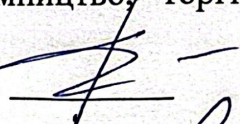
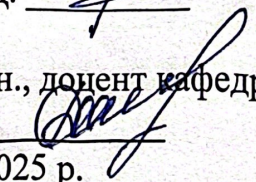
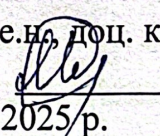


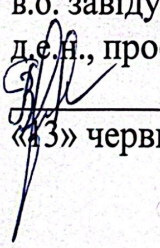
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:
СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА
НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
ТОВ «ФІРМА «СКОРВІДЕР» АВТО ЛТД»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
Шевченко Д.Д. 

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ПЛМ
Давидюк Л.П. 
«10» червня 2025 р.

Рецензент: к.е.н., доц. кафедри ФІМ
Ткачук Л.М. 
«12 » червня 2025/р.

Допущено до захисту
в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н., проф.
 Боковець В.В.
«13» червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітня програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри ПЛМ
д.е.н. професор Боковець В.В.

«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Шевченку Денису Дмитровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи: Стратегії управління ризиками в міжнародній діяльності підприємства Товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД»

керівник роботи Давидюк Людмила Петрівна, канд. екон. наук, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.

1. Термін подання студентом роботи: 04.06.2025 р.
2. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження, офіційні статистичні дані, фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД нормативно-правова база та наукові джерела з підприємницької діяльності

3. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні засади стратегій управління ризиками в міжнародній діяльності організацій
2. Аналіз стратегій управління ризиками в міжнародній діяльності організації
3. Напрями удосконалення стратегії управління ризиками в міжнародній діяльності організації

4. Перелік ілюстративного матеріалу

Табл. - Динаміка доходів господарської діяльності ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД, 2022-2024 рр., тис. грн.

Табл. - Динаміка витрат господарської діяльності ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД, протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

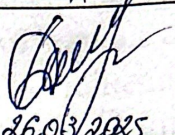
Табл. - Динаміка фінансових результатів діяльності ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД, протягом 2022-2024 рр., тис. грн.

Табл. - Динаміка показників ліквідності ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД, 2022-2024 рр.

Табл. - Динаміка показників фінансової стійкості ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД, 2022-2024 рр.

Табл. - Динаміка показників ділової активності ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД.

5. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Давидюк Л.П. доцент кафедри ПЛМ	 26.03.2025	 02.06.2025

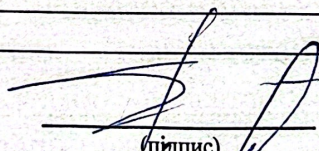
6. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	24.03.2025 р.	викс
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	05.05.2025 р.	викс
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	26.05.2025 р.	викс
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	04.06.2025 р.	викс
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	09.06.2025р.	викс
6	Рецензування БКР	12.06.2025 р.	викс
7	Захист БКР	18.06.2025 р.	викс

Здобувач

Керівник роботи


(підпис)

(підпис)

Шевченко Д.Д.

Давидюк Л.П.

АНОТАЦІЯ

Шевченко Д.Д. Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему: Стратегії управління ризиками в міжнародній діяльності підприємства

У бакалаврській кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління ризиками в умовах міжнародної діяльності підприємства. Визначено сутність підприємницьких ризиків, класифіковано основні види ризиків у зовнішньоекономічній діяльності, розглянуто підходи до розробки ризик-менеджменту. Проведено аналіз діяльності підприємства в міжнародному середовищі, ідентифіковано ключові зовнішні та внутрішні загрози. Запропоновано стратегії мінімізації ризиків із застосуванням сучасних інструментів управління та обґрунтовано економічну ефективність їх впровадження.

Ключові слова: *управління ризиками, міжнародна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, ризик-менеджмент, стратегії, загрози, підприємство.*

ANNOTATION

Shevchenko D.D. Bachelor's Qualification Thesis on the topic: "Risk Management Strategies in the International Activity of the Enterprise"

The bachelor's qualification thesis investigates the theoretical foundations of risk management in the context of a company's international operations. The essence and classification of entrepreneurial risks in foreign economic activity are defined, and modern approaches to risk management are explored. The study analyzes the enterprise's performance in the international environment and identifies key internal and external threats. Strategies for risk minimization using modern management tools are proposed, and the economic effectiveness of their implementation is substantiated.

Keywords: *risk management, international activity, foreign economic operations, risk mitigation, strategies, threats, enterprise.*

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ	6
1.1 Наукові основи сучасних стратегій управління ризиками в процесі здійснення міжнародної діяльності організації	6
1.2 Економічна сутність, систематизація та особливості ризиків в міжнародній діяльності організації	13
2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика приватного підприємства ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД.	18
2.2 Аналіз стратегії управління ризиками в процесі здійснення міжнародної діяльності організації	24
2.3 Оцінка програми управління ризиками в міжнародній діяльності організації	36
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ	40
3.1 Удосконалення стратегій управління ризиками в міжнародній діяльності організації у ході впровадження новітніх інформаційних технологій	40
3.2 Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками в міжнародній діяльності ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД	
3.3. Практична адаптація міжнародних стандартів ризик-менеджменту в діяльності ТОВ «ФІРМА СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД	46
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	66
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	67
Додаток Б (довідковий) Фінансова звітність підприємства	68
Додаток В (обов'язковий) Графічна частина	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки змін у зовнішньому середовищі підприємства стикаються з низкою викликів, що пов'язані з підвищеним рівнем ризиків у процесі ведення міжнародної діяльності. Особливо актуальним стає забезпечення ефективного управління ризиками, оскільки саме вони суттєво впливають на стабільність функціонування, можливості модернізації та розширення діяльності організацій.

Ризики в міжнародній діяльності виникають внаслідок складності прогнозування результатів у довгостроковій перспективі, а також через мінливість внутрішніх і зовнішніх чинників, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Вітчизняні підприємства, на відміну від західних, нерідко характеризуються недостатнім рівнем зрілості ризик-менеджменту, що зумовлює потребу у формуванні сучасних підходів до управління ризиками на стратегічному рівні.

Проблематика управління ризиками міжнародної діяльності особливо загострюється у підприємствах, що функціонують у нестабільному економічному середовищі, активно займаються зовнішньоекономічними операціями, мають справу з валютними коливаннями, геополітичними ризиками та міжнародними логістичними ланцюгами. Одним із таких підприємств є Товариство з обмеженою відповідальністю ФІРМА «СКОРВІДЕР «АВТО» ЛТД, яке здійснює зовнішньоекономічну діяльність у сфері імпорту-експорту автозапчастин та автомобілів. В умовах посилення конкуренції, нестабільності валютного ринку, змін митного регулювання та логістичних обмежень, підприємству необхідно розробити ефективну стратегію управління ризиками, здатну забезпечити стійкий розвиток і знизити вразливість до зовнішніх загроз.

У наукових працях І.О. Бланка, В.В. Вітлінського, В.М. Гранатурова, А.О. Старостіної, Д.А. Штефанича та інших розкрито окремі аспекти управління ризиками підприємства. Проте недостатньо опрацьованими залишаються питання, що стосуються інтеграції ризик-менеджменту у загальну стратегію

міжнародної діяльності підприємств, особливо в контексті практичного впровадження інструментів оцінки ризикозахищеності. [1,2,3,4,5]

Актуальність теми дослідження зумовлена не лише потребою в удосконаленні теоретичних підходів до управління ризиками, а й необхідністю розробки практичних стратегічних рішень на прикладі ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД, що забезпечить прикладну цінність отриманих результатів та сприятиме підвищенню ефективності міжнародної діяльності підприємства.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегій управління ризиками міжнародної діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання наступних **завдань**:

- розкрити економічну природу ризиків у міжнародній діяльності підприємств;
- класифікувати ризики за джерелами виникнення та рівнями впливу;
- визначити принципи формування системи управління ризиками;
- запропонувати підходи до оцінювання рівня ризикозахищеності підприємств;
- розробити структуру ефективної стратегії управління ризиками міжнародної діяльності;
- побудувати матрицю вибору стратегії ризик-менеджменту;
- обґрунтувати використання новітніх інформаційних технологій у процесі управління ризиками;
- проаналізувати роль міжнародних стандартів у забезпеченні ризикостійкості підприємств.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління ризиками у міжнародній діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю ФІРМА «СКОРВІДЕР» АВТО» ЛТД.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та інструменти формування стратегій управління ризиками у сфері міжнародної економічної діяльності.

Методи дослідження включають системний підхід, абстрактно-логічний метод, аналіз і синтез, графічні методи, експертні оцінки, методи моделювання та аналітичного прогнозування.

Інформаційна база дослідження охоплює законодавчі та нормативні документи, статистичні звіти, внутрішню звітність підприємств, аналітичні матеріали міжнародних організацій, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління ризиками міжнародної діяльності шляхом запровадження адаптованих стратегічних підходів у підприємницькій практиці.

Апробація результатів дослідження відбулася у формі доповіді «Стратегії управління ризиками в міжнародній діяльності підприємства» на студентській науково-практичній конференції Вінницького національного технічного університету «Молодь, наука, інновації» (м. Вінниця, 2025 рік).

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Наукові основи сучасних стратегій управління ризиками в процесі здійснення міжнародної діяльності організації

Ризик супроводжує практично всі види людської діяльності, оскільки на результати прийнятих рішень впливають численні чинники та умови. Учасники ринкових процесів часто змушені діяти в умовах невизначеності, свідомо приймаючи можливість втрат, водночас розраховуючи на потенційний прибуток. Відтак, розвиток економічних відносин, що базуються на ринкових принципах, актуалізував потребу у глибокому вивченні природи ризику як економічної категорії.

Сам термін «ризик» має багатовікову історію. Існує кілька версій його етимології, які походять з різних мовних традицій європейських народів (див. рисунок 1.1).

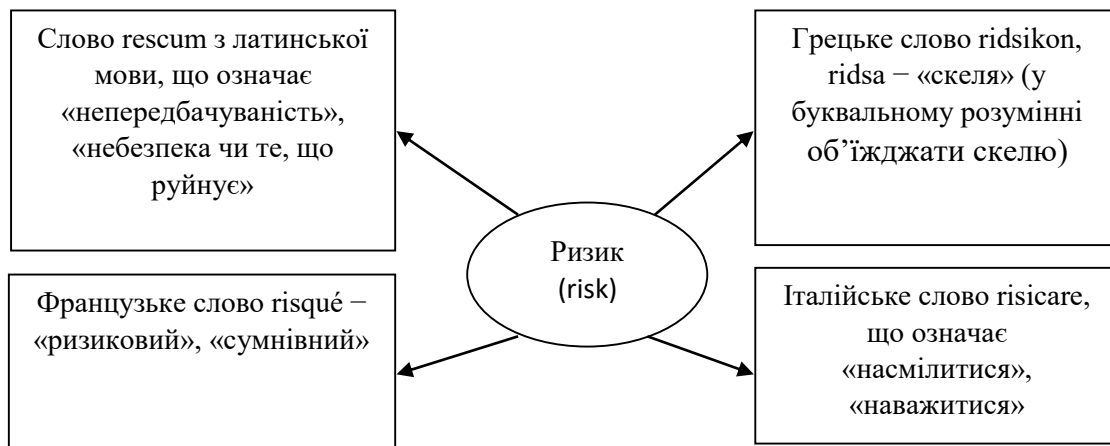


Рисунок 1.1 - Етимологія походження терміна «ризик»

Ризик є багатограним і суперечливим феноменом, що обумовлює наявність великої кількості трактувань цієї категорії, іноді навіть із протилежними підходами до її розуміння. Така різноплановість підходів засвідчує необхідність глибшого аналізу поняття «ризик». З цією метою доцільно систематизувати

існуючі визначення, представлені у вітчизняних та зарубіжних наукових джерелах, умовно поділивши їх на дві основні групи (див. рисунок 1.2).

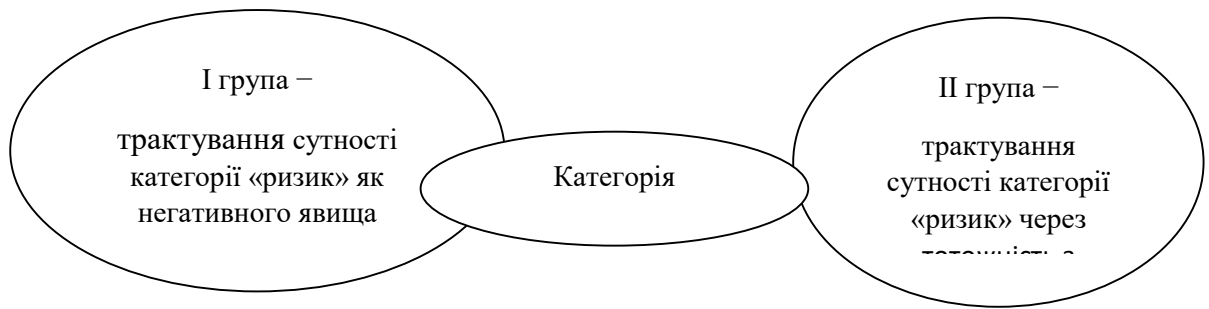


Рисунок 1.2 – Умовне групування підходів до визначення категорії «ризик»

Першу групу наукових підходів до визначення ризику становлять ті, що розглядають його виключно як негативне явище. Такий підхід фокусується переважно на можливих збитках і загрозах, які можуть виникати внаслідок реалізації певної діяльності або прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Проте аналіз відповідних трактувань засвідчує їх обмеженість – вони не враховують потенційно позитивних наслідків ризику, що призводить до звуження розуміння його змісту.

У таких визначеннях ризик трактується як ймовірність зазнати втрат, понести збитки або недоотримати прибуток. Наприклад, ризик описується як небезпека негативного фінансового результату у випадку реалізації рішення або внаслідок змін у зовнішньому середовищі. Інші дослідники підкреслюють невизначеність економічної ситуації, яка може призвести до втрати майна, доходів або зниження ефективності функціонування суб'єкта господарювання.

Частина авторів визначає ризик як форму небезпеки, яка може проявитися у випадковому відхиленні від очікуваного результату, тоді як інші акцентують на тому, що ризик є ймовірним наслідком впливу зовнішніх або внутрішніх факторів, які в момент прийняття рішення могли бути невідомими.

Однак одностороннє трактування категорії «ризик» як виключно негативного феномену не дозволяє охопити всю її сутність. У підприємницькій діяльності ризик нерідко супроводжується позитивними результатами –

зростанням прибутку, реалізацією інновацій, розширенням ринку. Саме тому розгляд ризику лише з точки зору загроз є неповним.

На нашу думку, поняття «ризик» слід розглядати як комплексну категорію, що охоплює три можливі наслідки: отримання збитків, досягнення нульового результату або отримання вигоди. Крім того, ризик виступає стимулом до прийняття ефективних управлінських рішень, сприяє прояву підприємницької ініціативи й розвитку таких видів діяльності, як венчурне інвестування, ігровий бізнес чи страхування. Отже, багатогранність ризику потребує багатокомпонентного підходу до його вивчення та оцінки в системі управління підприємством.

