємства, що особливо характерно для етапів освоєння нових або нетрадиційних ринкових сегментів.

У сучасному бізнес-середовищі ризик зазвичай асоціюється з імовірністю часткових або повних втрат фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів підприємства, виникненням прямих і непрямих фінансових збитків, недоотриманням запланованих доходів, появою непередбачених витрат або, в крайніх випадках, загрозою втрати платоспроможності та банкрутства. Узагальнення підходів, представлених у сучасній науковій літературі з проблематики ризик-менеджменту, дає підстави для формування комплексного трактування даної категорії.

У ринкових умовах ризик доцільно розглядати як стан невизначеності та обмеженої передбачуваності результатів і наслідків господарських рішень, бізнесових операцій та економічних дій, що здійснюються в межах окремих напрямів або сегментів діяльності підприємства. Така невизначеність формується під впливом сукупності об'єктивних і суб'єктивних чинників, детермінованих параметрами внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища. У цьому контексті ризик у бізнесі відображає дефіцит повної, достовірної та своєчасної інформації щодо ефективності, доцільності та прибутковості запланованих або вже реалізованих зовнішньоекономічних операцій.

За результатами узагальнених досліджень аналітичних центрів і консалтингових структур, майже половина комерційних операцій у сфері міжнародного бізнесу не досягає запланованих результатів саме внаслідок недостатнього або поверхневого аналізу ризиків на етапі підготовки та реалізації управлінських рішень. Така статистика переконливо свідчить про те, що ризик виступає не другорядним, а визначальним фактором успішності зовнішньоекономічної діяльності. Відтак, для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стабільної ефективності функціонування в умовах жорсткої ринкової конкуренції керівництво підприємств повинно володіти розвиненими компетенціями у сфері ідентифікації ризиків, їх глибокого аналізу та коректного прогнозування

можливих негативних наслідків для фінансових результатів і стратегічних позицій компанії.

У цьому контексті ризик доцільно розглядати не лише як потенційне джерело втрат, а і як важливий індикатор рівня економічної безпеки та загальної результативності діяльності суб'єкта господарювання. Здатність підприємства своєчасно виявляти ризикогенні чинники, адекватно реагувати на їх прояви та мінімізувати можливі негативні ефекти є свідченням зрілості системи управління і фінансової стійкості компанії. Водночас слід зазначити, що більшість методик і моделей ідентифікації, оцінювання, моделювання та страхування ризиків, які застосовуються державними інституціями, банківськими установами, транснаціональними корпораціями та страховими компаніями, як правило, належать до сфери комерційної таємниці. Така закритість практичних інструментів істотно обмежує можливості їх наукового осмислення та адаптації, що зумовлює дефіцит відкритих теоретичних і методичних розробок, особливо у сфері страхування ризиків міжнародної торгівлі.

Узагальнюючи зазначене, можна констатувати, що ризик і невизначеність відіграють ключову роль у досягненні ефективних і прибуткових результатів діяльності компаній, передусім у межах зовнішніх ринків. Міжнародна економічна діяльність за своєю природою пов'язана з підвищеним рівнем нестабільності, що зумовлюється коливаннями попиту та пропозиції на товари, капітал, робочу силу й інші фактори виробництва. Дія цих чинників посилюється процесами глобалізації та інтеграції світових ринків, що ускладнює прогнозування економічної кон'юнктури та підвищує значущість системного підходу до управління ризиками як одного з базових елементів стратегічного розвитку підприємств.

1.2. Формування та функціонування системи управління ризиками на підприємстві

Прагнення компанії досягти високої результативності своєї діяльності об'єктивно пов'язане з необхідністю прийняття певного рівня ризику, який формується під впливом як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх умов функціонування. Оскільки ризик є органічною складовою будь-якої підприємницької діяльності, кожна організація, незалежно від масштабів, галузевої належності чи стадії розвитку, змушена не лише враховувати його наявність, а й цілеспрямовано управляти ризиковими чинниками з метою досягнення довгострокових стратегічних орієнтирів.

У сучасних умовах ризик-менеджмент дедалі більше трансформується у системний та безперервний процес, що охоплює ідентифікацію, аналіз, оцінювання та контроль ризиків, а також формування управлінських рішень, спрямованих не лише на зниження потенційних втрат, а й на використання можливостей, які виникають у середовищі підвищеної невизначеності. Таким чином, управління ризиками виходить за межі суто захисної функції та набуває стратегічного характеру, стаючи важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості й підвищення ефективності діяльності підприємства.

Разом із тим слід зазначити, що навіть у тих організаціях, де практики ризик-менеджменту формально впроваджені, вони нерідко мають фрагментарний характер і реалізуються у вигляді ізольованих заходів щодо окремих видів ризиків. Такий підхід не може вважатися повноцінним, оскільки ризики у реальному бізнес-середовищі перебувають у тісному взаємозв'язку, посилюють або, навпаки, частково нівелюють один одного. Відсутність цілісного бачення ризикового профілю підприємства позбавляє керівництво можливості сформувати узагальнений показник ризиковості бізнесу, що суттєво ускладнює прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та знижує здатність компанії утримувати конкурентні переваги.

Інтегрований підхід до управління ризиками докорінно змінює традиційне уявлення про ризик-менеджмент, перетворюючи його на комплексну управлінську систему. Такий підхід передбачає узгоджений аналіз усіх видів ризиків і чинників, що їх зумовлюють, систематичну оцінку їх імовірності та наслідків, розробку взаємопов'язаних заходів з мінімізації негативного впливу, формалізацію процедур прийняття управлінських рішень і регулярну оцінку результативності реалізованих дій. Відповідно до сучасної концепції ризик-менеджменту, його мета полягає не лише у зниженні масштабів можливих збитків у разі настання ризикових подій, а й у виявленні та реалізації потенційних вигод, що виникають унаслідок прийняття обґрунтованого ризику.

Кожній організації притаманний власний унікальний профіль ризиків, а також специфічний набір управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту, що визначається характером діяльності, організаційною структурою, корпоративною культурою, рівнем управлінської зрілості та іншими чинниками. Водночас узагальнення практичного досвіду провідних вітчизняних і зарубіжних компаній дозволяє виділити низку універсальних етапів формування ефективної системи управління ризиками, незалежно від індивідуальних особливостей конкретного підприємства.

Побудова інтегрованої системи ризик-менеджменту має здійснюватися поетапно, з поступовим формуванням ключових елементів, які забезпечують узгоджене та стабільне функціонування всієї системи. Базовим і водночас визначальним етапом є формування корпоративної культури управління ризиками, яка виступає фундаментом для подальшої інституціоналізації ризик-менеджменту в організації. Така культура передбачає усвідомлене прийняття ризиків і відповідальності за їх управління не лише на рівні вищого керівництва, а й серед усіх працівників підприємства, формування єдиних принципів і цілей у сфері управління ризиками, налагодження міжфункціональної взаємодії підрозділів, а також створення атмосфери

відкритості для обговорення проблем і потенційних загроз без домінування карального підходу.

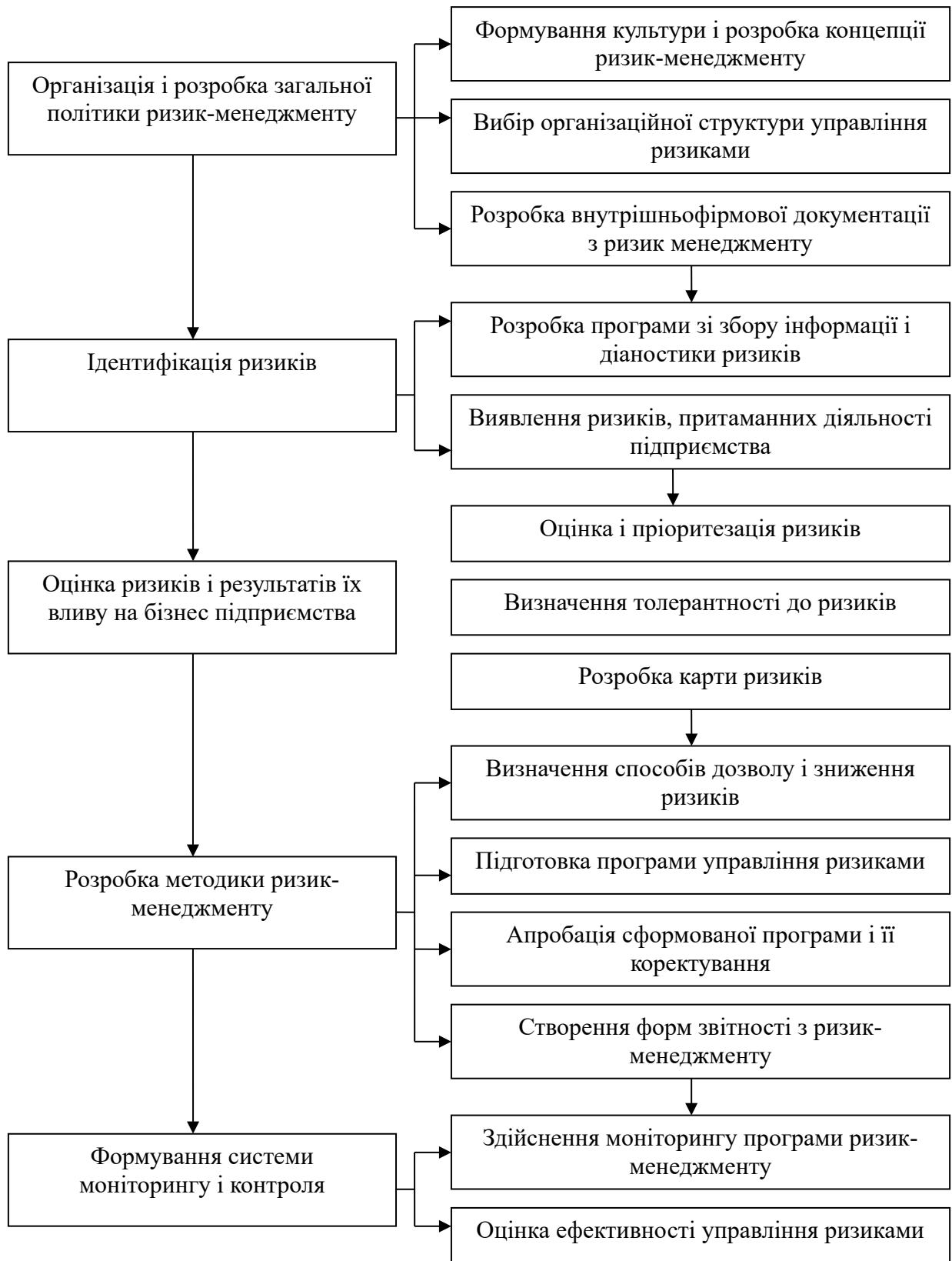


Рис.1.2. Процес побудови системи ризик-менеджменту у компанії

Практика свідчить, що для ефективного функціонування системи управління ризиками підприємству часто необхідно провести комплексну модернізацію організаційної структури, оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень, а також підвищити кваліфікацію персоналу та залучити нових фахівців у сфері ризик-менеджменту [1, с. 17].

Одним із найбільш результативних механізмів організації ризик-менеджменту є формування спеціалізованої одиниці в межах управлінської структури компанії. При цьому створення окремого підрозділу не є обов'язковим. На малих підприємствах функції управління ризиками може виконувати один співробітник, наприклад менеджер з ризиків або представник фінансового відділу. Для середніх та великих компаній, незалежно від галузевої специфіки, доцільно створювати окремий відділ або службу, відповідальну за управління ризиками та капіталовкладеннями [2, с. 4].

Важливо відзначити, що найбільш ефективним є інтегрований підхід, коли процеси ризик-менеджменту органічно включені в операційні та стратегічні процеси компанії. У такому разі часткова відповідальність за управління ризиками покладається на лінійних менеджерів, а у кожному підрозділі, діяльність якого тісно пов'язана з ризиками, доцільно призначити відповідального співробітника.

Ключову роль у створенні ефективної системи управління ризиками відіграє вищий керівний рівень організації. До його обов'язків належить затвердження процедур і регламентів системи, розробка політики управління ризиками, здійснення контролю за ефективністю впровадження механізмів ризик-менеджменту, а також забезпечення відповідальності за управління ризиками перед власниками та акціонерами компанії.

Процес впровадження системи ризик-менеджменту повинен базуватися на чітко оформлених регламентних та організаційно-розпорядчих документах, які забезпечують уніфікований підхід до аналізу, контролю та

звітності за ризиками. До основних документів, що визначають стратегію та принципи управління ризиками, належать [3; 4; 5, с. 255]:

- «Декларація ризик-менеджменту» («Положення з управління ризиками», «Політика управління ризиками»);
- «Посібник з ризик-менеджменту» («Стандарт з управління ризиками»);
- «Програма управління ризиками».

«Декларація ризик-менеджменту» спрямована на формалізацію стратегічних цілей, принципів і підходів до управління ризиками. Вона визначає розподіл повноважень між структурними підрозділами компанії, а також конкретні ролі і відповідальність осіб, які відповідають за контроль та мінімізацію ризиків у визначених сферах діяльності.

«Посібник з ризик-менеджменту» містить комплекс нормативних, методичних та практичних матеріалів, які регламентують усі етапи процесу управління ризиками — від їхнього виявлення до встановлення допустимих лімітів і контролю за їх дотриманням. Він слугує практичним керівництвом для менеджерів і фахівців компанії щодо організації системи ризик-менеджменту на всіх рівнях управління.

«Програма управління ризиками» повинна мати чітку та детальну структуру, містити опис і класифікацію виявлених ризиків, а також методи їх мінімізації та контролю. Документація, що формується в процесі розробки програми, має входити до складу основного документу як додаткові матеріали та додатки, що забезпечують прозорість і системність управлінських дій.

Інформаційна база для ризик-менеджменту формується з різноманітних джерел, які умовно поділяються на первинні та вторинні [6, с. 131]. Первинні джерела передбачають безпосередній контакт із носіями інформації, зокрема: фінансові та управлінські звіти, внутрішні нормативні документи компанії, а також дані, отримані під час неформальної взаємодії з працівниками інших підприємств, наприклад на семінарах, конференціях чи презентаціях. Крім

того, до первинних джерел належать публікації у відкритих джерелах, включаючи новини, звіти та аналітичні статті.

Вторинні джерела охоплюють оброблену інформацію, зокрема дані державної статистики, відомості від рейтингових агентств, матеріали комерційних видань, інформацію з фондових та валютних бірж, нормативно-правові акти, веб-ресурси та інші електронні джерела.

Для забезпечення ефективності інформаційного забезпечення ризик-менеджменту часто впроваджують автоматизовані системи збору та обробки даних, які використовують спеціалізоване програмне забезпечення та технічні засоби. Для великих компаній застосування таких рішень є економічно виправданим, тоді як для малих і середніх підприємств достатньо базових інструментів, наприклад MS Office.

Оцінка якості інформаційної бази передбачає перевірку її повноти, що включає характеристики окремих типів ризиків, надійності джерел та своєчасності надходження даних. Актуальна і достовірна інформація дозволяє повністю відобразити всі аспекти потенційних ризиків, що можуть вплинути на діяльність компанії.

Ідентифікація ризиків, яка часто базується на суб'єктивному аналізі, дозволяє визначити підрозділи та напрямки діяльності, найбільш схильні до негативних впливів, і провести поглиблене дослідження всіх можливих загроз. Незважаючи на ретельний збір даних, нові ризики можуть виникати постійно, тому доцільно впроваджувати спеціалізовані програми та методики діагностики, які допомагають своєчасно виявляти фактори ризикованості.

Серед методів діагностики, які широко застосовуються в українських компаніях, найпоширенішими є анкетування, інтерв'ювання, експертні оцінки та аудит ризиків. Водночас більш точне визначення ризиків досягається через аналіз ключових фінансових та економічних показників діяльності підприємства, що дозволяє зменшити розбіжності між економічними даними та списком виявлених ризиків.

Ризик-діагностика є критично важливим етапом, результатом якого стає визначення ризикового профілю компанії. Цей профіль слугує фундаментом для подальшого аналізу та розробки ефективних заходів управління ризиками. Саме від якості ідентифікації та класифікації ризиків залежить успішність усієї системи ризик-менеджменту та здатність компанії досягати стратегічних цілей.

Оцінка ризиків є однією з найскладніших задач при побудові системи ризик-менеджменту, оскільки в українських компаніях відсутні єдині стандартизовані методики визначення та оцінки ризиків. Це створює неоднорідність підходів і різницю у базових визначеннях, що ускладнює порівняння результатів та уніфікацію практик. Внаслідок цього процес оцінки ризиків потребує застосування сучасних методичних інструментів, спеціалізованого програмного забезпечення, технічних засобів, а за необхідності — залучення експертів [1, с. 17].

Оптимальна оцінка ризиків передбачає їх послідовну обробку через кілька ключових етапів:

1. Якісна оцінка ризиків;
2. Кількісна оцінка ризиків;
3. Визначення рівня прийнятної толерантності до ризиків;
4. Формування карти ризиків.

Якісна оцінка ризиків полягає у вивченні взаємозв'язків між основними видами ризиків, їхніми причинами та факторами виникнення. Вона спрямована на виявлення джерел ризиків та визначення умов, за яких вони можуть реалізуватися. На цьому етапі можна ідентифікувати найбільш уразливі ділянки діяльності підприємства та сформулювати структуру основних ризиків компанії.

При аналізі чинників ризику враховуються область їхнього прояву, ступінь впливу на досягнення стратегічних цілей, ймовірність настання та взаємозв'язок між різними ризикогенними чинниками. Особливу увагу слід

приділяти взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, оскільки саме їхнє поєднання визначає виникнення причин, здатних реалізувати ризик [2, с. 4].

Якісна оцінка ризиків є менш точним методом, проте вона є необхідною для формування загальної картини ризикового середовища. Для більш точного визначення ступеня впливу ризиків доцільно застосовувати кількісні методи, що базуються на попередньому якісному аналізі. Кількісна оцінка передбачає присвоєння числових показників різним видам ризиків та формування агрегованого індикатора загального рівня ризику.

Сучасна практика ризик-менеджменту передбачає використання різних методів кількісної оцінки, оскільки компанії стикаються з широким спектром ризиків. Вибір конкретного методу залежить від типу ризику, його впливу на фінансові показники та наявності відповідних даних.

Методи оцінки ризиків класифікуються за ступенем визначеності:

- **Повна визначеність:** наявна чітка інформація про ризикову ситуацію (наприклад, бухгалтерські дані). Для таких випадків використовують розрахункові методи — абсолютні, відносні та середні показники.
- **Часткова невизначеність:** інформація подається у вигляді частот настання подій. Тут застосовуються економіко-статистичні та ймовірнісні методи (модель Марковица, методи VaR, Risk Metrics, аналіз сценаріїв, дерева рішень, метод Монте-Карло).
- **Повна невизначеність:** інформація відсутня або недостатня. Використовують експертні методи, індивідуальні чи колективні оцінки, методи «мозкової атаки» або «Дельфі».

На завершальному етапі кількісної оцінки ризику ранжуються за рівнем їхнього впливу на фінансові результати підприємства:

- **Суттєві:** можуть призвести до значних наслідків для фінансового стану компанії;
- **Несуттєві:** мають незначний вплив на добробут підприємства на поточному етапі, але підлягають моніторингу в наступних циклах управління.

Після оцінки ризиків компанія визначає рівень толерантності до ризиків — максимально допустимий рівень, з яким підприємство готове працювати на даному етапі розвитку. Це індивідуальний показник, що формується з урахуванням схильності до ризику керівників, акціонерів та інвесторів, які несуть відповідальність за прийняття рішень. Практично рівень толерантності визначається у вигляді грошової суми або частки від операційного прибутку, що резервується для покриття потенційних втрат. Варто відзначити, що цей показник слід регулярно переглядати у зв'язку зі зміною стратегії та масштабу діяльності компанії [3, с. 255].

Фінальним етапом є складання карти ризиків — інструменту, що відображає співвідношення ймовірності настання ризику та величини потенційних втрат. Карта дозволяє візуально розподілити ризики за зонами пріоритетності та розробити конкретний план дій для їх мінімізації. Основне завдання карти ризиків полягає не у точному визначенні параметрів, а у порівнянні ризиків між собою та визначенні їхньої пріоритетності для досягнення стабільності та ефективності діяльності підприємства.

Ключовим етапом у побудові ефективної системи ризик-менеджменту є розробка чіткої методики управління ризиками, оскільки саме вона покликана забезпечити захист організації від потенційно негативних наслідків зовнішніх та внутрішніх впливів. У національній практиці підприємств застосовується широкий спектр методів управління ризиками, що варіюються залежно від специфіки внутрішніх процесів і зовнішнього середовища [13, с. 53-55]. Розробка індивідуальної методики для конкретного підприємства передбачає вибір найбільш ефективних підходів, які дозволяють одночасно мінімізувати негативний вплив ризиків, використовувати можливості, що виникають із їх реалізації, та підвищити фінансову результативність компанії.

