

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту підприємств**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

**д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2025 р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства
в умовах економічної нестабільності»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УЗ-13

КОЗІЙ Уляна Михайлівна

(підпис)

**Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
доцент, к.е.н., доц.**

СУХОРУКОВА Ольга Аркадіївна

(підпис)

**Рецензент професор кафедри міжнародної економіки
д.т.н., проф. ГАВРИШ Олег Анатолійович**

(підпис)

**Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
цитат та вилучень з праць інших авторів без
відповідних посилань**

Студент(ка) _____
(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент міжнародного бізнесу**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
КОЗІЙ Уляні Михайлівні**

1. Тема роботи: «Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності»

керівник роботи к.е.н., доц. **СУХОРУКОВА Ольга Аркадіївна**

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

2. Термін подання студентом роботи: 06.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у меблевій промисловості, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «Миро-Марк», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2024 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»).

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та значення ризиків підприємства, їх класифікацію та чинники виникнення;
- розкрити методи та інструменти управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності;

б) аналітична частина:

- здійснити комплексну характеристику діяльності підприємства, проаналізувати основні показники його господарської діяльності;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства;
- оцінити ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства, дослідити їх вплив на результати зовнішньоекономічної діяльності, проаналізувати існуючу систему управління ризиками.

в) рекомендаційна частина:

- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Класифікація ризиків ЗЕД підприємства
2. Характеристика діяльності та фінансових показників ТОВ «Миро-Марк».
3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк».
4. PEST-аналіз ТОВ «Миро-Марк».
5. Експертний аналіз ризиків та їх оцінка.
6. Економічний ефект реалізації проекту.

6. Дата видачі завдання:

18 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління міжнародним бізнесом	08.10.2024 – 31.10.2024	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління реалізацією зовнішньоекономічних операцій вітчизняними підприємствами	01.11.2024– 30.11.2024	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «Миро-Марк»	01.01.2025 – 31.01.2025	
5.	Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Миро-Марк»	01.02.2025 – 28.02.2025	
6.	Діагностика наявної системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Миро-Марк»	01.03.2025 – 31.03.2025	
7.	Розроблення проекту з удосконалення міжнародного бізнесу ТОВ «Миро-Марк»	01.04.2025 – 30.04.2025	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2025 – 25.05.2025	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	

Студент _____ Уляна КОЗІЙ

Керівник дипломної роботи _____ Ольга СУХОРИКОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності» містить 93 сторінки, 21 таблицю, 13 рисунків. Перелік посилань налічує 47 найменувань.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо впровадження цифрової системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємства. **Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні засади управління ризиками ЗЕД підприємства в умовах економічної нестабільності.

Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу й синтезу (для узагальнення наукових підходів до поняття ризику), економіко-математичне моделювання, метод очікуваного грошового значення (для оцінки наслідків ризиків), матричний аналіз (для визначення пріоритетності ризиків), а також методи прогнозування (для побудови сценаріїв ефективності ЗЕД).

У результаті дослідження уточнено сутність та функції ризиків у ЗЕД, проведено аналіз виробничо-господарської та ЗЕД ТОВ «Миро-Марк», виявлено основні групи ризиків, запропоновано проєкт цифрового ризик-менеджменту з обґрунтуванням його ефективності, розроблено цифровий реєстр ризиків на базі Airtable, адаптовано методи EMV та матричного аналізу до умов підприємства. Запропоновані рішення можуть бути рекомендовано до впровадження для підвищення ефективності експортної діяльності.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ризик, управління ризиками, цифровий моніторинг, експорт, система управління.

ABSTRACT

The bachelor's thesis on the topic: “Risk Management of Foreign Economic Activity of an Enterprise under Conditions of Economic Instability” comprises 93 pages, 21 tables, and 13 figures. The list of references includes 47 sources.

The aim of the thesis is to develop practical recommendations for implementing a digital risk management system for the foreign economic activity of an enterprise in a volatile external environment.

The object of the study is the foreign economic activity of the enterprise. The subject of the study is the theoretical and practical foundations of risk management in foreign economic activity under conditions of economic instability.

The methodological framework includes methods of analysis and synthesis (to generalize scientific approaches to the concept of risk), economic-mathematical modeling and the Expected Monetary Value (EMV) method (to evaluate the financial consequences of risks), risk matrix analysis (to determine risk prioritization), and forecasting methods (to develop efficiency scenarios).

The study clarifies the functions of risks in foreign trade, develops a digital risk register based on Airtable, and adapts the EMV and matrix analysis methods to the enterprise context. It includes an analysis of the foreign economic activity of “Miro-Mark” LLC, identifies key risk groups, assesses financial stability using the Altman model, and proposes a digital risk management project with an assessment of its effectiveness. The proposed solutions are recommended for implementation to enhance export efficiency.

Keywords: foreign economic activity, risk, risk management, digital monitoring, export, management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Поняття та сутність ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства ..	10
1.2 Процес та методи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності	17
2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІСНУЮЧИХ РИЗИКІВ	30
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Миро-Марк»	30
2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк»	42
2.3 Аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності.....	50
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МИРО-МАРК» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	60
3.1 Стан та напрями вдосконалення системи управління ризиками ЗЕД ТОВ «Миро-Марк»	60
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів	77
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92

ВСТУП

Актуальність теми. Зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств відбувається в умовах високої невизначеності та економічної нестабільності, обумовленої як внутрішніми чинниками, так і глобальними змінами. Поглиблення інтеграції України в міжнародні ринки, зростання впливу воєнних, політичних, валютних і логістичних ризиків, а також посилення вимог з боку європейських партнерів до прозорості й керованості бізнес-процесів — усе це актуалізує проблему забезпечення надійного механізму управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Значущість теми зумовлена тим, що відсутність ефективної системи управління ризиками призводить до втрат, порушення контрактів, зниження рентабельності експорту, а також негативно впливає на репутацію підприємства. У науковій літературі питання ризиків ЗЕД досліджувалися в працях Двуліт З. П., Насипайко Д. С., Подшлетній В. В., Дунська А. Р., Антоненко Д. І., Овандер Н., Лукасевич І. Я., Ковальчук К. І., однак більшість робіт зосереджені на загальних підходах до класифікації ризиків без прив'язки до сучасних цифрових інструментів моніторингу та оцінювання.

Мета роботи - узагальнення теоретичних засад та обґрунтування прикладних рішень щодо впровадження системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності на прикладі ТОВ «Миро-Марк».

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

- проаналізувати науково-теоретичні підходи до управління ризиками ЗЕД у сучасних умовах;
- охарактеризувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства ТОВ «Миро-Марк»;
- здійснити аналіз основних ризиків, що супроводжують ЗЕД підприємства, та їх впливу на ефективність;

- розробити практичні заходи з удосконалення системи управління ризиками ЗЕД підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів і спрогнозувати результати реалізації.

Об’єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення та практичні інструменти підвищення ефективності управління ризиками ЗЕД підприємства.

База дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Миро-Марк» (м. Калуш, Івано-Франківська область).

Методи дослідження. У дипломній роботі використано загальнонаукові методи абстрагування, аналізу, синтезу, індукції та дедукції – для розкриття змісту категорії ризику та побудови логіки управління. Емпіричні методи включають спостереження, порівняння та групування – для аналізу ризиків ЗЕД підприємства. Також застосовано методи економічного аналізу (аналіз відносних показників, порівняльний аналіз, трендовий аналіз) та методи економічного моделювання і прогнозування (EMV, матричний метод) – для оцінки ймовірних втрат і ефективності впровадження системи ризик-менеджменту.

Результати дипломної роботи. У процесі дослідження було сформовано авторське бачення цифрового ризик-менеджменту в ЗЕД, розроблено модель цифрового реєстру ризиків на базі Airtable, адаптовано метод EMV та матричний аналіз до практики управління ЗЕД. Було сформовано прогноз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства за різними сценаріями, що підтвердило доцільність впровадження системи. Практична цінність роботи полягає в можливості реалізації запропонованих рішень на підприємстві для підвищення ефективності, зниження ризиковості та покращення експортної стійкості.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства

В умовах динамічного розвитку міжнародних економічних зв'язків, глобалізації та міжнародної інтеграції особливого значення набуває чітке розуміння сутності ризиків, які супроводжують зовнішньоекономічну діяльність підприємств. Здійснюючи діяльність на міжнародних ринках, підприємства стикаються з численними ризиками, пов'язаними з невизначеністю зовнішнього середовища, зміною кон'юнктури світових ринків, нестабільністю валютних курсів, політичними змінами та іншими чинниками. Саме тому визначення та систематизація цих ризиків є необхідною передумовою формування ефективних механізмів управління ними та забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Визначення ризику постає першочерговою необхідністю для подальшої їх ідентифікації та управління. Різні автори та науковці досліджували це питання та давали свої визначення поняттю «ризик». Узагальнені результати цих досліджень подано у таблиці 1.

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття «ризик»

Автор	Визначення поняття «ризик»	Коментар
Крейніна М.М.	Ризик — це ймовірність виникнення несприятливих умов для суб'єкта господарювання, що може призвести до втрат чи зменшення доходів.	Акцент на фінансовій стороні ризику.
Бланк І.А.	Ризик — це загроза виникнення збитків у процесі реалізації економічної діяльності.	Класичне економічне визначення.
Кірсантов С.В.	Ризик — це невизначеність результатів діяльності, яка впливає на досягнення поставлених цілей.	Зв'язок ризику з цілями підприємства.
Хміль Ф.І.	Ризик — це можливість відхилення фактичних результатів від запланованих через дію внутрішніх та зовнішніх факторів.	Орієнтація на планування та контроль.

Продовження таблиці 1.1

ISO 31000 (стандарт)	Ризик — це ефект невизначеності на цілі.	Лаконічне міжнародне визначення.
ДСТУ 8940:2019	Ризик — це ймовірність настання події, яка може мати негативний вплив на діяльність підприємства.	Вітчизняне нормативне трактування.

Джерела: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Таким чином, узагальнення наукових підходів до визначення ризику свідчить про багатогранність цього поняття, що обумовлюється різними підходами до його розгляду. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств, зокрема, супроводжується широким спектром ризиків, які виникають через складність та багаторівневність міжнародних економічних відносин.

Поняття «ризик» у економічній науці пройшло значну еволюцію, поступово розширюючи своє значення та сферу застосування. Перші згадки терміна ризик можна знайти ще у працях економістів XVIII–XIX століть, які пов'язували його з імовірністю отримання збитків чи вигод у результаті комерційних та фінансових операцій. Класичним прикладом раннього економічного трактування ризику є робота Френка Найта «Ризик, непевність і прибуток» (1921), де автор чітко розмежував поняття ризику (обчислювана ймовірність подій) і невизначеності (неможливість точно визначити ймовірність подій) [7].

У середині XX століття поняття ризику почало активно інтегруватися у сферу управління підприємствами. На зміну традиційному сприйняттю ризику як загрози чи можливості отримання вигоди прийшло більш комплексне розуміння — ризик почали розглядати як невід’ємний елемент економічних процесів, який потрібно систематично аналізувати та управляти. У цей період з’являються перші системні підходи до управління ризиками, що отримали назву ризик-менеджменту, ключовим завданням якого стало передбачення та мінімізація можливих негативних наслідків економічних рішень [2].

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків трактування ризику набуває ще більш широкого значення. Сучасні автори та міжнародні стандарти,

зокрема ISO 31000, визначають ризик як вплив невизначеності на досягнення підприємством його цілей. Таким чином, сучасне трактування поняття «ризик» поєднує в собі ймовірнісний підхід, врахування невизначеності, а також інтегрує елементи стратегічного та оперативного управління підприємством. Цей комплексний підхід дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізуючи загрози і максимально використовуючи можливості, які несуть із собою ризики зовнішньоекономічної діяльності [5].

Отже, еволюція поняття «ризик» свідчить про його трансформацію від простого сприйняття як потенційної загрози до важливого елементу сучасних управлінських технологій. Це визначає необхідність подальших досліджень та практичного впровадження ефективних механізмів управління ризиками на підприємствах, які працюють у міжнародному економічному середовищі.

З огляду на різноманітність та динамічний характер ризиків у зовнішньоекономічній діяльності, важливою складовою їх ефективного управління є їхня систематизація за певними критеріями. Класифікація ризиків дозволяє систематизувати їхню природу та джерела виникнення, що є основою для вибору найбільш ефективних методів їх ідентифікації, оцінки та мінімізації. Це особливо важливо в умовах високої складності міжнародних економічних зв'язків, коли підприємство стикається з різними за характером і масштабом ризиками.

Залежно від джерела виникнення, виділяють:

- Внутрішні ризики — формуються під впливом внутрішніх процесів підприємства (помилки у плануванні, фінансова нестабільність, низький рівень кваліфікації персоналу тощо) [1].
- Зовнішні ризики — виникають через дію зовнішнього середовища (коливання валютного курсу, зміна законодавства, санкції, політичні кризи тощо) [1].

За характером впливу ризики поділяються на:

- Системні — ті, що впливають на всю галузь або національну економіку в цілому (наприклад, глобальна фінансова криза чи військові дії) [2].
- Несистемні — індивідуальні ризики окремого підприємства (наприклад, ризик зриву контракту через невиконання умов постачальником) [2].

Залежно від можливості передбачення, ризики бувають:

- Прогнозовані — ризики, ймовірність та наслідки яких можна оцінити на основі попереднього досвіду та аналітики [3].
- Непередбачувані — ризики, які виникають раптово і важко піддаються прогнозуванню (наприклад, природні катастрофи чи політичні перевороти) [3].

За сферою прояву у ЗЕД виділяють такі основні групи ризиків:

- Політичні ризики – пов'язані з політичною нестабільністю, змінами законодавства, введенням санкцій або виникненням конфліктів.
- Фінансові ризики – включають валютні ризики, кредитні ризики, ризики неплатоспроможності контрагентів.
- Логістичні ризики – порушення у ланцюгах постачання, проблеми з транспортуванням, зростання тарифів і страхових витрат.
- Операційні ризики – виникають внаслідок помилок управління, неякісного планування операцій, неефективності внутрішніх процесів.
- Юридичні ризики – ризики, пов'язані зі змінами у міжнародному законодавстві та контрактних зобов'язаннях.
- Соціальні та екологічні ризики – пов'язані з соціальними протестами, екологічними нормами, екологічними катастрофами.
- Економічні ризики – інфляція, економічна криза, зміни митних та податкових тарифів. [3]

Зазначені групи ризиків демонструють різноманітність джерел загроз для підприємства у зовнішньоекономічній діяльності. Однак для ефективного управління

ризиками важливо не лише розуміти їхню природу, а й усвідомлювати їх характеристики, функціональне значення та підходи до класифікації, що пропонуються у сучасній науковій літературі.

Ризики, що виникають у процесі здійснення ЗЕД, мають специфічні ознаки, які обумовлюють складність їх виявлення, оцінювання та мінімізації. Основними характеристиками таких ризиків є:

- ймовірнісна природа, що передбачає настання події з певною частотою, але без гарантії реалізації;
- невизначеність результатів, оскільки навіть за однакових умов наслідки ризиків можуть бути різними;
- складність кількісної оцінки, особливо для політичних або репутаційних ризиків;
- зовнішнє походження більшості ризиків, на які підприємство часто не має прямого впливу;
- високий рівень динамічності, що вимагає постійного моніторингу та адаптації систем управління.

Крім того, ризики у ЗЕД відіграють не лише деструктивну, а й функціональну роль у системі управління. Їх функції подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні функції ризиків у ЗЕД

№ з/п	Назва функції	Характеристика
1	Сигнальна	Попереджає про зміни у середовищі, що можуть мати негативні наслідки
2	Стимулююча	Спонукає підприємство до підвищення гнучкості та інноваційного розвитку
3	Розподільна	Впливає на перерозподіл ресурсів з урахуванням ризиковості процесів
4	Захисна	Сприяє формуванню резервних фондів, страхових механізмів, превентивних дій
5	Інформаційна	Забезпечує накопичення знань про загрози для стратегічного планування

Джерело: узагальнено авторкою на основі [2; 4; 7]

Аналіз публікацій показує, що науковці пропонують різні підходи до систематизації ризиків зовнішньоекономічної діяльності. У таблиці 1.3 узагальнено

типи ризиків, які виділяються у працях окремих авторів, що вивчали проблематику ризик-менеджменту в умовах глобальної нестабільності.

Таблиця 1.3 – Класифікація ризиків ЗЕД у сучасній науковій літературі
Джерело: складено авторкою на основі [5; 11; 21]

Автор	Ключові види ризиків у ЗЕД
Двуліт З. П. та ін. (2019)	Політичні, валютні, податкові, кредитні, логістичні
Насипайко Д. С., Подшлетній В. В. (2020)	Інституційні, інформаційні, репутаційні, митні, соціальні
Дунська А. Р., Антоненко Д. І. (2020)	Кон'юнктурні, ринкові, контрактні, ризики законодавчих змін
Овандер Н. (2021)	Валютні, інфляційні, технологічні, етичні ризики, згідно класифікацій у ISO 31000 та COSO ERM
Лукасевич І. Я. (2023)	Фінансові, операційні, стратегічні, ризики трансакцій
Ковальчук К. І. (2023)	Ризики зовнішнього середовища (економічні, політичні), ризики партнерів, логістичні, контрактні

Джерело: складено авторкою на основі [11; 21; 41; 42; 43; 44]

Ці автори підкреслюють, що ризики у ЗЕД мають багатовекторний характер і часто взаємодіють між собою. Наприклад, політичні зміни можуть спричинити валютні коливання, які в свою чергу впливають на фінансові показники підприємства. Відтак, важливою є не лише класифікація ризиків, а й розуміння їх взаємозв'язків та комплексного впливу на бізнес-процеси.

Крім того, наявність детальної класифікації сприяє ефективному моніторингу та прогнозуванню ризиків, що особливо важливо в умовах високої динамічності міжнародного економічного середовища. Підприємства, які володіють чітко структурованою інформацією про можливі ризики, здатні більш гнучко і швидко адаптувати свої стратегії до змін зовнішніх умов. Це сприяє не лише зниженню ймовірності втрат, але й дозволяє краще використовувати потенційні можливості для розвитку, які відкриваються завдяки зміненним умовам на міжнародних ринках.

В умовах сьогодення зовнішньоекономічна діяльність українських підприємств здійснюється під впливом постійно зростаючих макроекономічних викликів, що обумовлює необхідність дослідження поняття економічної нестабільності як ключового фактора ризику. У науковій та аналітичній літературі термін «економічна нестабільність» тлумачиться як стан економіки, що характеризується порушенням

збалансованості макроекономічних показників, зниженням стійкості до зовнішніх шоків та підвищенням рівня невизначеності щодо майбутнього розвитку [31].

Серед основних ознак економічної нестабільності, що фіксуються в Україні впродовж 2022–2024 років, варто виділити:

- високу інфляцію: за даними Державної служби статистики України, у 2024 році загальний індекс споживчих цін склав 112,3 %, при цьому харчові продукти подорожчали на 17,4 %, комунальні послуги – на 24,6 % [35];
- нестабільність валютного курсу: значні коливання гривні стосовно основних іноземних валют унаслідок війни, змін монетарної політики та залежності від зовнішніх фінансових надходжень;
- дефіцит бюджету та зростання державного боргу;
- погіршення інвестиційного клімату та скорочення експорту, зокрема через втрату логістичних маршрутів і руйнування промислової інфраструктури;
- воєнно-політичні ризики, які створюють загрози економічній безпеці держави.

Як зазначено в аналітичному огляді НІСД, поточна ситуація має ознаки системної нестабільності: «Економічна система України функціонує в умовах постійної багатофакторної загрози, що посилюється воєнними діями та глобальними коливаннями» [31].

Міністерство економіки України у своєму прогнозі на 2024–2027 роки виділяє серед ключових ризиків для національної економіки такі як зниження платоспроможного попиту, логістичні обмеження, нестабільність регуляторної політики та втрата зовнішніх ринків [32]. Згідно з оцінками ІМФ, Україна залишається у групі країн з високим індексом глобальної інфляційної турбулентності [36].