До другої групи підходів до визначення поняття «ризик» належать ті, що трактують його як прояв або складову невизначеності. Аналіз наукової економічної літератури свідчить, що дискусії щодо співвідношення понять «ризик» і «невизначеність» тривають уже понад століття. Зокрема, ще представники неокласичної школи наприкінці XIX – на початку XX століття фактично ототожнювали ці категорії.[4]

У межах цього підходу ризик інтерпретується як результат ситуації вибору в умовах невизначеності, де результат діяльності не є наперед визначеним і може варіюватися в широкому діапазоні — від позитивного до негативного. Дослідники підкреслюють, що в економічній діяльності ризик виникає тоді, коли прийняті рішення реалізуються в часі, а отже, їх наслідки неможливо спрогнозувати з абсолютною точністю.

Ризик у цьому контексті розглядається як фактор, що поєднує у собі як об'єктивні, так і суб'єктивні елементи невизначеності. Об'єктивний бік охоплює вплив неконтрольованих зовнішніх умов (екзогенних факторів), тоді як суб'єктивний — пов'язаний із сприйняттям і прогнозуванням майбутніх подій самим суб'єктом прийняття рішень. Деякі автори акцентують увагу на тому, що ризик виступає індикатором можливої зміни стану економічної системи та її відхилення від заданих цільових орієнтирів.

У сучасній науковій парадигмі ризик дедалі частіше визначається як складна ситуаційна категорія, що відображає міру можливого відхилення

результату діяльності від очікуваного під впливом поєднання факторів випадковості, конфліктності та варіативності дій. Залежно від контексту, він може мати як позитивні, так і негативні наслідки, а отже, його управління потребує системного підходу до подолання невизначеності на всіх рівнях управлінського процесу.

Основні причини невизначеності, що є джерелами ризику, представлено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні причини невизначеності, що є джерелами ризику

Ризик і невизначеність є ключовими чинниками, що впливають на прийняття управлінських рішень у підприємницькій діяльності, оскільки відображають розрив між прогнозованими й фактичними результатами функціонування підприємства. Усунення невизначеності в умовах реального ринку є неможливим, адже вона є об'єктивною характеристикою економічного середовища. Водночас слід наголосити, що невизначеність не завжди має виключно негативний зміст. Її усвідомлення може виступати каталізатором активної управлінської позиції, сприяти прояву ініціативи, креативності та самостійності в ухваленні рішень.

У такому контексті невизначеність доцільно розглядати як зовнішню або внутрішню умову, що формує потенційну множину варіантів розвитку подій. Ризик, своєю чергою, постає як прямий наслідок дії цієї умови, що реалізується у конкретній ймовірності настання певного результату. Якщо існує можливість

оцінити вірогідність того чи іншого сценарію, така ситуація визначається як ризикована, а не як абсолютно невизначена[6]

Ризик є об'єктивним елементом економічного середовища, що супроводжує будь-який вид господарської діяльності. Він притаманний як внутрішнім, так і зовнішнім процесам функціонування підприємств, зокрема в контексті міжнародної діяльності. За М.В. Куташенком, до ключових властивостей ризику належать суперечливість, альтернативність, правомірність та невизначеність [7], а В.В. Лук'янова додає ще й результативність [8]. Таким чином, узагальнено можна виокремити п'ять основних рис ризику: невизначеність, суперечливість, альтернативність, правомірність і результативність (рисунок 1.4).

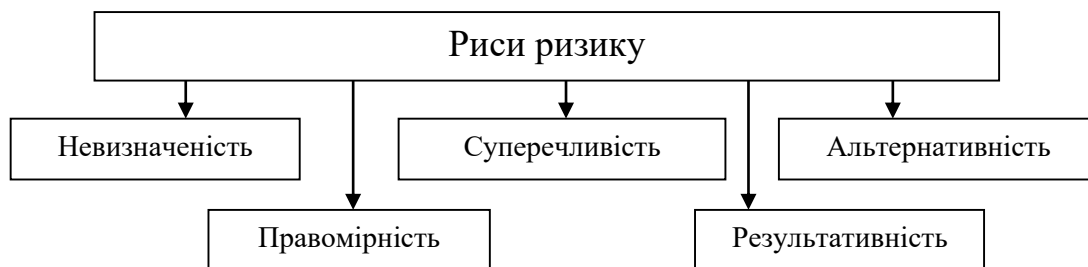


Рисунок 1.4. – Риси ризику як елемента економічного середовища

Невизначеність пов'язана з неможливістю повного передбачення результатів діяльності через вплив численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Суперечливість відображає двоїсту природу ризику: з одного боку – прагнення до інновацій, а з іншого – можливі несприятливі наслідки. Альтернативність проявляється у необхідності вибору між кількома варіантами дій. Правомірність означає, що прийняті рішення мають відповідати чинному законодавству та внутрішнім нормативам підприємства. Результативність передбачає, що ризик завжди веде до конкретного результату, який може бути позитивним, нульовим або негативним.

Проведений аналіз сутності категорії «ризик» дозволив дійти таких висновків:

- існує значна варіативність трактувань поняття ризику, що обумовлена різними підходами до його розуміння (як небезпека, загроза, невизначеність, об'єктивний або суб'єктивний феномен тощо);

- відсутність чіткого уніфікованого визначення ускладнює практичну реалізацію процедур управління ризиком;
- існує потреба в адаптації поняття ризику до специфіки окремих сфер, зокрема до міжнародної діяльності підприємств;
- багатовимірність і полярність наслідків ризику вказують на його неоднозначну природу та потенційні переваги за умов ефективного управління.

Міжнародна економічна діяльність передбачає взаємодію з контрагентами з інших держав, участь у зовнішньоекономічних угодах, виконання норм міжнародного права, що автоматично створює додаткові джерела ризику. Ці ризики можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. До зовнішніх належать політична нестабільність, валютні коливання, зміни у законодавстві іноземних держав тощо. Внутрішніми джерелами виступають неефективне планування, недостатній досвід зовнішньоекономічної діяльності, низька адаптивність до нових умов та інші чинники.

В економічній літературі представлено низку підходів до визначення поняття «ризик міжнародної діяльності». Так, С.В. Закомлисов трактує його як ймовірність як отримання прибутку, так і зазнання збитків у процесі спеціалізованої управлінської діяльності, пов'язаної з оцінкою потенційних відхилень від запланованих результатів [9]. Рум'янцев А.П. та Рум'янцева Н.С. вказують на загрозу втрат ресурсів, недоотримання прибутку та обмежену інформованість про ефективність зовнішньоекономічних операцій [10]. Торгова Л.В. і Хитра О.В. акцентують увагу на невизначеності у виборі стратегічних напрямів діяльності на світовому ринку [11].

Виходячи з аналізу літератури, можна запропонувати авторське уточнення: ризик міжнародної діяльності — це економічно вимірювана невизначеність на мега-, макро-, мезо- та мікрорівнях, яка характеризує ступінь готовності суб'єкта господарювання приймати рішення з урахуванням природи, масштабів і змін динаміки цієї невизначеності, що може призвести до позитивних, нульових або негативних результатів.

На міжнародному рівні управління ризиками має критичне значення, оскільки, згідно з аналітичними даними, близько 40% зовнішньоекономічних угод

завершуються невдачею через нехтування ризиками або неправильну їх оцінку [10].

Основними причинами виникнення ризиків у сфері міжнародної діяльності виступають:

- економічна нестабільність у країнах-партнерах;
- відсутність достатньої інформації про економічну ситуацію в інших державах;
- нечітко сформульовані цілі підприємства щодо участі у міжнародній діяльності;
- обмежений доступ до комерційної інформації про партнерів.

Окрім загальних причин, важливо враховувати також специфічні джерела виникнення ризиків у міжнародній діяльності (рисунок 1.5).

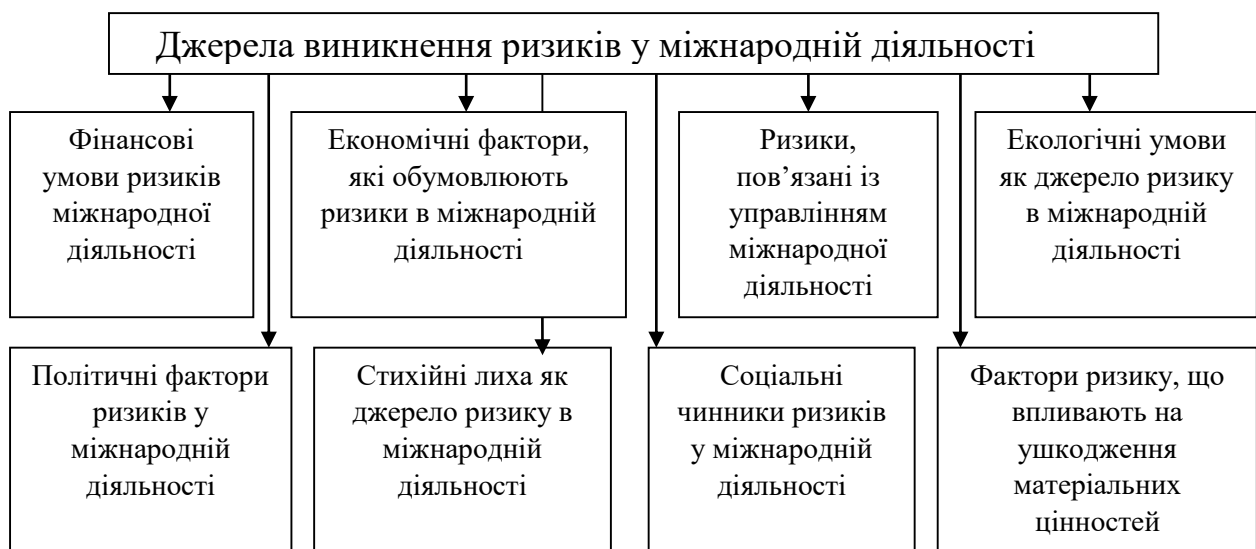


Рисунок 1.5 – Джерела виникнення ризиків у міжнародній діяльності

На рисунку 1.5. відображено основні джерела виникнення ризиків у міжнародній діяльності підприємства, зокрема поділяючи їх на внутрішні та зовнішні чинники. До зовнішніх належать такі фактори, як політична нестабільність, коливання валютних курсів, міжнародні санкції, зміни у митному та податковому регулюванні, правова невизначеність у країнах-партнерах. Внутрішні чинники включають організаційні помилки, недостатню кваліфікацію персоналу, неефективну логістику, слабкий аналіз ринкової ситуації та відсутність адаптивних стратегій. Такий поділ дозволяє підприємству комплексно

оцінити ризики, що виникають як внаслідок зовнішнього середовища, так і через внутрішні управлінські недоліки.

Таким чином, ефективне управління ризиками в міжнародній діяльності вимагає системного підходу, що охоплює ідентифікацію джерел ризику, їх класифікацію, оцінку рівня загроз та розробку механізмів мінімізації негативного впливу. Успішне прогнозування та управління ризиками дозволяє підприємству не лише знизити ймовірність втрат, а й підвищити конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, забезпечуючи стійкий розвиток в умовах глобальної невизначеності.

1.2 Економічна сутність, систематизація та особливості ризиків в міжнародній діяльності організації

Необхідність систематизації та класифікації ризиків обумовлена як теоретичними, так і практичними міркуваннями. Зокрема, ефективна класифікація полегшує процес ідентифікації ризиків та сприяє розробці дієвих управлінських рішень, які спрямовані на мінімізацію їх негативного впливу на підприємницьку діяльність.

З нашої точки зору, класифікація ризиків у сфері міжнародної діяльності – це процес поділу ризиків на певні групи відповідно до визначених критеріїв з метою досягнення ефективного управління. Основні етапи формування такої класифікації наведені на рисунку 1.6.

Класифікація ризиків у сфері міжнародної діяльності дозволяє підприємствам системно підходити до аналізу зовнішніх та внутрішніх загроз, виділяючи найважливіші з них залежно від джерела виникнення, характеру впливу, масштабів наслідків чи галузевої специфіки. Це, у свою чергу, дає змогу сформувати комплекс превентивних заходів та інструментів реагування для кожної окремої групи ризиків. Упорядкованість та структурованість у роботі з ризиками є передумовою побудови ефективної системи ризик-менеджменту, яка підвищує адаптивність компанії до змін у міжнародному середовищі.



Рисунок 1.6 – Основні етапи побудови класифікації ризиків міжнародної діяльності підприємств

На сьогодні не існує єдиної універсальної класифікації ризиків, оскільки різні автори висувають власні критерії, орієнтуючись на специфіку функціонування ризиків у міжнародному контексті. Водночас запропоновані підходи не суперечать один одному, а, навпаки, доповнюють і дозволяють сформулювати цілісне уявлення про систему оцінювання ризиків міжнародної діяльності з різних перспектив.

Загальні вимоги до побудови класифікації ризиків міжнародної діяльності підприємств відображені на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 – Загальні вимоги до побудови класифікації ризиків міжнародної діяльності підприємств

Виходячи з узагальнення наукових підходів, запропоновано авторську класифікацію ризиків міжнародної діяльності, ключові характеристики якої представлені на рисунку 1.8:

- орієнтація на зовнішньоекономічну діяльність підприємств;
- адаптація до українських умов ведення бізнесу на міжнародному ринку;
- відображення взаємозв'язків між різними видами ризиків;
- розміщення конкретних ризиків у загальній системі ризиків;
- поділ на п'ять основних груп ризиків із деталізацією на ризики другого порядку.



Рисунок 1.8 – Класифікація ризиків міжнародної діяльності підприємств

Оскільки предметом дослідження є саме міжнародні ризики, доцільно доповнити класифікацію розподілом ризиків за рівнями їх виникнення: мега-, макро-, мезо- та мікрорівень. Такий підхід дозволяє чітко окреслити зони впливу менеджерів підприємства на різні типи ризиків. Зокрема, вплив на ризики першого (мега), другого (макро) і третього (мезо) рівнів є обмеженим і вимагає участі державних механізмів підтримки, у той час як ризики мікрорівня можуть бути знижені завдяки оперативним управлінським рішенням на рівні самого підприємства.

Мегаризики виникають на рівні глобального суспільства і включають ризики країни-партнера та ризики, пов’язані з іноземними контрагентами. Щоб мінімізувати ризики, пов’язані з контрагентами, слід враховувати їхню ділову репутацію, фінансову стабільність, структуру капіталу та

конкурентоспроможність, а також використовувати доступні міжнародні довідники для збору інформації.

Макроризики охоплюють вплив змін у національному законодавстві, науково-технічному розвитку, соціальній сфері, валютно-фінансовому регулюванні. Інфляційні та валютні ризики можуть бути частково нейтралізовані через інструменти індексації, валютне хеджування або валютну диверсифікацію. Політичні ризики, згідно з В.В. Вітлінським [10], включають втрату майнових прав, втручання у бізнес, обмеження на репатріацію капіталу, дискримінаційні норми щодо іноземного бізнесу тощо.

Мезоризики охоплюють галузеві та регіональні ризики. Галузеві ризики формуються під впливом змін у виробничо-технологічному середовищі галузі, а регіональні – залежать від рівня розвитку місцевої інфраструктури, законодавчих особливостей і специфіки ринку.

Мікроризики є найбільш підконтрольними з боку підприємства і пов'язані з його внутрішньою діяльністю. Сюди належать виробничі, комерційні, фінансові, маркетингові, інвестиційні ризики. Вчасна ідентифікація та управління цими ризиками забезпечують стійкість підприємства на зовнішньому ринку.

Усі рівні виникнення ризиків супроводжуються можливістю настання форс-мажорних обставин, які вимагають попереднього контрактного регулювання для уникнення юридичних і фінансових втрат.

Таким чином, ризики міжнародної діяльності мають багаторівневу природу, охоплюючи як зовнішні глобальні впливи, так і внутрішні чинники. Їх класифікація є першим етапом у системному управлінні, що дозволяє підприємствам забезпечити гнучкість і стабільність у міжнародному середовищі.