Методи ризик-менеджменту умовно поділяються на два типи: способи вирішення ризиків та інструменти зниження їхнього рівня. До способів вирішення відносять уникнення ризику, його прийняття, передачу третім

сторонам (через страхування, аутсорсинг, факторинг, форфейтинг) та забезпечення ризику за допомогою гарантій, поруки, застави або закладу цінностей. Інструменти зменшення ризику включають диверсифікацію, отримання додаткової інформації, лімітування ризикових операцій, самострахування та фінансове хеджування.

Сучасні тенденції управління ризиками передбачають впровадження інноваційних підходів, серед яких фінансова інженерія, соціально-психологічні методи, дублювання операцій та ресурсів, застосування гнучких технологій і так званих «ігор слабких», а також методів дезінформації для зменшення негативного впливу ризиків. Використання цих підходів дозволяє організаціям адаптуватися до динамічного бізнес-середовища та підвищити ефективність управління ризиками.

Наступним важливим кроком є розробка програми управління ризиками. Цей документ включає конкретний перелік заходів щодо мінімізації ризиків, визначає необхідні фінансові та матеріальні ресурси, відповідальних осіб і терміни виконання. Оскільки більшість ризиків можна контролювати за допомогою кількох методів одночасно, на цьому етапі необхідно провести ретельний аналіз можливих стратегій управління та обрати найоптимальніші, враховуючи особливості підприємства та конкретні умови його діяльності. Після визначення методів управління формується загальна стратегія реалізації програми, визначаються ресурси, розподіляються обов'язки та встановлюються ключові показники результативності.

Важливо, щоб прийняті управлінські рішення регулярно переглядалися та коригувалися відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Після впровадження системи ризик-менеджменту необхідно здійснювати постійний моніторинг ефективності, порівнюючи фактичні результати діяльності підприємства зі стратегічними цілями, визначеними керівництвом.

Контроль за реалізацією прийнятих рішень здійснюється через систему моніторингу, яка дозволяє регулярно відслідковувати основні показники, що схильні до ризиків, визначати відхилення від планових значень і виявляти причини таких відхилень. У межах контролю також важливо забезпечувати коригування управлінських рішень і загальної стратегії ризик-менеджменту. Ключовим елементом є звітність щодо ризиків, інтегрована в існуючу систему планування та обліку. Звіти дозволяють оцінити ефективність застосованих методів і інструментів, а також обґрунтувати витрати на впровадження та підтримку системи управління ризиками.

Розрахунок ефекту, одержуваного внаслідок функціонування системи ризик-менеджменту, у загальному вигляді можна представити так:

$$E_{абс} = V_{факт} - V_{баз}, \quad (1.1)$$

де: $V_{факт}$ - фактична величина показника, $V_{баз}$ - базова величина.

Ефективність заходів щодо управління ризиками оцінюється за допомогою наступної формули:

$$E_{отн} = V_{факт} / V_{баз} \quad (1.2)$$

Оцінка ефективності заходів з управління ризиками сьогодні не розглядається як фінальний етап процесу, а навпаки, стає фундаментом для формування та розвитку наступних циклів управління. Всі етапи ризик-менеджменту мають циклічний характер, що передбачає безперервну адаптацію та вдосконалення методів і процедур. Рекомендації та висновки, отримані під час оцінки ефективності, повинні активно використовуватися у подальшій роботі для коригування попередніх аналітичних результатів, оновлення інформаційної бази та систематичного поліпшення загальної системи управління ризиками. Такий підхід забезпечує не лише підвищення надійності та точності управлінських рішень, а й сприяє формуванню стійкої та гнучкої організаційної структури, здатної ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

1.3. Особливості виявлення та класифікації ризиків у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності

Виконання зовнішньоекономічної операції (ЗЕО) та грамотне управління ризиками, які можуть виникати під час її реалізації, є надзвичайно важливим завданням для будь-якого українського експортера або імпортера. Ефективне зниження й нейтралізація потенційних ризиків можливі лише за умови, що кожна операція базується на достовірних, точних і своєчасно оновлених даних. У цьому контексті ключову роль відіграє інформаційно-аналітичне забезпечення, яке дозволяє не лише накопичувати необхідну інформацію, а й систематизувати її для подальшого використання під час прийняття стратегічних рішень щодо управління угодами та ризиками.

Проектування логістичної системи інформаційного забезпечення для кожної ЗЕО слід розпочинати з детального аналізу фактичних інформаційних потреб, що виникають на всіх етапах виконання угоди. Це передбачає визначення ключових управлінських рішень, які необхідно ухвалити в процесі угоди, а також ідентифікацію ризиків, що можуть вплинути на ці рішення. На кожному етапі виконання операції керівник служби зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) повинен чітко розуміти, яку інформацію він має отримати, в якому обсязі та з яким рівнем достовірності, щоб забезпечити ефективність управлінських рішень. Водночас доцільно оцінювати витрати на збір інформації, зіставляючи їх із потенційною користю та вигодами, а також визначати економічну доцільність витрат у контексті запобігання можливим збиткам або мінімізації ризиків.

Інформацію для здійснення ЗЕО можна поділити на дві основні категорії: інформаційно-довідкову та аналітичну. Інформаційно-довідкова інформація охоплює дані щодо чинних нормативно-правових актів, постанов, урядових указів та інших регуляторних документів, які безпосередньо впливають на процес укладання угод та взаємодію з міжнародними

контрагентами. Вона включає відомості, необхідні для розуміння процедур оформлення юридичних документів, таких як контракти, митні декларації та інші супровідні документи ЗЕО. Збір такої інформації вимагає не лише фіксації, а й регулярного оновлення для підтримання її актуальності у змінному міжнародному правовому середовищі.

Аналітична інформація забезпечує більш детальне оцінювання потенційних ризиків, що можуть виникнути під час операції, та визначення їх можливого впливу на результат угоди. Вона охоплює як економічні, так і політичні чинники, що здатні вплинути на стабільність контракту або змінити умови його виконання. Використання аналітичних даних дозволяє не лише прогнозувати негативні наслідки, а й виявляти приховані можливості, які виникають унаслідок невизначеності або змін у зовнішньому економічному середовищі.

Отже, логістична система інформаційного забезпечення ЗЕО має бути гнучкою та адаптивною до різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників, що постійно змінюються під впливом глобалізаційних процесів та економічних коливань. Вона повинна забезпечувати своєчасне реагування на будь-які зміни в умовах угоди та підтримувати ефективне прийняття рішень. Таким чином, система інформаційного забезпечення має допомагати менеджерам і спеціалістам із зовнішньоекономічної діяльності зберігати конкурентні переваги на міжнародному ринку шляхом ефективного використання інформаційних потоків та оперативного реагування на потенційні ризики (рис. 1.2) [3, с. 37].

Аналітичні матеріали, що стосуються конкретної зовнішньоекономічної операції (ЗЕО) та формуються за допомогою різних каналів взаємодії учасників зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), виступають ключовим елементом планування та реалізації таких угод. Вони дозволяють не лише здійснити всебічну оцінку й прогнозування можливих результатів операції, а й виробити чіткі відповіді на критичні питання, які виникають у ході її проведення. Використання таких матеріалів значно

знижує рівень невизначеності та ризиків для учасників ЗЕД і підвищує ймовірність успішного завершення угоди.

Одним із перших аспектів, на який слід звернути особливу увагу, є правова складова операції. Коректне тлумачення та застосування міжнародних угод, регуляторних стандартів і національного законодавства обох сторін угоди забезпечує правову безпеку та допомагає уникнути можливих юридичних суперечок. Аналітичні матеріали повинні включати детальний аналіз чинного законодавства, регуляційних норм та специфіки нормативних вимог як у країні експортера, так і в країні імпортера. Це дозволяє оцінити правові аспекти операції, гарантувати відповідність угоди міжнародним стандартам і врахувати потенційні юридичні ризики, що можуть виникнути внаслідок відмінностей у правових системах або політичної нестабільності.

Не менш важливим є прогноз фінансової ефективності угоди. Аналітичні матеріали забезпечують можливість проведення всебічного фінансового аналізу, що включає оцінку витрат і доходів, визначення рентабельності операції та оцінку фінансових ризиків. Аналіз фінансової ефективності враховує не лише поточні витрати, а й потенційні зміни в економічному середовищі, такі як коливання валютних курсів, податкові зміни або макроекономічні коливання. Завдяки цьому компанія отримує чітке уявлення про економічну доцільність операції та можливі фінансові вигоди й ризики, що можуть виникнути під час її реалізації.

Особливу увагу слід приділити оцінці ризиків, безпосередньо пов'язаних із конкретною угодою, та забезпеченню її безпеки для бізнесу. Аналітичні матеріали дають змогу виявити та систематично оцінити всі потенційні ризики — від політичних та економічних до технічних і організаційних. Такий підхід дозволяє прогнозувати наслідки ризиків і розробляти стратегії їх мінімізації або нейтралізації. Наприклад, у разі політичної нестабільності в країні-імпортері можуть застосовуватися заходи страхування політичних ризиків або внесення змін до умов контракту.

Оцінка безпеки операції також включає аналіз контрагентів, зокрема перевірку їх фінансової стабільності, репутації та надійності, що є критично важливим для успішного виконання ЗЕО.

Таким чином, аналітичні матеріали, що об'єднують юридичні, фінансові та ризикові оцінки, формують надійну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вони забезпечують необхідні дані для коригування стратегії, ефективного планування та управління операцією, що дозволяє максимально використовувати можливості та мінімізувати ризики в процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

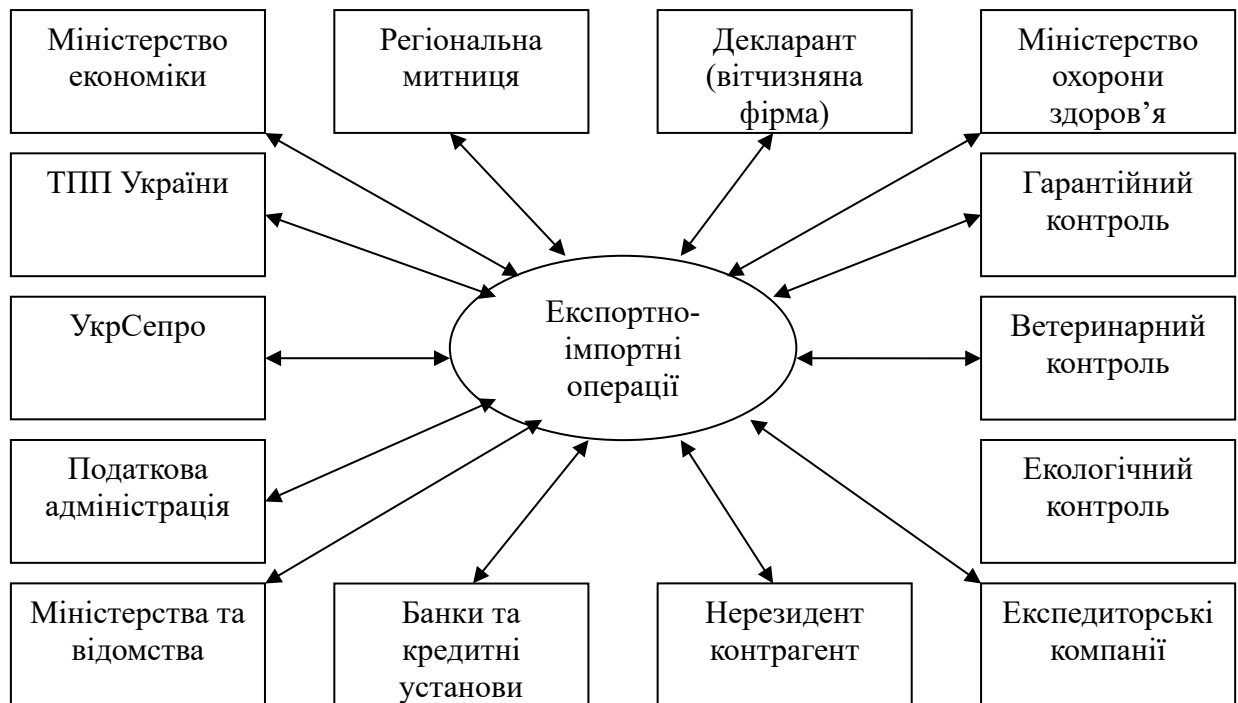


Рис. 1.3. Схема взаємодії учасників ЗЕД [3, с. 37]

Для забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічними операціями (ЗЕО) та мінімізації пов'язаних із ними ризиків керівництво компанії має спиратися на комплекс інформаційно-аналітичних матеріалів, що формують чітке уявлення про поточну ситуацію та потенційні наслідки ухвалених рішень. Такі матеріали потребують системного підходу до

класифікації та структурування, оскільки їх належне оформлення забезпечує не лише правову, а й фінансову стабільність угоди. В умовах специфіки зовнішньоекономічної діяльності доцільно виділити п'ять основних груп документів, кожна з яких виконує важливу функцію на етапах підготовки, реалізації та контролю ЗЕО [35, с. 149-150].

Перша група — керівні та регламентуючі документи. До неї належать міжнародні угоди, національні закони, нормативні акти, а також відомчі інструкції та розпорядження, що визначають правові рамки діяльності підприємства на міжнародних ринках. Ці документи формують основу для дотримання процедур, необхідних під час укладання будь-якої зовнішньоекономічної угоди, і дозволяють уникнути юридичних помилок, забезпечуючи відповідність міжнародним стандартам. Крім правових положень, такі документи часто містять економічні та фінансові регуляції, що регламентують ставки мит, податків, валютні операції та інші ключові аспекти міжнародної торгівлі.

Друга група — попередні документи, що включають комерційні пропозиції, бізнес-плани, техніко-економічні обґрунтування, звіти про ризики, ділове листування, прайс-листи та інші матеріали, які формують основу для стратегічних рішень щодо укладання угоди та визначення параметрів операції. Успішне завершення ЗЕО залежить від того, наскільки точно і структуровано будуть оформлені ці документи, оскільки вони визначають початкові умови співпраці та встановлюють першу точку взаємодії між сторонами.

Третя група — підготовчі документи, до яких належать контракти, договори, протоколи про наміри, ліцензії, квоти, сертифікати походження товару та сертифікати відповідності стандартам безпеки (технічної та екологічної). Вони виступають юридичним підтвердженням намірів сторін і закріплюють зобов'язання щодо виконання умов угоди. Важливо, щоб ці документи відповідали міжнародним стандартам і були максимально

точними, адже будь-яка неточність може стати джерелом порушень і призвести до фінансових та репутаційних втрат.

Четверта група — поточні документи, що фіксують процес виконання угоди, такі як вантажно-митні декларації, інвойси, коносаменти, товарно-транспортні накладні, пакувальні листи та інші супровідні документи. Вони підтверджують виконання зобов'язань і відображають фактичний стан угоди на кожному етапі. Своєчасне та точне оформлення таких документів є критично важливим для запобігання непорозумінням і можливим юридичним спорам.

П'ята група — реєстративно-звітні документи, до яких належать бухгалтерські звіти, валютні довідки, довідки про сплату податків, заяви на повернення ПДВ та інші форми фінансової звітності. Вони забезпечують прозорість фінансових потоків і є обов'язковими для подання до відповідних контролюючих органів, що дозволяє уникнути штрафних санкцій і податкових перевірок.

В умовах високої складності та багатоетапності ЗЕО, а також зважаючи на можливі юридичні, економічні та політичні ризики, компаніям доцільно звертатися за консультаційною підтримкою до спеціалізованих консалтингових компаній. Професійна експертиза дозволяє підготувати необхідні документи і на ранніх етапах виявити потенційні загрози, що значно знижує ризики і підвищує ймовірність успішного завершення операції при мінімальних витратах ресурсів і часу.

Окрім цього, враховуючи нестабільність міжнародних ринків, доцільно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для оцінки та моделювання ризиків. Такі цифрові інструменти здатні аналізувати макроекономічні коливання, зміни валютних курсів, правові та регуляторні зміни та інші фактори, що можуть вплинути на перебіг ЗЕО. Використання технологій дозволяє мінімізувати людський фактор, підвищити точність оцінок і розрахунків, а також забезпечити досягнення оптимальних результатів угоди. Таким чином, інформаційно-технологічне забезпечення є

невід'ємною складовою ефективного управління зовнішньоекономічними операціями.

Одним із ключових підходів до класифікації інформаційних послуг є оцінка їх оперативності та швидкості передачі даних. Залежно від цього критерію, послуги можна групувати за здатністю надавати необхідну інформацію відповідно до етапу, на якому перебуває зовнішньоекономічна операція (ЗЕО). Другим критерієм є рівень аналітичної обробки даних, що визначає глибину та складність аналізу, необхідного для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

На основі зазначених критеріїв виділяють три основні категорії інформаційних послуг, необхідних для різних фаз підготовки, виконання та контролю ЗЕО:

1. Послуги з високою оперативністю та мінімальною аналітичною обробкою. Такі послуги є особливо актуальними на етапі попереднього планування угоди, коли потрібно оперативно отримати актуальні дані щодо ринкової ситуації, цінкових показників, правових вимог та інших важливих аспектів. Вони дозволяють визначити базові параметри угоди та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що критично для формування первинної стратегії.

2. Послуги з аналітичною обробкою та помірною оперативністю. Ці послуги необхідні на етапі реалізації, коли виникають перші ознаки ризиків або несприятливих факторів, що можуть вплинути на хід угоди. Наприклад, коливання валютних курсів, зміни митних правил або запровадження нових обмежень потребують швидкого і водночас детального аналізу для адаптації стратегії управління. Такі послуги забезпечують своєчасне отримання даних і їх якісну аналітичну обробку для прийняття ефективних рішень.

3. Послуги з глибокою аналітичною обробкою та меншою оперативністю. Ця категорія послуг орієнтована на всебічний аналіз великих обсягів даних із різних джерел і стає критичною на середньому та завершальному етапі угоди. Вона охоплює оцінку ризиків, фінансову

ефективність, зміни нормативно-правового поля та довгострокові аспекти реалізації угоди. Такий підхід дозволяє ухвалювати стратегічно обґрунтовані рішення на основі повного аналізу всіх факторів.

Для забезпечення належного рівня інформаційної підтримки підготовки та супроводження ЗЕО колектив консалтингової компанії «ІНЕКС» розробляє спеціалізований алгоритм вирішення експертно-аналітичних завдань. Він дозволяє керівникам і фахівцям служб ЗЕД організувати ефективну інформаційну підтримку на всіх етапах операції, забезпечуючи своєчасне надання даних та їх обробку для формування практичних рекомендацій.

Основні вихідні документи, які готують фахівці служб ЗЕД для ефективного управління ЗЕО, включають:

1. Розрахунки та аналіз витрат на всіх логістичних рівнях ЗЕО, що дозволяє оцінити транспортні, митні, складські, страхові та інші витрати, пов'язані з реалізацією угоди.
2. Звіт про якісний аналіз ризиків, що охоплює ідентифікацію потенційних загроз і розробку заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації.
3. План-графік виконання угоди, який відображає ключові етапи, розподіл ресурсів, строки виконання та документообіг, що забезпечує контроль за реалізацією проекту та оперативну корекцію процесів.

Таким чином, для успішного здійснення ЗЕО підприємству необхідно не лише користуватися послугами зовнішніх консультантів, але й формувати власну інформаційну систему, яка гарантує оперативність, точність і повноту даних для ухвалення ефективних управлінських рішень.

Для ефективного проведення зовнішньоекономічних операцій (ЗЕО) підприємство повинно мати не лише актуальну інформацію про стан ринку, а й чітке розуміння довгострокових перспектив та потенційних можливостей розвитку. Досягнення цього вимагає системного підходу до збору та аналізу інформації через комплексні інформаційно-аналітичні звіти, що дозволяють

керівництву приймати стратегічно обґрунтовані рішення, враховуючи всі фактори, здатні впливати на ефективність угоди.