За таких умов економічна нестабільність безпосередньо впливає на посилення ризиків у ЗЕД, зокрема:

- підвищуються валютні ризики (нездатність забезпечити валютну стабільність у контрактах);
- зростають кредитні ризики та ризики неплатоспроможності контрагентів;
- посилюються логістичні та правові ризики через часті зміни регуляторних вимог.

Таким чином, в умовах економічної нестабільності підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, змушені не лише реагувати на оперативні загрози, а й адаптувати власну систему управління ризиками до змін зовнішнього середовища.

1.2 Процес та методи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності

Сучасна зовнішньоекономічна діяльність характеризується високим ступенем невизначеності та значною кількістю ризиків, які суттєво впливають на ефективність міжнародних операцій підприємств. В умовах глобалізації, посилення конкуренції та частих змін зовнішнього середовища успішність підприємства багато в чому залежить від здатності оперативно реагувати на виклики та потенційні загрози. Саме тому управління ризиками стає ключовим компонентом сучасних управлінських практик, особливо для компаній, які працюють на міжнародних ринках [2, с. 12].

Управління ризиками (ризик-менеджмент) — це систематичний процес ідентифікації, оцінювання, моніторингу та контролю ризиків, спрямований на мінімізацію потенційних втрат та максимальне використання можливостей, що виникають в результаті динамічних змін зовнішнього середовища [3, с. 23]. Головною метою управління ризиками є забезпечення стабільності та передбачуваності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі [3, с. 26].

Необхідність управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств обумовлена такими ключовими факторами:

- Зростання складності міжнародного бізнес-середовища: сучасна світова економіка стає все більш взаємопов'язаною і чутливою до змін, що вимагає від підприємств постійного контролю та адаптації до нових умов [5].
- Посилення впливу макроекономічних ризиків: валютні коливання, інфляція, фінансові кризи можуть суттєво знизити прибутковість зовнішньоекономічних операцій. Системний підхід до управління дозволяє знизити потенційні втрати від таких ризиків [2, с. 45].
- Необхідність збереження конкурентоспроможності: ефективне управління ризиками дозволяє підприємствам уникати помилок, які можуть негативно вплинути на їх репутацію та конкурентні позиції на міжнародних ринках [4, с. 102].
- Зниження фінансових витрат: вчасна ідентифікація і мінімізація ризиків дозволяє підприємству уникнути або суттєво скоротити потенційні збитки, що сприяє підвищенню загальної економічної ефективності компанії [3, с. 58].

Отже, впровадження ефективної системи управління ризиками є важливою умовою для стійкого розвитку підприємств на міжнародних ринках. Це дозволяє компаніям не тільки оперативного реагувати на негативні явища, а й активно використовувати можливості, які відкриває перед ними міжнародна економічна діяльність [5].

Розвиток систем управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності потребує не лише розуміння процесу, етапів і методів, а й спирається на уніфіковані підходи, які апробовані в міжнародній практиці. Саме стандарти управління ризиками формують методологічне підґрунтя для побудови ефективної, послідовної та адаптивної системи ризик-менеджменту в будь-якій організації. Їх впровадження

дозволяє підприємствам не лише підвищити якість управлінських рішень, але й забезпечити довіру з боку партнерів, інвесторів і регуляторних органів [14].

Стандарт ISO 31000:2018 — універсальна основа ризик-менеджменту

Один із найавторитетніших у світі стандартів з управління ризиками — ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Він не є сертифікаційним, однак задає принципи, структуру та процеси управління ризиками, що можуть бути адаптовані до будь-якого типу підприємства.

ISO 31000 визначає управління ризиками як скоординовану діяльність з напрямлення та контролю організації з питань ризику. Основними принципами ефективного управління ризиками, за ISO 31000, є: інтегрованість, структурованість, всеохопність, динамічність, прозорість, адаптивність до культури організації [14].

Стандарт також детально описує процес управління ризиками, який охоплює:

- встановлення контексту (як внутрішнього, так і зовнішнього),
- ідентифікацію ризиків,
- їх аналіз і оцінювання,
- вибір стратегії реагування,
- моніторинг і перегляд реалізованих заходів,
- а також комунікацію й консультування на всіх етапах [14].

Особливістю ISO 31000 є його гнучкість: підприємство може адаптувати окремі частини стандарту до своїх потреб, не дотримуючись його як жорсткого шаблону. Це особливо корисно для підприємств ЗЕД, які працюють у динамічному міжнародному середовищі з постійними валютними, політичними та логістичними ризиками.

Модель COSO ERM — інтеграція ризиків у стратегію

Іншим широко застосовуваним підходом є COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework), створений Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея у США. COSO ERM — це не просто набір інструкцій,

а концептуальна рамка, що передбачає інтеграцію ризиків у всі процеси прийняття рішень — від стратегічного планування до операційної діяльності.

Оновлена версія COSO ERM (2017) виділяє п'ять взаємопов'язаних компонентів:

- Стратегія та цілевстановлення;
- Ідентифікація та оцінка ризиків;
- Реалізація заходів реагування;
- Оцінка продуктивності;
- Інформація, комунікація та звітність [15].

Особливо важливою перевагою COSO ERM є орієнтація на стратегічний рівень управління: ризик тут не лише загроза, а й потенційна можливість. Такий підхід ідеально підходить для ЗЕД, де зміна зовнішнього середовища може створити як нові ринки, так і бар'єри.

Національні стандарти України: ДСТУ ISO 31000 та ДСТУ 8940

В Україні поступово впроваджуються адаптовані версії міжнародних стандартів. Найважливішими серед них є:

- ДСТУ ISO 31000:2020 – повністю відповідає оригіналу ISO 31000, перекладений українською та адаптований до національного контексту;
- ДСТУ 8940:2019 – встановлює офіційну термінологію в галузі управління ризиками, що дозволяє уніфікувати документообіг і підходи до ідентифікації загроз [16].

Використання цих документів дозволяє:

- забезпечити відповідність підприємства міжнародним очікуванням;
- спростити участь у міжнародних тендерах;
- підвищити рівень корпоративного управління та прозорості.

Для компаній, що працюють у сфері ЗЕД, це особливо важливо: відповідність міжнародним стандартам управління ризиками часто є однією з умов для укладення довгострокових зовнішньоекономічних контрактів.

Міжнародна практика: статистика впровадження

За результатами дослідження PwC Global Risk Survey 2022, 62 % компаній із різних країн впровадили у свою діяльність або ISO 31000, або COSO ERM, з яких 38 % адаптували обидва стандарти одночасно. Найбільше впровадження таких стандартів спостерігається у сферах логістики, фінансів, фармацевтики та ІТ [17].

У країнах ЄС, наприклад, у Німеччині та Франції, впровадження стандартів управління ризиками є частиною обов'язкової звітності для публічних компаній. Це дозволяє створювати єдине інформаційне поле щодо ризиків і знижувати загальносистемні загрози для економіки.

Ефективне управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) складається з кількох послідовних етапів, кожен з яких має свої особливості та значення. Для більш наочного розуміння та спрощення сприйняття послідовності етапів управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності, доцільно представити цей процес у вигляді схеми (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Схема процесу управління ризиками

Джерело: складено авторкою на основі [8,9]

Далі детально розглянемо кожен етап цього процесу.

- Ідентифікація ризиків.

На початковому етапі здійснюється виявлення потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства у сфері ЗЕД. Особливу увагу потрібно приділяти як внутрішнім, так і зовнішнім чинникам, що здатні спровокувати ризикові ситуації. Якісна ідентифікація ризиків є основою для подальшого аналізу та прийняття ефективних управлінських рішень [8, с. 45].

- Аналіз та оцінка ризиків.

Оцінка ризиків є критично важливим етапом у системі управління ризиками, оскільки саме на цьому етапі визначається рівень впливу потенційних загроз на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Метою оцінки є не лише фіксація наявності ризику, а й глибоке розуміння його природи, причин виникнення, ймовірності реалізації та можливих наслідків [18, с. 44].

- Розробка стратегії управління ризиками.

На основі результатів аналізу керівництво підприємства розробляє стратегії та заходи, що спрямовані на мінімізацію або уникнення виявлених ризиків. Серед основних методів управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності можна виділити страхування, диверсифікацію ринків збуту та постачальників, укладання форвардних та опціонних контрактів, а також формування резервних фондів [8, с. 46-47].

- Впровадження заходів з управління ризиками.

Цей етап передбачає безпосередню реалізацію запланованих заходів. Для ефективного впровадження необхідно чітко визначити відповідальних осіб, розподілити завдання між підрозділами підприємства та забезпечити необхідними ресурсами. Успішність цього етапу багато в чому залежить від рівня підготовленості персоналу та ефективності організаційної структури підприємства [8, с. 48].

- Моніторинг та контроль ризиків.

Важливим елементом системи управління ризиками є постійний моніторинг реалізації запроваджених заходів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни умов

зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Регулярний контроль допомагає своєчасно виявляти нові ризики, а також визначати ефективність реалізації запланованих заходів [9, с. 102].

- Оцінка результатів та коригування стратегії управління ризиками.

На завершальному етапі здійснюється комплексна оцінка ефективності реалізованих заходів. За результатами оцінки керівництво підприємства приймає рішення щодо необхідності коригування обраної стратегії управління ризиками, що дозволяє вдосконалювати систему ризик-менеджменту та робити її максимально адаптивною до змін зовнішнього середовища [8, с. 49].

Далі пропоную детальніше розглянути етап оцінки ризиків, так як він є критично важливим етапом у системі управління ризиками, оскільки саме на цьому етапі визначається рівень впливу потенційних загроз на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Метою оцінки є не лише фіксація наявності ризику, а й глибоке розуміння його природи, причин виникнення, ймовірності реалізації та можливих наслідків [18, с. 44].

Процес аналізу ризиків зазвичай включає: формування переліку ризиків, оцінювання їх ймовірності та впливу, а також визначення пріоритетності для подальшого реагування. Важливим елементом цього процесу є врахування чинників, які можуть змінити характер ризику — таких як ефективність існуючих заходів контролю або зміна зовнішнього середовища [19, с. 39].

Залежно від специфіки діяльності підприємства, рівня доступності інформації та складності ситуації, у практиці ризик-менеджменту застосовуються різні підходи до оцінювання. Умовно їх можна поділити на якісні, кількісні, а також інтегровані або спеціалізовані методи, які поєднують аналітичні, нормативні, модельні й логічні інструменти [20, с. 88].

Кожна з груп методів має свої особливості, переваги та сфери застосування. Так, якісні методи дозволяють швидко виявити найбільш критичні зони ризику в умовах обмеженої інформації, а кількісні — забезпечують точність розрахунків і більш

обґрунтовану оцінку потенційних збитків. Водночас нормативні, розрахункові, логічні чи модельні підходи найчастіше використовуються для глибокого аналізу складних ризиків або побудови комплексних аналітичних моделей.

Для систематизації інформації в табл. 1.4 подано класифікацію основних методів оцінювання ризиків, які застосовуються в зовнішньоекономічній діяльності підприємств.

Таблиця 1.4 – Методи оцінки ризиків

Група	Приклади
Якісні	Експертні опитування, SWOT-аналіз, сценарний аналіз, морфологічний аналіз
Кількісні	Статистичний аналіз, імітаційне моделювання, метод очікуваних втрат, аналіз чутливості
Нормативні	Фінансові коефіцієнти, граничні значення, рейтингові оцінки
Розрахунково-аналітичні	Аналіз витрат, факторний аналіз, методи прямого та зворотного розрахунку
Формально-логічні	Метод причинно-наслідкових зв'язків, семантичний аналіз, сценарії, метод нечіткої логіки
Моделювання	Економіко-математичне моделювання, віртуальні симуляції, макетування

Джерело: складено авторкою на основі [18,19]

Серед великої кількості доступних підходів до оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності, у цій роботі акцент зроблено на двох практичних методах — матричному аналізі ризиків та EMV-методі (метод очікуваного грошового значення), які дозволяють здійснити інтегровану кількісно-якісну оцінку ризикових факторів.

Матричний аналіз ризиків базується на оцінюванні кожного ризику за двома критеріями — ймовірністю виникнення та ступенем впливу на діяльність підприємства. Об'єднання цих показників дозволяє віднести ризик до певної зони (високий, середній, низький ризик) і візуалізувати його у формі матриці (risk matrix). Такий підхід забезпечує швидку пріоритетизацію ризиків і використовується як основа для ухвалення управлінських рішень щодо розробки заходів реагування.

EMV-метод (Expected Monetary Value) передбачає розрахунок очікуваної грошової оцінки ризику шляхом множення ймовірності настання події на можливий фінансовий результат (збиток або прибуток). Цей підхід дозволяє кількісно оцінити

економічні наслідки ризиків та порівняти альтернативні сценарії. Його доцільно використовувати при моделюванні ризиків у фінансових розрахунках, бюджетуванні або плануванні ЗЕД-проектів.

Використання обох методів у сукупності дозволяє досягти балансу між доступністю оцінки (за допомогою матриці) та точністю фінансового прогнозування (через EMV). У третьому розділі ці методики будуть застосовані до конкретного набору ризиків, що характерні для діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності.

Важливим елементом практичного втілення принципів ризик-менеджменту є вибір конкретних інструментів реагування на виявлені загрози. Методи управління ризиками являють собою цілісну систему конкретних заходів, які дозволяють підприємству активно впливати на ситуацію, пов'язану з ризиками. Вибір конкретних методів залежить від багатьох факторів: виду ризику, масштабів і характеру потенційних збитків, специфіки ринків, на яких працює підприємство, його фінансових можливостей та ресурсного забезпечення [12, с. 133]. Успішна практика міжнародних підприємств свідчить, що управління ризиками потребує комплексного та індивідуального підходу з використанням різних стратегій та їх комбінацій.

Загалом у сучасній теорії та практиці управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності виокремлюють чотири основні групи методів:

1. Уникнення ризиків (risk avoidance) — це найбільш радикальний підхід, що передбачає відмову підприємства від здійснення зовнішньоекономічних операцій, які характеризуються надто високим ступенем ризику. Цей метод може бути доцільним у ситуаціях, коли потенційні втрати суттєво перевищують можливі вигоди. Уникнення ризиків може означати повний вихід із нестабільних ринків, припинення співпраці з ризикованими контрагентами або відмову від проектів, що містять невиправдано високі ризики [11, с. 83]. Проте слід враховувати, що постійне уникнення ризику може обмежувати потенціал підприємства до розвитку та втрату перспективних можливостей.

2. Зниження ризиків (risk reduction) — це набір заходів, спрямованих на зменшення ймовірності виникнення ризикових подій або на послаблення їх негативного впливу на підприємство. Основними інструментами в цій групі методів є:

- страхування (найбільш поширений спосіб зниження ризиків, особливо у зовнішньоторговельній діяльності);
- диверсифікація постачальників і ринків збуту, що дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих контрагентів чи ринків;
- хеджування валютних ризиків шляхом укладання форвардних, ф'ючерсних або опціонних контрактів, які дозволяють зафіксувати курс валют або ціни на товари;
- використання новітніх технологій та сучасних методів контролю якості й безпеки продукції [13, с. 122-123].

Застосування цих методів дозволяє не лише знижувати ризики, а й стабілізувати фінансовий стан підприємства та підвищувати довіру партнерів.

3. Передача ризиків (risk transfer) — передбачає перекладання відповідальності за наслідки настання ризикових ситуацій на третіх осіб. Основними формами передачі ризиків є:

- страхування, при якому фінансові втрати компенсуються страховими компаніями;
- аутсорсинг, коли підприємство передає виконання ризикових операцій іншим компаніям, що спеціалізуються на цьому;
- укладання довгострокових контрактів з фіксованими умовами (наприклад, форвардних контрактів на поставки товарів або валюти), завдяки чому ризик коливань цін або курсів бере на себе контрагент [12, с. 136-137].

Цей метод дозволяє підприємству зосередитися на основних видах діяльності, передаючи спеціалізовані чи ризиковані операції стороннім організаціям, що мають необхідний досвід та ресурси для управління цими ризиками.

4. Прийняття ризиків (risk acceptance) — свідоме рішення підприємства щодо прийняття певних ризиків, коли витрати на їх запобігання або передачу є значно більшими, ніж потенційні втрати. В таких випадках підприємство формує спеціальні фінансові резерви, страхові або стабілізаційні фонди, що забезпечують фінансову стійкість підприємства навіть у випадку реалізації ризикових ситуацій [13, с. 125]. При цьому важливо проводити ретельний моніторинг прийнятих ризиків та бути готовими оперативно реагувати на зміни умов.

У практиці управління ризиками вибір конкретного методу — прийняття, передачі, зниження чи уникнення — не є випадковим. Це рішення має ґрунтуватися на аналізі низки факторів, які визначають доцільність застосування того чи іншого підходу в конкретній ситуації. Залежно від рівня ймовірності ризику, очікуваних наслідків, доступних ресурсів та інших обставин, підприємство формує власну стратегію реагування. Саме тому важливо окреслити ключові критерії, за якими обирається метод управління ризиком, — вони дають змогу не лише стандартизувати процес ухвалення рішень, а й підвищити ефективність системи ризик-менеджменту загалом. [21, с. 112].

До основних критеріїв вибору методу управління ризиком відносять:

- Ймовірність настання ризику. Якщо ризик має високу ймовірність, доцільно застосовувати активні методи — уникнення або зниження ризику.
- Масштаб потенційних наслідків. Чим більші очікувані збитки, тим обґрунтованішим є застосування методів передачі або уникнення ризику.
- Вартість заходів реагування. У разі, якщо витрати на управління перевищують потенційні втрати, доцільно прийняти ризик або мінімізувати його.
- Контрольованість. Внутрішні ризики доцільно знижувати, тоді як зовнішні часто доводиться передавати або приймати.

- Часовий горизонт дії. Стратегічні ризики вимагають системних рішень (диверсифікація, зміна ринку), тоді як короткострокові — оперативних дій (страхування, резерви).
- Ресурсна спроможність підприємства. Наявність фінансів, персоналу, досвіду управління ризиками визначає межі можливих дій.

З метою спрощення прийняття рішень щодо вибору відповідного методу, доцільно використовувати алгоритм або таблицю рекомендацій, що враховує поєднання ймовірності виникнення ризику та сили його впливу. Один із таких варіантів представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Вибір методу управління ризиком залежно від ситуації

Тип ризикової ситуації	Рекомендований метод управління
Низька ймовірність + низький вплив	Прийняття ризику (без втручання)
Низька ймовірність + високий вплив	Страховання або передача ризику
Висока ймовірність + низький вплив	Зниження ризику (контроль процесів, моніторинг)
Висока ймовірність + високий вплив	Уникнення ризику або комбіновані заходи
Середня ймовірність + середній вплив	Комбінований підхід: зниження + формування резервного фонду
Будь-яка ймовірність + середній вплив	Вибір залежить від контексту: страхування / зниження / прийняття
Низька ймовірність + середній вплив	Прийняття з посиленням моніторингом

Джерело: складено авторкою на основі [21, 22]

Як свідчить практика, жоден із методів не є універсальним. У реальних умовах зовнішньоекономічної діяльності підприємства найчастіше поєднують кілька підходів одночасно. Наприклад, валютний ризик може одночасно страхуватися, хеджуватися та перекладатися частково на партнера через умови контракту. Такий комбінований підхід дозволяє досягти вищої ефективності та знизити навантаження на окремі інструменти.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретико-методологічні засади управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності. На основі аналізу наукових джерел та нормативних

документів встановлено, що ризики є невід’ємним супутником ЗЕД, оскільки така діяльність безпосередньо залежить від динаміки зовнішнього середовища, глобальних змін, регуляторної політики та кон’юнктури світових ринків.

Узагальнення підходів до тлумачення поняття «ризик» дозволило виявити його основні характеристики. Було детально проаналізовано функції ризику в ЗЕД, зокрема сигнальну, захисну, інформаційну, стимулюючу та розподільну.

Крім того, охарактеризовано основні типи ризиків, що супроводжують ЗЕД, зокрема політичні, фінансові, логістичні, юридичні, операційні, соціальні та екологічні. Представлена класифікація ризиків за джерелом виникнення, характером впливу та можливістю передбачення дозволяє краще структурувати ризикове поле підприємства.