2 АНАЛІЗ СТАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Товариства з обмеженою відповідальністю ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІРМА СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД є сучасним українським підприємством, що здійснює господарську діяльність на ринку автотранспортних послуг та супутньої логістики. Підприємство зареєстровано відповідно до чинного законодавства України та функціонує на підставі Статуту, установчого договору та інших внутрішніх регламентуючих документів.

Основними напрямками діяльності товариства є:

- здійснення міжнародних автомобільних перевезень вантажів;
- митно-брокерські послуги;
- експедиторська діяльність;
- надання послуг з технічного обслуговування вантажного автотранспорту;
- торгівля автозапчастинами та комплектуючими.

ТОВ «ФІРМА СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД активно працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У сфері міжнародної діяльності підприємство здійснює перевезення до країн Європейського Союзу, Туреччини, країн Балканського регіону, а також має напрацьовану мережу партнерських логістичних компаній.

Організаційна структура підприємства є функціональною і включає такі ключові підрозділи: відділ зовнішньоекономічної діяльності, фінансовий відділ, юридичну службу, технічний відділ обслуговування автопарку, а також кадрову службу.

Підприємство має в розпорядженні власний автопарк, який постійно оновлюється та модернізується з урахуванням сучасних вимог до вантажоперевезень. Власна інфраструктура дозволяє забезпечувати високий

рівень контролю за логістичними операціями та своєчасне реагування на зовнішні ризики.

Експортна діяльність компанії формується на основі укладених зовнішньоекономічних контрактів, значна частка яких припадає на довгострокові логістичні проєкти з європейськими партнерами. Частка міжнародних контрактів у загальному обсязі реалізації становить близько 60 %, що свідчить про високий ступінь інтегрованості підприємства у світову економіку.

Серед основних стратегічних завдань ТОВ «ФІРМА СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД – розширення географії присутності на міжнародному ринку, підвищення ефективності логістичних операцій, впровадження сучасних цифрових рішень у сфері управління ланцюгами постачань, а також активне управління ризиками в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, підприємство є активним учасником міжнародної господарської діяльності, що зумовлює потребу у комплексному підході до аналізу та управління ризиками, пов'язаними з зовнішнім середовищем.

Основні показники фінансово-господарської діяльності (Додаток Б) ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД за період 2022-2024 року наведені у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	66 195	157 915	96 858	91 720	-61 057	138,56	-38,66	46,32
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58 944	162 477	53 111	103 533	-109 366	175,65	-67,31	-9,9
Валовий прибуток (збиток)	7 251	-4 562	43 747	-11 813	48 309	-162,92	-1 058,94	503,32
Інші операційні доходи	27 026	103 868	23 064	76 842	-80 804	284,33	-77,79	-14,66
Адміністративні витрати	8 797	13 680	8 944	4 883	-4 736	55,51	-34,62	1,67
Витрати на збут	6 982	19 986	10 072	13 004	-9 914	186,25	-49,6	44,26

Продовження таблиці 2.1

Інші операційні витрати	8 404	3 404	13 686	-5 000	10 282	-59,5	302,06	62,85
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	10 094	62 236	34 109	52 142	-28 127	516,56	-45,19	237,91
Інші фінансові доходи	13	10 491	8	10 478	-10 483	80 600	-99,92	-38,46
Фінансові витрати	32 236	14 338	49 176	-17 898	34 838	-55,52	242,98	52,55
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-22 129	58 389	58 389	80 518	0	- 363,86	0	- 363,86
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-22 129	58 389	-15 059	80 518	-73 448	- 363,86	- 125,79	-31,95

Аналіз динаміки фінансово-господарських показників ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД за період 2022–2024 років свідчить про наявність позитивних тенденцій у виручці від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Зокрема, обсяг виручки у 2022 році становив 66 195 тис. грн., тоді як у 2024 році він досягнув 96 858 тис. грн., що відповідає приросту на 46,32%. Така динаміка свідчить про здатність підприємства функціонувати в умовах економічної нестабільності, ефективно використовувати наявні конкурентні переваги та адаптуватися до вимог ринку. Зростання обсягів реалізації дозволяє підприємству формувати додаткові фінансові ресурси для покриття постійних і змінних витрат, стимулювання персоналу, погашення зобов'язань та реалізації стратегічних ініціатив.

Разом із тим, аналіз ефективності господарських процесів вказує на певні проблемні аспекти. Незважаючи на зростання виручки, підприємство не демонструє аналогічного покращення у показниках чистого фінансового результату. Так, чистий збиток у 2022 році становив 22 129 тис. грн., і хоча на кінець 2024 року цей показник скоротився до 15 059 тис. грн., підприємство залишається збитковим. Така ситуація зумовлена, зокрема, тим, що темпи зростання собівартості (9,9%) є нижчими за темпи зменшення чистого прибутку. Натомість позитивною є динаміка операційного прибутку, який у 2024 році зріс на 237,91% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про ефективність управлінських рішень у сфері операційної діяльності. Валовий прибуток також

демонструє позитивну тенденцію: з 7 251 тис. грн. у 2022 році до 43 747 тис. грн. у 2024 році, що вказує на ефективність виробничо-операційних процесів та здатність підприємства формувати додану вартість.

Попри позитивні зміни, підприємство досі не забезпечує достатній рівень прибутковості, що стримує можливості щодо акумуляції капіталу, розширення інвестиційної діяльності та підвищення фінансової стійкості. Фінансові результати ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕРАВТО» ЛТД є наслідком як внутрішніх управлінських рішень, так і впливу зовнішніх факторів, зокрема загальноекономічної нестабільності, змін у законодавстві, коливань цін на ресурси тощо. Отже, в умовах збиткової діяльності ключовими завданнями менеджменту залишаються оптимізація витрат, підвищення ефективності основних процесів та формування збалансованої стратегії фінансового відновлення.

Таблиця 2.2. - Структура активів ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД в 2022 - 2024 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Основні засоби:	36,77	19,66	20,99	-17,11	1,33	-15,78
Інші необоротні активи	11,63	27,04	25,23	15,41	-1,81	13,6
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	48,4	46,7	46,22	-1,7	-0,48	-2,18
Виробничі запаси	4,22	4,11	2,66	-0,11	-1,45	-1,56
Незавершене виробництво	5,66	2,49	3,52	-3,17	1,03	-2,14
Готова продукція	15,16	7,26	16	-7,9	8,74	0,84
Товари	0	0,02	0,07	0,02	0,05	0,07
Запаси	25,04	13,89	22,26	-11,15	8,37	-2,78
Поточні біологічні активи	7,92	13,23	6,89	5,31	-6,34	-1,03
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3,98	19,68	9,67	15,7	-10,01	5,69
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	0,21	0,02	0,09	-0,19	0,07	-0,12
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,96	3,91	2,59	0,95	-1,32	-0,37
Інша поточна дебіторська заборгованість	6,05	2,46	6,47	-3,59	4,01	0,42
Гроші та їх еквіваленти	5,39	0,07	5,79	-5,32	5,72	0,4
Витрати майбутніх періодів	0,06	0,04	0,03	-0,02	-0,01	-0,03
ОБОРОТНІ АКТИВИ	51,6	53,3	53,78	1,7	0,48	2,18
БАЛАНС	100	100	100	0	0	0

У процесі дослідження структури активів ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕРАВТО» ЛТД виявлено суттєві зміни у співвідношенні між необоротними та оборотними активами протягом 2022–2024 років. Так, на кінець 2022 року частка необоротних активів становила 48,4%, тоді як оборотні активи займали 51,6% у загальній структурі активів підприємства. Основними складовими оборотних активів у цей період виступали: запаси — 25,04%, готова продукція — 15,16%, незавершене виробництво — 5,66%, виробничі запаси — 4,22%, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги — 3,98%, інша поточна дебіторська заборгованість — 6,05%, поточні біологічні активи — 7,92%, а також грошові кошти та їх еквіваленти — 5,39%. Така структура свідчить про наявність у підприємства достатнього рівня ліквідності для покриття поточних зобов'язань, а також про значну частку матеріальних ресурсів, пов'язаних з операційною діяльністю.

Щодо необоротних активів, у 2022 році найбільшу частку займали основні засоби — 36,77%, що свідчить про значну техніко-виробничу базу підприємства, а також інші необоротні активи — 11,63%. На кінець 2024 року відбулося певне зміщення у структурі активів на користь оборотних. Так, їх частка зросла до 53,78%, тоді як частка необоротних активів скоротилася до 46,22%. Серед оборотних активів у 2024 році найбільше значення мали: готова продукція — 16%, запаси — 22,26%, дебіторська заборгованість за продукцію — 9,67%, інша поточна дебіторська заборгованість — 6,47%, незавершене виробництво — 3,52%, поточні біологічні активи — 6,89%, а також кошти та їх еквіваленти — 5,79%. Водночас частка основних засобів серед необоротних активів суттєво зменшилася до 20,99%, тоді як частка інших необоротних активів зросла до 25,23%.

Загалом, аналіз структури активів ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД свідчить про підвищення мобільності активів підприємства в бік більшої частки оборотних ресурсів. Це може бути наслідком орієнтації на оперативну господарську діяльність і підвищення ліквідності, однак зниження частки основних засобів вимагає уважного підходу до інвестицій у виробничу інфраструктуру для забезпечення довгострокового розвитку.

У результаті аналізу структури пасивів ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕРАВТО» ЛТД встановлено високий рівень залежності підприємства від позикового капіталу. На кінець 2022 року частка власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування активів залишалася низькою, що свідчить про підвищені ризики для кредиторів у разі фінансової нестабільності підприємства. Основним елементом власного капіталу виступав капітал у дооцінках, частка якого становила 20,35%. Водночас значну частину пасивів формували короткострокові кредити банків (113,65%), інші довгострокові зобов'язання (8,39%), а також поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (3,82%) і за одержаними авансами (12,41%).

На кінець 2024 року структура пасивів зазнала змін у бік ще більшої залежності від зобов'язань. Зокрема, частка короткострокових зобов'язань зросла до 89,12%, довгострокових зобов'язань — до 9,4%, тоді як власний капітал зменшився до 1,49%. Така структура свідчить про значну фінансову вразливість підприємства, зниження його інвестиційної привабливості та ризик нездатності виконувати зобов'язання в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У складі власного капіталу продовжує переважати капітал у дооцінках (14,95%), що свідчить про відсутність достатнього обсягу реального власного фінансування. Серед зобов'язань найбільшу частку становить поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями (67,52%), поточні забезпечення (15,99%), інші довгострокові зобов'язання (9,4%) та кредиторська заборгованість за авансами (6,12%).

Загалом, така структура пасивів свідчить про високий рівень фінансових ризиків, залежність підприємства від зовнішнього капіталу та обмеженість можливостей для самостійного інвестування. У зв'язку з цим підприємству доцільно вжити заходів щодо нарощування власного капіталу, реструктуризації зобов'язань та диверсифікації джерел фінансування з метою забезпечення фінансової стійкості та підвищення довіри з боку партнерів і банківських установ.

Аналізуючи фінансові показники ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД за 2022-2024 роки, можна зробити наступні висновки :

1. ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД демонструє динамічне зростання обсягу активів (на 102,68%) та часткове відновлення власного капіталу (з -58 525 тис. грн до 3 285 тис. грн). Це свідчить про поступове відновлення фінансової стабільності підприємства. У 2024 році спостерігалось суттєве зростання валового прибутку, що вказує на покращення операційної ефективності. Проте чистий фінансовий результат залишився від'ємним, хоча й зі зменшенням збитків, що свідчить про проблеми в управлінні витратами та залежність від зовнішніх джерел фінансування.

2. Підприємство має низький рівень ліквідності та фінансової стійкості. Коефіцієнти ліквідності (0,6 – поточна, 0,35 – швидка) не відповідають нормативним значенням, а коефіцієнт автономії становить лише 1,49%. Більшість активів фінансується за рахунок короткострокових зобов'язань, що створює високі ризики у разі зовнішніх шоків або тимчасової втрати платоспроможності. Утім, позитивною тенденцією є активне оновлення основних засобів та зростання продуктивності праці, що може стати базою для подальшого оздоровлення фінансового стану підприємства.

2.2 Аналіз стратегії управління ризиками в процесі здійснення міжнародної діяльності організації

Управління ризиками в міжнародній діяльності підприємства являє собою комплекс заходів і рішень, спрямованих на досягнення оптимального балансу між рівнем прибутку та потенційними ризиками, з урахуванням поточних цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це визначення об'єднує дві ключові складові будь-якої системи управління: керовану систему (об'єкт) та керуючу систему (суб'єкт). Суб'єктом управління є менеджер, керівник чи інша уповноважена особа, що відповідає за міжнародну діяльність, а об'єктом – прибутковість та сукупність ризиків, які впливають на результати діяльності підприємства на зовнішніх ринках. [11].

Управління ризиками – це не одноразова дія, а безперервний, циклічний процес, що потребує постійного моніторингу, аналізу та корекції. Тому ефективно

управління ризиками передбачає замкнений управлінський цикл, що регулярно повторюється і охоплює всі етапи процесу прийняття рішень.

Слід підкреслити, що питання управління ризиками є складним та багатогранним. Воно не може бути вирішене шляхом застосування окремих інструментів або фрагментарного підходу. Потрібен цілісний механізм управління, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства, включаючи міжнародну сферу.

Стратегія управління ризиками у міжнародній діяльності – це сукупність управлінських заходів, методів та інструментів, за допомогою яких керівники досягають реалізації поставлених цілей підприємства. Вона поєднує економічну складову (засоби, важелі, ресурси) та організаційну (структуру, функції, підходи до реалізації), що у взаємодії забезпечують ефективне функціонування системи.

Ця стратегія базується на збалансованому поєднанні цілей, завдань, функцій управління, методів оцінки ефективності, а також враховує чинники, що впливають на реалізацію управлінських рішень. У рамках стратегії діють підсистеми координації, мотивації, стимулювання, регулювання та контролю. [12]

Таким чином, стратегія управління ризиками є ключовим елементом загальної системи управління ризиками в міжнародній діяльності підприємства. Вона спрямована на практичну реалізацію управлінських рішень і повинна мати чітко визначену структуру, методи, засоби впливу, а також належне забезпечення – правове, фінансове, кадрове, технічне та інформаційне.

На основі аналізу теоретичних підходів до управління ризиками в міжнародному контексті, було обґрунтовано необхідність створення структурної моделі системи управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства (рисунок 2.1).

До ключових елементів цієї системи відносяться: мета, принципи, функції управління, методи, персонал, управлінські рішення, технології, інформація, організаційна структура, наукові підходи до організації праці, нормативно-правова база та суб'єктивні (ірраціональні) фактори. Варто зауважити, що недостатня ефективність хоча б одного з цих елементів знижує результативність всієї системи. Тому важливо регулярно проводити оцінку взаємної відповідності

складових системи управління та в разі потреби оперативно вносити необхідні зміни.



Рисунок 2.1 – Структурно-логічна схема системи управління ризиками міжнародної діяльності підприємства

Сформовано структурну модель системи управління ризиками в міжнародній діяльності підприємства. Вона репрезентує комплекс взаємопов'язаних елементів, що слугують для опису й аналізу функціонування цієї системи. До її складу входять ключові характеристики, властивості, типологія складових за функціональними ознаками та внутрішні закономірності протікання процесів. Далі розглянемо кожен складову більш докладно. [13],

1. Теоретичні основи формування системи управління ризиками міжнародної діяльності. Слід зазначити, що розмежування організаційної та економічної складових стратегії управління ризиками в умовах міжнародної діяльності підприємства є доволі умовним, адже ці елементи тісно переплетені й

функціонують у взаємодії [14]. Якщо все ж провести умовне розділення, то до організаційної складової належить управлінська структура, а до економічної — методи й інструменти реалізації управління. Важливою умовою ефективності стратегії є наявність зворотного зв'язку, що забезпечує її адаптивність до змін зовнішнього середовища.