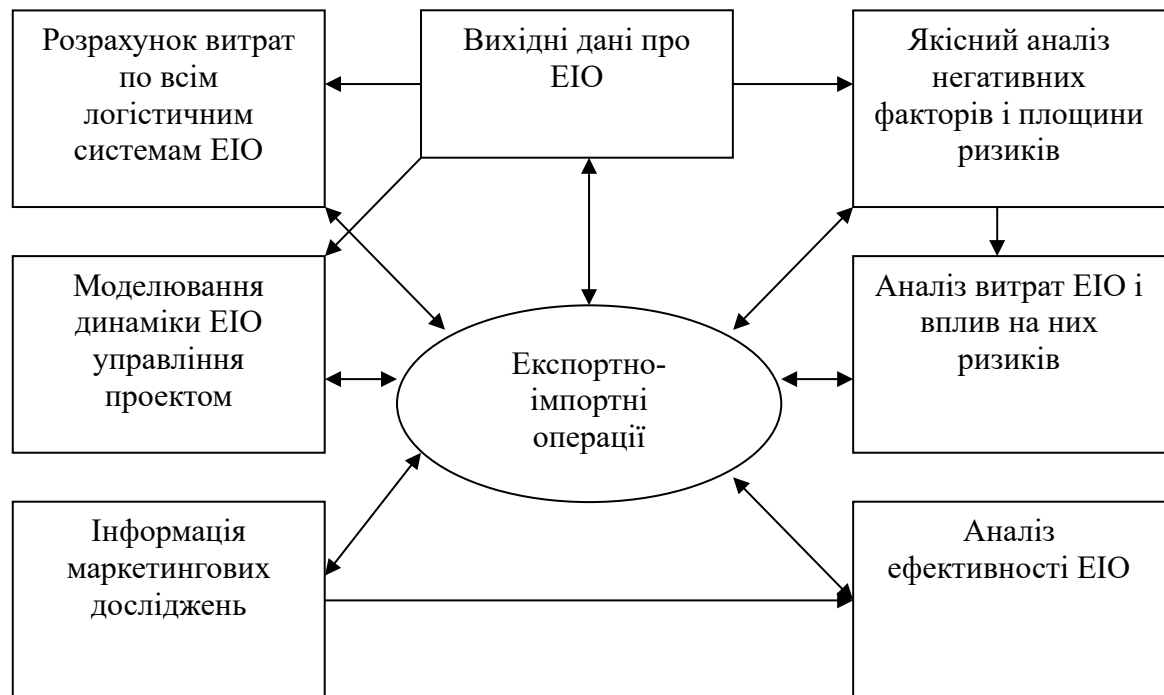


Рис.1.4. Алгоритм вирішення експертно-аналітичних завдань підготовки та супроводження експортно-імпортних операцій

Першим важливим елементом є звіт про проведені маркетингові дослідження ринку. Цей документ виконує роль основи стратегічного планування та прийняття рішень щодо ЗЕО. Аналіз ринку, будь-то внутрішній чи міжнародний, дозволяє оцінити співвідношення попиту та пропозиції на товари або послуги, а також визначити ключові конкурентні чинники, які впливають на успішність угоди. Дослідження сегментації ринку дає змогу визначити найбільш перспективні сегменти, оптимальні канали просування продукції та найбільш ефективні маркетингові стратегії. Крім того, враховуються регіональні особливості попиту, які формуються під впливом соціально-економічних, культурних або політичних чинників. Висновки з маркетингових досліджень дозволяють підприємству адаптуватися до динамічних умов і забезпечити конкурентні переваги на вибраному ринку.

Другим важливим документом є заключний звіт щодо фінансово-економічної ефективності та безпеки угоди. Після збору маркетингової інформації та оцінки зовнішніх факторів цей звіт дозволяє оцінити економічну доцільність та фінансову життєздатність угоди. Він охоплює аналіз усіх витрат і доходів, пов'язаних з операцією, оцінку фінансової стабільності контрагентів, а також потенційні ризики невиконання умов контракту. Такий аналіз стає основою для прийняття рішень щодо продовження або припинення співпраці з конкретним партнером, пошуку альтернативних контрагентів або перегляду стратегії виходу на нові ринки.

Крім того, у звіті може здійснюватися оцінка зовнішніх факторів, що впливають на результати операції, зокрема політичної та економічної стабільності країни партнера, коливань валютних курсів, змін у законодавстві та інших макроекономічних ризиків. Наприклад, при плануванні виходу на новий ринок або розширенні географії збуту доцільно аналізувати альтернативні ринки, включно з сусідніми країнами, що дозволяє збільшити масштаби операції та зменшити ризики за рахунок диверсифікації.

Звіт також може включати оцінку побудови ефективної закордонної збутової мережі та вибору партнерів, здатних забезпечити оптимальний канал реалізації продукції. Це включає аналіз стратегій просування, визначення пріоритетних напрямків розвитку на нових ринках та формулювання плану дій у випадку змін зовнішніх умов: від активного розвитку до поступового згортання операцій.

Отже, обидва звіти — маркетинговий та фінансово-економічний — формують основу для стратегічного управління ЗЕО. Вони забезпечують керівництво підприємства всебічною інформацією для оцінки доцільності та безпеки угоди, дозволяють гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та адаптувати стратегію розвитку компанії, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки до розділу 1

У ринкових умовах ризик можна трактувати як рівень невизначеності, який супроводжує процес ухвалення управлінських рішень у бізнесі, зокрема в контексті зовнішньоекономічних операцій (ЗЕО). Він відображає потенційні непередбачувані наслідки дій підприємства та взаємодії із зовнішнім середовищем, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Ризик стає невід'ємною складовою будь-якої економічної активності, оскільки обмеженість інформації та складність прогнозування роблять неможливим повне передбачення результатів планованих чи вже здійснених операцій. У випадку міжнародних угод такі ризики можуть включати політичні, економічні, валютні та інші зовнішні

чинники, які потребують особливої уваги та глибокого аналітичного опрацювання.

Проблематика управління ризиками є надзвичайно актуальною для сучасного бізнесу, адже ефективність діяльності підприємства прямо залежить від здатності передбачити, ідентифікувати та оцінити потенційні загрози, що можуть виникнути в результаті укладання зовнішньоекономічних угод. До початку будь-якої комерційної операції підприємство має здійснити систематичну ідентифікацію ризиків на різних етапах угоди, а також оцінити можливі наслідки їх реалізації. Такий підхід дозволяє не лише знизити ймовірність негативних подій, але й розробити ефективні механізми нейтралізації загроз, забезпечуючи економічну безпеку та стабільність діяльності.

За даними світової практики, приблизно половина комерційних операцій зазнає невдач через недостатньо глибокий аналіз і формальне ставлення до проблеми ризиків. Це підкреслює критичну необхідність ретельного оцінювання всіх потенційних загроз перед проведенням міжнародних операцій, адже навіть незначний ризик може призвести до суттєвих фінансових втрат або порушення умов контракту. У сучасних умовах глобальної конкуренції підприємства повинні не лише ідентифікувати ризики, але й формувати системні стратегії їх мінімізації та нейтралізації. Саме тому ризик можна розглядати як ключовий показник економічної безпеки, що відображає здатність компанії зберігати стабільність і забезпечувати довгострокове процвітання на мінливих ринках.

На кожному етапі підготовки та реалізації зовнішньоекономічної діяльності важливо забезпечити всебічне аналітичне супроводження, яке виступає гарантією успішної реалізації операцій. Кожен управлінський крок повинен базуватися на детальних дослідженнях, що дозволяє мінімізувати потенційні ризики. Для цього підприємство може залучати власні внутрішні ресурси, тобто фахівців компанії, або використовувати експертну допомогу

зовнішніх консультантів із досвідом у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

У разі масштабного та довгострокового проникнення на міжнародні ринки особливо важливим стає проведення ситуаційного маркетингового аналізу, який дозволяє адаптувати внутрішні ресурси компанії до зовнішніх умов. Дослідження факторів конкурентного середовища, економічної стабільності та політичної ситуації на конкретних ринках дозволяє оптимально позиціонувати продукцію та знизити ризики, що можуть виникнути через несприятливі зовнішні обставини. Такий підхід забезпечує системне управління ризиками, підвищує ймовірність успішного виконання зовнішньоекономічних операцій і створює основу для стратегічного розвитку компанії на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІ СІ МАСТЕР»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пі Сі Мастер» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері інформаційних технологій та комп'ютерної техніки, орієнтуючись як на внутрішній, так і на зовнішні ринки. Компанія функціонує в умовах динамічного розвитку ІТ-середовища та пропонує комплексні рішення, спрямовані на підвищення ефективності

бізнес-процесів клієнтів за рахунок використання сучасних цифрових інструментів і технологій.

Діяльність ТОВ «Пі Сі Мастер» характеризується багатопрофільністю та охоплює декілька ключових напрямів. Важливе місце у структурі послуг займає ІТ-консалтинг і технічна підтримка, в межах яких компанія надає професійні рекомендації щодо оптимізації ІТ-інфраструктури підприємств, вибору та впровадження програмного забезпечення, а також забезпечує безперервну технічну підтримку інформаційних систем клієнтів. Такий підхід дозволяє мінімізувати технічні ризики та забезпечити стабільність функціонування бізнесу в умовах цифровізації.

Окремим напрямом діяльності є реалізація комп'ютерної техніки, комплектуючих та периферійного обладнання від провідних світових виробників. Забезпечуючи клієнтів сучасними технічними рішеннями, компанія сприяє формуванню надійної матеріально-технічної бази для здійснення операційної діяльності підприємств різних галузей економіки. Вибір асортименту ґрунтується на критеріях якості, надійності та відповідності актуальним технологічним стандартам.

Значну роль у діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер» відіграє розробка та інтеграція програмних продуктів, спрямованих на автоматизацію бізнес-процесів і вдосконалення систем управління. Компанія пропонує індивідуальні програмні рішення для фінансового менеджменту, управління проєктами, а також для підприємств роздрібної та оптової торгівлі, що дозволяє підвищити продуктивність, прозорість і контроль за використанням ресурсів.

Крім того, підприємство активно розвиває освітній напрям, організовуючи навчальні курси та тренінги для персоналу клієнтів. Такі заходи спрямовані на підвищення рівня цифрової грамотності, формування практичних навичок роботи з сучасними програмними продуктами та адаптацію працівників до умов швидкої технологічної трансформації.

Функціонування ТОВ «Пі Сі Мастер» базується на принципі клієнтоорієнтованості, що передбачає індивідуальний підхід до кожного замовника та адаптацію IT-рішень до специфіки конкретного бізнесу. Важливою конкурентною перевагою компанії є наявність кваліфікованого кадрового потенціалу, здатного вирішувати як технічні, так і стратегічні завдання у сфері інформаційних технологій. Постійне відстеження інноваційних тенденцій та впровадження новітніх цифрових рішень дозволяє компанії забезпечувати своїм клієнтам додаткові конкурентні переваги та зміцнювати позиції на ринку IT-послуг.

Дослідимо господарську діяльність ТОВ «Пі Сі Мастер» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності підприємства за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
Чистий прибуток	2000569	1328828	1255030	-745539
Витрати на оплату праці	553459	642756	784193	230734
Дебіторська заборгованість	170125	184205	337624	167499
Кредиторська заборгованість	347157	412224	1183412	836255

Узагальнення показників, наведених у таблиці 2.2, дозволяє окреслити низку характерних тенденцій і визначити ключові чинники, що зумовили фінансові результати діяльності підприємства у 2024 році. Насамперед слід відзначити істотне зростання обсягу чистого доходу від реалізації продукції, який становив 13 643 524 тис. грн. Це на 4 004 164 тис. грн., або на 141%, перевищує рівень 2022 року, що свідчить про суттєве нарощування масштабів господарської діяльності. Така динаміка може бути наслідком активізації збутової політики, розширення клієнтської бази, освоєння нових ринків або впровадження більш ефективних організаційно-технологічних рішень.

Водночас позитивна тенденція зростання виручки не супроводжувалася адекватним підвищенням фінансового результату. Навпаки, за аналізований період прибуток підприємства зменшився на 745 539 тис. грн., що становить скорочення на 63%. Подібна ситуація свідчить про зниження рентабельності діяльності та потребує поглибленого аналізу структури витрат. Ймовірною причиною такого дисбалансу є суттєве зростання операційних витрат, зокрема витрат на оплату праці, які збільшилися на 230 734 тис. грн., або на 141% порівняно з базовим періодом. Це може бути пов'язано як із розширенням чисельності персоналу, так і з підвищенням рівня заробітної плати в умовах інфляційного тиску та конкуренції за кваліфіковані кадри.

Окремої уваги заслуговує динаміка розрахунків підприємства з контрагентами. Так, дебіторська заборгованість зросла на 167 499 тис. грн., що відповідає збільшенню на 198%, тоді як кредиторська заборгованість зросла ще більш суттєво — на 836 255 тис. грн., або на 341%. Така ситуація може свідчити про зміну фінансової політики підприємства, зокрема розширення практики відстрочення платежів для покупців і одночасне збільшення обсягу залучених короткострокових зобов'язань. З одного боку, це дозволяє підтримувати високі обсяги реалізації, а з іншого — підвищує ризики втрати ліквідності та фінансової стійкості.

З метою підвищення наочності отриманих результатів та більш глибокого розуміння взаємозв'язків між ключовими фінансовими показниками, доцільним є графічне відображення даних таблиці 2.2, що дозволяє візуалізувати основні тенденції розвитку підприємства (рис. 2.1).

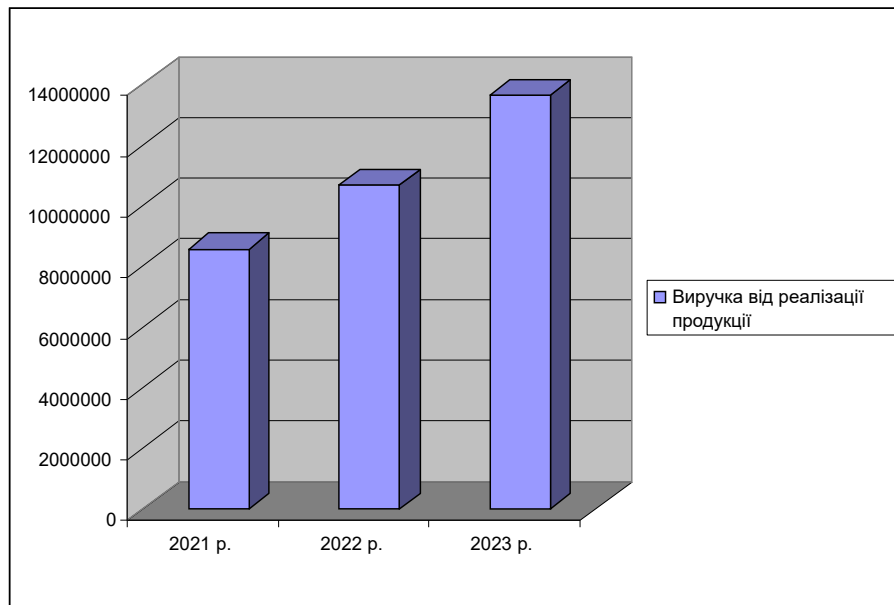


Рис. 2.1 Динаміка виручки ТОВ «Пі Сі Мастер»

Опрацювання показників таблиці дає підстави стверджувати, що підприємство сформувало достатню матеріально-технічну базу для підтримання безперервного виробничого процесу. Разом із тим, зіставлення даних за 2024 і 2022 роки виявляє помітні структурні зрушення у складі основних засобів, які потребують поглибленої аналітичної інтерпретації.

Передусім варто відзначити зростання балансової вартості будівель і споруд на 67 352 тис. грн. Така динаміка може бути наслідком реалізації інвестиційних проєктів, спрямованих на оновлення або розширення виробничої інфраструктури, проведення капітальних ремонтів чи введення в експлуатацію нових об'єктів. У довгостроковій перспективі подібні вкладення здатні створити передумови для підвищення технологічної ефективності, оптимізації логістичних процесів і збільшення виробничого потенціалу підприємства.

Особливо суттєвим є приріст вартості машин і обладнання, який за аналізований період становив 266 488 тис. грн. Це свідчить про активну політику оновлення технічної бази, що може включати придбання сучасного високопродуктивного обладнання або поетапну заміну фізично та морально зношених виробничих засобів. У результаті таких змін підприємство отримує

можливість підвищити якість продукції, знизити енергоємність виробництва та скоротити витрати на експлуатацію застарілих основних фондів.

У сукупності загальне збільшення вартості основних засобів за період 2022–2024 років становило 345 212 тис. грн., що характеризує позитивну інвестиційну динаміку у розвитку матеріально-технічної бази. Водночас сам факт зростання активів не може розглядатися як однозначно позитивний результат без оцінки ефективності їх використання. Надмірна концентрація ресурсів у основних засобах за відсутності відповідного зростання віддачі може негативно впливати на показники рентабельності та фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, за наявності достатнього обсягу основних засобів ключовим завданням подальшого розвитку підприємства є оптимізація їх експлуатації. Це передбачає впровадження заходів, спрямованих на підвищення фондівіддачі, раціоналізацію структури активів і зниження витрат на обслуговування, що дозволить забезпечити узгодженість між інвестиційною активністю та досягненням стабільних фінансових результатів.

Таблиця 2.2

Аналіз структури основних засобів, тис. грн.

Найменування основних засобів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення
Виробничого призначення:	1 913 896	2434140	2263901	350005
1. Будівлі та споруди	753 802	824959	821154	67352
2. Машини та обладнання	703 462	1128187	969950	266488
3. Транспортні засоби	94 486	79744	65731	-28755
4. Інше	362 146	401250	407066	44920
Немає виробничого призначення	68 224	69630	63431	-4793
1. Будівлі та споруди	47 276	50723	47823	547
2. Машини та обладнання	1 856	1773	1529	-327
3. Транспортні засоби	1 457	1216	1111	-346
4. Інше	17 635	15918	12968	-4667

Усього	1 982 120	2503770	2327332	345212
--------	-----------	---------	---------	--------

При цьому основні засоби виробничого призначення склали різницю в 350 005 тис. грн., не виробничого призначення зменшилися на 4793 тис. грн.

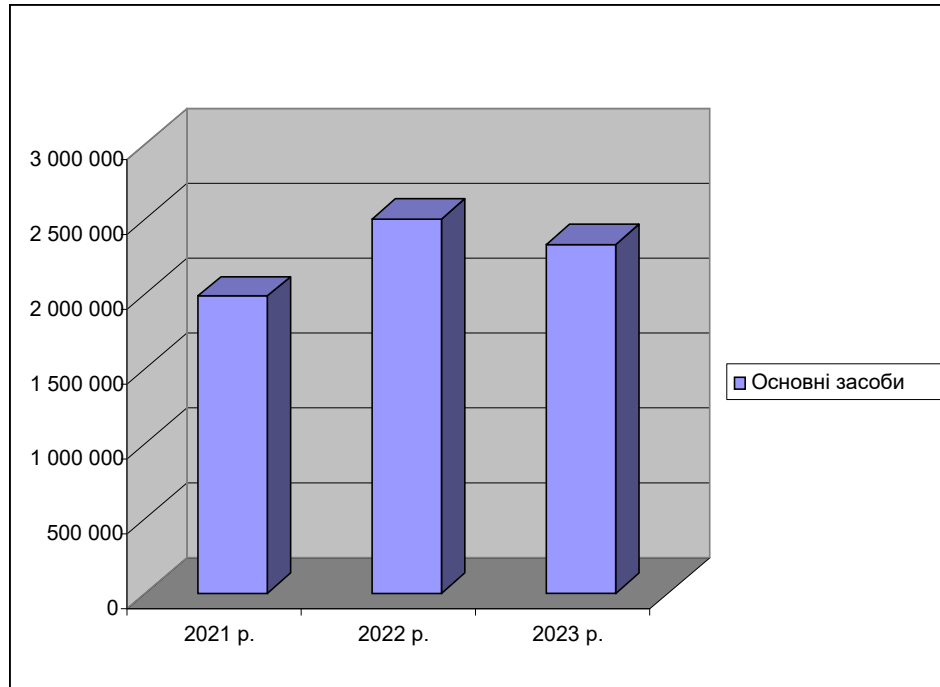


Рис. 2.2. Структура забезпеченості основними засобами
ТОВ «Пі Сі Мастер»

Аналіз структури операційних витрат дає підстави стверджувати, що у 2024 році на підприємстві відбулося істотне зростання матеріальних витрат, абсолютний приріст яких склав 4 735 917 тис. грн порівняно з 2022 роком. Така динаміка свідчить про глибинні трансформації в операційній діяльності підприємства та потребує комплексного економічного осмислення з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу.

Насамперед, підвищення матеріальних витрат може бути обумовлене розширенням масштабів виробничої діяльності. Збільшення обсягів випуску продукції, введення в експлуатацію додаткових виробничих потужностей або диверсифікація асортименту, як правило, супроводжуються зростанням потреби у сировині, матеріалах, напівфабрикатах та комплектуючих. У такому випадку зростання матеріальних витрат має об'єктивний характер і відображає активізацію господарської діяльності підприємства.