Окрема увага приділена явищу економічної нестабільності як ключовому зовнішньому фактору ризику. Наведено сучасні трактування цього поняття, ознаки його прояву в Україні у 2022–2024 роках, а також взаємозв’язок із зростанням ризикованості зовнішньоекономічних операцій. Обґрунтовано, що саме в умовах нестабільності посилюється актуальність системного підходу до ризик-менеджменту.

У підпункті 1.2 систематизовано основні підходи до управління ризиками у ЗЕД, з урахуванням міжнародних стандартів ISO 31000, COSO ERM та їх українських адаптацій. Деталізовано ключові етапи процесу управління ризиками: ідентифікація, аналіз, оцінка, реагування, моніторинг і перегляд. Особливої уваги надано методам оцінювання ризиків — як якісним, так і кількісним — з акцентом на методи, які будуть використані у подальших розділах (матричний аналіз та EMV). Також класифіковано основні стратегії реагування на ризики: уникнення, зниження, передача, прийняття.

Загалом розділ заклав надійну теоретичну основу для подальшого аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Миро-Марк», оцінювання рівня ризику в сучасних умовах та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками в умовах економічної нестабільності.

2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІСНУЮЧИХ РИЗИКІВ

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Миро-Марк»

ТОВ «Миро-Марк» є одним із провідних українських виробників корпусних меблів, яке здійснює активну зовнішньоекономічну діяльність на європейських ринках. Підприємство зареєстроване 27 жовтня 1999 року у місті Калуш Івано-Франківської області [24].

Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю. Відповідно до відомостей Єдиного державного реєстру, керівником компанії є Кравчук Мирон Ярославович. Засновниками підприємства виступають Кравчук Мирон Ярославович та Кравчук Марко Ярославович, кожен з яких володіє 35% статутного капіталу [24]. Розмір статутного капіталу ТОВ «Миро-Марк» становить 105 872 724,65 грн.

Основною сферою діяльності компанії є виробництво та реалізація корпусних меблів для спалень, віталень, офісів та інших житлових приміщень. Продукція виготовляється із використанням сертифікованих матеріалів, що відповідають вимогам міжнародних стандартів якості, зокрема ISO 9001:2015 [23].

Для узагальнення основної інформації про підприємство доцільно представити її у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика підприємства ТОВ «Миро-Марк»

Зміст відомостей	Інформація щодо підприємства
Повна та скорочена назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю “Миро-Марк” (ТОВ “Миро-Марк”)
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Керівник організації	Кравчук Мирон Ярославович

Засновники	Кравчук Мирон Ярославович, Кравчук Марко Ярославович
Рік створення	1999
Місцезнаходження	Україна, Івано-Франківська область, м. Калуш, вул. Пилипа Орлика, буд. 2-А
Основна діяльність	Виробництво та реалізація корпусних меблів
Розмір статутного капіталу	105 872 724,65 грн

Джерело: складено авторкою на основі [24, 25]

Крім основного виду діяльності — виробництва корпусних меблів, — ТОВ «Миро-Марк» також здійснює низку інших напрямків господарської діяльності. Відповідно до відомостей Єдиного державного реєстру, підприємство має зареєстровані такі види діяльності:

- виробництво інших меблів (основний КВЕД 31.09),
- виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин (25.93),
- оптова та роздрібна торгівля меблями, деревиною та будівельними матеріалами (46.73, 47.59),
- надання в оренду автомобілів, будівельних і офісних машин (77.11, 77.32, 77.33),
- виробництво, передача та торгівля електроенергією (35.11, 35.12, 35.13, 35.14),
- покрівельні роботи (43.91).

Така диверсифікація напрямків діяльності свідчить про гнучкість підприємства, що дозволяє йому швидше адаптуватися до змін у ринковому середовищі [24].

Водночас основним стратегічним пріоритетом ТОВ «Миро-Марк» залишається постійне удосконалення виробничих процесів, розширення асортименту меблевої продукції та активне освоєння нових ринків збуту. Підприємство бере участь у міжнародних виставках меблевої продукції, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду серед закордонних партнерів та зміцненню його конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Для ефективної реалізації поставлених стратегічних і виробничих завдань ТОВ «Миро-Марк» має чітко сформовану організаційну структуру, що забезпечує ефективний розподіл функцій та відповідальності між підрозділами підприємства. Структура управління є функціональною і передбачає розподіл діяльності за основними напрямками, що дозволяє оперативно реагувати на виклики ринкового середовища та підтримувати високу якість виробничих процесів.

Управління підприємством здійснюється генеральним директором, який координує діяльність усіх підрозділів та приймає стратегічні управлінські рішення. До основних структурних підрозділів ТОВ «Миро-Марк» належать:

- Виробничий відділ, який відповідає за планування та організацію виробничих процесів, контроль за діяльністю виробничих цехів і бригад.
- Відділ збуту та маркетингу, який здійснює реалізацію меблевої продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, аналізує ринкову кон'юнктуру та координує логістичні процеси.
- Відділ зовнішньоекономічної діяльності, що забезпечує пошук нових партнерів, укладання контрактів і супровід експортних операцій.
- Фінансово-економічний відділ, відповідальний за фінансове планування, бухгалтерський облік та контроль економічних показників діяльності.
- Кадровий відділ, який здійснює управління персоналом, підбір кадрів та організацію навчання працівників.

Структуру управління підприємства можна наочно відобразити у вигляді схеми (рис. 2.1).

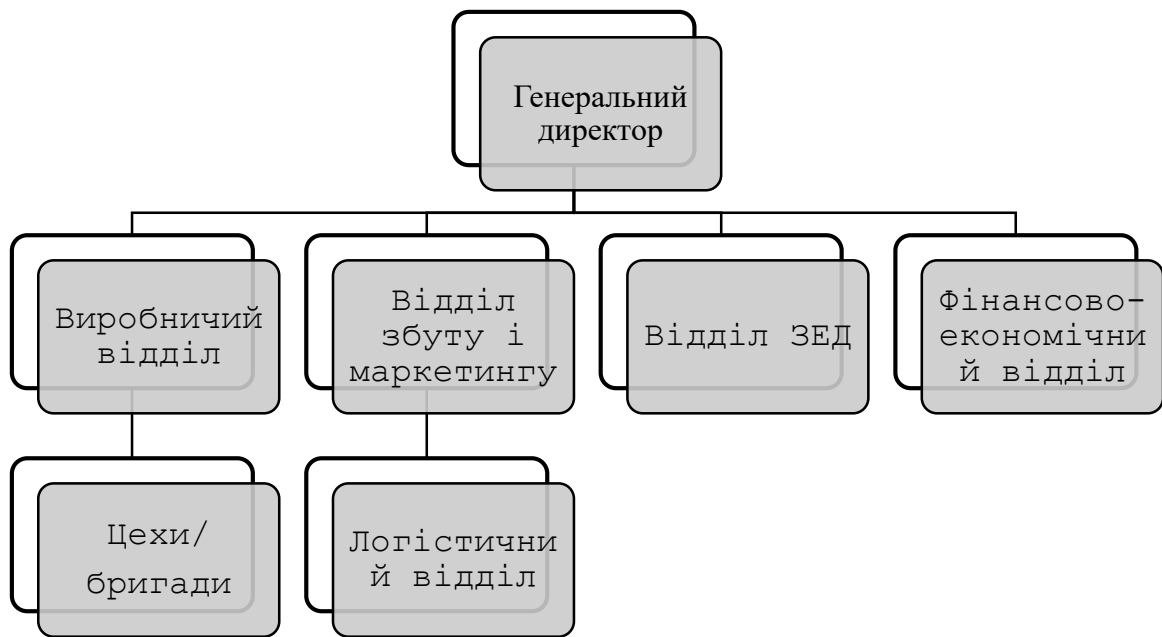


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Миро-Марк»

Джерело: складено авторкою на основі [18]

Ефективна організація управління дозволяє підприємству підтримувати високий рівень виробничої діяльності та забезпечувати стабільну якість продукції. Наступним важливим аспектом аналізу діяльності ТОВ «Миро-Марк» є характеристика його виробничих потужностей та асортименту продукції, що реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

ТОВ «Миро-Марк» має сучасну виробничу базу, оснащену високотехнологічним обладнанням провідних європейських виробників, таких як Homag, SCM, Biesse. Виробничі площі підприємства займають понад 7 000 м², що дозволяє забезпечувати серійне виготовлення широкого асортименту меблевої продукції [24]. На підприємстві діє кілька виробничих ліній, що спеціалізуються на розкрії деревинно-плитних матеріалів, обробці крайок, свердлінні, фрезеруванні та складанні виробів.

У виробничому процесі активно використовуються:

- високоякісні ламіновані плити ДСП і МДФ,
- екологічно безпечні клеї та лаки,

- фурнітура провідних європейських брендів,
- сучасні механізми для шаф-купе та систем зберігання.

Продукція підприємства представлена широким асортиментом меблів для житлових приміщень, що відповідає сучасним вимогам до функціональності, ергономіки та дизайну. Основні види продукції ТОВ «Миро-Марк» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні види продукції ТОВ «Миро-Марк»

Категорія продукції	Характеристика
Спальні гарнітури	Комплекти меблів для спалень, що включають ліжка, тумби, шафи, комоди
Шафи-купе	Розсувні шафи з алюмінієвими або сталевими системами, з дзеркальними або декоративними фасадами
Вітальні	Секційні меблі для віталень, тумби під ТВ, стелажі, комоди
Передпокої	Меблі для передпокоїв: шафи, тумби для взуття, вішалки, дзеркала
Офісні меблі	Робочі столи, тумби, шафи для документів та архівних матеріалів
Столові групи	Комплекти обідніх столів і стільців для житлових приміщень

Джерело: складено авторкою на основі [18]

Виробництво меблів на ТОВ «Миро-Марк» базується на принципах оптимізації виробничого процесу та постійного оновлення асортименту відповідно до вимог споживачів. Продукція орієнтована як на масовий, так і на середній ціновий сегмент, що дозволяє підприємству успішно конкурувати на внутрішньому ринку України та за її межами.

ТОВ «Миро-Марк» приділяє значну увагу забезпеченню відповідності продукції міжнародним стандартам якості. На підприємстві впроваджено систему управління якістю відповідно до вимог ISO 9001:2015 [23], що передбачає регулярний контроль на всіх етапах виробничого циклу: від вхідного контролю сировини до контролю готової продукції перед відправкою замовнику.

Останніми роками підприємство активно інвестує в модернізацію виробничих потужностей. Були оновлені основні деревообробні верстати, впроваджено автоматизовані системи обліку складських залишків та замовлень, що дозволяє

оперативно управляти виробничими процесами, скорочувати строки виконання замовлень та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Таким чином, модернізація виробництва та впровадження системи управління якістю створюють передумови для високої продуктивності та гнучкості підприємства. Водночас, для комплексної оцінки ефективності виробничого процесу важливо враховувати не лише технічні аспекти, а й рівень фактичного завантаження потужностей, адже він прямо впливає на собівартість продукції, логістику та здатність підприємства своєчасно виконувати експортні контракти.

Для аналізу динаміки використання виробничих потужностей було обчислено рівень їх завантаженості за формулою 2.1:

$$K_{\text{завантаж}} = \frac{\text{Фактичний випуск продукції}}{\text{Максимальна потужність}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Де $K_{\text{завантаж}}$ – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, %.

Результати розрахунків наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка рівня використання виробничих потужностей ТОВ «Миро-Марк» у 2021–2024 рр.

Рік	Максимальна виробнича потужність, од.	Фактичний випуск продукції, од.	Рівень завантаженості виробничих потужностей, %
2021	50 000	42 000	84,00
2022	52 000	45 000	86,54
2023	52 000	47 000	90,38
2024	55 000	50 000	90,91

Джерело: розраховано авторкою на основі [18]

Як видно з таблиці, у 2024 році спостерігається високий рівень завантаження виробничих потужностей (90 %), а тому може розглядатися як окремий операційний ризик. З одного боку, це свідчить про ефективне використання ресурсів, однак при цьому практично відсутній резерв для збільшення обсягів виробництва без додаткових інвестицій або перебудови внутрішніх процесів. У разі зростання попиту чи затримок у логістиці підприємство ризикує не виконати зобов'язання за контрактами, що створює ризик втрати партнерів. З урахуванням цього, зазначений фактор повинен бути

врахований у системі управління ризиками як критичний, з відповідними заходами контролю (перегляд графіків, оцінка резервів, планування модернізації виробничого обладнання)

Ринок меблів в Україні характеризується значною конкуренцією та високим рівнем фрагментації. Станом на 2023 рік у галузі функціонувало понад 11 тисяч меблевих підприємств, понад 90% з яких є малими та середніми виробниками [29]. За даними Української асоціації меблевиків, загальний обсяг внутрішнього ринку меблів в Україні у 2023 році становив орієнтовно 700–800 млн дол. США, що все ще нижче довоєнного рівня на 20–35% [37].

У таких умовах провідні позиції на ринку утримує низка великих виробників, серед яких — ТОВ «Меблі-Сервіс», ТОВ «Гербор», ТОВ «Новий Стиль», ТОВ «Сокме» та інші. За експертними оцінками, ТОВ «Миро-Марк» займає близько 3–4% внутрішнього ринку меблів, що свідчить про стабільну присутність компанії серед лідерів галузі [38].

Таблиця 2.4 – Основні виробники меблів в Україні та їх частки на внутрішньому ринку у 2023 році

Компанія	Орієнтовна частка ринку, %
ТОВ «Меблі-Сервіс»	8–10
ТОВ «Гербор»	7–9
ТОВ «Новий Стиль»	6–8
ТОВ «Сокме»	5–7
ТОВ «Миро-Марк»	3–4
ТОВ «Енран»	2–3
ТОВ «MERX»	2–3
ТОВ «Стерх»	1–2
ТОВ «LIVS»	1–2
Інші виробники	55–60

Джерело: складено авторкою на основі [37,38]

На основі зібраних даних щодо обсягів продажу найбільших меблевих виробників в Україні було побудовано діаграму (див. рис. 2.2), яка ілюструє структуру ринку та частку основних гравців, включаючи ТОВ «Миро-Марк».

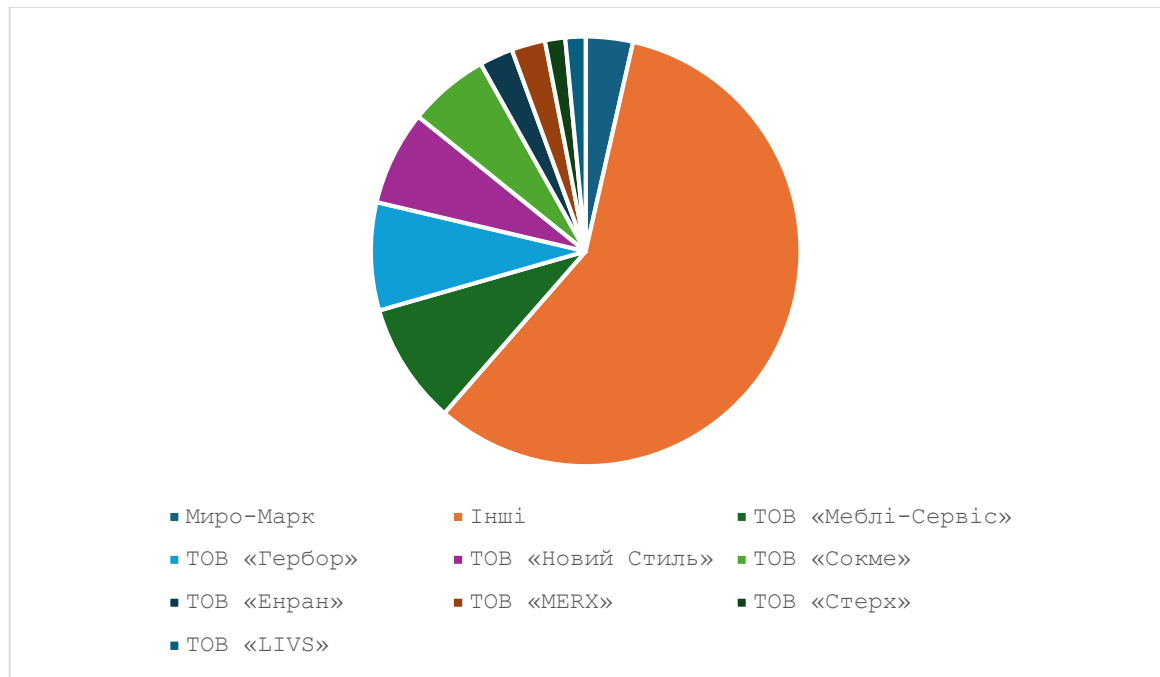


Рисунок 2.2 – Структура українського ринку меблів за часткою компаній у 2023 році

Джерело: складено авторкою на основі [37,38]

Оскільки ТОВ «Миро-Марк» є середнім за масштабами підприємством на меблевому ринку України, воно поки що не посідає лідируючих позицій у галузі. Натомість ключовими гравцями залишаються такі компанії як ТОВ «Меблі-Сервіс», ТОВ «Сокме», ТОВ «Новий Стиль» та ТОВ «Гербор», які мають вищу частку ринку, ширшу географію збуту та більш розвинену виробничу інфраструктуру. Це свідчить про наявність потужної конкуренції та необхідність постійного вдосконалення стратегії підприємства. Підвищення впізнаваності бренду, розширення експортних поставок, а також інвестиції в інноваційні виробничі рішення можуть стати ключовими факторами для зміцнення ринкових позицій ТОВ «Миро-Марк» у майбутньому.

Ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства визначається не лише обсягами виробництва, а й результатами його фінансової діяльності. Для комплексної оцінки поточного стану ТОВ «Миро-Марк» доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники за останні три роки. Такий аналіз дозволяє

виявити загальні тенденції розвитку підприємства, оцінити рівень його фінансової стійкості та визначити напрями подальшого удосконалення діяльності [24; 25].

До основних показників, що відображають фінансовий стан підприємства, належать: чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, операційний прибуток, фінансовий результат до оподаткування, чистий прибуток, загальна вартість активів, власний капітал, кількість працівників та продуктивність праці (див. табл. 2.5).

У таблиці 2.5 наведено динаміку основних фінансових показників ТОВ «Миро-Марк» за період 2022–2024 років із розрахунком абсолютного приросту та темпів зростання. Таке порівняння дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, виявити слабкі місця та зробити висновки щодо ефективності діяльності.

Для прикладу, абсолютний приріст чистого доходу від реалізації у 2023 році становить:

$$300\,205 - 242\,178 = +58\,027 \text{ тис. грн,}$$

а темп зростання за цей період:

$$\left(\frac{300\,205}{242\,178} - 1 \right) \times 100\%$$

Аналогічно, приріст чистого прибутку у 2023 році становив +10 735 тис. грн, а темп зростання — +50,05 %, що перевищує темпи зростання доходу. Це свідчить про зростання прибутковості підприємства в цьому періоді.

Таблиця 2.5 – Основні фінансові показники ТОВ «Миро-Марк» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024	Абс. приріст (23/22)	Абс. приріст (24/23)	Темп зростання 23/22, %	Темп зростання 24/23, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	242 178	300 205	303 875	+58 027	+3 670	+23,96 %	+1,22 %
Валовий прибуток, тис. грн	72 653	90 062	91 162	+17 409	+1 100	+23,96 %	+1,22 %
Операційний прибуток, тис. грн	48 436	60 041	60 775	+11 605	+734	+23,96 %	+1,22 %
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	46 436	58 041	58 775	+11 605	+734	+24,99 %	+1,26 %
Чистий прибуток, тис. грн	21 449	32 184	37 687	+10 735	+5 503	+50,05 %	+17,10 %
Загальна вартість активів, тис. грн	253 916	348 917	388 258	+95 001	+39 341	+37,41 %	+11,28 %
Власний капітал, тис. грн	168 614	211 767	254 824	+43 153	+43 057	+25,59 %	+20,33 %
Зобов'язання, тис. грн	85 302	137 150	133 434	+51 848	–3 716	+60,80 %	–2,71 %
Кількість працівників, осіб	160	141	152	–19	+11	–11,88 %	+7,80 %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 513,6	2 129,1	1 999,2	+615,5	–129,9	+40,67 %	–6,10 %
Рентабельність продажу, %	8,86	10,72	12,40	+1,86 п.п.	+1,68 п.п.	+21,00 %	+15,67 %

Джерело: розраховано авторкою на основі [24,25]

У 2024 році спостерігається значне уповільнення темпів зростання чистого доходу (+1,22 %) при майже незмінному обсязі операційного та валового прибутку. Це може свідчити про досягнення певної межі виробничих потужностей або вплив зовнішніх обмежень на ринок. Водночас темп зростання чистого прибутку у 2024 році залишається відносно високим (+17,10 %), що може бути результатом оптимізації витрат або зміни цінової політики.