2. Об'єкт і суб'єкт управління. У цій системі об'єктом управління виступають ризики, що виникають у міжнародній діяльності підприємства. Основну управлінську функцію виконує суб'єкт управління, найчастіше — власник бізнесу або уповноважені ним фахівці, зокрема менеджер міжнародної діяльності.

3. Цілі управління ризиками. Ключовим елементом будь-якої управлінської системи є її цільова орієнтація. Мета — це бажаний та досяжний стан об'єкта, до якого прагне суб'єкт управління [15]. Управління, що здійснюється з орієнтацією на чітко сформульовану мету, передбачає:

1. розробку програми дій із зазначенням конкретних цільових заходів;
2. визначення джерел і структури ресурсного забезпечення (фінансового, інформаційного, організаційного, технічного та нормативного);
3. встановлення строків реалізації запланованих дій;
4. впровадження механізму моніторингу та контролю реалізації стратегії [16].

Управління, побудоване за цільовим принципом, забезпечує системність і програмність процесу, що, у свою чергу, сприяє вчасному досягненню результатів без потреби у зміні структури апарату управління. Мету управління ризиками в міжнародній діяльності можна сформулювати як досягнення оптимального співвідношення між рівнем ризику та очікуваним прибутком для підприємства, що здійснює міжнародну діяльність.

4. Завдання системи управління ризиками. Конкретні завдання формуються відповідно до основної мети та спрямовані на забезпечення її досягнення. Вони можуть включати ідентифікацію ризиків, аналіз ймовірності їх виникнення, оцінку впливу, вибір способів реагування та контроль ефективності реалізації обраних заходів.

5. Принципи побудови системи управління ризиками в міжнародній діяльності (рис. 2.2) [17]:

1. Цілісність — ризики розглядаються як єдина система з комплексом взаємопов'язаних елементів;
2. Відкритість — процес управління інтегрований у зовнішнє середовище та враховує зовнішні впливи;
3. Ієрархічність — чітке підпорядкування елементів управлінської системи;
4. Ефективність — орієнтація на досягнення максимальної користі для підприємства;
5. Пріоритетність — визначення найважливіших напрямів реагування на ризики;
6. Інформованість — забезпечення процесу достовірною та своєчасною інформацією;
7. Погодженість — узгодженість дій всіх елементів управління в рамках загальної стратегії;
8. Неперервність і циклічність — управління ризиками як безперервний процес, що повторюється в часі.



Рисунок 2.2 – Принципи управління ризиками міжнародної діяльності

6. Система управління ризиками міжнародної діяльності підприємства

Система управління ризиками міжнародної діяльності — це комплекс взаємопов'язаних функцій, повноважень і підсистем, які забезпечують ефективне управління ризиками, що виникають у процесі виходу підприємства на зовнішні ринки. До її структури входять: організаційно-функціональне забезпечення, механізми ухвалення управлінських рішень, система мотивації та стимулювання

працівників, а також інформаційне, фінансове й нормативно-правове забезпечення.

7. Процес управління ризиками в міжнародній діяльності
Процес управління ризиками включає низку етапів, що логічно пов'язані між собою. Найчастіше виокремлюють такі основні фази:

1. Ідентифікація ризиків – збір інформації щодо потенційних ризиків, джерел їх виникнення та оцінка ймовірності настання;
2. Аналіз і оцінка ризиків – здійснення якісного та кількісного аналізу загроз, що можуть вплинути на міжнародну діяльність;
3. Управління ризиками (регулювання) – розробка профілактичних заходів, вибір методів реагування (уникнення, зменшення, передача, прийняття);
4. Моніторинг і контроль – постійне відстеження реалізації обраних заходів та коригування стратегії при необхідності.

Попри варіативність термінології в науковій літературі, ця структура є базовою у сучасному підході до ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі.

8. Інструментарій управління ризиками міжнародної діяльності
Кожен етап управління потребує застосування відповідного набору інструментів.

Вибір конкретних інструментів залежить від типу підприємства, галузевої специфіки, масштабу міжнародної діяльності, ресурсних можливостей і поставлених цілей [18].

9. Стратегія управління ризиками: формування і реалізація
Розробка ефективної стратегії управління ризиками є важливою умовою стабільної міжнародної діяльності підприємства. Вона повинна враховувати:

- результати апробації системи управління;
- уточнення етапів процесу управління;
- вибір інструментів та важелів впливу;
- адаптацію до специфіки конкретного підприємства чи групи підприємств [19].

Практична частина стратегії передбачає впровадження визначених заходів, методів і структур, що забезпечують дієвість управління ризиками. Ключовою умовою ефективності є узгодженість із особливостями операційної діяльності

підприємства. Тільки гнучка, адаптивна стратегія, що враховує внутрішні й зовнішні чинники, може бути успішно реалізована в практиці.

10. Етапи формування стратегії. Стратегію умовно поділяють на два блоки: формування та реалізація. На першому етапі визначаються: місія, цілі та завдання управління; суб'єкти та об'єкти реалізації; функції, інструменти та форми забезпечення; принципи побудови та організаційно-правові основи. Місія підприємства може мати як широку, так і вузьку форму: у широкому значенні — це філософія, сенс існування компанії [20]; у вузькому — це конкретне формулювання її основної цілі.

Так, для підприємства, що здійснює перехід від внутрішнього ринку до зовнішнього, місією може залишитися виробництво якісної продукції, а вихід на міжнародні ринки — вже стати довгостроковою метою. Для новоствореної компанії місією може бути безпосередньо розширення географії збуту або завоювання нових міжнародних ринків.

Цілі, на відміну від місії, є конкретними станами, досягнення яких підприємство прагне у встановлені терміни. Їх поділяють на:

- довгострокові (3–5 років);
- короткострокові (1–2 роки) [21].

Метою запропонованої стратегії є досягнення очікуваних результатів при прийнятному рівні ризику для підприємства.

11. Принципи реалізації стратегії (рис. 2.3): адаптивність до зовнішнього середовища; безперервна оцінка ризиків; формування ресурсних резервів на випадок надзвичайних ситуацій; інтеграція дій усіх підрозділів у межах єдиного стратегічного бачення.

12. Суб'єкти та об'єкти реалізації стратегії управління ризиками міжнародної діяльності[22],

Реалізація основних завдань стратегії управління ризиками забезпечується відповідними суб'єктами управління. У контексті впровадження запропонованої стратегії таку роль виконують представники управлінського персоналу підприємства, зокрема ті, хто безпосередньо відповідає за міжнародний напрям діяльності. Вони наділені необхідними повноваженнями, приймають рішення

стратегічного й тактичного рівнів, а також несуть відповідальність за ефективну реалізацію обраної моделі управління ризиками.



Рисунок 2.3 – Основні принципи формування стратегії управління ризиками міжнародної діяльності

У процесі вирішення завдань управління суб'єкти формують і впроваджують обґрунтовані рішення, які безпосередньо впливають на об'єкти управління. До об'єктів управління у даному випадку належать:

- ризики, що впливають на міжнародну діяльність;
- ступінь ризикозахищеності підприємства;
- внутрішній процес управління ризиками;
- адаптивна інфраструктура для реалізації обраних заходів.

Взаємодія між суб'єктами та об'єктами реалізується через виконання ключових функцій управління: організаційної, інформаційної, контрольної, аналітичної, регуляторної та захисної.

13. Етапи реалізації стратегії управління ризиками

На рисунку 2.4 представлено загальну модель стратегії управління ризиками міжнародної діяльності підприємства. Вона складається з двох частин, друга з яких охоплює послідовність практичних етапів реалізації ризик-менеджменту на підприємстві. [23],

Ключовими принципами реалізації цієї частини стратегії є:

1. Інтегрованість управління ризиками у формування та реалізацію міжнародної стратегії підприємства на всіх рівнях керування та за всіма функціональними напрямками.
2. Безперервність процесів виявлення, ідентифікації, аналізу, оцінювання ризиків і документування відповідних процедур.
3. Централізована координація процесів управління ризиками з боку вищого керівництва.
4. Вбудованість системи управління ризиками в загальну систему менеджменту підприємства.

14. Перший етап реалізації: ідентифікація та аналіз ризиків (Додаток В). Першим і одним із ключових етапів реалізації стратегії управління ризиками міжнародної діяльності є ідентифікація та оцінювання ризиків. Цей етап формує основу для подальших дій, оскільки дозволяє виявити джерела загроз, їхню природу, ймовірність виникнення та можливі наслідки для підприємства.

Ідентифікація ризиків передбачає не лише їх опис, а й структуровану класифікацію з подальшою оцінкою потенційного впливу на діяльність підприємства. Для зручності подальшого аналізу типові ризики, що можуть виникати в процесі міжнародної діяльності, систематизовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розподіл відповідальності суб'єктів управління ризиками міжнародної діяльності ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД

Суб'єкт управління	Основні функції та відповідальність у сфері управління ризиками міжнародної діяльності
Директор підприємства	- Загальне керівництво системою управління ризиками; - Прийняття остаточних рішень щодо ризик-стратегії; - Затвердження політики управління ризиками.
Керівник зовнішньоекономічного відділу	- Ідентифікація зовнішньоекономічних ризиків; - Контроль за контрактами з іноземними партнерами; - Пошук нових ринків і оцінка їх ризикованості.
Бухгалтерія	- Аналіз валютних та фінансових ризиків; - Формування фінансових резервів; - Участь у виборі методів страхування ризиків.
Юрисконсульт	- Аналіз правових ризиків ЗЕД; - Контроль за дотриманням митних і договірних норм; - Вирішення спорів із закордонними контрагентами.
Начальник транспортного відділу	- Управління ризиками доставки, збоїв у ланцюгах постачання; - Оптимізація маршрутів; - Забезпечення надійності перевезень у міжнародному форматі.
Служба внутрішнього контролю (за наявності)	- Перевірка дотримання процедур управління ризиками; - Проведення аудиту операцій ЗЕД; - Надання рекомендацій з удосконалення системи управління ризиками.

Ідентифікація ризиків є важливим етапом у реалізації стратегії управління ризиками міжнародної діяльності підприємства. Вона повинна проводитись регулярно та системно із залученням фахівців, які мають необхідні компетенції у сфері зовнішньоекономічної діяльності, логістики, фінансів, права та управління. Метою цього процесу є виявлення найбільш імовірних типів ризиків, які можуть виникнути в короткостроковому чи середньостроковому періоді. [24]

Ефективна ідентифікація ризиків передбачає відповіді на низку запитань: які можливі ситуації та наслідки може спричинити реалізація того чи іншого ризику? Звідки підприємство повинно отримувати релевантну інформацію? Яким чином взаємодіють між собою різні типи ризиків у міжнародній діяльності?

Структура ризиків у зовнішньоекономічній діяльності є досить складною, тому для їх ефективної систематизації доцільно використовувати тривимірну модель. У межах такої моделі ризики групуються залежно від рівня зовнішнього чи внутрішнього середовища, виду бізнес-процесу, який здійснює підприємство,

а також обраної стратегії управління ризиками. У кожній комірці цієї моделі формується власний комплекс ризиків, специфічний для конкретної бізнес-операції, який позначається як $\{R_{ijk}\}$.

Для кожного комплексу ризиків експерти готують відповідний опис, що включає оцінку ймовірності виникнення ризику, рівень його загрози, частоту прояву, потенційні збитки та можливість управління ним. Це дозволяє створити повну картину загроз і підготувати підприємство до реалізації відповідних заходів реагування.

Таблиця 2.4 – Приклад опису ризику для підприємства ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД

Назва ризику	Опис	Причина виникнення	Ймовірність	Ступінь впливу	Частота
Затримка в постачанні сировини	Перебої в логістиці через зміни умов у країні-постачальника	Зовнішні логістичні фактори	Середня	Середній	Раз на рік
Втрата ключового партнера	Вихід партнера з ринку або розрив контракту	Комерційні ризики	Низька	Високий	Раз на 3 роки
Коливання курсу валюти	Девальвація гривні	Економічна нестабільність	Висока	Середній	Щомісяця

Після складання опису ризиків доцільним є формування карти ризиків підприємства. Така карта дозволяє класифікувати ризики за двома критеріями: ймовірністю виникнення та масштабом потенційних збитків. Вона дає змогу візуалізувати так званий «больовий поріг» — зону ризиків з катастрофічними наслідками, а також зону «толерантного ризику», в межах якої загрози вважаються незначними. [25]

Таблиця 2.8 - Карта ризиків міжнародної діяльності ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД

Категорія ризику	Конкретний ризик	Ймовірність	Очікуваний збиток
Незначні ризики	Незначне пошкодження упаковки під час транспортування	Низька	Низький
Значні ризики	Зміна податкового режиму	Середня	Середній
Катастрофічні ризики	Втрата ключового іноземного покупця	Висока	Високий
Катастрофічні ризики	Різде зростання митних тарифів	Середня	Високий

Оцінювання ризиків здійснюється як у якісній, так і кількісній формі, залежно від доступності інформації, ресурсів та потреби у точних аналітичних розрахунках. Якісна оцінка базується на експертних судженнях, описах, сценаріях. Кількісна оцінка дозволяє використовувати точні дані — ймовірності подій, математичне очікування збитків, дисперсію, середньоквадратичне відхилення тощо. Ризики можуть вимірюватись як в абсолютних показниках (у грошовому чи натуральному вираженні), так і у відносних (індекси, коефіцієнти, частки).

На основі отриманих результатів оцінювання формується перелік варіантів управлінських рішень. Залежно від зони, до якої потрапив кожен ризик, приймаються відповідні рішення: уникнення ризику, передача третім сторонам (страхування, контракти), зниження рівня загроз або прийняття ризику в межах допустимого.

Управлінські рішення потребують ґрунтовного аналізу. Його мета — забезпечити комплексне бачення масштабів відповідальності, потенційних втрат і сценаріїв розвитку подій. Такий аналіз дозволяє вибудувати надійну архітектуру подальших дій та підвищити якість управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності. [26]

Подальший етап передбачає розробку програми управління ризиками міжнародної діяльності, яка включає як стратегічні, так і тактичні елементи. Формується загальна стратегія реагування, в якій визначаються пріоритети, напрями, відповідальні особи та ресурси. Окремо розробляються конкретні оперативні заходи, які дозволяють швидко реагувати на непередбачувані ситуації в зовнішньоекономічній сфері.

Таким чином, ефективне управління ризиками базується на системному підході, що включає ідентифікацію, оцінку, аналіз, розробку альтернативних рішень та впровадження дієвих управлінських дій. Тільки за умов узгодженості всіх етапів та участі всіх зацікавлених підрозділів підприємства стратегія управління ризиками може бути результативною та стабільною у довгостроковій перспективі.

2.3 Оцінка програми управління ризиками в міжнародній діяльності організації

З метою забезпечення ефективного управлінського впливу на ризики, що виникають у процесі міжнародної діяльності організації, застосовуються класичні методи управління ризиками. Ці методи поділяються на дві основні групи — методи контролю та методи фінансування. Доцільно акцентувати увагу на найбільш поширених і важливих з них, адже саме в їх реалізації найчастіше виникають проблемні аспекти, що потребують розв’язання.