Водночас не менш вагомим чинником є вплив макроекономічного середовища, зокрема інфляційні процеси та кон’юнктурні зміни на ринках сировини й енергоресурсів. Підвищення закупівельних цін на основні матеріальні ресурси, логістичні послуги та енергоносії здатне суттєво збільшити собівартість продукції навіть за відносно стабільних фізичних обсягів виробництва. За таких умов зростання матеріальних витрат відображає не стільки кількісні, скільки вартісні зміни у структурі операційних витрат.

Крім того, зафіксоване зростання може бути пов’язане з упровадженням технічних і технологічних інновацій. Перехід на сучасніші виробничі технології, використання матеріалів з покращеними технічними характеристиками або підвищення вимог до якості готової продукції часто супроводжуються зростанням витрат на одиницю ресурсу. У довгостроковій перспективі такі зміни можуть мати позитивний ефект, оскільки сприяють підвищенню конкурентоспроможності, енергоефективності та ринкової привабливості продукції.

Таким чином, приріст матеріальних витрат у розмірі 4 735 917 тис. грн у 2024 році слід розглядати як важливий аналітичний сигнал, що відображає комплексні зрушення в операційній діяльності підприємства. Подальше поглиблене дослідження структури та факторів формування цих витрат є необхідним для ідентифікації ключових джерел їх зростання та розроблення обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, перспективними напрямками оптимізації можуть стати вдосконалення системи управління запасами, раціоналізація використання матеріальних ресурсів, перегляд умов постачання, а також модернізація технологічних процесів, що в сукупності сприятиме підвищенню ефективності операційної діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз елементів операційних витрат, тис. грн.

Найменування	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024
--------------	----------	----------	----------	-----------------

показника	р. от 2022 р.				
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	+/-	%
Матеріальні витрати	5588366	7403619	10324283	4735917	185
Витрати на оплату праці	553459	675,1	784193	230734	141
Відрахування на соціальні потреби	203675	243570	290610	86935	142
Амортизація	258134	258685	342114	83980	132
Інші операційні витрати	717019	532189	1634003	916984	228
Усього	7320653	9080819	13375203	6054550	182

Витрати на оплату праці підприємства у 2024 році досягли 784 193 тис. грн, що на 230 734 тис. грн перевищує відповідний показник 2022 року, коли їх обсяг становив 553 459 тис. грн. Така динаміка свідчить про суттєві зміни у кадровій та виробничій політиці підприємства й потребує комплексного аналізу з позицій економічної доцільності та стратегічної ефективності.

Передусім зростання витрат на оплату праці може бути наслідком кількісних змін у структурі персоналу. Розширення масштабів господарської діяльності, збільшення обсягів виробництва, реалізація нових проєктів або освоєння додаткових напрямів діяльності, як правило, супроводжуються необхідністю залучення додаткових трудових ресурсів або збільшенням фонду робочого часу чинних працівників. У такому контексті підвищення витрат на оплату праці є об'єктивним результатом розвитку підприємства та зростання його операційної активності.

Водночас вагомим чинником може виступати зростання середнього рівня заробітної плати. Це може бути зумовлено реалізацією політики підвищення мотивації персоналу, удосконаленням системи матеріального стимулювання, впровадженням преміальних і бонусних механізмів, а також проведенням індексації доходів працівників відповідно до інфляційних процесів. Крім того, загострення конкуренції на ринку праці за кваліфіковані кадри змушує підприємства переглядати рівень оплати праці з метою

утримання ключових фахівців і підвищення власної привабливості як роботодавця.

Окремої уваги заслуговує вплив якісних змін у трудовому потенціалі підприємства. Упровадження сучасних технологій, підвищення стандартів якості продукції, посилення вимог до безпеки та ефективності виробничих процесів потребують залучення більш кваліфікованого персоналу або інвестування у підвищення професійного рівня наявних працівників. Такі процеси, хоча й супроводжуються зростанням витрат на оплату праці, водночас формують передумови для підвищення продуктивності, інноваційної спроможності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Загалом зростання витрат на оплату праці має подвійний економічний ефект. З одного боку, воно може свідчити про покращення умов праці, зростання мотивації персоналу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. З іншого боку, надмірне або недостатньо обґрунтоване збільшення фонду оплати праці здатне посилити навантаження на операційні витрати та негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства.

У зв'язку з цим доцільним є запровадження системного підходу до управління витратами на оплату праці, що передбачає постійний моніторинг їх динаміки, співвідношення з показниками продуктивності праці, аналіз відповідності рівня заробітної плати ринковим умовам, а також узгодження кадрової політики з фінансовими можливостями та стратегічними цілями розвитку підприємства.

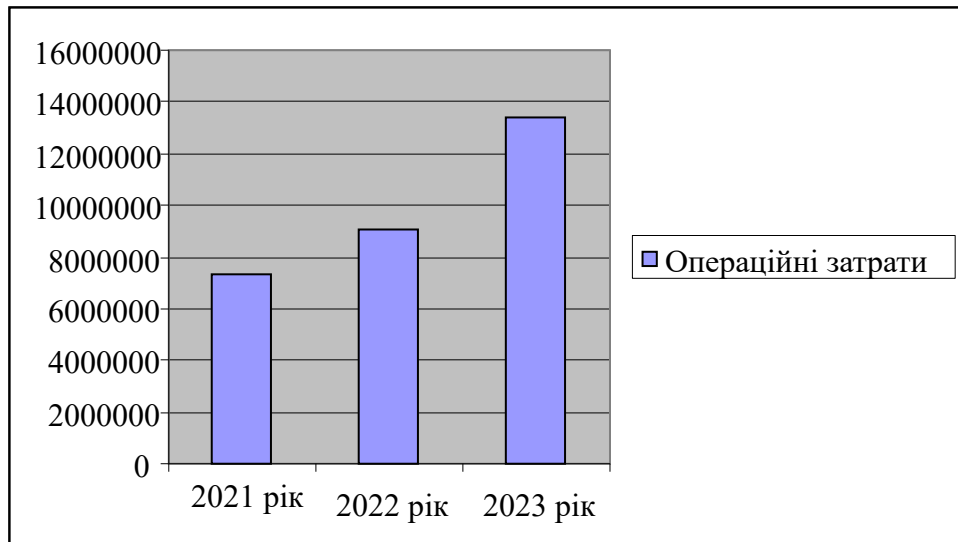


Рис. 2.3. Структура операційних витрат ТОВ «Пі Сі Мастер»

Узагальнена оцінка поточного стану діяльності підприємства свідчить про формування стійких негативних тенденцій у його розвитку, що потребує підвищеної уваги з боку управлінського персоналу. Одним із ключових індикаторів, які сигналізують про наявність проблем, є зниження продуктивності праці. Даний показник має фундаментальне значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів і безпосередньо впливає як на собівартість продукції, так і на загальні фінансові результати підприємства. Скорочення продуктивності праці може бути наслідком нераціональної організації виробничих процесів, недостатнього рівня автоматизації, обмеженого впровадження сучасних технологічних рішень або слабкої управлінської координації, що в сукупності знижує віддачу від залучених ресурсів.

Не менш тривожним сигналом є зниження валового прибутку, який традиційно розглядається як один із базових показників фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Зменшення валової рентабельності може свідчити про дисбаланс між доходами від реалізації продукції та витратами на її виробництво. У разі, якщо зростання собівартості випереджає темпи збільшення виручки або ж доходи скорочуються за незмінного рівня витрат, це вказує на недостатню

ефективність системи управління витратами, а також на можливі проблеми з ціновою політикою чи позиціонуванням продукції на ринку.

Особливо критичним аспектом фінансового стану підприємства є зниження чистого прибутку та фіксація збитку у звітному періоді. Така ситуація свідчить про суттєве перевищення витрат над доходами і формує ризику втрати фінансової стійкості в коротко- та середньостроковій перспективі. Причинами цього можуть бути як зовнішні чинники, зокрема зростання цін на сировину, енергоресурси чи логістичні послуги, так і внутрішні управлінські недоліки, пов'язані з неефективним плануванням витрат, низьким рівнем контролю за ресурсоспоживанням або неузгодженістю між виробничими та фінансовими підрозділами.

Окремої уваги потребує тенденція до зростання витратної частини виробництва, оскільки саме вона безпосередньо впливає на рівень маржі та здатність підприємства генерувати прибуток. За відсутності системних заходів щодо оптимізації витрат така динаміка може призвести до подальшого погіршення фінансових результатів і зниження інвестиційної привабливості підприємства. У цьому контексті актуальним є перегляд підходів до управління витратами, впровадження більш ефективних технологій, раціоналізація виробничих процесів та оптимізація структури ресурсного забезпечення.

Загалом сукупність негативних фінансово-економічних показників свідчить про необхідність проведення глибокого та всебічного аналізу внутрішніх процесів підприємства. Формування та реалізація дієвої стратегії оздоровлення фінансового стану мають передбачати не лише скорочення витрат, а й удосконалення бізнес-моделі, підвищення ефективності операційної діяльності, зміцнення взаємодії з контрагентами та більш раціональне використання наявного ресурсного потенціалу. Лише комплексний підхід до вирішення зазначених проблем може створити передумови для стабілізації діяльності підприємства та відновлення позитивної динаміки його розвитку.

2.2. Дослідження системи управління та організації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер»

У процесі розроблення та реалізації експортної стратегії підприємства ТОВ «Пі Сі Мастер» ключового значення набуває системна і всебічна оцінка ризиків, що супроводжують вихід на зовнішні ринки. Експортна діяльність за своєю природою є більш ризикованою порівняно з роботою на внутрішньому ринку, оскільки пов'язана з дією додаткових економічних, правових, політичних, валютних та культурних чинників. У цьому контексті своєчасна ідентифікація потенційних загроз, а також розробка механізмів їх мінімізації виступають необхідною умовою забезпечення стабільності та сталого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Аналіз наукових джерел і практики міжнародного маркетингу переконливо свідчить, що одним із базових інструментів зниження експортних ризиків є грамотно вибудована ринкова сегментація. Її сутність полягає в розгляді ринку не як однорідного середовища, а як сукупності окремих сегментів, кожен з яких характеризується специфічними потребами, поведінковими моделями та рівнем попиту з боку різних груп споживачів. Такий підхід дозволяє підприємству уникнути надмірної розпорошеності ресурсів і зосередити зусилля на тих напрямках, де існує реальний потенціал для досягнення конкурентних переваг.

Концепція ринкової сегментації створює підґрунтя для більш обґрунтованого стратегічного вибору, оскільки дає змогу оцінити привабливість кожного сегмента з позицій доступності, місткості, рівня конкуренції та очікуваної прибутковості. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» це означає можливість спрямувати експортну активність на ті ринки або їхні частини, де підприємство здатне або використати вже наявні сильні сторони, або відносно швидко нейтралізувати власні обмеження. У результаті знижується ймовірність стратегічних помилок і фінансових втрат, що є особливо важливим на початкових етапах освоєння зовнішніх ринків.

Важливу роль у контексті експортної стратегії відіграє також ринкова квота підприємства, яка безпосередньо впливає на його фінансові результати та конкурентні позиції. Зростання частки ринку зазвичай супроводжується збільшенням обсягів продажу та прибутковості, однак одночасно підвищує рівень ризику. Утримання або розширення ринкової присутності потребує значних витрат на маркетинг, логістику, сервісне обслуговування та адаптацію продукції до локальних вимог, а також підвищує чутливість підприємства до змін макроекономічного середовища, регуляторної політики чи політичної ситуації в країні-імпортері.

Процес сегментації зовнішнього ринку має ґрунтуватися на чітко визначених стратегічних критеріях. Насамперед необхідно оцінити значущість кожного сегмента для підприємства з точки зору його відповідності стратегічним цілям, а також реалістичність його освоєння з урахуванням наявних фінансових, кадрових та технологічних ресурсів. Не менш важливими є показники потенційної прибутковості продукції та інтенсивності конкуренції, оскільки саме вони визначають довгострокову доцільність присутності підприємства у вибраному сегменті.

Окремої уваги заслуговує питання захищеності від конкуренції. Якщо підприємство має позитивну ділову репутацію, сформований бренд або унікальні технологічні рішення, це може створювати додаткові бар'єри для входу конкурентів і знижувати рівень конкурентного тиску. Водночас попередня оцінка очікуваної ефективності діяльності в конкретному сегменті дозволяє уникнути надмірних інвестицій у напрями, що не здатні забезпечити стабільне зростання у середньо- та довгостроковій перспективі.

Сегментація за видом продукції відіграє особливо важливу роль для підприємств ІТ-сфери, оскільки дозволяє диференціювати ринок відповідно до функціональних, технічних та сервісних характеристик пропонуваного рішення. Такий підхід дає можливість більш точно адаптувати продукцію ТОВ «Пі Сі Мастер» до вимог конкретних груп споживачів, враховуючи особливості бізнес-середовища, рівень цифрової зрілості клієнтів та

специфіку їхніх операційних потреб. У результаті підвищується ефективність експортних операцій і знижується ризик невідповідності продукту очікуванням ринку.

У цьому контексті логічним продовженням сегментації виступає процес позиціонування, основним завданням якого є формування чіткої, зрозумілої та впізнаваної ідентичності продукції на зовнішньому ринку. Позиціонування передбачає визначення ключових відмінностей продукції від пропозицій конкурентів, зокрема за рівнем якості, функціональністю, умовами постачання, сервісного обслуговування чи ціновою політикою. Для досягнення стійких конкурентних переваг ці характеристики мають бути не лише об'єктивно наявними, а й ефективно донесеними до цільової аудиторії.

Разом із тим слід наголосити, що помилки у процесі позиціонування можуть мати суттєві негативні наслідки для експортної діяльності підприємства. Неправильне визначення цільових груп споживачів, недостатня адаптація продукту до специфіки локального ринку або нечітка комунікація ціннісної пропозиції здатні нівелювати результати навіть значних інвестицій у маркетингове просування. Саме тому для ТОВ «Пі Сі Мастер» критично важливим є не лише формування конкурентних переваг, а й забезпечення їх послідовної та переконливої комунікації, орієнтованої на реальні потреби й очікування обраних сегментів зовнішнього ринку.

У сучасних умовах конкурентної боротьби акценти в маркетинговій діяльності підприємств істотно змістилися. Якщо раніше ключову увагу зосереджували переважно на фінансовому аспекті маркетингових кампаній, зокрема на обсягах рекламних бюджетів та розподілі витрат між окремими інструментами просування, то нині провідну роль відіграє ефективність використання цих ресурсів. Стратегія позиціонування орієнтується не стільки на масштаб витрат, скільки на здатність підприємства сформулювати чітке, зрозуміле й відмінне сприйняття продукту в свідомості споживачів. У цьому сенсі фінансові ресурси розглядаються як засіб реалізації стратегічної ідеї, а не як самоціль маркетингової активності.

Практика функціонування українських підприємств свідчить, що процес позиціонування продукції нерідко супроводжується системними помилками, які суттєво знижують рівень конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках. Однією з найбільш поширених є позиціонування поза межами реального ринку, коли підприємство намагається просувати продукт, що не відповідає актуальним потребам або очікуванням цільової аудиторії. У таких випадках навіть технологічно якісний товар не знаходить попиту через відсутність ринкової релевантності. Не менш проблематичним є ігнорування принципів сегментації, коли компанія прагне охопити максимально широку аудиторію без урахування відмінностей у запитах окремих груп споживачів. Подібний підхід призводить до розмивання маркетингового повідомлення та зниження результативності просувальних заходів.

Окремої уваги заслуговує позиціонування, побудоване виключно на протиставленні продукції конкурентам. Надмірна орієнтація на копіювання або пряме порівняння з аналогами часто позбавляє продукт власної ідентичності та формує у споживачів сприйняття його як вторинного або менш цінного. Водночас і протилежна крайність, коли позиціонування ґрунтується лише на декларуванні унікальності без урахування наявних ринкових альтернатив, також може мати негативні наслідки. Якщо заявлені переваги не є зрозумілими або не вирішують конкретних проблем споживачів, вони втрачають свою цінність у процесі вибору товару.

З метою зниження стратегічних і маркетингових ризиків підприємствам доцільно застосовувати комплексний підхід до формування та коригування позиціонування. Одним із ключових напрямів у цьому процесі є послідовне зміцнення ринкових позицій через підвищення якості продукції. Постійне вдосконалення технічних, функціональних і сервісних характеристик товару дозволяє не лише підвищити рівень споживчої цінності, а й сформувати стійкий позитивний імідж бренду. Водночас динамічність ринкового середовища зумовлює необхідність періодичного

перепозиціонування продукції, особливо в умовах зміни споживчих уподобань, технологічних трендів або конкурентної ситуації. У таких випадках оновлення характеристик товару чи переосмислення цільової аудиторії стає інструментом збереження актуальності та конкурентоспроможності.

Важливим елементом ефективного позиціонування є також активне управління сприйняттям продукції з боку споживачів. Формування нових критеріїв оцінки товару, розвиток бренду, покращення післяпродажного обслуговування або розширення асортименту дозволяють не лише відповідати існуючим очікуванням ринку, а й задавати нові орієнтири споживчої поведінки. Такий підхід сприяє зміцненню довгострокових відносин із клієнтами та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх викликів.

Загалом успішне позиціонування є результатом поєднання глибокого розуміння ринкових потреб, реалістичної оцінки конкурентного середовища та здатності підприємства до гнучкої адаптації. Саме така інтеграція стратегічного мислення й практичних управлінських рішень дозволяє компаніям утримувати конкурентні переваги, зокрема й на міжнародних ринках.

У контексті організаційного забезпечення реалізації маркетингової та експортної стратегії важливу роль відіграє функціональна структура управління. Вона передбачає розподіл управлінських функцій за окремими напрямками діяльності підприємства, такими як маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом та інші. Кожен підрозділ зосереджується на виконанні чітко визначених завдань у межах своєї компетенції, що сприяє підвищенню ефективності планування, контролю та координації діяльності.

Для підприємства ТОВ «Пі Сі Мастер» функціональна структура управління має низку суттєвих переваг. Насамперед вона знижує потребу в універсальних керівниках із надмірно широким колом обов'язків, натомість

акцент робиться на залученні спеціалізованих менеджерів із глибокими професійними знаннями у відповідних сферах. Такий підхід дозволяє підвищити якість управлінських рішень і забезпечити більш цілеспрямований розвиток окремих функціональних напрямів.

Крім того, функціональна структура стимулює професійний розвиток працівників, оскільки створює умови для накопичення спеціалізованих знань і досвіду в межах конкретної функції. Це сприяє формуванню висококваліфікованого управлінського та виконавчого персоналу, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах зростаючої складності ринкового середовища та посилення конкуренції.

Чіткий розподіл обов'язків і функцій у межах функціональної структури управління дає змогу суттєво знизити потребу в універсальних фахівцях, які мають володіти широким спектром компетенцій у різних сферах діяльності. Натомість підприємство може залучати вузькоспеціалізованих працівників, професійна підготовка яких максимально відповідає завданням конкретного підрозділу. Такий підхід сприяє скороченню витрат на підбір і навчання персоналу, підвищує якість виконання функціональних завдань та забезпечує більш раціональну організацію управлінських процесів.

Водночас функціональна структура управління має низку обмежень, які необхідно враховувати з метою запобігання зниженню загальної ефективності діяльності підприємства. Одним із ключових недоліків є підвищена складність координації взаємодії між окремими функціональними підрозділами. Оскільки кожен із них працює відносно автономно та орієнтується на виконання власних завдань, виникає потреба в постійному узгодженні дій для досягнення загальноорганізаційних цілей. За відсутності ефективного механізму координації це може призводити до затримок у прийнятті рішень, дублювання функцій або виникнення внутрішніх конфліктів між підрозділами.

Іншим суттєвим недоліком функціональної структури є її схильність до зосередження на поточних, переважно короткострокових завданнях. У таких умовах стратегічні цілі розвитку підприємства можуть втрачати пріоритетність, а здатність організації швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі — знижуватися. Фокусування кожного підрозділу виключно на власних функціях часто обмежує комплексне бачення діяльності підприємства та ускладнює впровадження інноваційних управлінських рішень.

Крім того, в межах функціональної структури існує ризик виникнення суперечливих управлінських вказівок, коли виробничі або виконавчі підрозділи отримують різні, інколи несумісні розпорядження від кількох керівних ланок. Це може спричиняти дезорганізацію роботи, зниження відповідальності та розмитість зон управлінської компетенції, що негативно впливає на результативність діяльності підприємства в цілому.