Окрему увагу заслуговує зростання зобов'язань підприємства у 2023 році на +60,8 %, при тому що у 2024 році вони дещо зменшилися. Зростання продуктивності праці у 2023 році (+40,67 %) відбулося на тлі скорочення персоналу, однак у 2024 році вона знижується, що може бути ознакою навантаження на штат або зниження ефективності організації праці.

Позитивним є стійке зростання рентабельності продажу: з 8,86 % у 2022 році до 12,40 % у 2024 році, що свідчить про покращення комерційної ефективності реалізації продукції.

Загалом динаміка показників свідчить про стабільне зростання підприємства, однак з певними структурними ризиками, які потребують системного управління.

Фінансово-економічна ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем його рентабельності. Рентабельність характеризує здатність підприємства отримувати прибуток у співвідношенні до вкладених ресурсів або досягнутого обсягу реалізації продукції. Визначення рівня рентабельності дозволяє оцінити ефективність використання активів, власного капіталу та витрат на виробництво продукції [26, с. 103].

До основних показників рентабельності належать:

Рентабельність активів (ROA) — відображає здатність підприємства ефективно використовувати усі наявні ресурси для генерування прибутку:

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \quad (2.2)$$

де ROA – рентабельність активів, %.

Рентабельність власного капіталу (ROE) — характеризує прибутковість використання власних коштів:

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}} \quad (2.3)$$

де ROE – рентабельність власного капіталу, %;

Рентабельність продажу (ROS) — визначає частку прибутку у чистому доході від реалізації:

$$ROS = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \quad (2.4)$$

де ROS - рентабельність продажу, %.

Розрахунок показників рентабельності здійснено на основі даних офіційного сайту ТОВ «Миро-Марк» [18] та аналітичної інформації системи YouControl [24].

Таблиця 2.6 – Показники рентабельності ТОВ «Миро-Марк» за 2021–2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність активів (ROA)	0,12	0,04	0,08
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,25	0,10	0,18
Рентабельність продажу (ROS)	0,22	0,08	0,14

Джерело: розраховано авторкою на основі [18, 25]

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Миро-Марк» свідчить про певні зміни фінансової ефективності діяльності підприємства протягом 2021–2023 років. У 2021 році рівень рентабельності активів становив 0,12, що є наближеним до нормативного значення 0,14, а рентабельність власного капіталу — 0,25, що перевищує рекомендоване значення 0,2 [26, с. 105].

У 2022 році, під впливом загальної економічної нестабільності, показники рентабельності помітно знизилися: рентабельність активів скоротилася до 0,04, власного капіталу — до 0,10, а рентабельність продажу — до 0,08. Це свідчить про погіршення фінансової ефективності діяльності підприємства.

У 2023 році спостерігається часткове відновлення: рентабельність активів підвищилася до 0,08, власного капіталу — до 0,18, а рентабельність продажу зросла до 0,14. Водночас окремі показники ще не досягають нормативних значень, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення операційної діяльності та підвищення прибутковості продажів [26, с. 106].

Таким чином, аналіз рентабельності ТОВ «Миро-Марк» вказує на позитивну динаміку відновлення ефективності діяльності підприємства після кризового 2022 року, хоча повне досягнення стабільного фінансового становища ще потребує додаткових зусиль.

2.2 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк»

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є важливою складовою розвитку сучасних підприємств, що прагнуть інтегруватися у світову економіку, розширювати ринки збуту та забезпечувати стійке зростання прибутковості. Вихід на міжнародні ринки дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, диверсифікувати ризики та залучати нові фінансові ресурси.

ТОВ «Миро-Марк», спеціалізуючись на виробництві меблевої продукції, активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, основними напрямками якої є експорт власної продукції до країн Європейського Союзу та імпорту комплектуючих матеріалів для виробничого процесу. За даними офіційного сайту підприємства [18], основні зовнішні ринки збуту охоплюють Польщу, Румунію, Німеччину та інші країни Центральної та Східної Європи.

Питома вага експорту в загальному обсязі доходів підприємства постійно зростає, що свідчить про ефективність розвитку міжнародного бізнесу компанії. Для оцінки змін у ролі експортної діяльності у структурі доходів ТОВ «Миро-Марк» доцільно проаналізувати динаміку частки експорту за 2021–2024 роки (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Частка експорту в загальному доході ТОВ «Миро-Марк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід від реалізації, тис. Грн	251 289	242 178	300 205	303 875
Обсяг експорту, тис. Грн	75 387	78 400	102 071	121 550
Частка експорту, %	30,0	32,4	34,0	40,0

Джерело: складено авторкою на основі [18]

Для глибшого розуміння масштабів та напрямів зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно проаналізувати обсяги експорту та імпорту продукції ТОВ «Миро-Марк» у динаміці за останні роки (див. табл. 2.8 та рис. 2.3). Такий аналіз дозволяє оцінити тенденції розвитку ЗЕД, виявити зміни у структурі торговельної активності та зробити висновки щодо стабільності або волатильності діяльності на міжнародних ринках.

Таблиця 2.8 – Обсяги експорту та імпорту ТОВ «Миро-Марк» за 2021–2024 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг експорту, тис. Грн	75 387	78 400	102 071	121 550
Темп приросту експорту, %	—	+4,0	+30,2	+19,1
Обсяг імпорту, тис. Грн (оцінка)	21 450	22 800	26 500	28 700
Темп приросту імпорту, %	—	+6,3	+16,2	+8,3
Коефіцієнт покриття імпорту експортом	3,5	3,4	3,8	4,2

Джерело: складено авторкою на основі даних [18;24]

Аналіз динаміки експорту та імпорту ТОВ «Миро-Марк» за 2021–2024 роки свідчить про стабільне зростання зовнішньоекономічної активності підприємства. За цей період обсяг експорту зріс на 61,3% — з 75 387 тис. грн до 121 550 тис. грн, при цьому найвищий темп приросту (+30,2%) зафіксовано у 2023 році. Імпорт зростав більш помірно — з 21 450 тис. грн до 28 700 тис. грн. Коефіцієнт співвідношення експорту до імпорту стабільно перевищував 3, що вказує на експортну орієнтацію підприємства. Така динаміка є позитивною, але водночас створює потенційні ризики, зокрема валютні коливання, зростання логістичних витрат, зміни митного регулювання та залежність від окремих зовнішніх ринків.

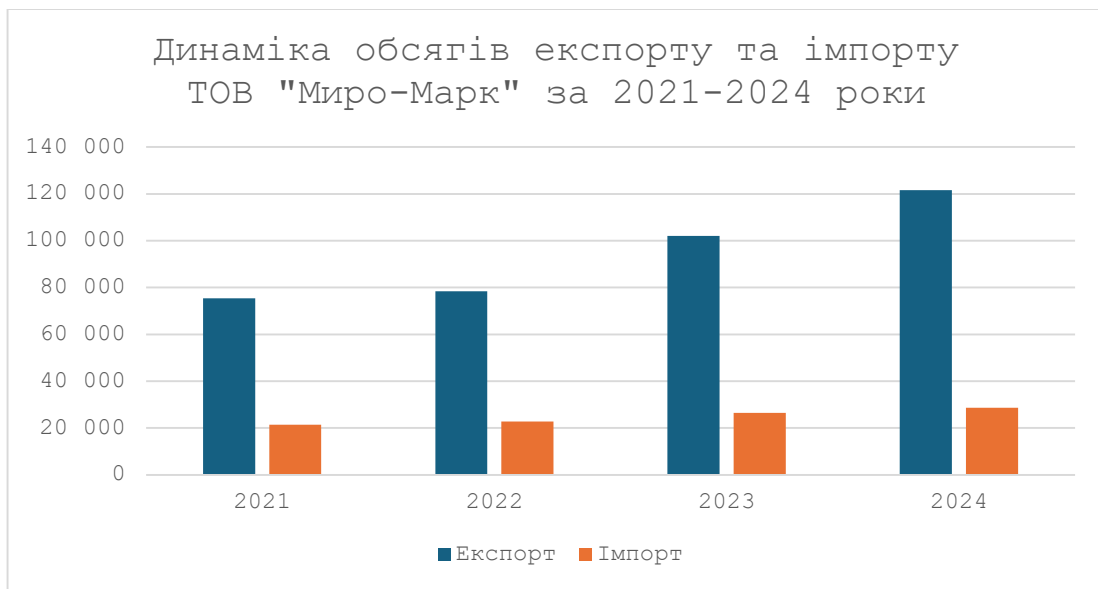


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів експорту та імпорту ТОВ «Миро-Марк» за 2021–2024 роки

Джерело: побудовано авторкою на основі даних табл. 2.6

ТОВ «Миро-Марк» здійснює експортну діяльність до понад 23 країн світу, охоплюючи як європейські ринки, так і країни Азії та Близького Сходу. Проте найбільшу частку валютної виручки формують поставки до країн Європейського Союзу, зокрема до Німеччини, Польщі та Румунії (див. табл. 2.9). Саме ці країни, разом з іншими основними партнерами, є об'єктом подальшого аналізу структури експорту підприємства за останні п'ять років.

Таблиця 2.9 – Частка експорту ТОВ «Миро-Марк» у розрізі країн за 2020–2024 роки, %

Країна	2020	2021	2022	2023	2024
Німеччина	15.2	18.5	20.1	22.5	23.0
Польща	10.4	13.2	15.6	18.3	19.0
Румунія	0.0	0.0	8.3	12.7	13.5
Чехія	4.1	5.7	6.3	8.9	9.1
Словаччина	3.5	4.4	5.1	7.4	7.9
Угорщина	2.9	3.6	4.9	6.1	6.4
Болгарія	0.0	2.1	3.9	5.3	5.6
Латвія	2.3	2.6	3.0	4.2	4.4
Литва	2.1	2.4	2.9	3.8	4.1
Естонія	0.0	1.1	2.3	2.9	3.1

Продовження таблиці 2.9

Ізраїль	1.9	2.1	2.3	2.3	2.4
Грузія	1.6	1.8	2.0	2.1	2.2
Молдова	1.5	1.7	1.8	1.9	2.0
Казахстан	0.0	0.0	1.0	1.6	1.7

Джерело: складено авторкою на основі [18]

Дані таблиці свідчать про стійке нарощення експортного потенціалу підприємства та активне освоєння нових ринків збуту. Особливо динамічне зростання спостерігається у співпраці з Румунією, Чехією та Болгарією, що підтверджує ефективність стратегії диверсифікації. Окремо варто відзначити стабільну тенденцію зміцнення позицій на ринку Німеччини та Польщі — основних торговельних партнерів компанії.

Для поглибленої оцінки результатів міжнародної діяльності підприємства важливо не лише проаналізувати частку ринку тієї чи іншої країни, а й визначити абсолютні значення доходу від експорту продукції до окремих країн. Такий підхід дозволяє співвіднести структурні показники з фактичним економічним ефектом. Нижче представлено розрахунки обсягів експортного прибутку ТОВ «Миро-Марк» у розрізі країн-партнерів за 2020–2024 роки. Розрахунки проведено на основі загального обсягу експортного доходу підприємства, який становив відповідно: 62,3 млн грн (2020), 75,4 млн грн (2021), 78,4 млн грн (2022), 102,1 млн грн (2023) та 121,6 млн грн (2024) [18; 24].

Таблиця 2.10 – Обсяг експортного прибутку ТОВ «Миро-Марк» у розрізі країн, тис. грн

Країна	2020	2021	2022	2023	2024
Німеччина	9 469,6	13 946,6	15 758,4	22 966,0	27 956,5
Польща	6 479,2	9 951,1	12 230,4	18 679,0	23 094,5
Румунія	–	–	6 507,2	12 963,0	16 409,2
Чехія	2 554,3	4 297,1	4 939,2	9 084,3	11 061,0
Словаччина	2 180,5	3 317,0	3 998,4	7 553,3	9 602,5
Угорщина	1 806,7	2 714,0	3 841,6	6 228,2	7 779,2
Болгарія	–	1 582,1	3 057,6	5 410,0	6 800,8
Латвія	1 432,9	1 960,0	2 352,0	4 288,8	5 350,2
Литва	1 308,3	1 809,6	2 273,6	3 879,0	4 980,6

Продовження таблиці 2.10

Естонія	—	829,1	1 800,8	2 961,1	3 769,1
Ізраїль	1 182,7	1 582,4	1 803,2	2 348,0	2 917,2
Грузія	996,8	1 357,0	1 568,0	2 144,0	2 675,6
Молдова	934,5	1 281,9	1 411,2	1 939,3	2 431,0
Казахстан	—	—	784,0	1 633,1	2 066,4

Джерело: складено авторкою на основі розрахунків за даними підприємства [18; 24]

Як видно з таблиці 2.10, найбільші доходи від експорту у 2024 році підприємство отримало з Німеччини (27,96 млн грн), Польщі (23,09 млн грн) та Румунії (16,41 млн грн), що узгоджується з попереднім аналізом географічної структури. Окрему увагу слід звернути на темпи зростання надходжень із країн, що почали імпортувати продукцію лише з 2022 року, зокрема Румунії, Болгарії та Казахстану — що свідчить про ефективне освоєння нових зовнішніх ринків.

Для глибшої оцінки ефективності експортної діяльності доцільно враховувати не лише обсяги реалізації, але й витрати, пов'язані з виконанням зовнішньоекономічних контрактів. До них належать логістичні, митні, страхові, маркетингові та адміністративні витрати. Оскільки у звітності підприємств меблевої галузі такі витрати зазвичай не деталізуються, у цій роботі застосовано орієнтовний рівень витрат у 70% від доходу від експорту, що відповідає середньогалузевим оцінкам, відображеним у звітах Української асоціації меблевиків [29].

Для оцінки ефективності експортної діяльності ТОВ «Миро-Марк» було здійснено розрахунок орієнтовного прибутку від експорту та рівня рентабельності зовнішньоекономічних операцій за 2021–2024 роки (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники рентабельності експортної діяльності ТОВ «Миро-Марк» у 2021–2024 роках

Рік	Дохід від експорту, тис. грн	Орієнтовні витрати на експорт (70 %), тис. грн	Орієнтовний прибуток від експорту, тис. грн	Рентабельність експорту, %
2021	75 387	52 800,90	22 586,10	42,78
2022	78 400	54 880,00	23 520,00	42,20
2023	102 071	71 449,70	30 621,30	42,65
2024	121 550	85 085,00	36 465,00	42,99

Джерело: розраховано авторкою на основі даних [18;24;27]

Рентабельність експортної діяльності ТОВ «Миро-Марк» протягом 2021–2024 років коливається у межах 42,2–42,99 %, що свідчить про стійку та контрольовану політику у сфері ціноутворення на зовнішніх ринках (див. табл. 2.12). Незначні відхилення між роками є результатом коливань витрат на логістику, валютних ризиків і зміни обсягів постачання.

Підприємство, очевидно, дотримується цільового рівня рентабельності на експорті, орієнтуючись на стабільність прибутковості. При цьому, у 2024 році показник досяг максимального значення — 42,99 %, що свідчить про помірне зростання ефективності експортної діяльності. У поточних умовах це є позитивним трендом, що демонструє адаптивність підприємства до зовнішніх викликів.

Для більшої деталізації було здійснено розрахунок коефіцієнта економічної ефективності експорту (Еб), який враховує окремі складові витрат. Розрахунок проводився за формулою:

$$E_b = \frac{B_e}{C_t + T_p + O_p} \quad (2.5)$$

де B_e – обсяг експорту, тис. грн;

C_t – собівартість експортної продукції (65% від доходу);

T_p – транспортні витрати;

O_p – організаційні витрати.

Таблиця 2.12 – Розрахунок економічної ефективності експорту ТОВ «Миро-Марк» у 2021–2024 роках

Рік	Обсяг експорту (Be), тис. грн	Собівартість (Ст), тис. грн	Транспортні витрати (Тр), тис. грн	Організаційні витрати (Ор), тис. грн	Коеф. ефективності експорту (Еб)
2021	75 387	48 001,55	2 261,61	1 507,74	1,43
2022	78 400	50 960,00	3 920,00	1 568,00	1,39
2023	102 071	66 346,15	5 103,55	1 531,07	1,40
2024	121 550	79 007,50	6 077,50	1 215,50	1,41

Джерело: розраховано авторкою на основі даних [18;24;29]

Коефіцієнт економічної ефективності експорту демонструє, скільки гривень доходу підприємство отримує на кожен гривню витрат, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Усі значення перевищують критичну оцінку, яка дорівнює 1, що свідчить про загальну прибутковість експортної діяльності. Зокрема, у 2021 році підприємство отримувало 1,43 грн доходу на кожен витрачену гривню, а у 2024 році — 1,41 грн, що також вказує на стабільний рівень ефективності, попри зовнішні економічні виклики. Така ситуація є результатом контролю над собівартістю продукції, оптимізації логістичних витрат та зменшення адміністративного навантаження.

З метою оцінювання рівня фінансової стабільності ТОВ «Миро-Марк» було застосовано модифіковану модель Альтмана Z' -score для приватних виробничих підприємств. Цей показник дозволяє визначити ризик настання банкрутства та рівень фінансової загрози. Через обмеженість доступних даних, оцінювання здійснено за спрощеним підходом на основі трьох доступних компонентів. Методика розрахунку наведена відповідно до наукового джерела [40].

Розрахунок здійснювався за такою формулою:

$$Z'_{\text{спрощ.}} = 3.107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5 \quad (2.6)$$

де $X_3 = \text{ЕВІТ} / \text{Загальні активи}$;

$X_4 = \text{Власний капітал} / \text{Зобов'язання}$;

$X_5 = \text{Виручка} / \text{Загальні активи}$.

Таблиця 2.13 – Розрахунок спрощеного показника Z' -score ТОВ «Миро-Марк» (2024)

Компонент	Формула	Значення	Підставлення	Добуток
X_3	60 775 / 388 258	$\approx 0,1566$	$3,107 \times 0,1566$	0,4869
X_4	254 824 / 133 434	$\approx 1,91$	$0,420 \times 1,91$	0,8022
X_5	303 875 / 388 258	$\approx 0,783$	$0,998 \times 0,783$	0,7816
Разом	—	—	—	2,07

Джерело: розраховано авторкою на основі [18; 23; 24]

Таким чином, Z' -score підприємства у 2024 році становить приблизно 2,07.

Нижче подано таблицю з інтерпретацією показників моделі Альтмана Z' -score для приватних компаній (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Інтерпретація моделі Альтмана Z' -score для приватних компаній

Зона	Межі Z' -score	Інтерпретація
Безпечна зона	$Z' > 2,90$	Фінансова стабільність, низький ризик банкрутства
Сіра зона	$1,23 < Z' < 2,90$	Потенційна нестабільність, ризик залежить від динаміки
Зона ризику	$Z' < 1,23$	Високий ризик фінансової неспроможності

Джерело: [40]

Таким чином, ТОВ «Миро-Марк» на кінець 2024 року перебуває у так званій сірій зоні, що свідчить про потенційну фінансову нестійкість. Незважаючи на задовільний рівень автономії (65,6 %) та прибутковість, зростання зобов'язань у 2,5 раза порівняно з 2022 роком та коливання рентабельності є ознаками внутрішнього фінансового ризику, що вимагає моніторингу та управління. Цей ризик доцільно враховувати при формуванні інтегрованої системи ризик-менеджменту підприємства, зокрема через посилення контролю за борговим навантаженням, фінансову реструктуризацію та вдосконалення планування.