Згідно з результатами опитування підприємств, значна частина з них використовує метод уникнення ризику, тобто відмову від участі у ризикованих зовнішньоекономічних операціях. Однак, в умовах підвищеного ризику доцільним є не лише уникнення, а й аналіз доцільності розробки запобіжних заходів, страхування ризиків або зменшення ймовірності настання небажаних подій. [27]

Це твердження актуальне як для ризиків з високою ймовірністю реалізації та помірними відхиленнями, так і для ризиків з середньою ймовірністю, але значними можливими втратами. Якісні характеристики таких ризиків можуть бути відображені в матриці ризикованості зовнішньоекономічної угоди (таблиця 2.8), яка дозволяє поєднати ймовірність виникнення ризику з можливими відхиленнями від очікуваного результату.

Таблиця 2.8 – Матриця ризикованості зовнішньоекономічної угоди

Можливі відхилення від очікуваного результату угоди (ΔOP)	Низька ($p < 0,1$)	Середня ($0,1 \leq p < 0,87$)	Висока ($p \geq 0,87$)
Несуттєві ($\Delta OP < 1\%$)	ПР	РВУ	РВУ
Середні ($1\% \leq \Delta OP < 10\%$)	РВУ	РВУ	РПУ
Значні ($\Delta OP \geq 10\%$)	РВУ	РВУ	РПУ

Наявність ризику з високою ймовірністю не означає, що підприємство обов’язково зазнає втрат. Пріоритетним завданням у такому випадку стає максимальне використання можливостей міжнародної діяльності за умови мінімізації та запобігання втратам.

Крім уникнення ризиків, важливе місце займають методи їх прийняття, особливо коли йдеться про ризики з низькою ймовірністю настання та незначними відхиленнями. Такі ризики часто складно застрахувати через відсутність належної статистичної бази. У таких випадках ефективним є систематичний моніторинг їх динаміки для попередження загрозливих ситуацій. [28]

Для ризиків із середньою або високою ймовірністю та низьким рівнем збитків доцільним є застосування методу самострахування, тобто створення резервного фонду на підприємстві для покриття можливих втрат.

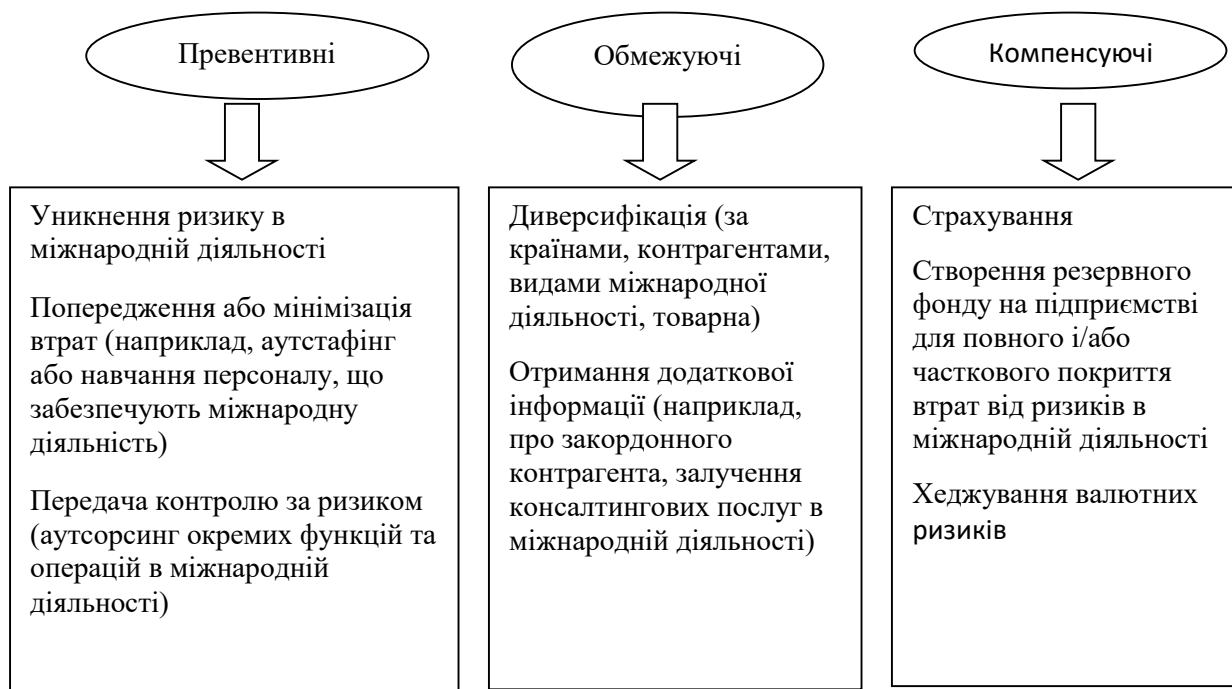


Рисунок 2.4 – Методи управління ризиками в міжнародній діяльності організації

Програма управління ризиками є важливим тактичним інструментом реалізації загальної стратегії підприємства. Формування і реалізація такої програми здійснюється відповідно до ієрархічної структури стратегічного управління: стратегія підприємства → стратегія управління підприємством → стратегія управління міжнародною діяльністю.

Відповідність і узгодженість між усіма рівнями стратегій є обов'язковими. Основні цілі управління ризиками визначають потребу в стратегічних ресурсах,

оцінка яких здійснюється із урахуванням потенційних втрат та можливостей їх залучення.



Рисунок 2.9 – Зв'язок стратегії управління ризиками в міжнародній в'язок стратегії управління ризиками з іншими елементами ризик-

Для забезпечення ефективності реалізації програми управління ризиками слід здійснювати постійний стратегічний контроль, а також корегувати цілі залежно від результатів її реалізації. Це дозволить максимально використати потенціал міжнародної діяльності, особливо в умовах динамічного середовища.

Процедура розробки програми управління ризиками, на нашу думку, повинна включати: формування плану заходів і бюджету на основі портфелю ризиків; проведення аналізу ризиків з урахуванням розробленого плану; оцінку впливу заходів на інші сфери діяльності; визначення частоти моніторингу ризиків та розробку плану контролю; перевірку відповідності програми загальній стратегії; деталізацію плану заходів за відповідальними особами та строками; затвердження програми на рівні керівництва.

У процесі дослідження ризиків міжнародної діяльності ТОВ «СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД було встановлено, що частина ризиків зумовлена недостатнім досвідом роботи на зовнішніх ринках, відсутністю знань специфіки ЗЕД та обмеженими ресурсами для формування комплексної стратегії.

У таких випадках доцільно розглядати можливість залучення зовнішньої професійної допомоги — зокрема, аутсорсингових, аутстафінгових або консалтингових послуг. Рішення про передачу окремих функцій повинно бути

обґрунтованим та враховувати специфіку підприємства, його ресурсні обмеження та цільову модель ЗЕД. [29]

Аутстафінг передбачає залучення персоналу без необхідності створення юридичних трудових відносин. Це може бути корисним при реалізації короткострокових міжнародних проєктів або за потреби у спеціалістах вузького профілю. Найпоширеніші форми аутстафінгу — лізинг персоналу та тимчасове кадрове забезпечення (temporary staffing).

Аутсорсинг у сфері міжнародної діяльності може включати: укладання ЗЕД-контрактів, митне оформлення, логістику, оформлення дозвільних документів, ведення переговорів з контрагентами, сертифікацію продукції тощо.

Консалтинг охоплює переважно функції інформаційно-аналітичного забезпечення та професійного супроводу прийняття управлінських рішень. Така підтримка може включати аудит, аналіз ринкових можливостей, оцінку надійності контрагентів, супровід при укладанні угод.

Доцільність використання таких послуг залежить від:

- різноманітності зовнішньоекономічних операцій підприємства;
- регулярності здійснення міжнародної діяльності;
- обсягу зовнішньоекономічних контрактів.

У випадку, коли експортно-імпортна діяльність має епізодичний або незначний характер, створення повноцінного ЗЕД-відділу економічно недоцільне. Водночас, якщо компанія має намір активізувати міжнародну присутність, виводити нові товари або закріплюватися на закордонних ринках — залучення зовнішніх фахівців стає стратегічною необхідністю.

Таким чином, ефективне управління ризиками потребує системного підходу, який включає застосування як класичних методів (уникнення, прийняття, самострахування), так і сучасних форм підтримки — аутсорсингу, аутстафінгу та консалтингових послуг. Особливу увагу слід приділяти адаптації методів управління до конкретного профілю ризику, можливостям підприємства та зовнішнім викликам міжнародного середовища.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення процесу управління ризиками в міжнародній діяльності організації у ході впровадження новітніх інформаційних технологій

У сучасних умовах діяльності будь-яка організація, незалежно від специфіки її продукції чи послуг, стикається з ризиками під час впровадження новітніх інформаційних технологій. Це зумовлено тим, що сучасні ІТ вимагають особливих умов функціонування, до яких підприємство має бути належним чином підготовлене. Відтак, виникає необхідність у чіткому й ефективному аналізі потенційних ризиків, щоб уникнути несумісності нової ІТ-системи з існуючими бізнес-процесами організації.

Ризики, що супроводжують реалізацію ІТ-проектів, мають ряд характерних особливостей, які вирізняють їх серед ризиків, притаманних іншим видам проєктної діяльності. Зокрема, вони відзначаються: високим рівнем невизначеності; стрімким зростанням імовірності настання ризикових подій та пов'язаних із цим збитків; складністю в кількісній оцінці через вузьку спеціалізацію окремих ризиків.

Впровадження новітнього програмного забезпечення доцільно розглядати як інвестиційний проєкт, який потребує врахування ключових аспектів: системного підходу, взаємозалежності заходів, деталізації життєвого циклу проєкту, обмежень бюджету, а також чіткого формулювання мети проєкту з її дотриманням на всіх етапах реалізації [30].

Ключовим елементом ефективної системи управління ризиками є правильний вибір методів виявлення, запобігання та мінімізації ризиків, оскільки саме вони значною мірою визначають результативність управління [31].

До методів виявлення ризиків, що доцільно застосовувати при реалізації ІТ-проектів, належать такі, як подано в таблиці 3.1.

Серед найбільш ефективних методів виявлення ризиків у сфері впровадження інформаційних технологій можна виділити аналіз сценаріїв, метод експертних оцінок, аналіз «що-якщо», побудову дерева рішень, SWOT-аналіз,

метод Делфі тощо. Кожен із цих методів має свої переваги і доцільність застосування залежно від масштабу проєкту, рівня доступності вхідних даних, ступеня невизначеності та кваліфікації фахівців. Важливо також враховувати можливість поєднання кількох методів для підвищення точності результатів та більш глибокого розуміння потенційних загроз. Комплексне використання зазначених підходів дозволяє не лише ідентифікувати ризики, але й обґрунтувати вибір заходів для їх нейтралізації або зниження впливу на перебіг ІТ-проєкту.

Таблиця 3.1 – Методи виявлення ризиків, що доцільно використовувати при впровадженні новітніх ІТ

Метод	Особливості
Структурні діаграми	Даним метод дозволяє візуалізувати можливі ризики, з огляду на сферу їх виникнення та впливу. Також дозволяє побачити взаємозв'язок між результатом впровадження ІТ та операційною діяльністю підприємства
Карти потоків	Зображені графічно окремі процеси в структурі ІТ та їх взаємозв'язок. Ці карти корисні для виявлення основних елементів робочого процесу, від яких залежить його надійність і стійкість роботи підприємства, чи відділу. Такі елементи називають вузловими, оскільки порушення їх режиму і вихід з ладу переривають весь виробничий процес чи призводять до виникнення критичних з погляду аварійності ситуацій
Метод «події-наслідки»	Критичний аналіз працездатності підприємства з погляду можливих несправностей чи виходу з ладу устаткування чи програмного забезпечення. Основна ідея – розчленування складних виробничих систем на окремі простіші і легше аналізовані частини

Важливу роль у вирішенні проблем управління ризиками відіграє керівництво підприємства, яке затверджує програми заходів щодо зниження рівня ризику та приймає критичні рішення у разі їх виникнення.

З урахуванням специфіки управління ризиками при впровадженні новітніх інформаційних технологій, можна виділити такі основні шляхи удосконалення цього процесу:

1. Створення покрокових моделей управління ризиками

Одним із перспективних напрямів є впровадження поетапної моделі управління ризиками з деталізацією кожного етапу та графічним супроводом. Доцільно застосувати методику, розроблену Національним інститутом стандартів і технологій США (National Institute of Standards and Technology – NIST), яка передбачає 9 етапів і фокусується на інформаційних потоках підприємства (рисунок 3.1).

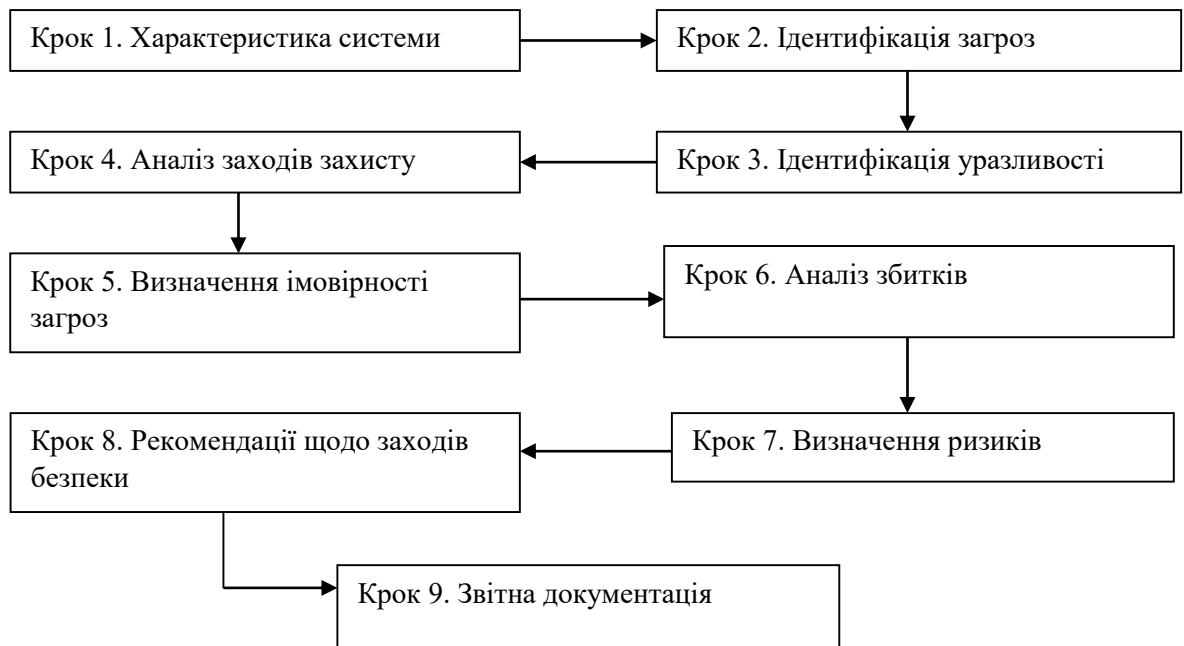


Рисунок 3.1 – Кроки реалізації методики управління ризиками за NIST

Згідно з рисунком 3.1, дана методика передбачає структурований підхід до управління ризиками, охоплюючи ключові етапи: від ідентифікації активів до моніторингу ефективності впроваджених заходів. Її переваги та обмеження систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки методики NIST

Переваги	Недоліки
Висока деталізація ризиків; фокус на активах проекту	Значні часові витрати на аналіз кожного етапу
Простота використання навіть для менеджерів без попереднього досвіду	Неможливість повної автоматизації окремих етапів
Оптимальна для середніх підприємств	Потребує великого обсягу вхідної інформації

Враховуючи наведене, методика NIST є ефективним інструментом, однак для її повноцінного використання підприємству необхідно забезпечити достатній обсяг ресурсів, зокрема кадрових і часових. Наступним напрямом удосконалення системи управління ризиками є використання математичних та статистичних методів аналізу.