Зазначені недоліки набувають особливої ваги в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища або за швидких змін ринкової кон'юнктури. Проте для ТОВ «Пі Сі Мастер» функціональна структура управління є доцільною та обґрунтованою за відносно стабільних ринкових умов. Для підприємства, діяльність якого зосереджена на чітко визначених напрямках, зокрема у сфері надання спеціалізованих ІТ-послуг і технічних рішень, така структура дозволяє чітко окреслити зони відповідальності, підвищити професіоналізм персоналу та зосередити управлінські зусилля на підвищенні ефективності роботи кожного функціонального підрозділу. У підсумку це створює передумови для стабільного розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

2.3. Оцінювання ефективності ризик-менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер»

Для результативної реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ключове значення має не лише наявність формально вибудованої організаційної структури, але й ефективне управлінське забезпечення, здатне адекватно реагувати на специфіку міжнародних ринків, регуляторні обмеження та підвищений рівень зовнішніх ризиків. У цьому контексті для ТОВ «Пі Сі Мастер» принципово важливим є функціонування злагодженого та професійно сформованого підрозділу зовнішньоекономічної діяльності, на який покладаються завдання стратегічного планування, оперативного контролю та безпосередньої реалізації експортних операцій. Саме цей підрозділ забезпечує узгодженість дій підприємства з вимогами міжнародної торгівлі та сприяє досягненню конкурентних переваг на зовнішніх ринках.

При цьому експортна діяльність не може оцінюватися виключно через призму зростання фізичних обсягів поставок або розширення географії збуту. Її ефективність визначається, насамперед, економічною доцільністю та здатністю формувати стабільний і достатній валовий дохід. Рентабельність експорту досягається лише за умови, що отриманий експортний дохід перевищує сукупні витрати, пов'язані з виробництвом, логістикою, митним оформленням, страхуванням та іншими супровідними операціями. Саме тому аналіз економічної ефективності експортних операцій виступає необхідною передумовою ухвалення управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідження економічної доцільності експорту дозволяє не лише визначити рівень його прибутковості, а й виявити внутрішні резерви оптимізації витрат, оцінити чутливість фінансових результатів до змін валютних курсів, тарифів чи умов міжнародної конкуренції. У практичному вимірі це створює основу для гнучкого коригування експортної стратегії

відповідно до динаміки зовнішнього середовища та кон'юнктури світових ринків.

Для об'єктивного визначення ефективності експортної діяльності доцільним є порівняння обсягів експортного доходу та експортних витрат у розрізі окремих періодів. З цією метою застосовуються відповідні розрахункові підходи, що дозволяють визначити валютний виторг від реалізації продукції підприємства у динаміці за роками. Проведення таких розрахунків дає змогу оцінити тенденції зростання експортних доходів, співвіднести їх із рівнем витрат та сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо вибору найбільш ефективних напрямів розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Валовий дохід від експорту, у свою чергу, виступає одним із ключових узагальнюючих показників, що визначає перспективи подальшого розширення ринків збуту та рівень конкурентоспроможності підприємства на міжнародній арені. Його стабільне зростання свідчить про ефективність обраної експортної стратегії, тоді як зниження або стагнація сигналізують про необхідність перегляду підходів до управління зовнішньоекономічною діяльністю. Таким чином, системна оцінка економічної ефективності експорту є невід'ємною складовою забезпечення фінансової стійкості та довгострокового розвитку ТОВ «Пі Сі Мастер» у глобалізованому економічному середовищі.

Систематизуємо отримані показники в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок ефективності експорту

Показники	2023 р.	2024 р.
Обсяг експорту (млн. т.)	47,12	53,738
Експортна ціна	0,35	0,38
Собівартість (грн.)	0,265	0,272
Витрати на транспортування	0,09	0,11
Валютний виторг від експорту (млн. грн.)	12,03	16,00365

Експортні витрати (млн. грн.)	10,027	12,49583
Абсолютний ефект від експорту	1,214	3,51934
Коефіцієнт ефективності експорту	1,111216	1,281052

Для забезпечення ефективної реалізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства критично важливим є не лише формальне визначення організаційної структури, а й наявність належного управлінського забезпечення, здатного адекватно реагувати на специфічні вимоги міжнародних ринків та динаміку зовнішньоекономічного середовища. У випадку ТОВ «Пі Сі Мастер» успішна діяльність на міжнародних ринках неможлива без ефективно організованого та злагодженого відділу зовнішньоекономічної діяльності, який відповідає за планування, контроль і реалізацію експортних операцій, а також за координацію імпорتنих процесів, пов'язаних із забезпеченням виробництва необхідними ресурсами та технологіями.

Експортна діяльність підприємства повинна оцінюватися не лише з точки зору збільшення обсягів продажу, а й з урахуванням економічної доцільності, що забезпечує формування достатнього валового доходу. Рентабельність експорту визначається співвідношенням експортного доходу та витрат на його здійснення, включаючи виробничі, логістичні, митні, страхові та інші супровідні витрати. Лише за умови перевищення доходу над витратами експортна діяльність може вважатися фінансово ефективною. Аналіз економічної доцільності експорту дозволяє не тільки оцінити прибутковість операцій, а й своєчасно адаптувати стратегії до мінливих умов міжнародної конкуренції, коливань валютних курсів та динаміки попиту на продукцію.

Для точного визначення ефективності експортних операцій застосовуються розрахункові методики, які дозволяють зіставити експортний дохід та витрати за певний період. Це дає змогу оцінити темпи зростання

валютного виторгу, визначити ключові фактори витрат, а також сформувати оптимальні управлінські рішення щодо підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Валовой дохід від експорту, як ключовий фінансовий показник, дозволяє оцінити потенціал підприємства для розширення ринків збуту та здатність конкурувати на міжнародній арені.

Дослідження досвіду функціонування відділів зовнішньоекономічних зв'язків на вітчизняних підприємствах дозволяє виділити ключові елементи організації та управління, які можуть бути адаптовані для ТОВ «Пі Сі Мастер». Основні функції такого відділу включають ефективну координацію експортних та імпорتنих операцій, контроль за дотриманням договірних умов, оптимізацію логістики та транспортних витрат, аналіз ринків збуту, забезпечення юридичної та митної підтримки, а також прогнозування економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід забезпечує не лише оперативне управління поточними процесами, а й формування довгострокових стратегій розвитку підприємства на міжнародних ринках.

У результаті, комплексне управління зовнішньоекономічною діяльністю ТОВ «Пі Сі Мастер» дозволяє забезпечити зростання обсягів експорту, підвищення рентабельності операцій та стабільність фінансових результатів, що є ключовими умовами довгострокового успіху підприємства у глобальному економічному середовищі.

Основні функції відділу зовнішньоекономічних зв'язків ТОВ «Пі Сі Мастер» охоплюють комплекс заходів, спрямованих на ефективну організацію та управління експортно-імпортними операціями підприємства, забезпечуючи його стабільну діяльність на міжнародних ринках:

1. Координація зовнішньоекономічних операцій: Відділ здійснює комплексну координацію всіх зовнішньоекономічних процесів підприємства, взаємодіючи з функціональними підрозділами, що беруть участь у зовнішній торгівлі. Це включає підготовку пропозицій щодо встановлення прямих

зв'язків із іноземними виробниками та постачальниками, а також пошук потенційних партнерів для здійснення експортно-імпортних операцій.

2. Підготовка та укладання контрактів: Відділ відповідає за розробку, підготовку та укладання контрактів на експорт продукції та імпорт необхідного обладнання, сировини, товарів народного споживання та послуг. Діяльність може здійснюватися як через зовнішньоторговельні організації, так і шляхом прямого ведення переговорів із закордонними партнерами.

3. Погодження специфікацій та відвантаження: Спільно з виробничими підрозділами та іншими функціональними відділами відділ формує та погоджує графіки виробництва і відвантаження продукції на експорт, контролює дотримання цих графіків та забезпечує своєчасну доставку продукції.

4. Контроль імпортних операцій та транспортних перевезень: Відділ організовує та контролює виконання імпортних контрактів, здійснює планування та координацію транспортних перевезень експортних і імпортних вантажів, що гарантує безперебійне забезпечення виробництва необхідними матеріалами та обладнанням.

5. Організація ліцензування та митних процедур: Відділ відповідає за отримання всіх необхідних експортно-імпортних ліцензій та митних дозволів, проводить митні процедури і контролює правильність декларування вантажів, що мінімізує ризики порушень законодавства та штрафних санкцій.

6. Юридичний супровід експортно-імпортних операцій: Відділ здійснює юридичну експертизу контрактів, перевіряє їх правову відповідність чинному законодавству та міжнародним стандартам, що дозволяє уникнути правових ризиків та забезпечує законність усіх зовнішньоекономічних угод.

7. Валютні розрахунки та фінансова підтримка: Відділ забезпечує здійснення всіх валютних та фінансових розрахунків із закордонними партнерами, веде облік валютних надходжень та контролює витрати

валютних коштів. Це сприяє оптимізації фінансових потоків підприємства та підтримує ефективність міжнародних операцій.

Таким чином, відділ зовнішньоекономічних зв'язків виконує ключову роль у забезпеченні злагодженої роботи підприємства на міжнародних ринках, поєднуючи функції планування, контролю, юридичної підтримки та фінансового супроводу, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити економічну ефективність експортно-імпортних операцій.

Для ефективного виконання завдань, покладених на відділ зовнішньоекономічних зв'язків ТОВ «Пі Сі Мастер», необхідно впровадити чітку внутрішню структуру, що передбачає спеціалізацію підрозділів за ключовими напрямками діяльності. Така організаційна модель дозволяє підвищити оперативність прийняття рішень, оптимізувати обмін інформацією між відділами та мінімізувати ризики, пов'язані з міжнародними операціями. Основні підрозділи відділу можуть включати:

- Бюро експортного постачання, яке координує всі експортні операції підприємства. Воно відповідає за підготовку та укладання контрактів на експорт, погодження умов і специфікацій продукції, оформлення необхідних документів для поставок, а також взаємодію з митними органами для забезпечення своєчасного і коректного проходження процедур.
- Бюро імпортного постачання, що організовує імпорт необхідного обладнання, сировини, комплектуючих та інших товарів. Підрозділ здійснює оформлення відповідної документації, контроль за виконанням імпортних контрактів і забезпечує транспортну логістику, що гарантує безперебійне постачання ресурсів для виробничих процесів підприємства.
- Валютно-фінансове бюро, яке відповідає за проведення всіх валютних операцій, розрахунків за експортно-імпортними угодами та контроль над обігом валютних коштів. Підрозділ забезпечує правильність фінансових операцій, веде облік валютних надходжень і витрат, а також

сприяє оптимізації фінансових потоків підприємства при міжнародних розрахунках.

Запровадження такої структурної організації забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, чітке розподілення обов'язків і функцій, зменшує ризики помилок у виконанні зовнішньоекономічних операцій та створює умови для стабільного розвитку підприємства на міжнародних ринках.

Висновки до розділу 2

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) займає ключове місце у міжнародному бізнесі, проте водночас супроводжується численними ризиками. Для ТОВ «Пі Сі Мастер», як і для інших компаній, ці ризики можуть істотно впливати на стабільність і результативність зовнішньоторговельних операцій. Це пояснюється складністю процесу, який передбачає рух значних обсягів фінансових, матеріальних і товарних ресурсів, а також обробку великої кількості юридичних та господарських документів. Тому важливим аспектом успішного функціонування підприємства є системне визначення ризиків, їх оцінка та розробка методів мінімізації та нейтралізації.

Ризики, що виникають у ході ЗЕД, відзначаються великою різноманітністю і складністю. Експерти оцінюють, що сьогодні існує понад 150 видів ризиків, які можна класифікувати за різними критеріями: загальні та специфічні, операційні та фінансові, внутрішні та зовнішні відносно контракту. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» надзвичайно важливо розуміти цю структуру та враховувати її під час виконання кожної зовнішньоекономічної операції. Це охоплює ризики на етапах підготовки контрактів, реалізації угод, а також ті, що залежать від виду діяльності й географічного розташування партнерів.

Особливо складними для підприємства є зовнішні ризики, до яких належать політичні, макроекономічні, маркетингові ризики та ризик ненадійності контрагентів. Мінімізація цих ризиків потребує від ТОВ «Пі Сі Мастер» значних ресурсів на ретельне вивчення внутрішнього середовища країн-партнерів, оскільки такі ризики можуть безпосередньо впливати на фінансові результати та ефективність укладених угод. Найактуальнішими залишаються країнові ризики, особливо політичні та макроекономічні, для яких необхідно розробляти продумані стратегії нейтралізації.

Не менш важливу роль відіграють маркетингові ризики, які включають інформаційні, інноваційні та галузеві складові. Вони можуть виникати через неправильний вибір стратегії виходу на ринок або неефективне використання інструментів міжнародного маркетингу. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» ці ризики потребують особливої уваги, оскільки помилки можуть призвести до значних фінансових втрат. Тому для успішного просування продукції на нових ринках компанії необхідно застосовувати гнучкі та адаптивні маркетингові підходи.

Важливе місце в системі ЗЕД займають контрактні ризики. Невірно або нечітко складені умови контрактів можуть спричинити серйозні юридичні й фінансові наслідки. Особливо критично важливо правильно визначити момент переходу ризику від продавця до покупця. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» точність формулювань у кожному пункті контракту є надзвичайно важливою, оскільки навіть незначні помилки можуть ускладнити реалізацію угоди та завдати фінансових збитків.

Таким чином, ефективне управління ризиками ЗЕД для ТОВ «Пі Сі Мастер» потребує комплексного підходу, що передбачає постійне виявлення потенційних загроз, розробку заходів для їх нейтралізації та інтеграцію юридичних, фінансових і маркетингових аспектів. Використання системного підходу забезпечує стійкість підприємства на міжнародних ринках та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності і стабільності фінансових результатів.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ПІ СІ МАСТЕР»

3.1. Обґрунтування механізму підвищення ефективності управління ризиками на підприємстві

Угода виступає центральним елементом зовнішньоекономічної діяльності будь-якої компанії, і ТОВ «Пі Сі Мастер» не є винятком. Ризики, що пов'язані з положеннями зовнішньоекономічного контракту, зазвичай виникають через неуважність або недоліки при підготовці та узгодженні окремих розділів угоди. Така невизначеність може негативно позначитися на виконанні контракту, тому критично важливо приділяти увагу кожному пункту, забезпечуючи його чіткість, однозначність і відповідність домовленостям сторін. Неправильно сформульовані умови здатні стати причиною суперечок або навіть анулювання контракту, що призведе до додаткових витрат для ТОВ «Пі Сі Мастер», включаючи витрати на попередні переговори, міжнародні відрядження та інші операційні витрати.

Особливу увагу слід приділяти визначенню **предмета контракту**. Це може бути товар, послуга чи інший матеріальний об'єкт, що підлягає постачанню. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» важливо точно формулювати специфікації продукції або послуги, що постачається. Якщо постачаються товари з різними характеристиками чи асортиментом, усі позиції обов'язково перераховуються в додатку до контракту, який стає його невід'ємною частиною. Невизначеність у цьому розділі може спричинити претензії партнерів, розірвання угоди та додаткові фінансові витрати. Для зниження таких ризиків компанія завжди включає у контракти чіткі положення щодо відповідальності сторін за розірвання угоди, що створює додатковий рівень фінансового захисту.

Щодо розділу, що визначає **кількість товару**, ТОВ «Пі Сі Мастер» детально прописує одиниці вимірювання, порядок визначення обсягів поставки та систему мір і ваги, що використовується. Це забезпечує

прозорість виконання контрактних зобов'язань і знижує ймовірність непорозумінь із партнерами, особливо при експорті на міжнародні ринки. Помилки або невідповідності в цьому розділі можуть спричинити значні фінансові втрати, тому на цьому етапі максимально уникають двозначності та неясностей.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних з різними системами одиниць виміру, ТОВ «Пі Сі Мастер» використовує **метричну систему**. У випадку застосування інших одиниць, компанія обов'язково вказує їхні еквіваленти в метричних величинах. Контракт містить чітке визначення одиниць виміру, що дозволяє уникнути розбіжностей в інтерпретації. Важливим елементом є також використання міжнародних коефіцієнтів для перерахунку одиниць, що забезпечує точність і відповідність усіх вимірів у процесі виконання угоди.

У контексті зовнішньоекономічної діяльності компанії особлива увага приділяється умовам **якості продукції**, які мають бути чітко визначені в контракті. ТОВ «Пі Сі Мастер» прописує ці умови як у загальному вигляді, так і через конкретні показники, підлягаючі об'єктивній перевірці. До таких показників належать технічні характеристики, відповідність міжнародним, регіональним або національним стандартам, відповідність зразкам, а також визначені показники вмісту певних речовин чи продуктивності готової продукції. Використання об'єктивних критеріїв дозволяє точно зіставити постачаний товар із вимогами контракту та мінімізує ризики невідповідності.

Окрему увагу ТОВ «Пі Сі Мастер» приділяє вимогам безпеки продукції, що регулюються сучасними нормативними актами для захисту прав споживачів. Підвищена увага до цього аспекту обумовлена численними випадками, коли дефекти товарів призводили до шкоди споживачам. Для зменшення таких ризиків компанія враховує суворі вимоги законодавства країн-партнерів, зокрема ЄС, де відповідно до директиви від 1 січня 1993 року введено стандарти контролю безпеки імпортованих товарів. Крім того, у контракті обов'язково вказується місце приймання продукції за кількістю та

якістю, що гарантує коректне виконання зобов'язань і мінімізує ймовірність виникнення суперечок.

Неточності в частині контракту, що стосується **якості товару**, можуть призвести до значних фінансових збитків. Особливо це стосується експортних угод до країн ЄС та інших розвинених регіонів, де можливість виникнення претензій за невідповідність стандартам останнім часом зросла. Часто це призводить до відмови від оплати або накладення штрафів, тому правильне формулювання умов якості є критично важливим для захисту інтересів ТОВ «Пі Сі Мастер».

Для зниження ризиків невідповідності якості компанія рекомендує включати в контракти чіткі положення про **повернення товару** або компенсацію у валюті, у разі виявлення дефектів. Важливо також визначити строки, протягом яких покупці можуть подавати рекламації, що забезпечує прозору процедуру вирішення спорів. Додатково ефективним заходом є положення про зниження ціни у випадку виявлення невідповідності: складається акт про зміну якості, який фіксує та узгоджує всі зміни в умовах угоди.

Ще одним ключовим аспектом є **упаковка та маркування продукції**. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» упаковка не лише захищає товар під час транспортування, але й відіграє роль маркетингового інструменту для залучення споживачів на зовнішніх ринках. Ураховуючи жорстку конкуренцію, компанія приділяє увагу естетичним і ергономічним вимогам, забезпечуючи відповідність сучасним стандартам і привабливість для покупців.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних із недосконалим пакуванням, в контракті визначаються умови щодо упаковки, її вартості або частки у ціні товару, що гарантує прозорість угоди та зменшує непередбачені витрати. Маркування продукції має відповідати вимогам покупця та міжнародним стандартам, містити знаки відповідності та екологічні позначення, що підтверджують якість і безпечність товару. Такий підхід підвищує довіру до

продукції на зовнішніх ринках і мінімізує ймовірність претензій з боку партнерів.

У багатьох розвинених країнах, а також у ряді держав, що розвиваються, спостерігається зростання попиту на екологічно чисті товари, які позначаються спеціальними маркувальними символами. Екологічна чистота продукції дедалі більше стає визначальним фактором комерційного успіху як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Враховуючи це, екологічне маркування виконує подвійну функцію: по-перше, інформує споживачів про безпечність та відповідність продукції стандартам, а по-друге, служить потужним маркетинговим інструментом для підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені. Для українських виробників, зокрема ТОВ «Пі Сі Мастер», дотримання таких стандартів є ключовим для збереження стабільних позицій на зовнішніх ринках, зокрема в країнах ЄС, США, Канади та Японії.

Водночас недоліки або погана якість упаковки створюють серйозні ризики для зовнішньоекономічних операцій. Вони можуть проявлятися у вигляді підвищених витрат на вантажно-розвантажувальні роботи, затримок у транспорті та необхідності залучення додаткових ресурсів для виправлення ситуації. Такі обставини можуть істотно збільшити загальні витрати та знизити ефективність операцій, створюючи непередбачуваний фінансовий тягар для підприємства.

Що стосується **ціноутворення**, ТОВ «Пі Сі Мастер» приділяє особливу увагу правильному встановленню ціни в контракті. Помилки в цьому питанні можуть призвести до значних фінансових втрат. Наприклад, недостатнє уявлення про світову кон'юнктуру або неспроможність вести переговори за міжнародними стандартами може змусити українських експортерів продавати продукцію нижче ринкової вартості. Такі ситуації можуть спровокувати антидемпінгові розслідування з боку країн-імпортерів, адже демпінг суперечить міжнародним торговельним практикам і зазвичай тягне за собою серйозні санкції. Щоб уникнути подібних наслідків, компанія

повинна постійно відстежувати світову цінову динаміку та розуміти структуру формування ціни.