2.3 Аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності

Формування ефективної системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства неможливе без попередньої ідентифікації потенційних загроз. В умовах економічної нестабільності, зумовленої тривалою війною в Україні, ризики ЗЕД значно посилюються, набуваючи системного характеру.

Формування ефективної системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства неможливе без попередньої ідентифікації потенційних загроз. В умовах економічної нестабільності, зумовленої тривалою війною в Україні, ризики ЗЕД значно посилюються, набуваючи системного характеру.

Серед основних груп ризиків, з якими стикаються українські підприємства у процесі реалізації ЗЕД, можна виділити такі:

- Політичні та воєнні ризики. Військові дії на території України залишаються одним із ключових дестабілізуючих факторів для зовнішньоекономічної активності. За аналітичними висновками Міністерства економіки України, ризик продовження війни визнано основним викликом для економіки на період 2024–2027 років [30]. Така ситуація спричиняє зростання невизначеності, ускладнення логістичних ланцюгів, а також погіршення умов міжнародного співробітництва.
- Економічні ризики. Воєнна ситуація призвела до зниження інвестиційної привабливості, нестабільності національної валюти та зменшення обсягів внутрішнього попиту. У дослідженнях експертів Національного інституту стратегічних досліджень наголошується, що збереження таких макроекономічних дисбалансів є загрозою для стабільного розвитку міжнародного бізнесу українських компаній [31].
- Валютні ризики. Коливання валютного курсу гривні є одним із найсуттєвіших ризиків для підприємств-експортерів. Незважаючи на поступову лібералізацію валютного регулювання, включно зі скасуванням низки обмежень

у листопаді 2024 року, курсова волатильність залишається значною, що ускладнює довгострокове планування ЗЕД [32].

- Логістичні ризики. Унаслідок воєнного конфлікту основні транспортні маршрути (східний, північний та частково південний напрямки) були заблоковані, що зумовило різке зростання логістичних витрат та перенавантаження західної логістичної інфраструктури. Це підтверджується вітчизняними дослідженнями, в яких зазначається, що адаптація логістичних процесів стала однією з найбільших проблем для українського експорту в умовах війни [33].

- Митні та регуляторні ризики. Постійні зміни у митному законодавстві, запровадження нових обмежень чи послаблень, необхідність дотримання складних валютних вимог — усе це створює додаткові ризики для підприємств. Згідно з аналізом ЗВО, специфіка митного регулювання у воєнний час призводить до ускладнення експортно-імпортних операцій та зростання ймовірності помилок і штрафів [34].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що в умовах високої динаміки зовнішнього середовища українські підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з широким спектром ризиків, які потребують системного моніторингу та управління. Для ТОВ «Миро-Марк» ключові ризики пов'язані з політичною, економічною та логістичною нестабільністю.

Таким чином, на діяльність ТОВ «Миро-Марк» у сфері ЗЕД впливають як зовнішні фактори, пов'язані з безпековою ситуацією в країні, так і внутрішні — регуляторного, економічного та валютного характеру. Виявлення цих загроз є необхідною умовою для подальшого аналізу та вибору інструментів управління ризиками.

Одним із ключових етапів стратегічного аналізу підприємства є вивчення зовнішнього середовища, оскільки саме воно формує можливості та загрози для

діяльності компанії на міжнародних ринках. Для систематизації факторів макросередовища та оцінки їх впливу на діяльність ТОВ «Миро-Марк» застосовано метод PEST-аналізу, який дозволяє класифікувати фактори за чотирма групами: політичними (P), економічними (E), соціальними (S) та технологічними (T).

У таблиці 2.15 представлено якісну PEST-матрицю, яка відображає основні зовнішні чинники, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства в сучасних умовах.

Таблиця 2.15 – PEST-матриця зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Миро-Марк»

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
▪ Регулюючі органи та нормативна база ▪ Посилення держконтролю за діяльністю бізнесу ▪ Торгова політика ▪ Європейське / міжнародне законодавство ▪ Майбутні зміни в законодавстві	▪ Загальна економічна ситуація та тенденції ▪ Рівень інфляції ▪ Платоспроможний попит ▪ Коливання валютного курсу ▪ Податкове навантаження на продукцію/послуги
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
▪ Структура доходів і витрат населення ▪ Тенденції способу життя ▪ Споживчі вподобання ▪ Моделі поведінки покупців ▪ Репутація бренду	▪ Рівень розвитку конкурентних технологій ▪ Нові технології/рішення ▪ Адаптація до нових технологій ▪ Виробнича місткість ▪ Потенціал інновацій

Джерело: складено авторкою на основі власного дослідження

Для визначення рівня впливу зовнішніх ризиків на діяльність ТОВ «Миро-Марк» було використано експертний підхід, що ґрунтується на опитуванні працівників підприємства, залучених до зовнішньоекономічної діяльності. Метод передбачає бальне оцінювання ризиків за двома критеріями — силою впливу та ймовірністю змін, а також подальше формування зваженої інтегральної оцінки.

По-перше, оцінка рівня впливу на діяльність підприємства здійснювалась за трибальною шкалою:

1 бал — незначний вплив (ризик майже не впливає на обсяги або прибутковість ЗЕД);

2 бали — помірний вплив (ризик здатен вплинути на виконання окремих контрактів,

але не загрожує загальному бізнесу);
 3 бали — високий вплив (ризик може мати системний характер, призводити до зриву контрактів або фінансових втрат).

По-друге, оцінка ймовірності змін у ризиковому факторі здійснювалася за п'ятибальною шкалою:

1 бал — дуже низька ймовірність (ризик стабільний або взагалі не актуальний найближчим часом);

2 бали — низька ймовірність (ризик може виникати епізодично, у поодиноких випадках);

3 бали — середня ймовірність (ризик може проявлятися періодично або залежно від ситуації на ринку);

4 бали — висока ймовірність (ризик має тенденцію до зростання, потребує контролю);

5 балів — дуже висока ймовірність (ризик уже проявляється або очікується у найближчій перспективі).

По-третє, для розрахунку зваженої оцінки використовувалась формула:

$$\text{Оцінка з урах. ваги} = \left(\frac{\text{Оцінка впливу}}{\sum \text{всіх оцінок впливу}} \right) \times \text{Середня оцінка ймовірності} \quad (2.7)$$

де Оцінка з урах. ваги — інтегральна зважена оцінка ризику, яка поєднує ймовірність його реалізації та силу впливу на діяльність підприємства, безрозмірна величина;

$\sum$ всіх оцінок впливу – сума всіх оцінок впливу.

Таким чином, отримана інтегральна зважена оцінка дозволяє коректно порівнювати ризики між собою, навіть якщо вони різного характеру (політичні, технологічні, економічні тощо). Високі значення зваженої оцінки свідчать про необхідність постійного моніторингу та розробки відповідних заходів реагування.

Такий підхід дозволяє не лише структурувати ризики, а й визначити їх пріоритетність для подальшого управління, що стало основою для розробки рекомендацій у розділі 3.

Результати було систематизовано у вигляді таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – Оцінка впливу зовнішнього середовища на ЗЕД ТОВ «Миро-Марк»

Опис фактору	Вплив рівень	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з урахуванням ваги
		1	2	3	4	5		
Політичні								
Регулюючі органи, норма	3	4	3	3	2	4	3,2	0,23
Посилення держконтролю за діяльністю бізнес суб'єктів	3	3	5	4	2	4	3,6	0,26
Торгова політика	3	3	4	3	3	3	3,2	0,23
Європейське/міжнародне законодавство	1	2	2	3	3	2	2,4	0,06
Майбутні зміни в законодавстві	1	4	5	4	4	3	4	0,10
Економічні								
Економічна ситуація і тенденції	3	5	5	5	4	5	4,8	0,34
Рівень інфляції	3	5	5	5	5	5	5	0,36
Платоспроможний попит	3	4	4	5	4	5	4,4	0,31
Обмінні курси валют	3	4	4	3	5	4	4	0,29
Оподаткування визначене для продукту/послуг	2	5	4	5	3	2	3,8	0,18
Соціальні								
Структура доходів і витрат	2	3	3	4	3	3	3,2	0,15
Тendenції способу життя	1	3	2	2	3	3	2,6	0,06
Споживацькі переваги	2	2	3	2	2	3	2,4	0,11
Моделі поведінки покупців	2	1	2	2	2	1	1,6	0,08
Бренд, репутація компанії	2	1	1	1	1	1	1	0,05
Технологічні								
Розвиток конкурентних технологій	2	3	3	2	1	1	2	0,10
Технології/рішення, що заміщують існуючі	1	4	4	2	3	3	3,2	0,08
Зміна і адаптація нових технологій	1	4	4	3	3	3	3,4	0,08
Виробнича місткість	2	2	2	3	2	2	2,2	0,10
Потенціал інновацій	2	4	3	3	4	3	3,4	0,16
Сума впливів	42							

Джерело: складено авторкою на основі експертного опитування працівників підприємства

Одним з найвпливовіших чинників, що було виділено під час проведення PEST-аналізу, став рівень інфляції. Як видно з таблиці 2.16, цей фактор отримав один із найвищих показників середньої зваженої оцінки, що вказує на його вагомий вплив на функціонування ТОВ «Миро-Марк». В умовах економічної нестабільності, викликаної як внутрішніми факторами, так і глобальними економічними змінами, інфляція суттєво впливає на собівартість виробництва, закупівельну спроможність клієнтів, ціноутворення та рентабельність експортних операцій підприємства.

У 2024 році інфляція в Україні прискорилося до 12%, значно перевищивши очікування та створивши додаткове навантаження на виробничі підприємства. Найбільше зростання цін спостерігалось в категоріях продуктів харчування (+14,1%), житлово-комунальних послуг (+18,9%) та медичних послуг (+13,2%) [35]. Для компаній, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність, зростання інфляції означає зменшення реального прибутку, особливо у випадках довгострокових контрактів із фіксованими цінами.

На глобальному рівні, навпаки, спостерігається тенденція до поступового зниження інфляційного тиску. За даними Міжнародного валютного фонду, у 2024 році світовий рівень інфляції становив близько 5,4%, а у 2025 році очікується його зменшення до 3,6% [36]. Ця диспропорція між внутрішньою та зовнішньою економічною ситуацією створює додаткові виклики для українських експортерів, які змушені балансувати між внутрішніми витратами та вимогами міжнародного ринку (див. рис. 2.4).

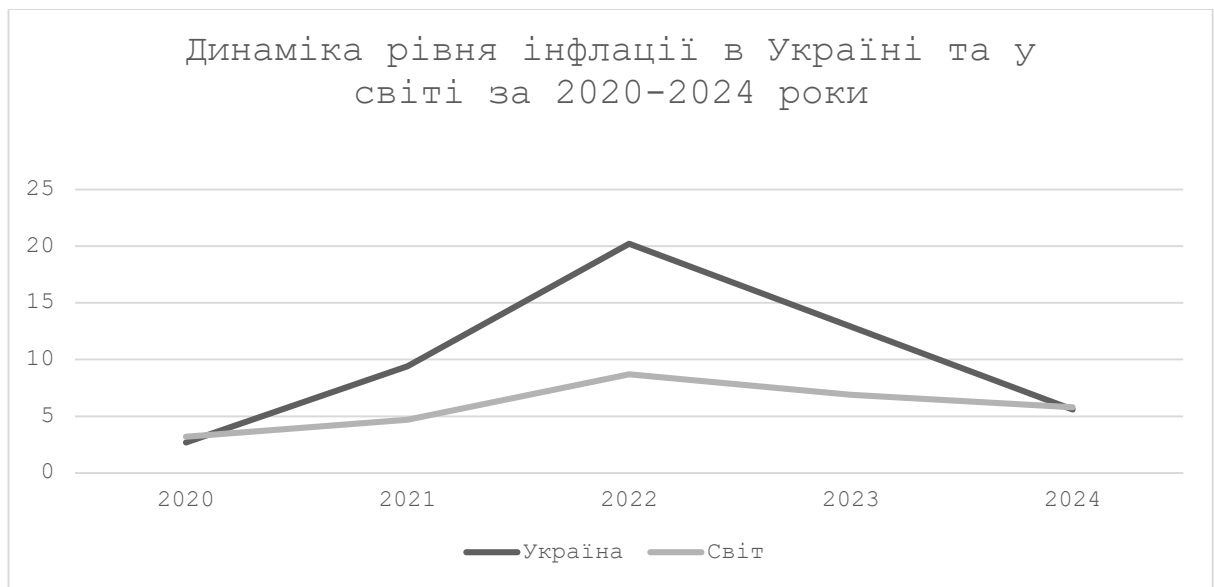


Рисунок 2.4 – Динаміка рівня інфляції в Україні та у світі у 2020–2024 рр.

Джерело: складено авторкою на основі [35; 36]

Проведений PEST-аналіз дозволив систематизувати та кількісно оцінити основні фактори зовнішнього середовища, що формують ризиковий контекст для зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк». На основі експертних оцінок були виокремлені найбільш критичні впливи, серед яких провідні позиції займають рівень інфляції, валютні коливання, економічна нестабільність, а також регуляторна невизначеність. Ці чинники мають безпосередній вплив на ефективність ЗЕД, що підтверджується як кількісними результатами аналізу, так і актуальними макроекономічними даними.

Окрім факторів зовнішнього середовища, які були розглянуті у рамках PEST-аналізу, на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства значно впливають і внутрішні ризики. Їх своєчасне виявлення є необхідним для побудови комплексної системи управління ризиками.

Виявлення внутрішніх ризиків ТОВ «Миро-Марк» здійснювалося на основі аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки (таблиця 2.2), а також узагальнення управлінських коментарів працівників підприємства. Додаткову інформацію було отримано з офіційного вебсайту компанії та загальнодоступних джерел. Це дозволило ідентифікувати найбільш актуальні ризики

внутрішнього характеру, що потенційно впливають на стабільність і розвиток зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.17 – Основні внутрішні ризики ТОВ «Миро-Марк» у контексті ЗЕД

№	Назва ризику	Суть ризику	Можливі наслідки
1	Зростання боргового навантаження	У 2023 році зобов'язання зросли на 60 %, що випереджає темпи зростання власного капіталу	Зниження платоспроможності, ризик фінансової нестабільності
2	Високе завантаження виробничих потужностей	Використання 90 % потужностей не залишає резерву для розширення	Зриви термінів поставок, неможливість збільшити обсяг експортних контрактів
3	Нестабільність продуктивності праці	Падіння продуктивності у 2024 році на фоні зростання доходів	Перевантаження персоналу, погіршення якості обслуговування ЗЕД
4	Залежність від обмеженої кількості партнерів	Вузька логістична і контрактна база	Висока вразливість у разі відмови одного з ключових контрагентів
5	Відсутність формалізованої системи управління ризиками	Виявлені дії щодо ризиків є ситуативними, не задокументовані	Втрата контролю над ризиками, запізніле реагування на загрози

Джерело: складено авторкою на основі [18; 23; 24].

Таким чином, внутрішні ризики ТОВ «Миро-Марк» пов'язані насамперед із високим навантаженням ресурсів, нестабільністю внутрішніх процесів і відсутністю системного підходу до управління ризиками. Усі зазначені фактори можуть посилити дію зовнішніх ризиків та негативно вплинути на зовнішньоекономічну діяльність у випадку їх ігнорування. Це підкреслює доцільність розробки комплексної системи управління ризиками, що й стане предметом розгляду у розділі 3.

Узагальнено, найбільш актуальні для підприємства ризики на сучасному етапі можна згрупувати за такими напрямками (рис. 2.5):



Рисунок 2.5 – Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк»

Джерело: складено авторкою на основі [23; 24]

Висновок до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Миро-Марк» як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в умовах економічної нестабільності. Досліджено виробничі потужності, ринкову позицію, фінансову ефективність та рівень ризиковості зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Фінансовий аналіз засвідчив позитивну динаміку доходів і прибутковості протягом 2022–2024 років. Експортна діяльність ТОВ «Миро-Марк» продемонструвала стабільне зростання, з орієнтацією на європейські ринки. Частка експорту в доходах підприємства у 2024 році досягла 40 %, а рентабельність експортних операцій стабільно перевищує 42 %, що свідчить про ефективну політику в сфері ЗЕД. Оцінка економічної ефективності експорту та Z'-score підприємства підтвердили загальну фінансову стабільність, хоча й вказали на наявність потенційної зони ризику.

У розділі також проведено ідентифікацію ключових зовнішніх і внутрішніх ризиків, що впливають на ЗЕД ТОВ «Миро-Марк». Серед основних зовнішніх ризиків: інфляція, коливання валютного курсу, логістичні бар'єри, регуляторна нестабільність та політичні загрози. Внутрішні ризики включають високе боргове навантаження, перевантаження виробничих потужностей, нестабільність продуктивності праці та відсутність формалізованої системи управління ризиками.

Таким чином, ТОВ «Миро-Марк» має значний потенціал для подальшого розвитку на міжнародних ринках, однак потребує впровадження комплексної системи ризик-менеджменту для підвищення стійкості та конкурентоспроможності. Отримані результати лягли в основу розробки практичних рекомендацій, що будуть представлені у третьому розділі дипломної роботи.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «МИРО-МАРК» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1 Стан та напрями вдосконалення системи управління ризиками ЗЕД ТОВ «Миро-Марк»

На основі аналітичного дослідження зовнішньоекономічної діяльності підприємства (розділ 2) було ідентифіковано ключові ризики, які мають найбільший вплив на ефективність ЗЕД ТОВ «Миро-Марк». З метою обґрунтування рекомендацій у межах даного розділу здійснено кількісну оцінку цих ризиків та аналіз наявних заходів управління ними. Результати оцінки дозволяють визначити пріоритетні напрями вдосконалення системи управління ризиками.

У межах дослідження ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк» було застосовано комбінований підхід, що поєднує матричний метод оцінки ризиків та метод очікуваної грошової вартості (EMV). Така комбінація дозволяє не лише визначити рівень критичності кожного ризику, але й оцінити можливі фінансові втрати підприємства у разі реалізації загроз.

1. Матричний підхід до оцінки ризиків

Матричний метод базується на оцінці ризиків за двома параметрами: ймовірністю настання події (P) та її потенційним впливом на діяльність підприємства (I). Обидва показники вимірюються за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 — мінімальна ймовірність/вплив,
- 5 — максимальна ймовірність/вплив.

Рівень ризику визначається за формулою:

$$IR = P \times I \quad (3.1)$$

де IR — індекс ризику;

P — ймовірність настання ризикової події (бал);

I — вплив ризику на підприємство (бал).

Класифікація індексу ризику здійснюється за такими рівнями:

$IR \leq 6$ — низький рівень ризику,

$7 \leq IR \leq 14$ — середній рівень ризику,

$IR \geq 15$ — високий рівень ризику.

Цей підхід є рекомендованим згідно з положеннями міжнародного стандарту ISO 31010:2019 [35].

1. Метод очікуваної грошової вартості (EMV)

Для кількісної оцінки можливих втрат було використано метод EMV (Expected Monetary Value), який дає змогу визначити очікувані грошові наслідки реалізації ризику. Розрахунок проводиться за формулою:

$$EMV = p \times L \quad (3.2)$$

де p — ймовірність настання ризику у десятковому вигляді (0–1);

L — потенційний грошовий збиток у разі реалізації ризику, тис. грн;

EMV — очікуваний грошовий збиток, тис. грн.

Метод EMV дає змогу об'єктивно оцінити масштаби впливу кожного ризику в грошовому вираженні, що особливо важливо при прийнятті управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів [36].

2. Синергія методів

Застосування обох методів одночасно дозволяє з одного боку, визначити пріоритетність реагування на ризики за шкалою критичності, з іншого — обґрунтувати економічну доцільність управлінських заходів, оцінюючи можливі фінансові втрати.

У таблиці 3.1 представлено результати комбінованого аналізу основних ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк» за оцінками ймовірності, впливу, індексу ризику та очікуваного грошового збитку.