2. Застосування математичних і статистичних методів оцінки ризиків

Більшість українських підприємств при впровадженні ІТ рідко використовують кількісні методи аналізу ризиків, віддаючи перевагу експертним оцінкам. Водночас тільки точні математичні моделі дозволяють об'єктивно оцінити ймовірність настання небажаних подій. Отже, показник ризику повинен розглядатися не лише як ймовірність виникнення події, а як імовірність її негативного наслідку. Використання математичних методів дозволяє значно підвищити точність прогнозування та ефективність управлінських рішень.

3. Розробка вузькоспеціалізованих процесних моделей оцінки та порівняння ризиків

Цей підхід передбачає застосування декількох методик оцінки ризику одночасно, з подальшим порівнянням результатів. Такий аналіз дозволяє виявити найефективніші методи для конкретного проєкту. Візуальне представлення процесу показано на рисунку нижче рисунок 3.2.

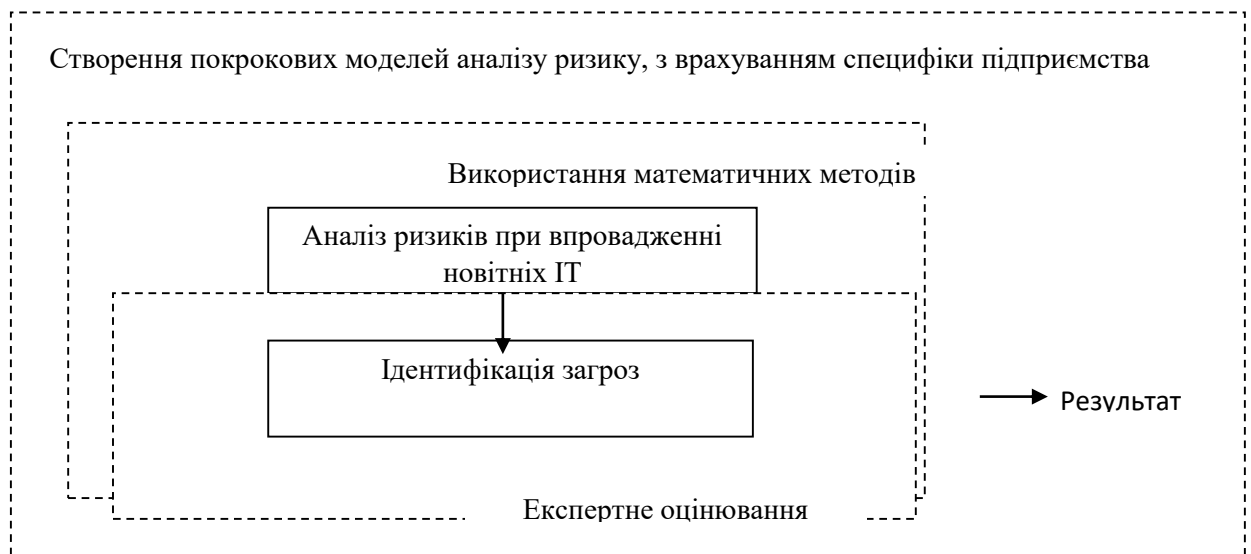


Рисунок 3.2 –Метод поєднання механізмів аналізу ризику при впровадженні новітніх ІТ

На рисунку 3.2 видно, що найбільш точні та ефективні результати в оцінці ризиків досягаються шляхом поєднання кількох методів аналізу. Проте важливо враховувати специфіку діяльності конкретного підприємства, його організаційну структуру, технічний рівень і кадровий потенціал.

Таким чином, вітчизняним підприємствам доцільно приділяти підвищену увагу саме організаційній складовій управління ризиками при впровадженні новітніх інформаційних технологій. Саме вона формує основу реалізації всіх інших запропонованих шляхів удосконалення системи ризик-менеджменту.

Переваги запропонованої моделі:

- стратегічна спрямованість;
- чітка деталізація етапів оптимізації системи управління ризиками;
- відносна простота реалізації на практиці;
- орієнтація на підвищення конкурентоспроможності підприємства та вихід на новий рівень функціонування.

Недоліки запропонованої моделі:

- необхідність попередньої обізнаності керівного складу в основах ризик-менеджменту;
- потреба у додаткових часових та фінансових ресурсах на впровадження;
- висока залежність ефективності реалізації від залученості ТОП-менеджменту.

У процесі управління проєктами з упровадження сучасних ІТ критично важливо вчасно ідентифікувати ризики вже на етапі оцінки доцільності впровадження інновацій. Це дозволяє уникнути значних фінансових втрат у майбутньому. Окрім розробки теоретико-методичних підходів, доцільно проводити математичну оцінку виявлених ризиків з метою визначення ступеня їх впливу на конкретний проєкт.

З огляду на складність і міждисциплінарність проєктів цифрової трансформації, для якісного аналізу необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає кілька методів одночасно: імовірнісний, статистичний, експертний, структурно-логічний тощо.

Важливою умовою підвищення ефективності системи управління ризиками є розроблення внутрішньої управлінської системи, яка б забезпечувала проєктних виконавців та управлінський персонал необхідною інформацією для прийняття рішень. Це передбачає створення базової моделі дії, представленої на рисунку 3.3.

Крім того, для досягнення високої ефективності впровадження новітніх інформаційних технологій важливо забезпечити постійний моніторинг реалізації проєкту та своєчасне виявлення нових ризиків, які можуть виникнути на різних етапах життєвого циклу системи. Це можливо лише за умови побудови гнучкої системи управління ризиками, яка здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оновлень технологій, зміни нормативно-правових вимог або внутрішніх корпоративних стратегій.

Не менш значущим є формування корпоративної культури ризик-орієнтованого мислення серед усіх учасників проєкту. Це передбачає відповідне навчання, інформування, залучення працівників до процесу виявлення, аналізу та реагування на ризики. Коли співробітники розуміють важливість своєї участі в управлінні ризиками, це суттєво підвищує прозорість та відповідальність у реалізації інформаційних проєктів.

Враховуючи сучасні виклики цифровізації, вітчизняним підприємствам необхідно не лише орієнтуватися на міжнародні стандарти в управлінні ризиками, а й адаптувати їх до національного середовища. Інтеграція кращих практик із власним досвідом дозволяє створити ефективну, гнучку та стійку систему ризик-менеджменту, яка забезпечить довгострокову стабільність і конкурентні переваги в умовах глобальної цифрової економіки.

У цьому контексті надзвичайно важливо забезпечити взаємозв'язок між стратегічним і тактичним рівнями управління ризиками. Це означає, що всі рішення щодо впровадження ІТ-рішень повинні прийматися з урахуванням довгострокових цілей компанії, але водночас підкріплюватися оперативними механізмами реагування на потенційні загрози. Такий підхід дозволяє не лише уникати критичних помилок на етапі реалізації проєктів, а й формувати ефективну систему стратегічного контролю, що посилює інвестиційну привабливість підприємства та його стійкість до зовнішніх ризиків у міжнародному середовищі.

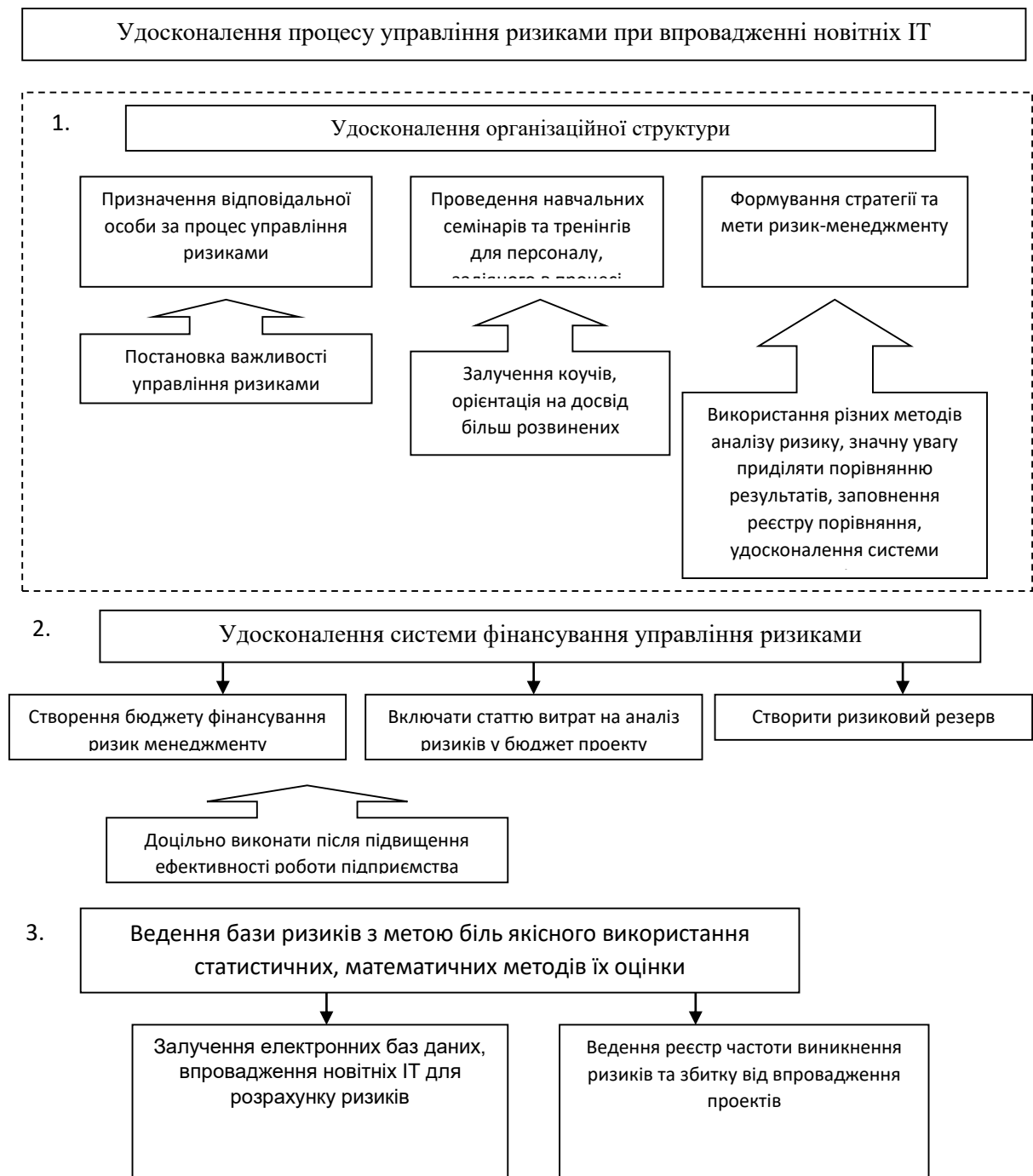


Рисунок 3.3 - Схема удосконалення процесу управління ризиками

У процесі реалізації проєктів з упровадження новітніх інформаційних технологій підприємства стикаються з низкою специфічних і складно прогнозованих ризиків. Їх унікальність зумовлює потребу у створенні адаптивної системи управління ризиками, яка б враховувала особливості конкретного підприємства, його структуру, ресурси, рівень цифрової зрілості та стратегічні цілі.

Оптимізація процесу ризик-менеджменту повинна включати не лише традиційні методи ідентифікації та оцінки ризиків, а й сучасні підходи, зокрема математичне моделювання, комплексний аналіз, міжфункціональну взаємодію відділів, а також інтеграцію внутрішніх управлінських систем. Такий підхід дає змогу не лише зменшити імовірність виникнення негативних подій, а й значно підвищити ефективність впровадження інформаційних технологій. [32]

Отже, лише за умов системного, стратегічного та гнучкого підходу до управління ризиками можна досягти успішної цифрової трансформації та мінімізувати пов'язані з нею витрати й загрози.

3.2 Використання міжнародних стандартів в управлінні ризиками в міжнародній діяльності організації ТОВ «СКОРВІДЕР «АВТО» ЛТД»,

Забезпечення стійкого розвитку вітчизняної економіки не можливо без ефективного управління, впровадження систем ризик-менеджменту в корпораціях і на підприємствах, що вимагає достовірної оцінки ризиків. Побудова сучасних систем ризик-менеджменту на основі існуючих міжнародних стандартів управління ризиками міжнародної діяльності дозволить керівникам більш ефективно управляти ризиками корпорацій та підприємств.

В даний час всі стандарти в галузі управління ризиками міжнародної діяльності можна розділити на міжнародні стандарти; стандарти, розроблені професійними об'єднаннями та стандарти, розроблені національними органами стандартизації (рисунок 3.4). Зауважимо, що в межах існуючих стандартів управління ризиками міжнародної діяльності також пропонуються різні підходи до організації системи ризик-менеджменту на підприємствах.

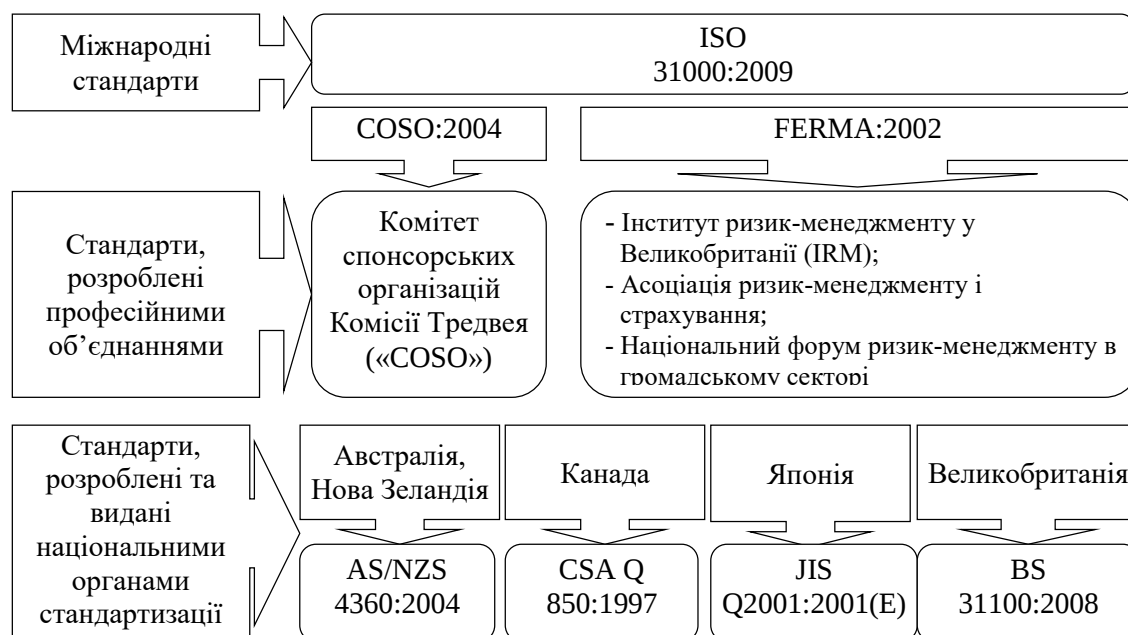


Рисунок 3.4 – Світова практика стандартизації управління ризиками міжнародної діяльності

Оскільки міжнародна діяльність підприємства характеризується високим рівнем невизначеності, складною структурою зовнішнього середовища та багатофакторними ризиками, важливим кроком є впровадження адаптованих, внутрішньо корпоративних систем управління ризиками, побудованих на основі визнаних стандартів.