Важливо відрізнити два поняття ціни: **зовнішньоторговельну** та **базисну**. Зовнішньоторговельна ціна — це фактична сума, за яку товар продається на зовнішньому ринку, тоді як базисна ціна визначає основу для розрахунку зовнішньоторговельної ціни та слугує орієнтиром у міжнародній торгівлі. Найчастіше в якості базису використовується світова ціна, яка враховує коливання ринкової кон'юнктури та допомагає уникати розбіжностей у ціноутворенні.

Для успішного функціонування на зовнішніх ринках підприємства, у тому числі ТОВ «Пі Сі Мастер», необхідно мати постійний доступ до актуальної довідкової та аналітичної інформації про світові ціни на аналогічні товари. Така інформація включає каталоги цін на товари-аналоги та близькі за характеристиками продукти, що планується експортувати або імпортувати. Це дозволяє формувати ефективну цінову стратегію та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Нерідко виникає парадоксальна ситуація, коли внутрішні ціни на продукцію вищі за зовнішньоторговельні. У таких умовах експорт стає ключовим фактором для збереження конкурентоспроможності та стабільного економічного становища компанії. Важливо, щоб стратегія виходу на міжнародні ринки була грамотно спланована, а ризики демпінгу або державних обмежень на зовнішньоекономічну діяльність були мінімізовані.

Практичний досвід свідчить, що успішна експортна діяльність базується на дотриманні низки ключових принципів. По-перше, важливо підтримувати активну взаємодію з державними органами, координуючи плани з відповідними інституціями для отримання необхідних ліцензій, квот та гарантій, що забезпечують безперешкодне здійснення експортно-імпортних операцій.

По-друге, необхідно здійснювати прогнозування експортно-імпортової політики країни-партнера, як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє зменшити ризики, пов'язані з непередбачуваними змінами у регулюванні та політичній ситуації.

Третім важливим аспектом є оцінка ризиків ще до підписання контракту. Сюди входять ризики, пов'язані з ціновою політикою, особливостями країни-імпортера, фінансовою стабільністю та репутацією партнера. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» це дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та розробляти заходи щодо їх нейтралізації.

Четвертий принцип — захист від антидемпінгових санкцій. У контракті обов'язково визначається структура ціни товару, а у разі ризику виникнення антидемпінгових розслідувань передбачаються механізми штрафів або перенесення відповідальності на трейдера. Це знижує ймовірність фінансових втрат через невідповідність міжнародним торговельним практикам.

П'ятим аспектом є умови захисту інтересів підприємства. Під час переговорів із партнерами необхідно узгоджувати механізми захисту у разі обмежень або санкцій з боку урядів держав-партнерів, що може стосуватися як обмежень на імпорт, так і на експорт продукції.

Шостий принцип полягає у формуванні стратегії переваги товару. Найефективнішим способом завоювання нових ринків є пропозиція продукції з унікальними або покращеними характеристиками, а не виключно боротьба за ціну. Якщо знижувати ціну, її рівень слід підтримувати в межах середнього ринку, щоб уникнути демпінгових ситуацій.

Сьомий принцип — глибоке вивчення ринку. Для ефективного освоєння нового ринку необхідно досліджувати його специфіку, визначати ключові та другорядні фактори, що впливають на попит, і розробляти адаптовану стратегію виходу на ринок. Це дозволяє уникати ризиків та закріпити стабільні позиції компанії.

Щодо ціноутворення, ТОВ «Пі Сі Мастер» використовує різні моделі для мінімізації ризиків: фіксована ціна, ціна з подальшою фіксацією, „ковзаюча” ціна та „рухлива” ціна, що змінюється залежно від виду товару, строку дії контракту та умов розрахунків. Вибір конкретного методу залежить від характеристик товару, ринкових умов та можливих коливань цін.

Не менш важливим є врахування форс-мажорних обставин. Форс-мажорними визнаються ситуації, що неможливо передбачити або уникнути, і які звільняють сторони від виконання контрактних зобов'язань. Це можуть бути як тимчасові події, що дають змогу перенести строки виконання, так і тривалі обставини, що призводять до анулювання контракту. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» чітке визначення форс-мажорних умов у контрактах дозволяє мінімізувати фінансові та операційні ризики.

Завдяки дотриманню цих принципів ТОВ «Пі Сі Мастер» забезпечує стабільність бізнесу, підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Для ефективного захисту власних інтересів у разі форс-мажорних обставин ТОВ «Пі Сі Мастер» повинно ретельно передбачати в контракті всі потенційні ситуації, які можуть бути кваліфіковані як форс-мажор. До таких обставин відносяться події, які неможливо передбачити або уникнути і які безпосередньо перешкоджають виконанню контрактних зобов'язань. Важливим є визначення чіткого алгоритму дій у разі їх виникнення: негайне повідомлення партнера про зміну обставин, надання документального підтвердження, бажано виданого національною торгово-промисловою палатою. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризик юридичних суперечок та забезпечує правову захищеність сторін у майбутньому (Kushnir, 2022; Pihul & Khomutenko, 2019).

Не слід прирівнювати до форс-мажорних звичайні комерційні ризики, такі як коливання ринкової кон'юнктури, зміни цін або банкрутство контрагентів. Водночас деякі з цих факторів можуть бути попередньо

врегульовані в контракті через спеціальні захисні застереження, що не суперечать законодавству обох сторін, але забезпечують додатковий рівень фінансової безпеки (Ohrenych, 2021).

Ще одним критично важливим аспектом є ризик дострокового розірвання контракту через порушення умов. У цьому випадку необхідно заздалегідь визначити санкції та механізми відповідальності сторін за невиконання зобов'язань. Для мінімізації таких ризиків ТОВ «Пі Сі Мастер» розробляє принципи оцінки ймовірних збитків, що дозволяють об'єктивно визначити фінансові втрати навіть у складних або частково невизначених ситуаціях. Основні принципи включають:

- обґрунтованість та документальне підтвердження збитку;
- неможливість точного визначення розміру збитку не є підставою для відмови у відшкодуванні;
- відсутність потреби в математичній точності оцінки;
- прийнятність доказів, поданих стороною, навіть якщо вони не є найбільш переконливими;
- можливість вимагати компенсації вартості контракту на основі очікуваного прибутку (Temchenko, 2026).

У разі виникнення суперечок у процесі зовнішньоекономічної діяльності контракт ТОВ «Пі Сі Мастер» повинен містити чітко визначений механізм їх вирішення. Незважаючи на прагнення до мирного врегулювання, сторони мають право звертатися до арбітражу або суду. У міжнародній практиці діє так зване «золоте правило»: спершу намагаються врегулювати спір мирним шляхом, а якщо компроміс неможливий, справу передають до третейського суду або арбітражу.

Важливими є міжнародні стандарти та конвенції, такі як Європейська конвенція про зовнішньоторговельний арбітраж (1961) та Конвенція про визнання і приведення у виконання іноземних арбітражних рішень (1958), які регулюють більшість міжнародних контрактних відносин (Goncharuk, 2025).

Місце проведення арбітражу може визначати сторона контракту, виходячи з практичності та юридичної доцільності. Зазвичай обирають нейтральні країни, наприклад, Швецію (Стокгольм), Францію (Париж) або Швейцарію (Цюрих). Вибір арбітражного місця залежить від країни відповідача або від території, де сталося порушення умов договору.

Для ТОВ «Пі Сі Мастер» важливим є також знання міжнародного приватного права, що дозволяє знизити ризики невиконання зобов'язань іноземними партнерами, ефективно захищати права компанії та своєчасно реагувати на правові зміни в інших юрисдикціях.

Статистика свідчить, що українські суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності дедалі частіше звертаються до міжнародних арбітражних судів: 60–90% всіх міжнародних позовів подають саме українські підприємства. Однією з основних причин арбітражних спорів є неточності у формулюванні умов контракту, зокрема невірне зазначення арбітражного органу або застосовуваного права. Наприклад, деякі компанії зазначають Міжнародний комерційний арбітражний суд при Торгово-промисловій палаті України, але одночасно посиляються на право іншої держави, що може призвести до відмови у розгляді справи або затримок із додатковими фінансовими витратами. Уникнення таких помилок є пріоритетом для ТОВ «Пі Сі Мастер», оскільки це безпосередньо впливає на стабільність і ефективність діяльності на зовнішніх ринках (Rudenko, 2025).

Щоб мінімізувати потенційні ризики, пов'язані з арбітражними процедурами, надзвичайно важливо точно та однозначно зазначати в контракті дані щодо арбітражного органу та його місцезнаходження, а також визначати правову систему, яка застосовуватиметься під час розгляду спорів. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» оптимальним рішенням є звернення до Міжнародного комерційного арбітражного суду при Торгово-промисловій палаті України в Києві, який зарекомендував себе як надійна та ефективна платформа для вирішення міжнародних торгових суперечок.

Крім того, для забезпечення високого рівня юридичної та економічної безпеки контрактів доцільно залучати команду кваліфікованих фахівців — юристів, економістів та аналітиків, які мають практичний досвід роботи з міжнародними договорами. Такий комплексний підхід дозволяє коректно оформлювати всі умови контракту, знижувати ймовірність виникнення суперечок та забезпечувати стабільність зовнішньоекономічної діяльності компанії.

3.2. Практичні рекомендації щодо впровадження інструментів мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер»

В умовах сучасного фінансового стану ТОВ «Пі Сі Мастер» особливо важливим є застосування інструментів прогнозування для оцінки майбутніх фінансових ризиків та ефективності управлінських рішень. Одним із ключових методів у цьому контексті виступає аналіз операційного левереджа, що дозволяє визначити, як зміни окремих економічних параметрів впливають на рівень ризику та фінансову стабільність підприємства.

Розгляд даних, наведених у таблиці 3.1, дозволяє зробити низку суттєвих висновків:

- рівень операційного левереджа значною мірою залежить від структури виручки підприємства;
- зменшення частки постійних витрат у загальному обсязі виручки сприяє зниженню фінансового ризику;
- підвищення рентабельності реалізації позитивно відображається на стабілізації фінансового стану;
- у разі скорочення обсягів продажів найбільший ризик виникає при одночасному зниженні цін;

- загальний рівень операційного левереджа, який враховує одночасний вплив зниження ціни та обсягу реалізації, виявляється вищим у разі зниження цін, оскільки цей фактор має більш суттєвий вплив на виручку, ніж зміни обсягу продажів.

З наведеного можна зробити практичний висновок: якщо підприємство прогнозує зниження виручки, доцільним є пошук шляхів оптимізації постійних витрат, що дозволяє підвищити прибутковість без необхідності зменшення цін, зберігаючи або навіть покращуючи фінансові показники.

Аналіз даних таблиці 3.2 демонструє, як рівень операційного левереджа змінюється під впливом зниження виручки, зумовленого коливаннями цін та обсягів продажів. При однаковому рівні зменшення виручки ефект від цих двох факторів може суттєво відрізнятися, що вимагає ретельного аналізу та врахування при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Завдяки системному дослідженню операційного левереджа ТОВ «Пі Сі Мастер» отримує можливість більш обґрунтовано оцінювати потенційні фінансові ризики та вживати необхідних заходів для підтримки стійкого фінансового стану. Такий підхід забезпечує підвищення ефективності управління, дозволяє своєчасно коригувати стратегічні та операційні рішення та зміцнює позиції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Таблиця 3.1.

Розрахунок рівня операційного левереджа (I)

Показники	Од. виміру	2024	Варіанти	
			I	II
1. <u>Змінні</u> витрати	млн.	58 421	59421	60401
2. Постійні витрати	»	5 080	3080	1080
3. Прибуток від реалізації	»	10 892	11892	12892
4. Виручка від реалізації (р. 1 + р. 2 + р. 3)	»	74 393	74393	7493

5. Зниження виручки від реалізації	%	15	15	15
5.1. За рахунок зниження цін	»	10	10	10
5.2. За рахунок зниження натурального обсягу продажів	%	5	5	5
а) при зниженні цін	Млн.	6,83	6,26	5,77
б) при зниженні натурального обсягу	»	1,47	1,26	1,08
6. Рівень операційного левереджа	»	5,04	4,59	4,21

Розрахунок показує, що навіть проста перестановка цінового і натурального факторів при збереженні всіх інших умов призвела до зниження рівня операційного левереджа з 5,04 до 3,26.

Таблиця 3.2

Розрахунок рівня операційного левереджа (II)

Показники	Од. виміру	2024	Варіанти	
			I	II
1. Змінні витрати	млн.	58 421	58421	58421
2. Постійні витрати	»	5 080	5080	5080
3. Прибуток від реалізації	»	10 892	10892	10892
4. Виручка від реалізації	»	74 393	21057	18432

У межах аналізу фінансових ризиків ТОВ «Пі Сі Мастер» можна виділити два сценарії розвитку ситуації, коли зниження виручки від реалізації обумовлено скороченням натурального обсягу продажів. Перший сценарій передбачає підвищення цін, що частково компенсує зменшення обсягів реалізації (варіант I). Другий сценарій характеризується різким

зниженням цін, при якому зростання обсягу продажів лише частково нівелює падіння виручки, що дозволяє зберегти рівень продажу на стабільному рівні, незначно зменшуючи середню ціну товару (варіант II).

Важливо підкреслити, що у разі скорочення виручки від реалізації недоцільно намагатися компенсувати цей процес лише збільшенням обсягу продажів. Такий підхід може призвести до зниження прибутку, порівняно з варіантом регулювання ціни. Саме контрольована цінова політика дозволяє ТОВ «Пі Сі Мастер» зберегти фінансову ефективність та забезпечити стабільність реалізації продукції навіть у нестабільних ринкових умовах.

Не менш критичним є питання валютних та фінансових умов зовнішньоекономічних контрактів. Для компаній, що здійснюють лізингові операції або надають довгострокові кредити, такі умови стають вирішальними через високий рівень непередбачуваності валютних курсів. Невірно визначені або недостатньо деталізовані валютні положення контракту можуть призвести до значних фінансових втрат та негативно вплинути на прибутковість підприємства.

Під валютними умовами контракту розуміють не лише валюту і спосіб визначення ціни, а й порядок розрахунку, валюту платежу, курс перерахунку у разі відмінності валюти оплати від ціни, а також механізми захисту від валютних ризиків. Це передбачає застосування різноманітних захисних інструментів, які мінімізують втрати, пов'язані з коливанням купівельної спроможності валют або непередбачуваними змінами валютного курсу.

Фінансові умови угод охоплюють визначення видів і способів розрахунків, інструментів платежу та заходів щодо забезпечення своєчасності та надійності виконання фінансових зобов'язань. Вони передбачають можливість використання різних платіжних механізмів, гарантій своєчасного розрахунку та контроль за фінансовими потоками, що істотно знижує ризики і дозволяє отримати максимально вигідні умови для ТОВ «Пі Сі Мастер» у зовнішньоекономічній діяльності.

Отже, для забезпечення стабільності фінансових результатів і мінімізації потенційних втрат підприємству слід особливо ретельно підходити до формулювання валютно-фінансових умов контрактів, залучаючи висококваліфікованих юристів та економістів із досвідом роботи з міжнародними угодами. Такий підхід дозволяє оптимізувати умови контрактів, знизити валютні ризики та підтримати стійкість фінансових потоків компанії.

Валютний ризик у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер» має дві ключові складові, які слід враховувати при проведенні міжнародних фінансових операцій. Перший аспект — ризик вибору валюти, який виникає тоді, коли обрана для розрахунків валюта втрачає свою реальну вартість через зміни рівня інфляції у країні-емітенті. Наприклад, якщо валюта, обрана для контрактних розрахунків, характеризується високою інфляцією, це може призвести до значних фінансових втрат у разі її девальвації відносно інших валют.

Другий аспект — ризик коливання валютного курсу, який безпосередньо впливає на дохідність експортно-імпорتنих операцій. Зокрема, ослаблення національної валюти країни-експортера знижує реальний дохід від продажу продукції за кордон, а зміцнення валюти країни-імпортера призводить до зростання витрат на закупівлю товару.

Для мінімізації таких ризиків ТОВ «Пі Сі Мастер» активно впроваджує захисні механізми у контрактні умови. Це дозволяє коригувати суму платежу у разі коливань валютного курсу, знижуючи ймовірність фінансових втрат. Так, при включенні умов перерахунку платежів у контракті компанія може адаптувати суму оплати до зміни курсу однієї валюти щодо іншої. Водночас, у випадках, коли валюта, отримана від експорту, використовується одразу для закупівлі товарів, захисні механізми можуть виявитися неактуальними, оскільки тривалого утримання валютних коштів не передбачається.

На практиці компанія застосовує два основні типи захисних застережень: валютне та мультивалютне. Валютне застереження передбачає

прив'язку валюти ціни та валюти платежу до стабільної валюти, що мінімізує ризик негативних коливань курсів. Мультивалютне застереження дозволяє обчислювати суму платежу за середньоарифметичним курсом декількох валют, погоджених у контракті. Це особливо актуально у випадках, коли угода передбачає використання декількох валют, знижуючи потенційні збитки від різких коливань окремих курсів.

Валютний ризик тісно взаємопов'язаний із процентним ризиком, який визначається можливістю фінансових втрат через непередбачувані зміни ставок. Зокрема, коливання процентних ставок може істотно впливати на дохідність операцій і навіть призвести до збитків. Оскільки ставки залежать від внутрішньої та зовнішньої грошово-кредитної політики, ТОВ «Пі Сі Мастер» здійснює постійний моніторинг їх змін. У випадку отримання кредиту для ЗЕД-процесів обговорюються умови плаваючої процентної ставки, що дозволяє скоротити витрати на обслуговування за умови зниження ставок.

Особлива увага приділяється інфляційному ризику, оскільки зростання цін може знецінити реальну вартість капіталу компанії та очікуваних доходів. Інфляційний ризик є постійним фактором у ЗЕД і впливає на всі фінансові операції, тому його управління є невід'ємною складовою фінансової стратегії. За умов високих темпів інфляції ТОВ «Пі Сі Мастер» застосовує механізми мінімізації втрат: укладає довгострокові контракти, прив'язує ціну до стабільних валют або використовує інші захисні положення.

Завершення зовнішньоекономічної угоди неможливе без правильного вибору форми платежу, що відіграє критичну роль у запобіганні фінансовим ризикам. ТОВ «Пі Сі Мастер» здійснює розрахунки різними методами — готівковими, кредитними та змішаними формами. Кожен метод має власні особливості, які дозволяють оптимізувати фінансові потоки та зменшити ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів і змінами процентних ставок.

У сфері міжнародних фінансових операцій існує низка форм розрахунків, які обираються залежно від умов контракту, фінансового стану сторін та рівня ризиків, притаманних конкретній угоді. Для ТОВ «Пі Сі Мастер», що активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, особливого значення набуває правильний вибір способу оплати, оскільки він безпосередньо впливає на стабільність фінансових потоків та ефективність управління ризиками. Розглянемо основні механізми розрахунків, розташовані за принципом зростання ризику для експортера.

Авансовий платіж є однією з найбільш надійних і безпечних форм розрахунків для компанії-експортера. Його суть полягає у отриманні повної оплати до відвантаження товару. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» така форма гарантує фінансову безпеку, зменшує ймовірність затримок у платежах і дозволяє планувати оборотні кошти з високою впевненістю. Водночас для імпортера авансовий платіж може бути менш привабливим через необхідність одноразового значного фінансового навантаження до отримання товару.

Розрахунок по відкритому рахунку передбачає відстрочку платежу після поставки продукції, а заборгованість зафіксована на рахунку покупця. Цей метод часто використовується у випадках тривалих і стабільних ділових відносин або при поставках на консигнацію. Для імпортера така форма вигідна, оскільки дозволяє отримати товар без негайної оплати, що оптимізує грошові потоки. Проте для ТОВ «Пі Сі Мастер» цей спосіб несе підвищений ризик неплатежів і може уповільнити оборотність капіталу, що іноді вимагає залучення кредитних ресурсів або додаткового фінансування.

Документарний акредитив вважається більш безпечним інструментом розрахунків. У цьому випадку банк імпортера гарантує оплату після надання експортером документів, які підтверджують поставку товару (товарні накладні, сертифікати якості тощо). Такий підхід дозволяє ТОВ «Пі Сі Мастер» забезпечити своєчасне надходження коштів і значно мінімізувати фінансові ризики. Важливим моментом є ретельне прописування умов

акредитиву в контракті, оскільки будь-які неточності в документації можуть призвести до затримок платежу або суперечок між сторонами.

Документарне інкасо є менш надійним механізмом, оскільки банк лише забезпечує облік платежу за наданими документами і не гарантує його фактичного надходження. ТОВ «Пі Сі Мастер» застосовує документарне інкасо переважно у випадках встановлення довірчих відносин з імпортером або при укладанні угод з низьким рівнем ризику.