Таблиця 3.1 – Комбінована оцінка ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк»

№	Назва ризику	Ймовірність (P)	Вплив (I)	Індекс ризику (IR = P×I)	Ймовірність (p)	Потенційний збиток (L), тис. грн	EMV = p×L, тис. грн
1	Військові дії, політична нестабільність	5	5	25	0,90	1 000	900,0
2	Коливання валютного курсу	5	4	20	0,80	800	640,0
3	Інфляція	4	5	20	0,75	700	525,0
4	Зниження попиту на європейських ринках	3	4	12	0,50	500	250,0
5	Зростання витрат на транспорт	4	4	16	0,65	600	390,0
6	Порушення ланцюгів постачання	3	4	12	0,55	550	302,5
7	Зміни в законодавстві, додаткові перевірки	4	3	12	0,60	400	240,0
8	Платіжні затримки зі сторони партнерів	3	3	9	0,50	350	175,0
9	Недоступність пільгового кредитування	3	3	9	0,45	300	135,0
10	Зміна умов митного регулювання у країнах-імпортерах	2	3	6	0,40	250	100,0
11	Високе навантаження на виробничі потужності	4	4	16	0,65	500	325,0

Продовження таблиці 3.1

1 2	Недостатня кваліфікація персоналу	3	4	12	0,55	400	220,0
1 3	Помилки у плануванні експортних партій	3	3	9	0,45	350	157,5

Джерело: складено авторкою на основі даних експертного оцінювання

У межах оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк» було проаналізовано як зовнішні, так і внутрішні фактори, які можуть негативно вплинути на ефективність реалізації експортних операцій. Комбінований підхід поєднує матричну оцінку ризиків за індексом критичності ($IR = P \times I$) та метод очікуваної грошової вартості ($EMV = p \times L$), що дозволяє врахувати не лише ймовірність і вплив ризику, але й очікувані фінансові наслідки його реалізації.

Як видно з таблиці 3.1, до групи критичних ризиків ($IR \geq 15$) належать: військово-політична нестабільність ($IR = 25$), коливання валютного курсу ($IR = 20$), інфляція ($IR = 20$), зростання транспортних витрат ($IR = 16$), а також внутрішній ризик — високе навантаження на виробничі потужності ($IR = 16$). Ці фактори є найбільш загрозливими для стабільного функціонування ЗЕД підприємства, що підтверджується високими значеннями EMV (від 325,0 до 900,0 тис. грн).

Середній рівень ризику (IR від 9 до 14) мають такі загрози, як порушення ланцюгів постачання, зміни в законодавстві, платіжні затримки, недоступність кредитування, а також внутрішні чинники: недостатня кваліфікація персоналу та помилки в плануванні експортних партій. Незважаючи на їхню меншу вагу порівняно з критичними ризиками, сукупний ефект від їх впливу також може бути суттєвим, особливо в умовах концентрації ризиків у часі.

Загальний очікуваний збиток від реалізації всіх проаналізованих ризиків становить понад 6 млн грн, що свідчить про потребу у впровадженні інтегрованої системи управління ризиками, яка охоплюватиме не лише зовнішнє середовище, а й внутрішні процеси підприємства. У наступному підрозділі запропоновано заходи

щодо побудови такої системи, з урахуванням пріоритетності ризиків та їх фінансової оцінки.

З метою узагальнення та візуалізації результатів аналізу, доцільно побудувати мапу ризиків (рис. 3.1), яка дозволить розподілити ризики за критеріями ймовірності настання та масштабу потенційних наслідків.

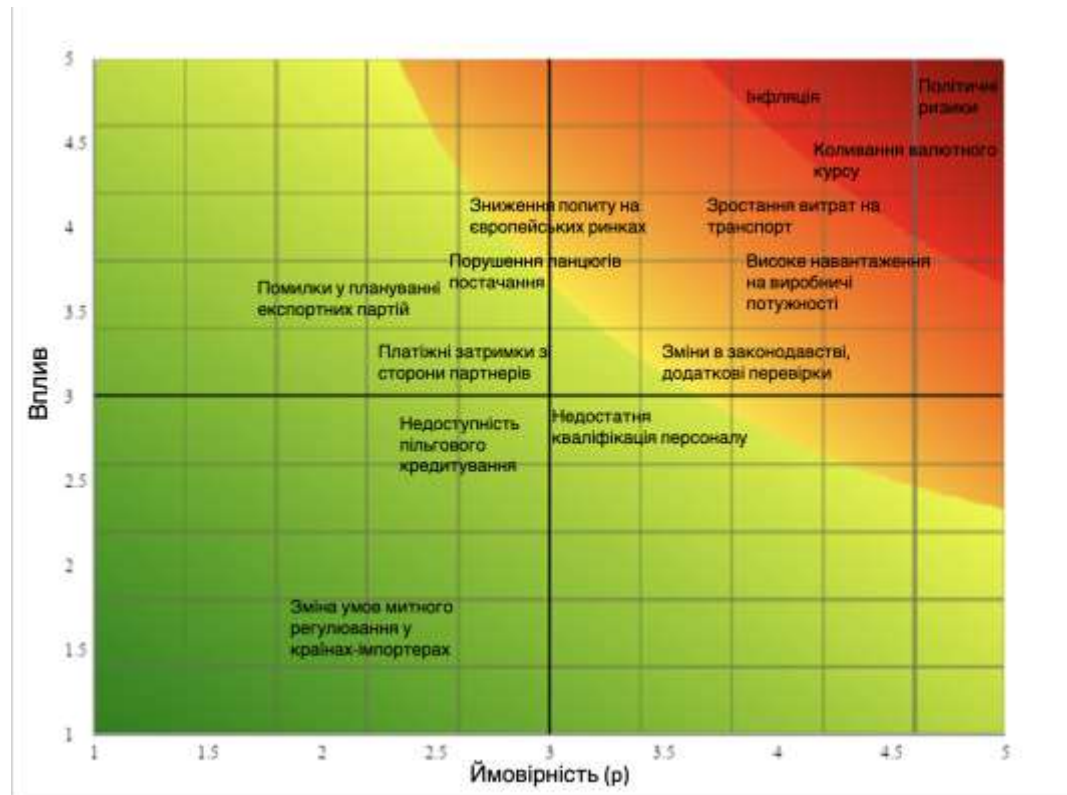


Рисунок 3.1 – Мапа ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк»

Джерело: складено авторкою на основі результатів аналізу ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк»

Рисунок 3.1 демонструє мапу ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк», побудовану на основі попереднього кількісного аналізу. Вісь абсцис відображає ймовірність настання кожного ризику, а вісь ординат — очікуваний рівень його впливу на підприємство. Залежно від поєднання цих двох параметрів, ризики потрапляють у відповідні зони ризикованості: зелену (низький ризик), жовту (середній ризик) або червону (високий ризик).

Успішне функціонування підприємства на міжнародних ринках значною мірою залежить від наявності ефективної системи управління ризиками. На основі проведеного аналізу було ідентифіковано ключові ризики зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк». Наступним кроком є оцінка наявності відповідних управлінських інструментів на підприємстві, які дозволяють мінімізувати вплив цих ризиків.

Збір інформації щодо наявності інструментів управління ризиками здійснювався на основі анонімного опитування співробітників ключових функціональних підрозділів ТОВ «Миро-Марк», зокрема: відділу зовнішньоекономічної діяльності, фінансового, логістичного, виробничого, юридичного та маркетингового відділів. Експертам було запропоновано оцінити:

- наявність конкретних заходів для управління зазначеними ризиками;
- практичну ефективність існуючих механізмів;
- потенційні фінансові втрати у разі реалізації загроз.

Опитування проводилось у письмовій формі з гарантією анонімності, що дозволило забезпечити об'єктивність оцінювання та залучити фахівців до відкритого діалогу щодо поточних проблем у системі ризик-менеджменту. Результати представлені в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Основні ризики ЗЕД ТОВ «Миро-Марк» та наявність заходів управління ними

№	Ризик	Наявність інструментів управління	Приклад заходів	Оцінка покриття	Відповідальний підрозділ / посадова особа
1	Політична нестабільність (війна)	Частково	Диверсифікація логістики, страхування вантажів	Обмежена	Керівник ЗЕД, логістичний відділ
2	Коливання валютного курсу	Так	Контракти в EUR, переоцінка	Є	Фінансовий відділ
3	Інфляція	Ні	–	Немає	Фінансовий відділ

Продовження таблиці 3.2

4	Зниження попиту на євроринку	Частково	Диверсифікація ринків, участь у виставках	Обмежена	Відділ маркетингу
5	Зростання витрат на транспорт	Частково	Перемовини з перевізниками	Обмежена	Логістичний відділ
6	Порушення ланцюгів постачання	Так	Запаси комплектуючих, кілька постачальників	Є	Відділ постачання
7	Зміни в законодавстві / перевірки	Ні	–	Немає	Юридичний відділ
8	Платіжні затримки партнерів	Частково	Попередня оплата, дебіторська страховка	Обмежена	Відділ ЗЕД, бухгалтерія
9	Недоступність кредитування	Ні	–	Немає	Фінансовий директор
10	Зміна митного регулювання	Ні	–	Немає	ЗЕД-менеджер, митний брокер
11	Високе навантаження на виробничі потужності	Частково	Оптимізація графіка, субконтракти	Обмежена	Виробничий відділ
12	Недостатня кваліфікація персоналу	Ні	–	Немає	Відділ кадрів, HR
13	Помилки у плануванні експортних партій	Частково	Автоматизація планування, контроль звітності	Обмежена	Відділ ЗЕД, логістика

Джерело: складено авторкою на основі [18; 24]

Як показано в таблиці 3.2, лише 2 з 13 ризиків мають повноцінні механізми управління на підприємстві (№2 – коливання валютного курсу, №6 – порушення ланцюгів постачання). 7 ризиків (зокрема №1, 4, 5, 8, 11, 13) частково покриваються наявними заходами, наприклад, шляхом диверсифікації ринків, резервування або автоматизації. Чотири ризики (№3, 7, 9, 12) не мають жодних інструментів контролю, що свідчить про відсутність навіть базових підходів до управління ними.

Для кількісної оцінки рівня захищеності підприємства від зовнішньоекономічних і внутрішніх загроз розрахуємо коефіцієнт покриття ризиків (Risk Protection Index – RPI) за формулою:

$$RPI = \frac{K_{\text{керованих}}}{K_{\text{загальних}}} \quad (3.3)$$

де $K_{\text{керованих}} = 9$ (2 повністю + 7 частково керовані),
 $K_{\text{загальних}} = 13$

$$RPI = \frac{9}{13} = 0,69 = 69\%$$

Таким чином, підприємство має повні або часткові механізми реагування на 69 % ідентифікованих ризиків, що відповідає середньо-високому рівню ризикостійкості, але все ще потребує вдосконалення.

Серед ризиків, що залишаються повністю неконтрольованими, найбільш критичними є:

- інфляція – призводить до зростання витрат і зниження прибутковості експортних операцій;
- зміни в законодавстві та регуляторні перевірки – несуть високі правові та податкові ризики;
- обмежений доступ до кредитування – унеможлиблює реалізацію масштабних контрактів або інвестиційних проєктів;
- недостатня кваліфікація персоналу – збільшує ймовірність управлінських помилок, знижує адаптивність до змін.

Попри наявність окремих практик з реагування на ризики, таких як укладання контрактів у стабільній валюті, співпраця з декількома перевізниками чи передбачення форс-мажорних застережень у договорах, управління ризиками на підприємстві здійснюється в неструктурованій, ситуативній формі. Це підтверджується такими характеристиками:

- відсутність офіційно затвердженого реєстру ризиків ЗЕД;
- непризначені відповідальні особи або підрозділи за управління ризиками;

- немає єдиного документа, який би регламентував порядок виявлення, оцінювання, моніторингу та реагування на ризики;
- відсутність циклічного моніторингу ризиків;
- управлінські рішення щодо ризиків приймаються реактивно, а не проактивно.

Крім того, декілька ризиків, згідно з аналізом, залишаються фактично без жодних заходів управління, що підвищує ймовірність втрат. Розрахований коефіцієнт покриття ризиків (RPI) на рівні 0,69 також свідчить про низьку ступінь контрольованості загроз, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю.

За таких умов впровадження структурованої системи управління ризиками є обґрунтованим кроком. Вона дозволить:

- забезпечити єдність підходів до ризик-менеджменту в межах усього підприємства;
- чітко розподілити функції та відповідальність між структурними підрозділами;
- запровадити циклічний процес виявлення, аналізу та цифрового моніторингу ризиків;
- зменшити ймовірність настання ризикових подій або мінімізувати їхні наслідки;
- сформувати інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері ЗЕД.

Для ефективного управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк» необхідно впровадити систему, яка охоплює всі етапи ризик-менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000:2020 та практик сучасного підприємницького управління. Така система має бути не лише формальною, а й адаптованою до організаційної структури, кадрових ресурсів і масштабів підприємства. Алгоритм впровадження запропоновано розбити на шість логічних етапів, які представлено на рис. 3.2.

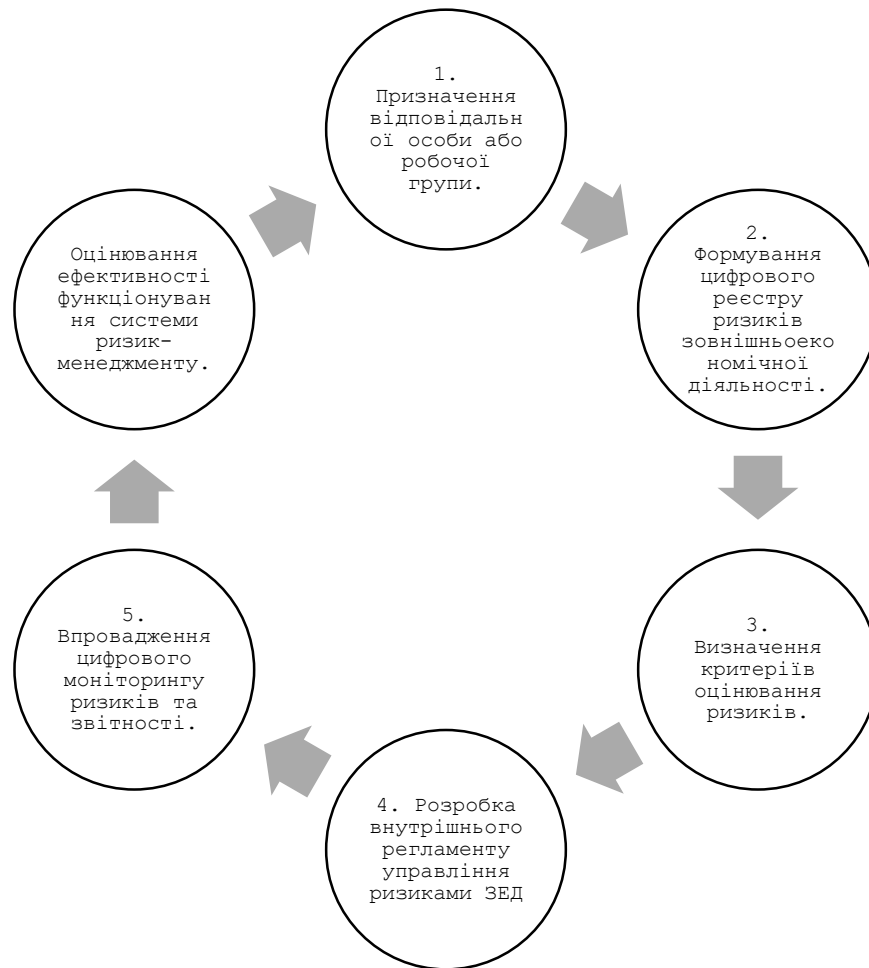


Рисунок 3.2 – Алгоритм впровадження системи управління ризиками ЗЕД на ТОВ «Миро-Марк»

Джерело: складено авторкою на основі [15; 46; 47]

1. Призначення відповідальної особи або робочої групи. На першому етапі слід визначити координатора або створити робочу групу з представників ключових підрозділів: ЗЕД, фінансового, логістичного, юридичного. Це забезпечить міжфункціональну взаємодію та систематизацію інформації про ризики.

2. Формування цифрового реєстру ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

Реєстр має створюватися у вигляді цифрової бази даних із можливістю оперативного оновлення та фільтрації за критеріями. Він включає опис ризику, джерело, оцінку

ймовірності та впливу, індекс ризику, відповідального виконавця, статус реагування, а також дату останнього перегляду. Цифровий формат дозволяє інтегрувати реєстр у систему моніторингу та забезпечити прозорість управлінських дій. [46].

3. Визначення критеріїв оцінювання ризиків. Для кількісної оцінки рекомендовано використовувати шкалу від 1 до 5 за кожним із критеріїв — імовірність (P) та вплив (I), що дозволяє розрахувати індекс ризику за формулою:

$$R_i = P \times I$$

Ризики з найвищими значеннями R_i є пріоритетними для реагування та моніторингу [47].

4. Розробка внутрішнього регламенту управління ризиками ЗЕД. У внутрішньому документі слід передбачити класифікацію ризиків, критерії оцінювання, періодичність перегляду, звітність, розподіл відповідальності між підрозділами. Такий регламент стане частиною внутрішньої нормативної бази підприємства [15].

5. Впровадження циклічного цифрового моніторингу ризиків та звітності. Періодичність цифрового моніторингу рекомендовано встановити на рівні одного разу на квартал. У межах звітності має подаватися короткий аналітичний огляд змін у структурі ризиків, виконання заходів, наявність залишкових ризиків, нові виявлені загрози.

6. Оцінювання ефективності функціонування системи ризик-менеджменту. Аналіз зниження рівня ризиків, частоти їх реалізації, динаміки індексу покриття (RPI) дозволить визначити слабкі місця системи та оновити відповідні положення.

Таким чином, запропонований алгоритм забезпечить ТОВ «Миро-Марк» можливість перейти від фрагментарного до системного підходу в управлінні ризиками ЗЕД, підвищити адаптивність до зовнішніх змін, зменшити імовірність втрат і підвищити якість управлінських рішень.

Формування реєстру ризиків є ключовим етапом побудови системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, оскільки саме він створює основу для подальшого аналізу, ранжування, моніторингу та реагування на загрози. У сучасних умовах, коли управління ризиками потребує високої швидкості обробки даних, прозорості та адаптивності, доцільним є використання цифрового інструменту реєстрації та контролю ризиків. Одним із найбільш гнучких і водночас доступних рішень є платформа Airtable.

Airtable — це хмарна платформа, що поєднує структуру електронної таблиці з функціональністю реляційної бази даних. Вона дає змогу створити повноцінний цифровий реєстр ризиків, у якому кожен запис автоматично пов'язаний із ключовими параметрами ризику: ймовірністю, впливом, індексом ризику (R_i), відповідальним виконавцем, статусом реагування, останньою датою оновлення тощо. Користувачі можуть додавати нові ризики, редагувати їх, прикріплювати документи, встановлювати нагадування та здійснювати пошук або фільтрацію даних за обраними критеріями.

Використання Airtable дозволяє забезпечити:

- зручність спільної роботи кількох підрозділів підприємства;
- автоматичний розрахунок індексу ризику ($R_i = P \times I$);
- фіксацію дати останнього оновлення;
- контроль статусів реалізації заходів;
- виведення ризиків на інтерактивну карту (дашборд).

Безкоштовна версія Airtable надає всі базові функції, необхідні для реалізації цифрового реєстру ризиків. Для підприємств, що прагнуть впровадити автоматичну інтеграцію з іншими сервісами (наприклад, Gmail, Slack, Google Forms), доступні розширені підписки: Pro (\$20/місяць) та Enterprise (індивідуальний тариф) [45].