На рисунку 3.4 узагальнено представлено світову практику стандартизації ризик-менеджменту в міжнародній діяльності, з урахуванням ролі міжнародних стандартів як базових документів для формування ефективної корпоративної системи управління ризиками.

Міжнародні стандарти управління ризиками, найбільш відомі з яких перераховані в табл. 3.3 та табл. 3.4, можуть братися за основу при розробці внутрішньо корпоративних стандартів ризик-менеджменту.

Таблиця 3.3- Основні міжнародні стандарти з ризик-менеджменту

Назва стандарту		
ISO/CD 31000: 2009 (міжнародний стандарт)	General guidelines for principles and implementation of risk management	Загальні керівні вказівки за принципами і здійсненню ризик-менеджменту
BS 31100:2008 (британський стандарт)	Code of practice for risk management	Положення практики для ризик-менеджменту
AS/NZS 4360:2004	Risk management	Ризик-менеджмент

Продовження таблиці 3.3

HB 436:2004 (австралійський стандарт)	Risk management Guidelines. Companion to AS/NZS 4360:2004	Керівні вказівки з ризик-менеджменту застосування стандарту AS/NZS 4360:2004
BS 5760-7:1991 (IEC 61025:1990)	Reliability of systems, equipment and components. Part 7: Guide to fault tree analysis (FTA)	Надійність систем, обладнання та компонентів. Частина 7: Керівництво з аналізу «дерево відмов»
CSAQ 850:1997 (канадський стандарт)	Risk Management Guidelines for Decision Makers	Керівні вказівки з ризик-менеджменту при прийнятті рішень
JISQ 2001:2001 (японський стандарт)	Guidelines for development and implementation of risk management system	Керівні вказівки для розробки та виконання системи ризик-менеджменту
ONR 49000:2004	Risk management for organizations and systems. Terms and principles	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Терміни та принципи
ON R 49001:2004	Risk management for organizations and systems. Elements of the risk management systems	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Елементи систем ризик-менеджменту
ONR49002-1:2004	Risk management for organizations and systems. Part 1: Guidelines for risk management	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Частина 1: Вказівки для ризик-менеджменту
ONR 49002-2:2004	Risk management for organizations and systems. Part 2: Guidelines for the integration of risk management into the general management system	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Частина 2: Вказівки щодо інтеграції ризик-менеджменту в систему загального менеджменту
ONR 49003:2004	Risk management for organizations and systems. Qualification of the risk manager	Ризик-менеджмент для організацій і систем. Кваліфікація ризик-менеджера
ONORM S 2300	Risk, security and crisis management. Concepts	Ризик, безпека і кризовий менеджмент. Поняття
ONORM S 2310	Risk, security and crisis management. Selection and verification criteria for persons appointed for crisis management	Ризик, безпека і криза-менеджмент. Критерії вибору та верифікації осіб, призначених для кризового менеджменту

Складено на основі джерела [42,43,44,45,46]

З метою ефективного впровадження систем управління ризиками у міжнародній діяльності, важливо ознайомитися з чинними міжнародними нормативами, які слугують основою для формування національних політик та корпоративних стандартів у цій сфері. У таблиці 3.3 наведено узагальнений огляд ключових міжнародних стандартів ризик-менеджменту, що містять керівні принципи, методології аналізу ризиків та рекомендації щодо побудови ефективних систем управління.

Разом із загальними міжнародними стандартами, що регулюють принципи і підходи до ризик-менеджменту, важливе значення мають також галузеві та організаційно-орієнтовані документи. Вони розроблені авторитетними міжнародними інституціями і пропонують інтегровані рамки (frameworks) або рекомендації щодо реалізації політик управління ризиками у фінансовій, страховій, публічній та корпоративній сферах. Основні з них наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Міжнародні стандарти управління ризиками

Розробник/видавець	Назва
Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), USA. Комітет спонсорських організацій Комісії Тредвея, США	Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), 2004. Управління ризиками організації – інтегрована схема
The Institute of Risk Management (IRM), The Association of Insurance and Risk Managers (AIRMIC) and ALARM The National Forum for Risk Management in the Public Sector, UK. Adopted by Federation of European Risk Management Associations. Інститут ризик-менеджменту, Асоціація ризик-менеджменту і страхування, Національний форум ризик-менеджменту в громадському секторі (Великобританія). Прийнятий Федерацією європейських асоціацій ризик-менеджерів	A Risk Management Standard. 2002. Стандарт управління ризиками
Standards Australia	Australian/New Zealand Risk Management Standard (AS/NZS 4360), 2004. Стандарт управління ризиками Австралії і Нової Зеландії
Basel Committee on Banking Supervision. Базельський комітет з банківського нагляду	Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework, 2004. Базель II: Міжнародні стандарти виміру капіталу – допрацьована угода. Базель III: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Базель III: Міжнародні стандарти виміру капіталу

Складено на основі джерел [47,48,49]

Підвищена увага консультантів у сфері ризик-менеджменту приділяється документу «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель», розробленому Комітетом спонсорських організацій комісії Тредвея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO) [106]. Цей документ – це опис концептуальних основ управління ризиками компаній, який дає

докладні рекомендації щодо створення корпоративної системи управління ризиками в рамках компанії.

У даний час національні стандарти діють в Австралії та Новій Зеландії (AS/NZS 4360, прийнятий у 1995 р., удосконалений в 1999 р. і 2004 р.) [102], Канаді (CAN/CSA-Q850-97, прийнятий у 1997 р.), Японії (JISQ 2001, прийнятий в 2001 р.), у Великобританії у сфері управління проектними ризиками (BS-6079-3:2000, прийнятий у 2000 р.).

Окремі розробки з цієї проблеми проводяться і в ряді інших країн, наприклад Норвегії, де діє, зокрема, стандарт Z-013 «Аналіз готовності до ризику і виникнення аварійних ситуацій», розроблений для нафтогазової індустрії.

Одним з перших, найбільш повних та опрацьованих національних стандартів у галузі управління ризиком експерти визнають стандарт AS / NZS 4360 з ризик-менеджменту Австралії та Нової Зеландії, що має загальний (поза галузевий) характер, його основні положення адаптовані окремими транснаціональними компаніями до побудови систем управління ризиком. Відповідно до стандарту AS / NZS 4360, управління ризиком на рівні компанії – сукупність п'яти стадій і двох процесів наскрізного характеру. При цьому під управлінням ризиком в стандарті розуміється «сукупність культури, процесів і структур, орієнтованих на використання потенційних можливостей при одночасному управлінні негативними впливами» [32].

В міжнародних стандартах описуються такі аспекти, як термінологія, що використовується; процес практичного використання ризик-менеджменту; організаційна структура та мета ризик-менеджменту [68].

Особливо важливе розуміння того, що стандарти управління ризиками включають в себе як «позитивні», так і «негативні» аспекти ризику для підприємства.

Процес ризик-менеджменту відповідно до стандартів управління ризиками FERMA: 2002, COSO: 2004, ISO 31000: 2009 представлений на рисунку 3.5. Ключовим стандартом для управління ризиками є ISO 31000 «Загальні керівні вказівки щодо принципів та втілення ризик-менеджменту». До затвердження цей документ пройшов довгий шлях [38]. Все почалося тоді, коли міжвідомчий

технічний комітет OB/7 «Стандартів Австралії»/«Стандартів Нової Зеландії» розробив стандарт AS/NZS 4360 «Управління ризиком», уперше виданий у листопаді 1995 р., переглянутий у 1999 р. і востаннє переглянутий у 2004 р. Організації зі стандартів Канади (1997 р.) та Японії (2001 р.) прийняли свої власні версії, а в 2002 р. ISO та Міжнародна Електротехнічна Комісія (IEC) опублікували Настанову ISO/IEC 73 «Управління ризиком. Словник. Настанови з використання в стандартах».

Алгоритм управління ризиками	Стандарти ризик-менеджменту		
	FERMA	COSO	ISO 31000
	I. Стратегічні цілі	I. Визначення внутрішнього середовища	I. Визначення середовища
	II. Оцінка ризику: аналіз ризику - ідентифікація ризику; - аналіз ризику; - оцінка ризику. кількісна/якісна оцінка ризику	II. Постановка цілей III. Визначення подій IV. Оцінка ризику	II. Оцінка ризику: - ідентифікація ризику; - аналіз ризику; - оцінка ризику III. Вплив на ризик
	III. Звіт про ризик	V. Реагування на ризик	
	IV. Прийняття рішення	VI. Засоби контролю	
	V. Заходи	VII. Інформація та комунікація	
	VI. Повторний звіт про ризику	VIII. Моніторинг	

Рисунок 3.5 – Гармонізація процесу управління ризиками відповідно до міжнародних стандартів

Оскільки стандарт AS/NZS 4360:2004 має загальний характер і потребує адаптації до умов конкретного підприємства, це дозволяє уникнути критики щодо його «ризикованості». Незважаючи на те, що система управління ризиками продовжує розвиватися, вже третє видання даного стандарту може слугувати ефективним інструментом для започаткування або вдосконалення ризик-менеджменту в організаціях різного типу. Стандарт AS/NZS 4360 був розроблений у відповідь на глобальну потребу в уніфікованих підходах до управління ризиками як у приватному, так і в державному секторі [42].

Після публікації Настанови ISO/IEC 73:2002, у 2004 році було висунуто пропозицію щодо розробки міжнародного стандарту ISO з управління ризиками.

Ініціатива була підтримана Технічним керівним бюро ISO, яке запропонувало Японському комітету індустріальних стандартів створити відповідну робочу групу. У процесі роботи над новим документом особливу увагу приділили взаємозв'язку між управлінням ризиками та безпекою. Водночас, щоб зберегти універсальність підходу, було вирішено не надавати окремим аспектам (наприклад, безпеці) виняткового статусу.

Ці напрацювання стали основою створення стандарту ISO 31000, який був розроблений як документ високого рівня, призначений для врахування всіх видів ризиків, зокрема в сферах безпеки, екології, фінансів тощо. Вступ і сфера застосування стандарту мають загальний, універсальний характер, що дозволяє використовувати його в організаціях будь-якого типу і масштабу.

ISO 31000 слугує базою для подальшого створення галузевих та національних методичних рекомендацій. Впровадження цього стандарту дозволяє підприємствам порівняти власну практику управління ризиками з міжнародними підходами, водночас збагачуючи світовий досвід своїми напрацюваннями. [43]

Цілі ISO 31000 включають:

1. підвищення ймовірності досягнення стратегічних і тактичних цілей;
2. інтеграцію ризик-менеджменту в усі процеси управління;
3. виявлення та усунення ризиків на всіх рівнях організації;
4. покращення фінансової звітності та підвищення довіри зацікавлених сторін;
5. зміцнення основ для прийняття обґрунтованих рішень;
6. раціональне використання ресурсів;
7. підвищення безпеки, охорони праці та захисту довкілля;
8. сприяння стабільності й адаптивності підприємства.

До провідних міжнародних стандартів у сфері ризик-менеджменту також належать:

- FERMA – розроблений за участю провідних європейських інституцій та містить опис функцій, методів і принципів управління ризиками;
- Закон Сарбейнса-Окслі (США) – регламентує внутрішній контроль і достовірність фінансової звітності;

- COSO II – орієнтований на інтегроване управління ризиками на рівні підприємства;
- KING II (ПАР) – посібник із кращих практик ризик-менеджменту;
- BASEL II – міжнародний стандарт для банківського сектору щодо управління кредитними ризиками;
- ISO 27005 – регламентує ризик-менеджмент у сфері інформаційної безпеки.

Усі ці документи мають переважно рекомендаційний характер і використовуються на добровільних засадах, однак деякі з них (як-от Закон Сарбейнса-Окслі) мають нормативну силу. У практиці багатьох компаній постає потреба створення внутрішнього стандарту, який би чітко регламентував:

- взаємодію між підрозділами в межах ризик-менеджменту;
- розподіл повноважень і відповідальності;
- процедури контролю;
- правила проведення операцій, пов'язаних з ризиком.

З метою адаптації міжнародного досвіду до українських реалій доцільно розробити алгоритм виявлення і опису ризиків, що відповідав би не лише вимогам міжнародних стандартів, але й рівню підготовки фахівців на підприємствах.

Після встановлення контексту проєкту (визначення стратегічних і тактичних цілей) необхідно ідентифікувати фактори ризику – події, які можуть вплинути на досягнення цілей компанії. Ці фактори можуть мати як негативний (загроза), так і позитивний (можливість) вплив. Такий підхід узгоджується з австралійсько-новозеландським стандартом AS/NZS 4360, який розглядає ризик як подію, що може або перешкоджати, або сприяти досягненню цілей.

Наприклад, зниження банківських відсоткових ставок є можливістю для залучення доступних кредитів. Якщо компанія її не використає, то вона втратить потенційний прибуток.

Незважаючи на накопичений міжнародний досвід, ефективне впровадження ризик-менеджменту в Україні стримується низкою факторів. Зокрема, більшість стандартів орієнтовані на великі компанії з високим рівнем професійної

підготовки персоналу. До того ж ідентифікацію ризиків часто здійснюють зовнішні консультанти, що не завжди прийнятно для українських підприємств.

Таким чином, міжнародні стандарти управління ризиками, зокрема ISO 31000, COSO, FERMA та інші, формують методологічну основу для створення ефективних систем ризик-менеджменту в міжнародній діяльності підприємств. Їх використання дозволяє структурувати процес ідентифікації, аналізу та реагування на ризики, забезпечити системність управлінських рішень, підвищити прозорість та стабільність діяльності підприємств в умовах високої невизначеності міжнародних ринків.

3.3. Практична адаптація міжнародних стандартів ризик-менеджменту в діяльності ТОВ «ФІРМА СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД

Для ефективного управління ризиками в міжнародній діяльності вітчизняним компаніям необхідно адаптувати міжнародні стандарти орієнтовувати спеціалізовані інструменти, наприклад, матрицю ризик-аналізу, яку доцільно застосовувати для ідентифікації ризиків ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД (таблиця 3.5).

Таблиці 3.5 – Матриця ризик-аналізу для ТОВ «ФІРМА СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД із рекомендованими заходами реагування

№	Фактор ризику	Джерело виникнення	Імовірність (Н/С/В)	Потенційний вплив (Н/С/В)	Категорія ризику	Рекомендовані заходи реагування
1	Коливання валютного курсу	Зовнішнє (ринок валют)	В	В	Фінансовий	Хеджування валютних ризиків; використання мультивалютних рахунків
2	Затримка митного оформлення	Зовнішнє (митні служби)	С	С	Операційний	Попереднє узгодження документів; робота з досвідченими брокерами
3	Нестабільність у країні-партнері	Зовнішнє (геополітична ситуація)	С	В	Стратегічний	Диверсифікація ринків збуту; страхування контрактів

Продовження таблиці 3.5

4	Невиконання зобов'язань контрагентом	Внутрішнє/зовнішнє (контрагенти)	С	В	Комерційний	Використання банківських гарантій; перевірка ділової репутації
5	Нестача обігових коштів	Внутрішнє	С	С	Фінансовий	Оптимізація грошових потоків; залучення
6	Технічні збої в логістичному ланцюзі	Внутрішнє	С	С	Операційний	Резервні логістичні канали; регулярний аудит постачальників
7	Зміна законодавства щодо міжнародної торгівлі	Зовнішнє (державне регулювання)	Н	С	Юридичний	Моніторинг нормативної бази; юридичний супровід контрактів
8	Репутаційні ризики через затримку поставок	Внутрішнє/зовнішнє	С	С	Репутаційний	Поліпшення клієнтського сервісу; управління ланцюгом постачання

Потрібно дотримуватися такого порядку її застосування. Експертним шляхом встановлюються фактори ризиків, які впливають на досягнення цілей підприємством у різних функціональних сферах свого бізнесу: стратегічній, виробничій, фінансовій, маркетинговій тощо.