У практичній діяльності компанії вибір форми розрахунку завжди ґрунтується на комплексному аналізі специфіки контракту, фінансової надійності партнера та можливого рівня ризику. У високоризикових операціях пріоритет надається авансовим платежам та документарним акредитивам, що дозволяє зберегти стабільність фінансових потоків та зменшити ймовірність втрат. У разі стабільних і перевірених ділових відносин можливе застосування розрахунків по відкритому рахунку, що забезпечує обом сторонам гнучкість і оперативність у фінансових операціях. Документарне інкасо використовується вибірково, коли наявна довіра до партнера та його платіжна дисципліна.

Застосування документарного акредитиву у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер» виступає ефективним інструментом, що суттєво підвищує фінансову стабільність компанії та знижує ризики, пов'язані з міжнародними розрахунками. Такий механізм дозволяє не лише забезпечити надійність платежів, а й створити чітку структуру взаємодії з партнерами за кордоном, зводячи до мінімуму ймовірність непорозумінь.

Для експортера, яким є ТОВ «Пі Сі Мастер», використання акредитиву має низку очевидних переваг. Передусім, він значно зменшує ризик неплатежу. Оплата здійснюється лише після того, як експортер виконає всі умови контракту та надасть банку повний пакет документів, що підтверджують відвантаження товару. Таким чином, компанія може розраховувати на гарантоване отримання коштів у встановлений термін за умови належного виконання договору.

Ще однією важливою перевагою є можливість підтвердження акредитиву банком у країні експортера. Це забезпечує додатковий рівень захисту, оскільки дві фінансові установи несуть відповідальність за виконання умов угоди. Такий підхід значно підвищує надійність транзакцій і формує довіру між контрагентами, знижуючи потенційні фінансові втрати для ТОВ «Пі Сі Мастер».

Крім того, проведення платежів через банк в країні експортера надає певний комфорт і контроль над фінансовими операціями, зменшуючи валютні ризики та спрощуючи адміністрування платежів. Не можна не відзначити й регуляторний аспект: документарні акредитиви регулюються чіткими міжнародними стандартами, що гарантує прозорість операцій і дотримання формалізованих процедур, що, у свою чергу, забезпечує захист інтересів компанії на міжнародному рівні.

Водночас, для імпортера використання акредитиву має й певні нюанси, які необхідно враховувати. Процедура оформлення акредитиву потребує консультацій із банком-емітентом, що може потребувати додаткового часу та ресурсів для правильного визначення переліку необхідних документів. Крім того, імпортер повинен розуміти, що платіж буде здійснено лише після виконання всіх умов акредитиву, що може спричинити затримки в обігу товару.

З іншого боку, акредитив надає можливість отримати більш тривалий період кредитування у порівнянні з авансовими або відкритими рахунками, а також впливати на терміни поставки, зазначаючи конкретні часові рамки для відвантаження товару. Це дозволяє імпортеру ефективно планувати свої фінансові потоки та оптимізувати процес закупівель.

Щодо видів акредитивів, банки пропонують різні форми, що враховують рівень довіри між партнерами та специфіку контракту. Відкличний акредитив передбачає можливість його змінити або анулювати без згоди експортера, що робить його менш надійним для ТОВ «Пі Сі Мастер». Безвідкличний акредитив є більш безпечним, оскільки будь-які

зміни можливі лише за згодою всіх сторін, що гарантує виконання умов контракту і фінансову стабільність для компанії.

Отже, при виборі форми акредитиву ТОВ «Пі Сі Мастер» варто враховувати характер угоди, рівень ризиків та потребу у гнучкості щодо термінів поставки й кредитування. Такий підхід дозволяє оптимізувати механізм розрахунків і забезпечити максимально надійний захист інтересів компанії у сфері міжнародної торгівлі.



Рис.3.1. Схема акредитивної операції розрахунків при здійсненні ЕІО

Застосування акредитивів у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер» дозволяє ефективно регулювати фінансові взаємовідносини з іноземними партнерами, створюючи надійний механізм гарантії платежу та зменшуючи потенційні ризики, що супроводжують міжнародні розрахунки. Окрім класичних форм акредитивів, у практиці підприємства можуть застосовуватися і більш спеціалізовані різновиди, вибір яких залежить від конкретних умов контракту, характеру постачання товару та фінансової політики компанії.

Непідтверджений акредитив характеризується тим, що обов'язки щодо здійснення платежу покладаються виключно на банк імпортера. Такий механізм передбачає, що експортний банк не бере на себе додаткову відповідальність, що, з одного боку, спрощує структуру фінансової операції, але, з іншого боку, створює певний ризик для експортера, адже у разі проблем з платоспроможністю банку-імпортера відсутня додаткова гарантія виплати коштів.

Підтверджений акредитив передбачає участь ще одного банку – банку, розташованого у країні експортера, який підтверджує зобов'язання банку імпортера щодо платежу. Такий підхід значно підвищує рівень захищеності ТОВ «Пі Сі Мастер», оскільки відповідальність за виконання фінансових зобов'язань розподіляється між двома банківськими установами, що практично виключає ризик неплатежу.

Переказний акредитив використовується у випадках, коли експортер має намір передати право на отримання платежу третій особі або компанії. Ця форма акредитиву дозволяє підприємству гнучко управляти фінансовими потоками, залучати партнерів для оптимізації оборотних коштів та забезпечувати виконання зобов'язань у складних схемах поставки.

Револьверний акредитив, у свою чергу, стає актуальним при реалізації контрактів, що передбачають багатоступінчасте постачання товарів. Він дає змогу повторно відкривати акредитив після кожної поставки без необхідності оформлення нового документа для кожного платежу, що значно знижує адміністративне навантаження та підвищує ефективність управління фінансовими потоками підприємства.

У підготовчому етапі до використання акредитиву критично важливо ретельно узгодити всі умови з контрагентом та банківською установою. Однією з ключових складових підготовки є визначення переліку документів, що необхідно подати для виконання умов акредитиву. До них відносяться транспортні документи, що підтверджують відвантаження товару, зокрема морський коносамент, залізнична накладна, авіатransпортний документ або

документи на змішані перевезення. Важливо, щоб усі документи були складені відповідно до умов акредитиву, оскільки будь-які невідповідності можуть призвести до затримки платежу або відмови у його здійсненні.

Крім транспортних документів, до пакету також входять сертифікати якості, акти приймання продукції, сертифікати походження, протоколи іспиту для технічних виробів, пакувальні аркуші та інші документи, що підтверджують відповідність товару умовам контракту і стандартам імпортера. Таке комплексне документальне забезпечення дозволяє знизити ризик суперечок і гарантувати своєчасне отримання коштів.

Фінансові аспекти відкриття акредитиву для ТОВ «Пі Сі Мастер» включають витрати на банківське обслуговування та комісійні платежі. Як правило, відкриття акредитиву з покриттям може коштувати від 0,2 до 0,5% від його номінальної суми за квартал, що враховує комісію за підтвердження, комунікаційні витрати та інші супутні платежі. Зважене планування та оцінка цих витрат дозволяють підприємству оптимізувати фінансову діяльність та забезпечити ефективність міжнародних розрахунків.

У міжнародній практиці фінансових розрахунків важливим аспектом для ТОВ «Пі Сі Мастер» є ретельне оцінювання не тільки вартості відкриття акредитиву, а й часових витрат на проходження платежу через банківські структури. Так, для прикладу, при акредитиві на суму 100 000 доларів США експортні витрати можуть становити близько 450 доларів США, тоді як імпортер за аналогічну операцію сплачує приблизно 1190 доларів США. Ці суми включають комісії банків за відкриття та підтвердження акредитиву, витрати на комунікації та супутні послуги. Водночас важливо враховувати, що сам процес проходження платежу через систему акредитивів може тривати від 10 до 20 робочих днів. Для експортерів, що здійснюють поставки швидкопсувних товарів, така затримка може стати критичною, оскільки існує ризик втрати якості продукції під час транспортування або зберігання.

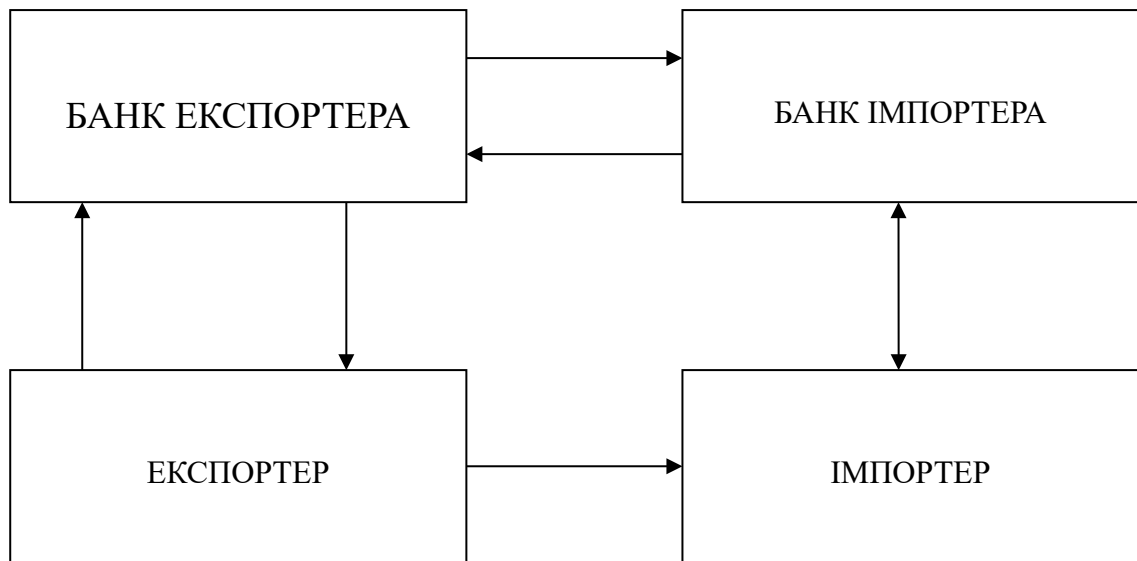
У контексті консигнаційних угод питання термінів платежу набуває особливого значення. Відстрочка розрахунків може досягати 90 днів, що

потребує від ТОВ «Пі Сі Мастер» чіткого контролю за проходженням коштів через банки. Будь-яке перевищення встановлених термінів може призвести до нарахування пені, яка, за умовами контракту, складає 0,3% від суми за кожен день прострочення. Для зменшення фінансових ризиків у договорі доцільно передбачити механізм відповідальності за затримку платежу з визначеною компенсацією за кожен день прострочення, що дозволяє компанії захистити власні економічні інтереси в разі непередбачуваних обставин.

У разі неплатежу з боку імпортера ТОВ «Пі Сі Мастер» має законне право звернутися до арбітражного суду. З моменту подання позову нарахування штрафів припиняється, що створює ефективний механізм захисту експортера. Це особливо актуально у міжнародних угодах, де можуть виникати ускладнення з отриманням коштів через різні правові та фінансові системи.

Додатковим інструментом, який застосовується у міжнародних розрахунках, є документарне інкасо. У цьому випадку банк експортера отримує доручення отримати платіж від імпортера лише після надання ним усіх документів, що підтверджують поставку товару. Цей метод дозволяє частково знизити фінансові ризики, проте не гарантує повного захисту для експортера, оскільки здійснення платежу залежить від платоспроможності та добросовісності контрагента. Тим не менш, документарне інкасо стає доцільним для ТОВ «Пі Сі Мастер», коли існують тривалі та стабільні ділові відносини з імпортерами, що забезпечує певний рівень впевненості у отриманні коштів.

Вибір та використання правильних фінансових інструментів у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер» є ключовим фактором ефективного управління міжнародними розрахунками. Це дозволяє не лише зменшити фінансові та операційні ризики, а й забезпечити своєчасність платежів, підвищити рівень довіри між контрагентами та оптимізувати економічні результати підприємства в умовах глобальної конкуренції.



ис. 3.2. Схема інкасової операції при здійсненні ЕІО

У практиці міжнародних фінансових операцій ТОВ «Пі Сі Мастер» активно застосовує інкасову форму розрахунків, яка передбачає чітко структуровані етапи, що забезпечують контроль над фінансовими потоками між експортером та імпортером. Інкасо характеризується тим, що платіж здійснюється лише після надання імпортеру повного комплекту документів, що підтверджують відвантаження товару, що дозволяє підтримувати певний рівень безпеки та контролю, водночас не усуваючи повністю фінансових ризиків.

Процедура інкасових розрахунків для ТОВ «Пі Сі Мастер» починається з фактичного відвантаження товару та підготовки повного пакету документів, які підтверджують виконання умов контракту. До них належать транспортні документи, сертифікати якості, митні декларації та інші супровідні документи. Після їх оформлення експортні документи передаються до банку

компанії, який перевіряє їх відповідність умовам угоди та готує до пересилання.

Наступний етап передбачає пересилання документів через кореспондентський банк у країні імпортера, що гарантує правильність обробки документів і дотримання всіх вимог контракту. Після цього банк імпортера повідомляє покупця про наявність документів, надаючи можливість здійснити платіж або акцептувати термінову тратту, залежно від умов контракту. Лише після виконання цих умов здійснюється переказ коштів на рахунок експортера або зарахування їх на кореспондентський рахунок банку експортера. Завершальним етапом є остаточна виплата ТОВ «Пі Сі Мастер», що формально фіксує фінансове завершення операції.

Водночас інкасові розрахунки супроводжуються низкою специфічних ризиків. Зокрема, часовий проміжок між відвантаженням товару та отриманням платежу може призвести до затримки оборотності фінансових ресурсів підприємства, що створює обмеження для фінансування поточних операцій та нових інвестицій. Крім того, існує ризик фінансової неспроможності імпортера або його відмови від оплати, що може спричинити додаткові витрати на повернення товару або його зберігання, особливо у випадках швидкопсувних або технічно чутливих вантажів. Також необхідно враховувати потенційне уповільнення оборотності коштів, що безпосередньо впливає на ліквідність ТОВ «Пі Сі Мастер» і здатність компанії виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Для мінімізації цих ризиків у практиці підприємства доцільно впроваджувати додаткові заходи захисту, такі як надання гарантій, використання кредитних ліній, ретельний вибір надійних контрагентів та деталізація відповідальності у контрактах. Такий комплексний підхід дозволяє знизити фінансові втрати, забезпечити стабільність операцій та підтримувати високий рівень довіри у міжнародних комерційних відносинах.

Висновки до розділу 3

Особливості валютних ризиків в країнах із перехідною економікою, таких як Україна, визначаються комплексом структурних, законодавчих і ринкових чинників, які у значній мірі впливають на діяльність вітчизняних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. По-перше, нестабільність національної валюти, обмежена її конвертованість та значна волатильність створюють суттєві ризики для фінансової стабільності компаній. Такі коливання можуть не лише збільшувати витрати на обмін валют, але й порушувати планування грошових потоків, що особливо відчутно для підприємств, які активно працюють на міжнародних ринках, зокрема для ТОВ «Пі Сі Мастер».

По-друге, недостатній рівень розвитку фінансової інфраструктури, обмеженість інструментів хеджування та недосконалість законодавчої бази ускладнюють застосування сучасних світових практик захисту від валютних коливань. Крім того, нестача кваліфікованих фахівців з управління фінансами в умовах перехідної економіки обмежує можливості підприємств щодо використання складних фінансових механізмів і стратегій для мінімізації валютних ризиків.

У практичній діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер» широко застосовуються традиційні механізми управління валютними ризиками, які включають правильний вибір валюти контракту, регулювання валютної позиції та використання валютних застережень. Такі застереження, що передбачають можливість встановлення ціни у валюті, здебільшого у доларах США, дозволяють підприємству передавати частину валютних ризиків на контрагента, тим самим забезпечуючи певну фінансову стабільність. Хоча такий підхід може частково суперечити діючому законодавству, він

залишається ефективним інструментом управління валютними ризиками в умовах високої волатильності ринку.

Серед сучасних інструментів валютного хеджування, що використовуються компанією, виділяються форвардні угоди, ф'ючерси та опціони. Особливий інтерес для ТОВ «Пі Сі Мастер» представляють валютні опціони, які дозволяють одночасно обмежувати негативні наслідки несприятливих коливань курсу та зберігати вигоди від сприятливих змін на ринку. Незважаючи на позитивні законодавчі зміни, що відкрили можливість застосування як американських, так і європейських опціонів, ринок валютних опціонів залишається недостатньо ліквідним, що знижує ефективність їх використання. Введення валютного коридору та скорочення обсягів торгів валютними опціонами з боку багатьох учасників додатково демонструють нестабільність ринку та підвищують важливість комплексного підходу до управління ризиками.

Управління валютними ризиками в ТОВ «Пі Сі Мастер» здійснюється через поєднання різних стратегій та інструментів залежно від специфіки операцій. Значне місце займає страхування валютних ризиків, що хоча і не гарантує повного захисту, суттєво знижує можливі збитки від несприятливих коливань валютного курсу. Комплексний підхід передбачає також регулярний аналіз ринкових умов, використання доступних фінансових інструментів, постійний моніторинг макроекономічної ситуації та швидке реагування на зміни. Така стратегія дозволяє компанії мінімізувати вплив валютної волатильності на фінансову стабільність, зберігаючи ефективність міжнародних операцій та забезпечуючи стійкий розвиток підприємства на глобальному ринку.

ВИСНОВКИ

У ринкових умовах ризик можна трактувати як рівень невизначеності, який супроводжує процес ухвалення управлінських рішень у бізнесі, зокрема в контексті зовнішньоекономічних операцій (ЗЕО). Він відображає потенційні непередбачувані наслідки дій підприємства та взаємодії із зовнішнім середовищем, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Ризик стає невід'ємною складовою будь-якої економічної активності, оскільки обмеженість інформації та складність прогнозування роблять неможливим повне передбачення результатів планованих чи вже здійснених операцій. У випадку міжнародних угод такі ризики можуть включати політичні, економічні, валютні та інші зовнішні чинники, які потребують особливої уваги та глибокого аналітичного опрацювання.

Проблематика управління ризиками є надзвичайно актуальною для сучасного бізнесу, адже ефективність діяльності підприємства прямо залежить від здатності передбачити, ідентифікувати та оцінити потенційні загрози, що можуть виникнути в результаті укладання зовнішньоекономічних угод. До початку будь-якої комерційної операції підприємство має здійснити систематичну ідентифікацію ризиків на різних етапах угоди, а також оцінити можливі наслідки їх реалізації. Такий підхід дозволяє не лише знизити ймовірність негативних подій, але й розробити ефективні механізми нейтралізації загроз, забезпечуючи економічну безпеку та стабільність діяльності.

За даними світової практики, приблизно половина комерційних операцій зазнає невдач через недостатньо глибокий аналіз і формальне ставлення до проблеми ризиків. Це підкреслює критичну необхідність ретельного оцінювання всіх потенційних загроз перед проведенням

міжнародних операцій, адже навіть незначний ризик може призвести до суттєвих фінансових втрат або порушення умов контракту. У сучасних умовах глобальної конкуренції підприємства повинні не лише ідентифікувати ризики, але й формувати системні стратегії їх мінімізації та нейтралізації. Саме тому ризик можна розглядати як ключовий показник економічної безпеки, що відображає здатність компанії зберігати стабільність і забезпечувати довгострокове процвітання на мінливих ринках.

На кожному етапі підготовки та реалізації зовнішньоекономічної діяльності важливо забезпечити всебічне аналітичне супроводження, яке виступає гарантією успішної реалізації операцій. Кожен управлінський крок повинен базуватися на детальних дослідженнях, що дозволяє мінімізувати потенційні ризики. Для цього підприємство може залучати власні внутрішні ресурси, тобто фахівців компанії, або використовувати експертну допомогу зовнішніх консультантів із досвідом у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

У разі масштабного та довгострокового проникнення на міжнародні ринки особливо важливим стає проведення ситуаційного маркетингового аналізу, який дозволяє адаптувати внутрішні ресурси компанії до зовнішніх умов. Дослідження факторів конкурентного середовища, економічної стабільності та політичної ситуації на конкретних ринках дозволяє оптимально позиціонувати продукцію та знизити ризики, що можуть виникнути через несприятливі зовнішні обставини. Такий підхід забезпечує системне управління ризиками, підвищує ймовірність успішного виконання зовнішньоекономічних операцій і створює основу для стратегічного розвитку компанії на глобальному ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) займає ключове місце у міжнародному бізнесі, проте водночас супроводжується численними ризиками. Для ТОВ «Пі Сі Мастер», як і для інших компаній, ці ризики можуть істотно впливати на стабільність і результативність зовнішньоторговельних операцій. Це пояснюється складністю процесу, який

передбачає рух значних обсягів фінансових, матеріальних і товарних ресурсів, а також обробку великої кількості юридичних та господарських документів. Тому важливим аспектом успішного функціонування підприємства є системне визначення ризиків, їх оцінка та розробка методів мінімізації та нейтралізації.