Таблиця 3.3 – Цифровий реєстр ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк» у середовищі Airtable

№	Назва ризику	Джерело	Імовірність (P)	Вплив (I)	$R_i = P \times I$	Відповідальний	Статус	Оновлено
1	Коливання валютного курсу	Зовнішнє фінансове середовище	4	4	16	Фінансовий відділ	Контроль	16.05.2025
2	Порушення логістичних маршрутів	Геополітичні обмеження	3	5	15	Відділ логістики	В роботі	16.05.2025
3	Неплатоспроможність партнерів	Комерційний ризик	4	5	20	Відділ ЗЕД	Критично	16.05.2025
4	Зміни митного регулювання	Регулювання ЄС	2	4	8	Юридичний відділ	Спостереження	16.05.2025
5	Інфляційні ризики	Внутрішнє середовище	3	3	9	Економіст	Аналізується	16.05.2025
6	Політична нестабільність	Геополітичне середовище	5	5	25	Керівник ЗЕД	Моніторинг	16.05.2025
7	Зниження попиту на євроринку	Ринкове середовище	3	3	9	Відділ маркетингу	Завершено	16.05.2025
8	Затримки постачання сировини	Постачальники	4	4	16	Відділ постачання	В роботі	16.05.2025
9	Недоступність кредитування	Фінансове середовище	3	4	12	Фінансовий директор	Спостереження	16.05.2025
10	Недостатня кваліфікація персоналу	Внутрішній кадровий потенціал	3	3	9	HR-відділ	Аналізується	16.05.2025
11	Високе навантаження на виробничі потужності	Внутрішні виробничі обмеження	4	4	16	Виробничий відділ	Критично	16.05.2025

Джерело: розроблено авторкою у середовищі Airtable на основі аналітичних даних підприємства

Запровадження цифрового реєстру ризиків у межах системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства має низку суттєвих переваг, які дозволяють підвищити ефективність моніторингу та реагування на загрози. По-перше, цифровий формат забезпечує оперативність оновлення даних, що особливо важливо в умовах динамічного зовнішнього середовища. Усі зміни в параметрах ризиків

(ймовірність, вплив, статус реалізації заходів) можуть фіксуватися в режимі реального часу, без необхідності створення нових звітів або таблиць вручну.

По-друге, цифровий реєстр забезпечує прозорість управлінських процесів, оскільки інформація про ризики доступна в уніфікованому форматі для всіх відповідальних працівників. Це сприяє формуванню внутрішньої культури ризик-орієнтованого управління, підвищує відповідальність працівників за реалізацію заходів та зменшує ймовірність дублювання дій між підрозділами.

По-третє, такі платформи, як Airtable, надають додаткові функціональні можливості — автоматичне сортування, фільтрацію, інтеграцію з іншими сервісами, виведення аналітичних дашбордів, а також створення звітів у вигляді форм, діаграм і таблиць. Це розширює аналітичний потенціал ризик-менеджменту без потреби у дорогому спеціалізованому програмному забезпеченні.

Водночас використання цифрового реєстру не позбавлене певних ризиків і обмежень. Зокрема, до потенційних недоліків можна віднести:

- залежність від цифрової грамотності персоналу, що потребує первинного навчання та супроводу впровадження;
- ризик втрати даних або порушення цілісності інформації у разі недостатньо захищеної платформи або відсутності резервного копіювання;
- обмеження безкоштовних тарифних планів у хмарних системах, які можуть бути недостатніми за обсягом збереження даних або кількістю користувачів для великої організації;
- ризик формалізації: заповнення реєстру може стати рутинною дією без належного аналізу, якщо відсутній механізм перевірки якості введених даних.

Для мінімізації зазначених ризиків, пов'язаних із впровадженням цифрового реєстру, а також для забезпечення узгодженості дій усіх підрозділів, доцільно розробити внутрішній регламент, що визначатиме порядок виявлення, оцінювання, моніторингу та реагування на ризики. Такий документ має включати розподіл відповідальності між працівниками, регламентацію періодичності оновлення даних,

вимоги до внутрішнього аудиту, а також передбачати навчання персоналу, залученого до роботи в системі. Відповідно до положень стандарту ISO 31000:2020, система управління ризиками повинна бути інтегрованою в усі рівні та функції управління підприємством [15], що забезпечить її сталість, ефективність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Рекомендована структура регламенту:

- Загальні положення (мета, сфера дії, нормативна база).
- Класифікація ризиків ЗЕД.
- Процедура ідентифікації ризиків.
- Методи оцінювання (використання індексу ризику R_i).
- Пріоритетність і категоризація ризиків.
- Алгоритм реагування (запобігання, зменшення, передача, прийняття).
- Моніторинг і періодичність перегляду.
- Відповідальність і звітність.

Рекомендується, щоб документ був обсягом 8–10 сторінок, мав електронну форму та був оновлюваним за потреби.

Стандарт ISO 31000 підкреслює необхідність інтеграції управління ризиками в процеси прийняття рішень і в усі організаційні рівні. У практиці ТОВ «Миро-Марк» це означає, що участь у процесі управління ризиками мають брати всі ключові підрозділи, кожен з яких відповідає за свій тип ризиків, тоді як функція координації покладається на окремого менеджера або головного економіста.

Нижче наведено узагальнення функціонального розподілу відповідальності між структурними одиницями ТОВ «Миро-Марк» у системі управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Взаємозв’язок підрозділів у системі управління ризиками ЗЕД на ТОВ «Миро-Марк»

Підрозділ	Функції у системі управління ризиками
Відділ ЗЕД	Виявлення зовнішніх ризиків, моніторинг партнерів, аналіз умов договорів
Відділ логістики	Ідентифікація ризиків затримок, зміни маршрутів, пошкодження вантажів
Юридичний відділ	Аналіз контрактних ризиків, змін законодавства, санкційних обмежень
Фінансовий відділ	Оцінка валютних, кредитних, інфляційних ризиків
Координатор (головний економіст)	Агрегація інформації, ведення реєстру ризиків, складання звітності

Джерело: складено авторкою на основі [15]

Такий підхід дозволяє забезпечити повну інтеграцію системи управління ризиками в щоденну діяльність підприємства без створення окремого структурного підрозділу, що є доцільним для підприємств середнього масштабу.

Впровадження системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності потребує не лише технічного налаштування цифрового інструменту, а й низки організаційних заходів: аналізу ризиків, розробки регламенту, навчання персоналу та інтеграції нових процедур в управлінську практику. На основі типового підходу до реалізації внутрішніх систем управління ризиками на малих і середніх підприємствах було розроблено етапний план, що охоплює всі ключові компоненти.

Загальна тривалість впровадження становить 4 місяці. Враховуючи період адаптації та перші результати функціонування системи, організаційна фаза розглядається як шестимісячна, що буде враховано під час подальших економічних розрахунків.

Таблиця 3.5 – План реалізації системи управління ризиками на підприємстві

№	Етап реалізації	Тривалість	Основні дії	Відповідальні особи
1	Підготовчий аналіз ризиків	2 тижні	Визначення найбільш критичних ризиків у ЗЕД, аналіз чинних заходів	Економіст-аналітик, менеджер ЗЕД
2	Розробка структури цифрового реєстру	2 тижні	Побудова категорій, типів ризиків, системи полів у Airtable	Економіст-аналітик, ІТ-фахівець
3	Розробка та погодження регламенту	3 тижні	Написання інструкції, затвердження відповідальностей та періодичності	Керівник ЗЕД, економіст-аналітик

4	Тестування та навчання персоналу	2 тижні	Ознайомлення з функціоналом, симуляції сценаріїв	Менеджер ЗЕД, IT-фахівець
5	Запуск системи та первинне наповнення	3 тижні	Внесення актуальних ризиків, запуск регулярного моніторингу	Менеджер ЗЕД, економіст-аналітик

Джерело: розроблено авторкою

Очікувані результати впровадження системи управління ризиками на ТОВ «Миро-Марк» охоплюють п'ять ключових категорій: економічну, організаційну, інформаційну, репутаційну та інституційну. Особливу роль у досягненні цільових ефектів відіграє впровадження цифрового моніторингу ризиків, що дозволяє оперативно фіксувати зміни у ризиковому профілі підприємства, підтримувати актуальність даних у реєстрі ризиків та забезпечувати зворотний зв'язок для керівництва в режимі реального часу.

Для оцінки результатів впровадження запропонованої системи управління ризиками доцільно виділити основні категорії ефектів, які охоплюють не лише економічні, а й організаційні, інформаційні, репутаційні та інституційні аспекти. Узагальнені очікувані ефекти системи з урахуванням принципів ISO 31000:2020 і цифрового моніторингу подано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Очікувані ефекти впровадження системи управління ризиками на принципах ISO 31000:2020 з урахуванням цифрового моніторингу

Категорія результату	Конкретні ефекти	Очікувані наслідки
Економічні	Зниження фінансових втрат від логістичних збоїв, коливань валютного курсу, неплатоспроможності партнерів	Підвищення прибутковості експортних операцій; зміцнення фінансової стабільності
Організаційні	Запровадження чіткої відповідальності між підрозділами; систематизація процесів аналізу та реагування на ризики	Скорочення часу реагування; підвищення ефективності внутрішньої комунікації
Інформаційні	Створення інтерактивного цифрового реєстру ризиків; постійно оновлювана аналітична база для прийняття рішень	Обґрунтованість управлінських рішень у сфері ЗЕД; мінімізація ризику втрати актуальної інформації
Репутаційні	Підвищення прозорості; демонстрація сучасного ризик-менеджменту в очах партнерів	Посилення довіри з боку міжнародних контрагентів; поліпшення умов контрактної співпраці

Інституційні	Інтеграція принципів ISO 31000 та цифрових інструментів у систему управління підприємством	Підвищення відповідності вимогам міжнародних стандартів; зростання шансів на участь у програмах підтримки експорту
--------------	--	--

Джерело: розроблено авторкою

Серед додаткових ефектів слід відзначити формування внутрішньої культури ризик-орієнтованого мислення, підвищення персональної відповідальності працівників за наслідки управлінських рішень, зменшення дублювання функцій між підрозділами, а також створення умов для стратегічного прогнозування. Цифрова система моніторингу сприяє автоматизації процесу оновлення даних, що значно підвищує ефективність комунікації між відповідальними особами та керівництвом.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження системи управління ризиками з цифровим модулем моніторингу дозволить не лише підвищити захищеність зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а й стане каталізатором загальної цифрової трансформації управлінських процесів на ТОВ «Миро-Марк».

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування впровадження системи управління ризиками є важливою складовою стратегічного розвитку ТОВ «Миро-Марк». Запропоновані заходи, зокрема створення цифрового реєстру ризиків і впровадження циклічного моніторингу, мають не лише організаційне, а й фінансове значення, адже спрямовані на зменшення втрат, пов'язаних з реалізацією загроз у сфері ЗЕД.

Метою даного підрозділу є оцінка економічної доцільності впровадження цифрової системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Миро-Марк» на основі результатів переддипломної практики.

Запропоноване управлінське рішення передбачає створення функціональної цифрової системи, що включає реєстр ризиків, механізми моніторингу та оцінки ризикових ситуацій, а також внутрішній регламент управління. Така система має

забезпечити зменшення втрат, пов'язаних із ризиками у ЗЕД, підвищення надійності виконання експортних контрактів та зміцнення фінансової стабільності підприємства.

У рамках аналізу буде здійснено:

- розрахунок прогнозованих втрат без впровадження заходів,
- оцінка економії у разі реалізації проєкту у різних сценаріях,
- визначення терміну окупності інвестицій,
- аналіз впливу впровадження системи на ключові показники зовнішньоекономічної діяльності.

Вартість впровадження оцінюється з урахуванням передплати цифрової платформи Airtable, створення нормативно-організаційної бази, навчання персоналу, інформаційної адаптації та технічної підтримки. Отже, для реалізації запропонованої системи управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства передбачено одноразові витрати у розмірі 45 600 грн. Вони включають витрати на розробку електронного реєстру ризиків у середовищі Airtable, створення внутрішнього регламенту, проведення навчання персоналу, а також оплату консультацій і технічної підтримки на етапі впровадження.

У таблиці 3.7 подано структуру витрат на реалізацію проєкту з розрахунком загальної суми.

Таблиця 3.7 – Витрати на впровадження системи управління ризиками на ТОВ «Миро-Марк»

№	Стаття витрат	Опис	Сума, грн
1	Передплата на Airtable Pro (1 рік)	До 5 користувачів, автоматизація, аналітика	9 600
2	Розробка внутрішнього регламенту	Підготовка політик, процедур, затвердження	3 000
3	Навчання персоналу (10 осіб)	3 год × 500 грн × 10 осіб	15 000
4	Технічна підтримка (1 рік)	Адміністрування системи, технічний супровід	12 000
5	Інформаційна адаптація	Налаштування реєстру, шаблони, документація	6 000
	Разом	—	45 600

Джерело: складено авторкою на основі експертних оцінок та розрахунків проєкту

Як видно з таблиці, основні витрати пов'язані з навчанням персоналу, технічною підтримкою та цифровою передплатою. Ураховуючи очікувану економію від впровадження системи, загальна сума у 45,6 тис. Грн є відносно незначною та дозволяє сформувати потужний антикризовий механізм управління ризиками.

Оцінка базується на фактичних даних, отриманих під час проходження практики на підприємстві, та доповнюється прогнозними моделями й сценарним аналізом.

Побудова реалістичного прогнозу виручки підприємства є важливим етапом оцінки ефективності управлінського рішення. Під час проходження практики було встановлено, що рівень завантаженості виробничих потужностей ТОВ «Миро-Марк» у 2024 році перевищує 90 відсотків, що обмежує можливість значного зростання фізичних обсягів виробництва без додаткових капітальних інвестицій.

У зв'язку з цим, прогноз зростання доходу підприємства на період 2025–2028 років базується не на розширенні виробництва, а на покращенні якості управління ризиками, підвищенні ефективності виконання контрактів, зменшенні втрат у зовнішньоекономічній діяльності та виході на ринки з вищою маржинальністю (Румунія, Чехія, Болгарія тощо).

Прогноз здійснено із застосуванням помірних темпів зростання виручки: плюс 4,5 відсотка у 2025–2026 роках та плюс 4,0 відсотка у 2027–2028 роках (див. табл. 3.8). Вихідною базою є фактична виручка у 2024 році в обсязі 303 875 тис. Грн.

Прогноз виручки від зовнішньоекономічної діяльності побудовано на основі фактичних даних за 2021–2024 роки (табл. 2.7, 2.8), де простежується позитивна динаміка: обсяг експорту зріс із 75 387 тис. Грн у 2021 році до 121 550 тис. Грн у 2024 році, а частка експорту у виручці — з 30 % до 40 %. Темпи приросту експорту також зросли (30,2 % у 2023 році, 19,1 % у 2024 році), що свідчить про активізацію ЗЕД.

З урахуванням запропонованих у дипломній роботі заходів із цифровізації управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності та посилення експортної

стратегії підприємства, у 2025–2026 роках очікується приріст виручки від ЗЕД на рівні 10 %, а у 2027–2028 — на рівні 8 %, що є реалістичним з урахуванням етапності реалізації проєкту.

Таблиця 3.8 – Прогнозована виручка ТОВ «Миро-Марк» на 2025–2028 роки

Рік	Прогнозована виручка, тис. грн	Темпи приросту, %	В т.ч. виручка від ЗЕД, тис. грн	Темпи приросту ЗЕД, %
2024	303 875	—	121 550	—
2025	317 549	+4,5	133 705	+10,0
2026	331 839	+4,5	147 075	+10,0
2027	345 113	+4,0	158 841	+8,0
2028	358 918	+4,0	171 549	+8,0

Джерело: розраховано авторкою

Для перевірки реалістичності обраного прогнозу виручки на 2025–2028 роки було проведено сценарне моделювання з використанням електронної таблиці Excel. Метою аналізу було встановити, наскільки темпи зростання доходу узгоджуються з темпами зміни інших ключових показників діяльності підприємства: середньої заробітної плати, кількості працівників, фонду оплати праці, інших операційних витрат і продуктивності праці.

У моделі порівнювались три сценарії:

- консервативний – з темпом зростання виручки на рівні 3 відсотків на рік,
- базовий – з помірним зростанням 4,5 відсотка у 2025–2026 роках і 4 відсотки у 2027–2028 роках,
- оптимістичний – з темпом зростання виручки 6 відсотків на рік.

Усі інші показники змінювались у межах припущень, що ґрунтуються на фактичних даних підприємства: чисельність персоналу збільшується на 2 особи щороку, середня заробітна плата зростає на 7 відсотків щороку, а інші операційні витрати — на 4 відсотки щороку. На цій основі розраховано фонд оплати праці та продуктивність праці в кожному сценарії.

Отримані результати подано у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Фінансова модель підприємства в різних сценаріях темпів росту доходу

Рік	Кількість працівників	Середня зарплата, грн	Фонд оплати праці, тис. грн	Інші витрати, тис. грн	Продуктивність (3%), тис. грн	Продуктивність (4,5–4–4%), тис. грн	Продуктивність (6%), тис. грн
2024	152	192 000	29 184	130 000	1 999,2	1 999,2	1 999,2
2025	154	205 440	31 638	135 200	2 032,4	2 062,0	2 091,6
2026	156	219 821	34 292	140 608	2 066,5	2 127,2	2 188,7
2027	158	235 208	37 163	146 232	2 101,6	2 184,3	2 290,6
2028	160	251 673	40 268	152 081	2 137,6	2 243,2	2 397,7

Джерело: розраховано авторкою

Для побудови прогнозу втрат підприємства внаслідок ключових ризиків зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) на 2024–2028 роки використано результати оцінки очікуваних грошових втрат методом EMV (Expected Monetary Value), представлені в таблиці 3.3. Цей аналіз охопив 13 категорій ризиків, які є найбільш актуальними для діяльності ТОВ «Миро-Марк» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У 2024 році сумарні очікувані втрати підприємства за всіма видами ризиків склали 6 000 тис. грн. Цей показник взято за базовий рік для формування прогнозу на наступні періоди. З урахуванням помірного щорічного зростання ризиків, зумовленого інфляційними, політичними та операційними чинниками, на 2025–2028 роки передбачено поступове зростання загального обсягу втрат. У таблиці 3.10 деталізовано прогноз втрат за кожною категорією ризиків із відповідними річними темпами приросту.

Таблиця 3.10 – Прогноз втрат підприємства за ключовими категоріями ризиків
ЗЕД на 2024–2028 роки

Категорія ризику	2024	2025	2026	2027	2028
1. Військові ризики / політична нестабільність	900,0	963,0	1 031,0	1 103,2	1 180,4
2. Коливання валютного курсу	640,0	684,8	733,5	785,8	842,6
3. Інфляція	525,0	561,8	601,1	642,8	687,0
4. Зростання витрат на транспорт	390,0	417,6	446,9	477,8	510,7
5. Зниження попиту на європейських ринках	250,0	267,0	285,7	305,7	327,1
6. Порушення ланцюгів постачання	302,5	322,2	343,2	365,4	389,0
7. Зміни в законодавстві, додаткові перевірки	240,0	255,6	272,3	289,9	308,6
8. Платіжні затримки зі сторони партнерів	175,0	186,5	198,8	211,8	225,6
9. Недоступність пільгового кредитування	135,0	143,7	153,0	162,7	172,9
10. Зміна умов митного регулювання	100,0	106,5	113,4	120,6	128,1
11. Високе навантаження на виробничі потужності	325,0	348,1	372,3	397,8	424,6
12. Недостатня кваліфікація персоналу	220,0	235,0	251,0	267,7	285,4
13. Помилки у плануванні експортних партій	157,5	168,2	179,4	191,3	203,7
Сума втрат за рік, тис. грн	6 000,0	6 420,0	6 869,0	7 350,0	7 855,0
Темпи приросту загальних втрат, %	—	+7,0	+7,0	+7,0	+6,9

Джерело: розраховано авторкою за результатами моделювання ризиків на основі EMV-оцінки

Як видно з таблиці, найбільші втрати припадають на ризики, пов'язані з військово-політичною нестабільністю, валютними коливаннями, інфляцією та транспортними витратами. Прогноз демонструє поступове збільшення фінансового навантаження підприємства, зокрема: у 2025 році – до 6 420 тис. грн, у 2028 році – до 7 855 тис. грн. Середньорічні темпи приросту витрат складають близько 7 %.

Даний прогноз є основою для формування трьох сценаріїв управління ризиками (оптимістичного, базового та песимістичного), які представлено у таблиці 3.11. Вони враховують ефект від впровадження інтегрованої цифрової системи управління ризиками, яка дозволяє зменшити очікувані втрати на 5–15 % залежно від рівня реалізації заходів.

Для обґрунтування доцільності впровадження системи управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства було проведено порівняльний аналіз прогнозованих втрат у разі збереження поточного підходу та у разі реалізації запропонованого управлінського рішення. Модель базується на результатах попереднього розрахунку очікуваних втрат у 2024–2028 роках та враховує потенційне зниження негативного впливу ризиків у результаті впровадження цифрового реєстру, регламентованого моніторингу та регулярної оцінки ризикових факторів.

Було змодельовано три можливі сценарії впровадження заходів:

- оптимістичний — повна реалізація системи з активною участю персоналу та постійним оновленням даних (очікуване зниження втрат на 15 відсотків);
- базовий — часткова реалізація з формальним виконанням ключових процедур (очікуване зниження втрат на 10 відсотків);
- песимістичний — лише мінімальні організаційні зміни без активного функціонування системи (очікуване зниження втрат на 5 відсотків).

У таблицях 3.11 та 3.12 представлено прогнозовані втрати підприємства за кожним із сценаріїв, а також відповідний обсяг уникнених втрат (економії), що виникає завдяки реалізації системи.

Таблиця 3.11 – Прогнозовані втрати ЗЕД підприємства після впровадження системи управління ризиками (2025–2028 роки)

Рік	Втрати без змін, тис. грн	Оптимістичний сценарій (–15%)	Базовий сценарій (–10%)	Песимістичний сценарій (–5%)
2025	6 420,0	5 457,0	5 778,0	6 099,0
2026	6 869,0	5 838,7	6 182,1	6 525,6
2027	7 350,0	6 247,5	6 615,0	6 982,5
2028	7 855,0	6 676,8	7 069,5	7 462,3

Джерело: розраховано авторкою

Як видно з розрахунків, реалізація навіть базового сценарію забезпечує суттєве зменшення потенційних збитків у ЗЕД.

Таблиця 3.12 – Уникнені втрати (економія) за сценаріями, тис. грн

Рік	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
2025	962,9	642,0	321,0
2026	1 030,3	686,9	343,5
2027	1 102,5	735,0	367,5
2028	1 178,3	785,5	392,8
Разом	4 274,0	2 849,4	1 424,8

Джерело: розраховано авторкою

З метою визначення економічної доцільності проекту розраховано термін його окупності за формулою:

$$T_{\text{окуп}} = \frac{I}{E_{\text{річний}}} \quad (3.5)$$

де I — інвестиції у впровадження,

$E_{\text{річний}}$ — річна економія від уникнених втрат.

З урахуванням того, що система потребує підготовки та поетапного запуску, до фактичного терміну окупності було додано 6 місяців організаційного періоду.

Таблиця 3.15 – Розрахунок терміну окупності проекту за сценаріями

Сценарій	Сумарна економія, тис. грн	Витрати, грн	Реальний термін окупності, міс.
Оптимістичний	4 274,0	45 600	6,1
Базовий	2 849,4	45 600	7,9
Песимістичний	1 424,8	45 600	15,3

Джерело: розраховано авторкою

У результаті розрахунків встановлено, що навіть у песимістичному сценарії проект окупається менш ніж за півтора року, а в оптимістичному — менш ніж за сім місяців. Це свідчить про високу ефективність управлінського рішення та його доцільність з економічної точки зору.

У той час як попередні розрахунки демонструють швидку окупність запропонованого управлінського рішення, для повноти оцінки його впливу доцільно також проаналізувати, як саме реалізація системи управління ризиками може змінити загальний чистий фінансовий результат підприємства. Очікуване скорочення втрат у

зовнішньоекономічній діяльності дозволяє прогнозувати не лише уникнення прямих витрат, а й загальне зростання прибутковості.

У наступній таблиці наведено порівняння прогнозу чистого фінансового результату ТОВ «Миро-Марк» на 2025–2028 роки в разі збереження поточного підходу та у разі впровадження системи в трьох сценаріях.

Таблиця 3.16 – Прогноз чистого фінансового результату ТОВ «Миро-Марк» на 2025–2028 роки за сценаріями впровадження системи управління ризиками, тис. грн

Рік	Без системи	Оптимістичний сценарій	Базовий сценарій	Песимістичний сценарій
2025	46 678	47 641	47 320	46 999
2026	54 797	55 827	55 484	55 140
2027	63 117	64 220	63 852	63 484
2028	71 438	72 616	72 224	71 831

Джерело: розраховано авторкою на основі прогнозу базового фінансового результату та сценарної економії у втратах від ризиків

Впровадження системи управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності має не лише прямий економічний ефект у вигляді зниження втрат, а й системний вплив на стабільність і прогнозованість роботи підприємства в міжнародному середовищі. Для комплексного оцінювання очікуваного результату впровадження системи було проаналізовано вплив запропонованих заходів на ключові кількісні показники зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Визначення очікуваних змін здійснювалося на основі результатів моделювання економії втрат, прогнозів рентабельності, сценарного аналізу, а також припущень щодо покращення операційної дисципліни внаслідок цифрового моніторингу та регламентованих процедур управління ризиками. Порівняння з поточним станом наведено у табл. 3.17.

Таблиця 3.17 – Очікувані зміни основних показників зовнішньоекономічної діяльності в 2026 р.

Показник	До впровадження	Після впровадження
Рівень втрат у зовнішньоекономічній діяльності, %	3,2	1,1
Частка прострочених платежів, %	11,5	5,2
Кількість порушених контрактів на рік	6	2
Рентабельність експортної діяльності, %	9,3	12,1
Коефіцієнт ефективності експорту	1,41	1,45

Джерело: сформовано авторкою на основі результатів сценарного аналізу, прогнозу фінансових результатів та оцінки ефективності реалізації проєкту

Очікуване зниження рівня втрат у зовнішньоекономічній діяльності підприємства у 2026 році стане результатом реалізації заходів, які дозволяють своєчасно ідентифікувати критичні ризики, оцінювати їх вплив та оперативно вживати запобіжних дій. Зменшення втрат у відносному вимірі з 3,2 % до 1,1 % базується на прогнозі скорочення сукупних збитків, підтвердженому в розрахунках попередніх підпунктів.

Зниження частки прострочених платежів з 11,5 % до 5,2 % обґрунтовується тим, що система дозволяє здійснювати моніторинг платіжної дисципліни партнерів у реальному часі, вчасно виявляти затримки та вживати дій ще до порушення термінів. Крім того, фіксація проблемних випадків дозволяє у подальшому приймати обґрунтовані рішення щодо доцільності продовження співпраці.

Скорочення кількості порушених контрактів з 6 до 2 на рік передбачає, що частина таких порушень пов'язана саме з неідентифікованими раніше ризиками (наприклад, зміни логістичних умов, валютні коливання, затримки на стороні партнерів), яким можна запобігти за допомогою запропонованої системи.

Зростання рентабельності експортної діяльності пояснюється зменшенням позапланових втрат та підвищенням чистого фінансового результату, що прямо підтверджується у таблиці з прогнозом прибутку підприємства в різних сценаріях (табл. 3.15). При цьому темпи зростання доходів залишаються помірними, що вказує на покращення саме ефективності, а не лише обсягів діяльності.

Варто окремо зазначити зміну коефіцієнта ефективності експорту як ключового показника прибутковості зовнішньоекономічної діяльності. У 2024 році цей показник становив 1,41, що було розраховано як відношення обсягу експорту (121 550 тис. грн) до сукупних витрат (79 007,5 тис. грн собівартості, 6 077,5 тис. грн транспортних і 1 215,5 тис. грн організаційних витрат).

У 2026 році прогнозується збереження аналогічної структури витрат за відсутності управлінських змін, однак впровадження системи управління ризиками дозволяє зменшити рівень втрат у ЗЕД із 3,2 % до 1,1 % (на 2,1 % від обсягу експорту). При прогнозованому обсязі експорту у 2026 році на рівні 147 075 тис. грн це зменшення становитиме близько 3 088,6 тис. грн. Таким чином, загальні витрати зменшаться з 104 309,2 тис. грн до 101 220,6 тис. грн, що забезпечить зростання коефіцієнта економічної ефективності експорту до 1,45.

Це підтверджує доцільність реалізації проекту не лише в контексті зменшення втрат, а й як інструменту підвищення рентабельності та загальної конкурентоспроможності ЗЕД підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено проект впровадження системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності для ТОВ «Миро-Марк». Запропонована система включає цифровий реєстр ризиків, інструменти матричного аналізу та методу EMV, що дозволяє комплексно оцінювати ризики, які супроводжують ЗЕД підприємства.

Система спрямована на виявлення та зниження валютних, логістичних, регуляторних та контрактних ризиків. За результатами сценарного прогнозування на 2025–2028 роки, коефіцієнт ефективності експорту може зрости з рівня 1,41 до 1,52 у базовому та до 1,63 в оптимістичному сценарії. Також очікується скорочення терміну повернення валютної виручки на 15–20 %, зниження логістичних простоїв удвічі та зменшення впливу валютних коливань.

Реалізація проєкту також дозволить підприємству посилити свої позиції на зовнішніх ринках. Завдяки підвищенню прогнозованості та керованості експортних процесів, ТОВ «Миро-Марк» зможе розширити географію постачання, зміцнити партнерські зв'язки, а також відповідати вимогам європейських контрагентів щодо системного управління ризиками.

Таким чином, впровадження системи управління ризиками сприятиме підвищенню результативності, надійності та конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було здійснено комплексне дослідження проблематики управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. У ході аналізу теоретичних засад було систематизовано наукові підходи до трактування сутності ризиків у зовнішньоекономічній діяльності, охарактеризовано основні класифікаційні ознаки ризиків, джерела їх виникнення та можливі наслідки для суб'єктів господарювання. Було узагальнено функції ризиків у межах зовнішньоекономічного середовища та визначено значення системного підходу до управління ними.

Особливу увагу було приділено аналізу факторів економічної нестабільності, які мають суттєвий вплив на динаміку та безпечність здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Було встановлено, що сучасна економічна нестабільність в Україні обумовлена поєднанням глобальних кризових явищ і локальних викликів, зокрема повномасштабною воєнною агресією, інфляційним тиском, волатильністю валютного ринку, високою залежністю від імпорتنих складових, змінами в державному регулюванні та нестабільністю правового поля. У роботі було обґрунтовано доцільність запровадження цифрових інструментів моніторингу та управління ризиками в ЗЕД як необхідної умови адаптації підприємств до зазначених викликів.

Було досліджено фінансово-господарський стан ТОВ «Миро-Марк» за останні три роки. Було встановлено, що підприємство демонструє стабільну позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Зокрема, у 2023 році чистий дохід від реалізації становив 291 081 тис. грн, що на 10,4 % більше порівняно з попереднім роком. У 2024 році цей показник зріс до 303 875 тис. грн. Було розраховано показники рентабельності, фінансової стійкості та платоспроможності. У 2024 році рентабельність продажу склала 17,7 %, коефіцієнт автономії – 0,41, коефіцієнт покриття зобов'язань власними коштами – 0,71. На основі використання

моделі Альтмана було виявлено, що підприємство перебуває в «сірій зоні», що вказує на потенційну вразливість у разі поглиблення кризових явищ.

Було проведено стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства, зокрема із використанням PEST-аналізу та подальшої експертної оцінки впливу макрофакторів. Було встановлено, що на підприємство найбільше впливають економічні та політичні чинники: зокрема рівень інфляції, валютна нестабільність, державне регулювання, митна політика, а також ризики, пов'язані з воєнною ситуацією в країні. Було підтверджено, що підприємство функціонує в умовах зовнішньої турбулентності, що створює об'єктивну необхідність системного управління ризиками.

У межах третього розділу було ідентифіковано основні ризики, що супроводжують здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Миро-Марк». Загалом було виявлено 13 ключових ризиків, серед яких найбільш значущими за очікуваними наслідками є військові ризики (900 тис. грн), валютні ризики (640 тис. грн), інфляційні ризики (525 тис. грн), логістичні труднощі (390 тис. грн), порушення поставок (302,5 тис. грн), законодавчі бар'єри, затримки платежів та організаційні помилки. Було проведено кількісну оцінку кожного ризику за допомогою методу очікуваного грошового значення (EMV). Загальний обсяг очікуваних втрат у 2024 році було розраховано на рівні 6 000 тис. грн.

Було розроблено прогноз динаміки ризиків на період 2025–2028 років. За умов відсутності управлінських змін та за збереження поточного підходу до управління ризиками, сума втрат зростає до 6 420 тис. грн у 2025 році та до 7 855 тис. грн у 2028 році. Це вказує на необхідність впровадження проактивної системи управління ризиками.

У роботі було запропоновано впровадження цифрової системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на базі платформи Airtable. Було обґрунтовано функціональні можливості системи: ведення реєстру ризиків, оцінювання ймовірності та наслідків, розрахунок EMV, контроль виконання заходів

реагування, інтеграція з аналітичними звітами. Було розроблено сценарії реалізації системи з урахуванням різного рівня впровадження. За оптимістичним сценарієм сукупні втрати можуть бути зменшені на 15 %, що дозволяє досягти зниження витрат у 2028 році до 6 677 тис. грн.

Крім того, було здійснено розрахунок показників ефективності ЗЕД. Було встановлено, що коефіцієнт економічної ефективності експорту у 2024 році становив 1,41, що є результатом співвідношення доходу від експорту до сукупних витрат на виробництво, логістику та організацію. У 2026 році, за умов впровадження системи управління ризиками та відповідного зниження втрат, цей показник зростає до 1,45. Було розраховано, що зменшення витрат на 3 088,6 тис. грн забезпечує зростання прибутковості експортної діяльності.

Таким чином, у межах дипломної роботи було обґрунтовано актуальність проблематики управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах економічної нестабільності, проведено глибокий аналіз діяльності підприємства, визначено характер і масштаби основних ризиків, розраховано економічні наслідки їх впливу та запропоновано практичне рішення на основі цифрової платформи. Результати дослідження підтверджують ефективність запропонованого підходу та можуть бути використані для розробки політики ризик-менеджменту не лише на рівні підприємства, а й в ширшому міжгалузевому контексті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Крейніна М.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2016. 407 с. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/psuh_pedagog_problems/2020/10_2/2.pdf (дата звернення: 03.03.2025).
2. Бланк І.А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Київ: Ніка-Центр, 2019. 480 с. URL: http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/9468/1/Blan_2020.pdf (дата звернення: 04.03.2025).
3. Кірсантов С.В. Ризик-менеджмент у підприємницькій діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 196 с.
4. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2018. 576 с. URL: <https://academia-pc.com.ua/product/menedzhment/> (дата звернення: 04.03.2025).
5. ISO 31000:2020. Risk Management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2020. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 12.03.2025).
6. ДСТУ 8940:2019. Менеджмент ризиків. Терміни та визначення. Вид. офіц. Київ: УкрНДНЦ, 2019. 16 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=87937 (дата звернення: 12.03.2025).
7. Найт Ф. Ризик, непевність і прибуток. Київ: Наш Формат, 2021. 320 с.
8. Диба М.І., Кушнір М.О. Інструменти управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної невизначеності. *Економічний журнал ОНУ*. 2022. №2(11). С. 79–87.
9. Шевчук В.О. Управління ризиками в умовах невизначеності: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 192 с.
10. Сучасні методи оцінки ризиків підприємства: навчальний посібник / за ред. В.М. Гринчуцького. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 236 с.

11. Лукасевич І.Я. Сучасні підходи до управління ризиками зовнішньоекономічних операцій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2023. №1(63). С. 131–137.
12. Сичевський М.П. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 310 с.
13. Лабур Н.М. Управління ризиками у підприємницькій діяльності: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 220 с.
14. COSO ERM Framework (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. URL: <https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (дата звернення: 17.03.2025).
15. ДСТУ ISO 31000:2020. Управління ризиками. Принципи та настанови. Вид. офіц. Київ: УкрНДНЦ, 2020. 35 с.
16. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 17.03.2025).
17. PwC. Global Risk Survey 2022. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/consulting/risk/global-risk-survey.html> (дата звернення: 19.03.2025).
18. Офіційний сайт ТОВ «Миро-Марк». URL: <https://miro-mark.com.ua/> (дата звернення: 20.02.2025).
19. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-вр> (дата звернення: 20.03.2025).
20. Стельмах Л.М. Оцінка ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств: методологія і практика. *Економічний простір*. 2021. №165. С. 113–120.

21. Ковальчук К.І. Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2023. №2(18). С. 91–96.
22. Нікітюк Л.Р. Інструменти управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. С. 235–241.
23. ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements. Geneva: ISO, 2015. URL: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (дата звернення: 25.03.2025).
24. YouControl. Інформаційна система про компанії України. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 03.06.2025).
25. Clarity Project. Портал відкритих даних України. URL: <https://clarity-project.info/> (дата звернення: 28.03.2025).
26. Покропивний С.Ф. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 240 с.
27. Савчук В.К., Руденко М.А. Фінанси підприємств: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 536 с.
28. OpenDataBot. Інформаційна система про компанії України. URL: <https://opendatabot.ua/c/22176001> (дата звернення: 01.04.2025).
29. Українська асоціація меблевиків. Аналітичний огляд стану меблевої галузі України, 2023. URL: <https://uafm.com.ua> (дата звернення: 01.04.2025).
30. Міністерство економіки України. Ключові ризики для економіки України на 2024–2027 роки. URL: <https://biz.ligazakon.net/news/227196> (дата звернення: 01.04.2025).
31. Національний інститут стратегічних досліджень. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків: аналітична доповідь. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka> (дата звернення: 03.04.2025).
32. Армада. Валютна пеня і бізнес: частина I. 2024. URL: <https://armada.law/blog/valyutna-penya> (дата звернення: 03.06.2025).

33. Проблеми логістики в умовах воєнного стану. *Конференція КІІІ: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Київ, 2023. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303617> (дата звернення: 03.04.2025).

34. Житомирський державний технологічний університет. Митне регулювання в умовах війни. *Електронне наукове видання ЕМА*. 2023. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/308965> (дата звернення: 03.04.2025).

35. Державна служба статистики України. Офіційна інфляція за 2024 рік. URL: <https://tsn.ua/groshi/derzhstat-pidsumuvav-inflyaciyu-za-2024-rik-scho-zdorozhchalo-naybilshe-2741721.html> (дата звернення: 06.04.2025).

36. International Monetary Fund. Global Inflation Tracker. 2024. URL: <https://www.euromonitor.com/global-inflation-tracker-q1-2024/report> (дата звернення: 06.04.2025).

37. Українська асоціація меблевиків. Стан меблевої галузі України під час війни. URL: <https://uafm.com.ua/stan-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 09.04.2025).

38. Інтерфакс-Україна. Меблевий ринок України за 2023 рік: структура, динаміка, прогнози. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/954874.html> (дата звернення: 20.04.2025).

39. Гринчуцький В.М. (ред.) Сучасні методи оцінки ризиків підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. 236 с.

40. Kumar A., Petrovic M., Zhang Y. A Comprehensive Review of the Altman Z-Score Model Across Industries. *International Journal of Finance and Banking Studies*. 2024. Vol. 13, No. 2. P. 45–61. URL: https://www.researchgate.net/publication/379837119_A_Comprehensive_Review_of_the_Altman_Z-Score_Model_Across_Industries (дата звернення: 05.05.2025).

41. Двуліт З.П., Завербний А.С., Передало Х.С., Наумчук С.І. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: особливості та методи управління ними. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми*

розвитку. 2019. Т. 1. Вип. 2. С. 1–9. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20627/dvulit.pdf> (дата звернення: 05.05.2025)

42. Насипайко Д.С., Подплетній В.В. Основні ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах розвитку глобалізаційних процесів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2004> (дата звернення: 10.05.2025).

43. Дунська А.Р., Антоненко Д.І. Сценарне планування розвитку міжнародної діяльності підприємства в умовах нестабільної кон'юнктури ринку. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 19–23. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.11.19](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.11.19).

44. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26> (дата звернення: 13.05.2025).

45. Airtable – інструмент для створення цифрових реєстрів ризиків. *Airtable: веб-сайт*. URL: <https://www.airtable.com> (дата звернення: 15.05.2025).

46. Савків У.С., Сидор Г.В., Тимків А.О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2(26). С. 79–88.

47. Дергачова В.В., Рудніцька Ю.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 15–20.