Ризики, що виникають у ході ЗЕД, відзначаються великою різноманітністю і складністю. Експерти оцінюють, що сьогодні існує понад 150 видів ризиків, які можна класифікувати за різними критеріями: загальні та специфічні, операційні та фінансові, внутрішні та зовнішні відносно контракту. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» надзвичайно важливо розуміти цю структуру та враховувати її під час виконання кожної зовнішньоекономічної операції. Це охоплює ризики на етапах підготовки контрактів, реалізації угод, а також ті, що залежать від виду діяльності й географічного розташування партнерів.

Особливо складними для підприємства є зовнішні ризики, до яких належать політичні, макроекономічні, маркетингові ризики та ризик ненадійності контрагентів. Мінімізація цих ризиків потребує від ТОВ «Пі Сі Мастер» значних ресурсів на ретельне вивчення внутрішнього середовища країн-партнерів, оскільки такі ризики можуть безпосередньо впливати на фінансові результати та ефективність укладених угод. Найактуальнішими залишаються країнові ризики, особливо політичні та макроекономічні, для яких необхідно розробляти продумані стратегії нейтралізації.

Не менш важливу роль відіграють маркетингові ризики, які включають інформаційні, інноваційні та галузеві складові. Вони можуть виникати через неправильний вибір стратегії виходу на ринок або неефективне використання інструментів міжнародного маркетингу. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» ці ризики потребують особливої уваги, оскільки помилки можуть призвести до значних фінансових втрат. Тому для успішного просування продукції на нових ринках компанії необхідно застосовувати гнучкі та адаптивні маркетингові підходи.

Важливе місце в системі ЗЕД займають контрактні ризики. Невірно або нечітко складені умови контрактів можуть спричинити серйозні юридичні й фінансові наслідки. Особливо критично важливо правильно визначити момент переходу ризику від продавця до покупця. Для ТОВ «Пі Сі Мастер» точність формулювань у кожному пункті контракту є надзвичайно важливою, оскільки навіть незначні помилки можуть ускладнити реалізацію угоди та завдати фінансових збитків.

Таким чином, ефективне управління ризиками ЗЕД для ТОВ «Пі Сі Мастер» потребує комплексного підходу, що передбачає постійне виявлення потенційних загроз, розробку заходів для їх нейтралізації та інтеграцію юридичних, фінансових і маркетингових аспектів. Використання системного підходу забезпечує стійкість підприємства на міжнародних ринках та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності і стабільності фінансових результатів.

Особливості валютних ризиків в країнах із перехідною економікою, таких як Україна, визначаються комплексом структурних, законодавчих і ринкових чинників, які у значній мірі впливають на діяльність вітчизняних підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. По-перше, нестабільність національної валюти, обмежена її конвертованість та значна волатильність створюють суттєві ризики для фінансової стабільності компаній. Такі коливання можуть не лише збільшувати витрати на обмін валют, але й порушувати планування грошових потоків, що особливо відчутно для підприємств, які активно працюють на міжнародних ринках, зокрема для ТОВ «Пі Сі Мастер».

По-друге, недостатній рівень розвитку фінансової інфраструктури, обмеженість інструментів хеджування та недосконалість законодавчої бази ускладнюють застосування сучасних світових практик захисту від валютних коливань. Крім того, нестача кваліфікованих фахівців з управління фінансами в умовах перехідної економіки обмежує можливості підприємств

щодо використання складних фінансових механізмів і стратегій для мінімізації валютних ризиків.

У практичній діяльності ТОВ «Пі Сі Мастер» широко застосовуються традиційні механізми управління валютними ризиками, які включають правильний вибір валюти контракту, регулювання валютної позиції та використання валютних застережень. Такі застереження, що передбачають можливість встановлення ціни у валюті, здебільшого у доларах США, дозволяють підприємству передавати частину валютних ризиків на контрагента, тим самим забезпечуючи певну фінансову стабільність. Хоча такий підхід може частково суперечити діючому законодавству, він залишається ефективним інструментом управління валютними ризиками в умовах високої волатильності ринку.

Управління валютними ризиками в ТОВ «Пі Сі Мастер» здійснюється через поєднання різних стратегій та інструментів залежно від специфіки операцій. Значне місце займає страхування валютних ризиків, що хоча і не гарантує повного захисту, суттєво знижує можливі збитки від несприятливих коливань валютного курсу. Комплексний підхід передбачає також регулярний аналіз ринкових умов, використання доступних фінансових інструментів, постійний моніторинг макроекономічної ситуації та швидке реагування на зміни. Така стратегія дозволяє компанії мінімізувати вплив валютної волатильності на фінансову стабільність, зберігаючи ефективність міжнародних операцій та забезпечуючи стійкий розвиток підприємства на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посібник. КНЕУ, 2022. 316 с.
2. Артюх О.В. Податкові ризики в системі управління суб'єктів господарювання: визначення та систематизація. Облік і оподаткування: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Харків: «Діса плюс», 2021. С.144-174.
3. Башинська О. І., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2023. № 17. С. 91–94. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/17_2023/19.pdf
4. Бичікова Т. А. Комерційний ризик діяльності підприємства роздрібної торгівлі. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. Т. 4. С. 57–61.
5. Бондарчук В. В. Ризик як правова категорія. Часопис Київського університету права. 2023. № 2. С. 312-315.
6. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 7. С. 116–121.
7. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність понять «ризик», «ризик-менеджмент» та операційні ризики». Ефективна економіка. 2021. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>.
8. Вдовиченко К. Проблеми удосконалення оцінки ризиків міжнародних інвестицій. Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна ідентичність та тенденції глобалізації. Тернопіль : Економічна думка. Ч. 1. 2022. 335 с.
9. Вербицька Г.Л. Управління економічним ризиком. Фінанси України. 2021. № 4. С. 34-41.
10. Вербицька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур Сталій розвиток економіки. 2023. № 5. С. 282–291. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_5_37.

- 11.Верченко П.І. Багатокритеріальність і динаміка економічного ризику (моделі та методи): [монографія]. – К.: КНЕУ, 2022. 272 с.
- 12.Виробничі ризики, їх причини та класифікація. URL: https://pidru4niki.com/86396/ekonomika/virobnichi_riziki_prichini_klasifikatsiya
- 13.Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2020. 480 с.
- 14.Вітлінський В. В. Системне використання об'єктивних показників ризику у фінансово-економічній сфері. Фінанси України. 2021. № 12. С. 16–24.
- 15.Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2020. 292 с.
- 16.Вітлінський В.В. Концептуальні засади моделювання та управління логістичним ризиком підприємства. Проблеми економіки. 2023. №4. С.247.
- 17.Вітлінський В.В. Ризик у менеджменті. К.: ТОВ «Борисфен», 2022. 336 с.
- 18.Волинець І. Організація ризик-менеджменту на підприємстві. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2022. № 2. С. 51–55.
- 19.Головач Т. В., Грушевицька А. Б. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємств. Вісник Хмельницького національного університету 2021. № 3. Т. 1. С. 157- 162.
- 20.Горго І.О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 11. С. 29-42.
- 21.Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник НУБіП України. 2022. № 284. С. 288-298.

22. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія. Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2021. 164 с.

23. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. К.: Державне вид.-інформ. агенство «Зв'язок», 2020. 150 с.

24. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2022. 312 с.

25. Дикань В. Л., Посохов І. М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. Бізнесінформ. 2021. № 1. С. 314–319. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-1_0-pages-314_319.pdf.

26. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2022. 320 с.

27. Дуднєва Ю. Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство». 2022. № 20. С. 229–236

28. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

29. Каюда В. О. Система управління ризиками згідно методології COSO. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія і практика. 2021. № 3. С. 1–3. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21319/1/%d0%9a%d0%be%d1%8e%d0%b4%d0%b0%20%d0%92.%d0%9e._%d0%a1%d0%b8%d1%81%d1%82%d0%b5%d0%bc%d0%b0%20%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d1%96%d0%bd%d0%bd%d1%8f%20%d1%80%d0%b8%d0%b7%d0%b8%d0%ba%d0%b0%d0%bc%d0%b8%20%d0%b7%d0%b3%d1%96%d0%b4%d0%bd%d0%be%20%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d1%96%d1%97%20COSO.pdf.

30.Клименко С. М. Особливості управління ризиками розвитку підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 32. С. 24-29.

31.Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2021. 252 с.

32.Коломієць Г. М., Гузненков Ю. Г. Категорія «ризиків» в дискурсі сучасної економічної теорії. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. 2020. № 921. С.29-34.

33.Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками. Траєкторія науки. 2022. № 10. С. 11–16.

34.Крупін В. С., Злидник Р. Ю. Економічні ризики: сутність, еволюція, підходи до класифікації. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2021. №19 (714). С. 224-229.

35.Куцик П. О. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2022. 318 с.

36.Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. Актуальні проблеми державного управління. 2023. № 1 (53). С. 44–52.

37.Лопатовський В. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 6. Т. 1. С. 105–108.

38.Лук'янова В. В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2022. 312 с.

39.Лук'янова В. В. Економічний ризик: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2023. 464 с.

40.Лук'янова В. В. Оцінювання ризику і стійкість економічної системи. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2022. №3. Т.2. С. 33-39.

41.Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. Молодий

вчений. 2020. № 4. URL: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file>.

42.Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2022. 224 с.

43.Методи зниження ризику в проекті. URL: <https://buklib.net/books/34086/>

44.Михайлов А. М., Галіч М. Ю. Теоретичні засади ризику та ризик-менеджменту. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. 2022. № 12 (232). С. 61-71

45.Михальчук А. В., Вербицька К. С. Підприємницький ризик: функції, методи оцінки та шляхи зниження ризику. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 2. С. 162-168.

46.Мороз І.О. Сутність управління ризиками підприємства та навички, необхідні менеджеру для його провадження. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів ЖДТУ. 2022. Т. 2. URL:[https:// conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/115-1.pdf](https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/115-1.pdf)

47.Мороз О. В. Оптимальне управління економічними системами в умовах невизначеності та ризику: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2023. 177 с.

48.Мулик Т. А., Мулик Я. И. Класифікація фінансових ризиків в системі аналітично-контрольного забезпечення. Збірник наукових праць «Економічні науки». Серія «Облік і фінанси». Луцький національний технічний університет. 2023. Випуск 13 (49). С. 109-117.

49.Мусієнко Ю. О. Економічний ризик як наукова категорія та об'єкт управління у процесі ризик-менеджменту. Вісник Черкаського університету. 2023. № 4. С. 85-92

50.Надрага В. І. Ризик як економічна категорія. Університетські наукові записки. № 2(46). 2023. С. 296-302.

51.Невмержицька С.М., Пастушенко М.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Збірник наукових праць магістрів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)» кафедри менеджменту КНУТД. К., 2022. С. 23–29

52.Немченко В.В., Зеленьак В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. 2022. Т. 7. Вип. 4. С. 73–79.

53.Нечипорук Л. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого», 2021. 100 с.

54.Особливості управління ризиками розвитку підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2023. № 32. С. 24– 29.

55.Останкова Л. А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 256 с.

56.Пісаревский І. М. Управління ризиками : навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2021. 124 с.

57.Пономаренко В. О. Проблема ризику в суспільстві: методологічний аналіз. Філософія науки: традиції та іновації. 2022. №1(9). С. 116-124.

58.Посохов І. М. Дослідження факторів ризиків корпорацій. Бізнес Інформ. 2021. № 8. С. 207-211.

59.Прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності. URL: ev.nmu.org.ua. Режим доступу: https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf

60.Ріщук Л. І. Підхід щодо розробки програми управління ризиками на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2022. № 1(2). С. 77-82.

61.Скопенко Н. С. Теоретико-методологічні проблеми визначення ризиків. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. Т. 2. № 2 (66). С. 224–227.

62.Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти управління ризиками підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. 2021. Випуск 198. Т. IV. С. 910–916.

63.Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2020. 200 с.

64.Степанова А. А., Рогоза Я. І. Ризик-менеджмент як важлива складова інноваційної діяльності підприємства. Науково-практичний збірник «Фінансові послуги». 2021. № 5. С. 15–18. URL: https://www.researchgate.net/publication/341312653_RIZIK-MENEDZMENT_AK_VAZLIVA_SKLADOVA_INNOVACIJOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA.

65.Стрельбіцька Н. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2023. № 6. С. 84–93.

66.Теоретичні основи ризик-менеджменту. URL: https://msn.khnu.km.ua/pluginfile.php/554984/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%203.pdf

67.Ткаченко А.М. Методи оцінки підприємницького ризику. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 3. С. 136– 139.

68.Турко М. О. Теоретичні основи управління ризиками підприємства. Економіка підприємства та управління виробництвом. 2021. № 5. С. 85–89.

69.Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2020. № 1. С. 39–45.

70.Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича]. Тернопіль : «Економічна думка», 2022. 224 с.

71.Цвігун Т. Кадрове забезпечення – основний елемент механізму управління ризиками. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 51. С. 171–176.

72.Цвігун Т. В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. Вип 2. С. 9-13.

73.Чекалова Н. Е. Особливості планування діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику. Бізнес-навігатор. 2022. № 2(34). С. 223–230.

74.Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. К. : Знання, 2023. 271 с.

75.Шпандарук В. Вдосконалення управління ризиками підприємств на засадах реалізації превентивних заходів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 3. Т. 1. С. 241–244.

76.Штепа В. Проблема ризику в теоретичних і прикладних дослідженнях: природа, фактори, аспекти прояву та впливу на фінансово-економічну безпеку підприємства. Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: колективна монографія. Дніпро: Пороги, 2020. – С. 376-387.

77.Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Києво-Могилянська акад., 2021. 242 с.

78.Як проводити оцінку ризиків. URL: <https://qftp.org/wp-content/uploads/2020/09/21fc1.pdf>

79.Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики. Банківська справа. 2022. №1. С.20-30.

ДОДАТКИ

Додаток А

Види ризиків

Назва ризику	Пропоноване поняття
Організаційний	Зумовлюється недоліками в організації роботи.
Ресурсний	Ризик відсутності запасу міцності щодо ресурсів у разі зміни ситуації.
Кредитний	Ризик неповернення боргу, тобто несплати основного боргу і відсотків згідно договору (угоди, контракту).
Інфляційний	Зміна купівельної спроможності коштів, тобто їх знецінювання.
Валютний	Можливість зміни курсів валюти і втрати купівельної спроможності.
Ліквідності	Ймовірність швидкої реалізації активів на ринку без істотного зниження їх вартості.
Податковий	Ризик пов'язаний з можливими змінами податкової політики.
Майновий	Ризик ймовірності втрати майна підприємця з причини крадіжки, диверсії, халатності, пожеж, вибуху і т. інше.
Виробничий	Ризик втрат у зв'язку із здійсненням виробничо-господарської діяльності.
Торгівельний	Пов'язаний із збитками внаслідок затримки оплати, відмови від оплати під час транспортування та непоставки товарів.
Форс-мажорний	Ризик природних катастроф, стихійного лиха, а також страйку, війни і інших обставин, які не залежать від волі суб'єкта (підприємця).
Упущеної вигоди	Ризик настання непрямого (побічного) фінансового збитку (неотримання прибутку) в результаті нездійснення певного заходу.
Біржовий	Загроза втрати від біржових угод. До них відносяться ризик неплатежу за комерційними угодами, комісійна винагорода брокерської фірми і т. ін.
Зміни ціни	Пов'язаний зі зміною цін на матеріальні ресурси. Вартість активів знижується тоді, коли інвестор повинен їх продати.
Діловий	Ризик зниження доходів емітента через погіршення економічних умов та збільшення витрат.
Реінвестиційний	Ризик зниження доходності (при реінвестуванні за меншою процентною ставкою) від вкладення коштів, які отримані від раніше вкладених інвестицій.
Підвищення ринкової ставки	Зростання ринкової ставки знижує курсову вартість цінних паперів (з фіксованим відсотком) і попит на цінні папери.
Зниження доходності	Ймовірність зменшення розміру відсотків та дивідендів за портфельними інвестиціями.
Банкрутства	Загроза повної втрати підприємцем власного капіталу та його неспроможність розрахуватися за зобов'язаннями через неправильний вибір вкладення капіталу.
Селективний	Ризик неправильного вибору видів вкладення капіталу, цінних паперів у порівнянні з іншими видами цінних паперів під час формування інвестиційного портфеля.
Дострокового відзиву	Ризик, який передбачає обумовлену емітентом можливість відкликати увесь випуск облігацій або його частку до настання строку погашення. (Емітент користується цим правом, щоб забезпечити собі можливість рефінансування випуску облігацій, якщо ринкова відсоткова ставка падає нижче купонної ставки.)

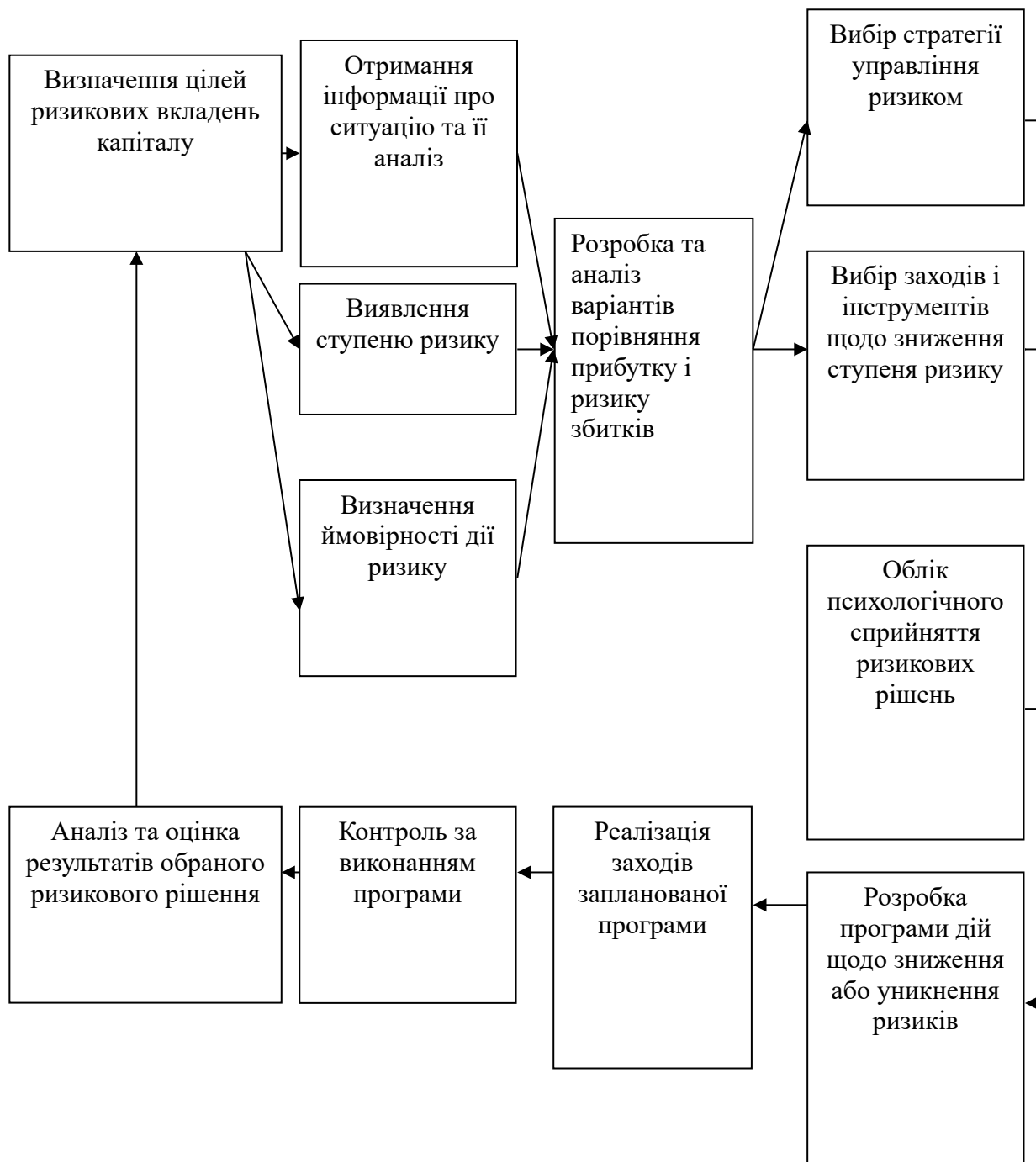


Рис. Схема організації сучасного ризик-менеджменту



Рис. Характеристика структури ризиків при здійсненні ЗЕО