Експерт має заповнити послідовно рядки таблиці 3.5, в яких систематично досліджується те, яким саме чином ймовірні події в макро-, мікро- та внутрішньому середовищі можуть вплинути на досягнення цілей проекту в стратегічній та функціональній областях діяльності підприємства.

Серед факторів ризику можуть бути, наприклад, прийняття нового нормативного акту (політичний фактор ризику), перевищення рівня інфляції запланованої величини (економічний), неочікувана зміна погодних умов, яка призводить до нетипових для даного сезону кліматичних явищ (природні) тощо.

Далі формулюються ризики, наприклад, ризик подорожчання кредитів у результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10% річних

(економічна сфера) або ризик зниження обсягів продажу в результаті можливої аварії верстата (сфера збуту). Враховуючи обмежений простір таблиці та достатньо велику кількість ризиків (треба орієнтуватися на 40-60 ризиків, оскільки експерти, як правило, виявляють 10-15 ризиків для кожної сфери діяльності підприємства), у клітинках можна просто писати скорочені назви ризиків - ФР_1 (перший фінансовий ризик), ЗР_1 (перший збутовий ризик). Повне формулювання ризиків доцільно приводити в окремій спеціальній таблиці.

Експертам в галузі ризик-менеджменту рекомендується отримати відповіді на такі питання в процесі виявлення ризиків.

1. Що може виступати джерелом ризику?
2. Яка може трапитися подія, що негативно або позитивно вплинула б на досягнення цілей проекту, обумовила б такі дії зацікавлених осіб, які б вплинули на досягнення цілей проекту.
3. Який саме вплив на цілі буде мати ця подія?
4. Коли може виникнути ризик?
5. На яку саме сферу діяльності підприємства можуть вплинути ці події?
6. Як саме відбувається вплив на ризик у теперішній час?
7. Що може заважати дієвості впливу на ризик?

Існує безліч методів, кожний із яких допомагає одержати інформацію про характеристики окремих ризиків, тому доцільно використовувати комплекс методів, щоб вирішити поставлене завдання.

Експертами в галузі ризик-менеджменту рекомендуються такі методи виявлення ризиків: робочі семінари та інтерв'ю; «мозковий штурм»; анкетування; графічне зображення процесів створення вартості, включаючи визначення і зображення бізнес-процесів і ланцюжків створення вартості.

Наступним кроком є детальний опис кожного виявленого ризику. Для цього приватному підприємству Торговий дім «Едельвейс і К» доцільно застосувати спеціальну табличну форму, до якої заносяться важливі характеристики ризиків міжнародної діяльності (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Опис ризику міжнародної діяльності _____ (код ризику) ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД.

Найменування ризику	Формулювання ризику
Фактор ризику	Опис випадкової події (фактора ризику)
Сфера прояву ризику	Стратегічна, фінансова, організаційна тощо
Вплив фактора ризику на досягнення цілей проекту	Як саме подія вплине на цілі проекту
Вплив ризику на зацікавлених осіб	Як саме ризик впливає на зацікавлених осіб
Допустимість ризику	Кількісні характеристики схильності компанії до ризику: граничні показники допустимого ризику
Кількісний опис ризику: ймовірність події	Характеристика величини ймовірності випадкової події
Кількісний опис ризику: наслідки події	Характеристика величини наслідків від випадкової події
Кількісний опис ризику: якість управління ризиком	Характеристика величини якості управління ризиком
Кількісний опис ризику: інтегральний показник	Інтегральний показник ризику, який утворюється шляхом додавання бальних оцінок ймовірності події, наслідків та якості управління ризиком
Збитки	Кількісні характеристики можливого збитку
Схема управління ризиком	Особа, безпосередньо відповідальна за управління ризиком; схема відповідальності за управління ризиком
Рекомендації по управлінню ризиком	Конкретні методи управління ризиком, які пропонуються для реалізації

Слід зазначити, що на етапі опису ризику міжнародної діяльності заповнюється не вся форма, а лише рядки: 1-6. Інші рядки заповнюються на наступних етапах процесу розробки програми управління ризиками міжнародної діяльності. [49].

Далі для кожного підрозділу ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД складається підсумкова таблиця виявлених ризиків міжнародної діяльності (таблиця 3.7). До цієї таблиці заносяться всі ризики міжнародної діяльності, які були виявлені для даного підрозділу ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД . На базі таблиць підрозділів складається підсумкова таблиця для ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД, яка за своєю структурою ідентична таблиці для підрозділу ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД, тому для економії місця вона не наводиться. На цьому закінчується етап виявлення та опису ризиків міжнародної діяльності ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД.

Використання міжнародних стандартів ризик-менеджменту в процесі управління ризиком міжнародної діяльності забезпечує підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

Розгляд основ практичного алгоритму виявлення та опису ризиків міжнародної діяльності підприємства дозволяє зробити такі висновки. По-перше, ризики міжнародної діяльності можна розглядати як комбінацію можливої події, її ймовірності та її наслідків, а це дає можливість використовувати на практиці зручний формат для їх формулювання.

По-друге, алгоритм виявлення та опису, розроблений з урахуванням вимог основних міжнародно-визнаних стандартів з ризик-менеджменту та рівня кваліфікаційної підготовки фахівців українських підприємств, містить все необхідне для використання вітчизняними підприємствами.

По-третє, застосування спеціальної матриці ризик-аналізу суттєво полегшує процес виявлення ризиків міжнародної діяльності, що має особливе значення для малого та середнього бізнесу (з огляду на рівень кваліфікації їхніх працівників).

Таблиця 3.7 – Підсумкова таблиця виявлених ризиків для фінансового підрозділу ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД.

Код ризику	Формулювання ризику	Величина можливого збитку	Фактор ризику	Бальний аналіз ризику:				Рекомендовані методи впливу на ризик
				Ймовірність події	Наслідків події	Якості управління ризиком	інтегральна оцінка (5+6+7)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ФР_1	Ризик подорожчання кредиту на закупівлю обладнання, а в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10%	5 тис. грн.	Рівень інфляції, який перевищить 10%	6	4	8	18	Випуск облігаційної позики

Для створення ефективних інструментів регулювання ризиків міжнародної діяльності на підприємствах України, необхідно проаналізувати структуру основних стандартів, що використовуються у зарубіжній практиці.

У результаті дослідження було встановлено, що впровадження систем управління ризиками на основі міжнародних стандартів є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємства у сфері міжнародної діяльності. Аналіз стандартів, таких як ISO 31000, COSO, FERMA, AS/NZS 4360, дозволив сформулювати уявлення про сучасні підходи до організації ризик-менеджменту, які вже довели свою ефективність у глобальній практиці. Їх застосування сприяє підвищенню якості процесів ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, забезпечує системність, гнучкість і прозорість у прийнятті управлінських рішень.

Важливим результатом дослідження стало обґрунтування доцільності адаптації зазначених стандартів до специфіки вітчизняного підприємства — ТОВ «ФІРМА СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД. На прикладі цього підприємства було продемонстровано можливість практичного застосування міжнародних підходів до ризик-менеджменту, зокрема шляхом формалізації ризиків, їх кількісної оцінки та побудови матриці ризик-аналізу. Використання такої методики забезпечує не лише виявлення загроз, а й виявлення потенційних можливостей у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Крім того, дослідження підтвердило, що чітко структурований алгоритм виявлення та опису ризиків, побудований відповідно до вимог міжнародних стандартів, є зручним інструментом для системного підходу до управління ризиками на підприємстві. Його застосування дозволяє врахувати рівень підготовки персоналу, забезпечити доступність процесу аналізу ризиків для малих та середніх підприємств, а також сформулювати цілісну систему управління ризиками в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У підсумку, можна зробити висновок, що інтеграція міжнародних стандартів управління ризиками в практику діяльності ТОВ «ФІРМА СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД не лише сприяє підвищенню рівня захищеності підприємства, але й забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Пропозиції підприємству ТОВ «ФІРМА СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД:

1. Розробити внутрішній корпоративний стандарт управління ризиками, базуючись на ISO 31000, COSO II та FERMA. Стандарт має включати єдину термінологію, етапність процесу управління ризиками, а також критерії допустимості ризику.
2. Створити функціональну групу з ризик-менеджменту або призначити відповідального ризик-менеджера, який координуватиме виявлення, моніторинг та реагування на ризики у всіх структурних підрозділах.
3. Регулярно проводити ризик-аналіз за допомогою матриць ризиків (табл. 3.5), з обов'язковим оновленням відповідно до змін у зовнішньому середовищі, законодавстві або стратегії підприємства.
4. Інтегрувати процес управління ризиками в загальну систему стратегічного управління підприємством, включаючи планування, бюджетування та управління персоналом.
5. Запровадити навчальні програми та семінари з ризик-менеджменту для керівного складу та ключових фахівців, зокрема на базі кейсів з міжнародної практики.
6. Застосовувати інструменти фінансового хеджування (наприклад, страхування, валютні ф'ючерси), щоб зменшити вплив ключових фінансових ризиків, зокрема валютних коливань і зміни відсоткових ставок.
7. Впровадити електронну систему моніторингу ризиків, яка дозволить автоматизувати збирання інформації про події ризику, формувати аналітичні звіти та контролювати ефективність заходів реагування.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було досліджено теоретичні засади управління ризиками в міжнародній діяльності підприємств, проаналізовано поточний стан системи ризик-менеджменту на прикладі ТОВ «Фірма СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД, а також обґрунтовано напрями її удосконалення відповідно до викликів динамічного зовнішнього середовища.

У першому розділі розглянуто сутність, функції та принципи управління ризиками в контексті міжнародної економічної діяльності. Проведено систематизацію основних понять, класифікацію ризиків та визначено їх вплив на діяльність підприємства в умовах глобалізації. Проаналізовано міжнародні та національні стандарти ризик-менеджменту, зокрема ISO 31000, COSO II, FERMA, AS/NZS 4360 та інші, що дозволило виокремити сучасні підходи до ідентифікації, оцінки, моніторингу та реагування на ризики. Зроблено акцент на тому, що ефективна система управління ризиками має бути не лише формалізованою, але й адаптованою до специфіки підприємства, гнучкою та здатною інтегруватися в загальну стратегію компанії. Особлива увага приділяється тому, що ризики можуть не лише нести загрози, але й відкривати нові можливості, і саме на цьому розумінні має базуватись сучасний ризик-менеджмент.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз ризиків міжнародної діяльності ТОВ «Фірма СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД. Проведено ідентифікацію основних внутрішніх та зовнішніх факторів ризику, що впливають на ефективність зовнішньоекономічних операцій компанії, таких як коливання валютних курсів, логістичні труднощі, нестабільність міжнародних ринків, законодавчі зміни та політичні ризики. Розроблено теплову карту ризиків, матрицю ризик-аналізу, визначено інтегральні оцінки за такими показниками, як ймовірність, наслідки та якість управління. На підставі цих даних було виявлено ключові проблемні зони у системі управління ризиками підприємства. Зроблено висновок, що чинна система управління ризиками є фрагментарною, недостатньо структурованою та слабо інтегрованою у стратегічне управління компанією. У

цьому контексті виявлена необхідність переходу до системного підходу з чітко прописаними процедурами, відповідальними особами та регулярною оцінкою ефективності.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення управління ризиками міжнародної діяльності на підприємстві. Запропоновано впровадження елементів міжнародних стандартів управління ризиками у внутрішню систему компанії, зокрема етапної методики згідно з NIST, а також адаптації практик ISO 31000 до умов ТОВ «Фірма СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД. Запропоновано сформулювати корпоративний стандарт управління ризиками, який включатиме інструкції, алгоритми виявлення ризиків, регламенти взаємодії структурних підрозділів, а також розподіл відповідальності та повноважень. Надано практичні рекомендації щодо розробки карти ризиків, матриці відповідальності, створення системи моніторингу та раннього попередження. Зроблено акцент на необхідності підвищення кваліфікації персоналу, автоматизації частини процесів аналізу та контролю ризиків, використанні цифрових інструментів оцінки. Упровадження цих заходів дозволить підприємству не лише зменшити негативний вплив ризиків, а й забезпечити стійкість і конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

А також запропоновано низку конкретних заходів для ТОВ «Фірма СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД, серед яких:

- запровадження внутрішнього корпоративного стандарту з управління ризиками, адаптованого до структури і специфіки діяльності ТОВ «Фірма СКОРВІДЕР АВТО» ЛТД. Цей документ повинен включати основні принципи, інструкції, опис процедур і відповідальних осіб.
- розроблення та впровадження матриці ризиків, де кожен ризик буде оцінюватися за ймовірністю, наслідками і якістю управління. Це дозволить ранжувати ризики та зосередити ресурси на критичних зонах.
- створення системи теплового картування ризиків, що візуалізує рівень загроз у ключових напрямках міжнародної діяльності.
- призначення відповідальних осіб за кожен ризик з чітким розмежуванням повноважень і процедур звітності.

- розробка схеми управління ризиками з механізмами контролю, моніторингу та реагування.
- формування резервного фонду або страхового покриття для найбільш ймовірних ризиків.

Загалом, результати дослідження підтвердили необхідність розробки і впровадження комплексної системи управління ризиками міжнародної діяльності. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення прозорості процесів, зміцнення адаптивності компанії до зовнішніх викликів, а також підвищення довіри з боку партнерів та інвесторів. Реалізація представлених рекомендацій дозволить підприємству не лише знизити потенційні втрати, а й забезпечити стійке функціонування на міжнародних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк І. А. Управління ризиками підприємницької діяльності : навч. посіб. / І. А. Бланк. К. : Ельга, Ніка-Центр, 2005. 512 с.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : навч. посіб. / В. В. Вітлінський. К. : КНЕУ, 2004. 280 с.
3. Гранатуров В. М. Ризик-менеджмент : навч. посіб. / В. М. Гранатуров. Миколаїв : Іліон, 2003. 244 с.
4. Старостіна А. О. Економіка підприємства : підручник / А. О. Старостіна, О. І. Амоша, С. Ф. Покропивний та ін. К. : Центр учбової літератури, 2009. 768 с.
5. Штефанич Д. А. Управління ризиками в системі фінансово-економічної безпеки підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Д. А. Штефанич ; Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. К., 2019. 220 с.
6. Бланк І. А. Управління ризиками підприємницької діяльності : навч. посіб. / І. А. Бланк. К. : Ельга, Ніка-Центр, 2005. 512 с.
7. Кутащенко М.В. Сутність ризику і причини його виникнення / М.В. Кутащенко // Інвестиції : практика та досвід. 2009. № 6. С. 45–48.
8. Лук'янова В.В. Економічний ризик : навч. посіб. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. 464 с.
9. Закомлисов С.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства / С.В. Закомлисов. *Інвестиції : практика та досвід*. 2019. № 13. С. 55–56.
10. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посібник / А.П. Рум'янцев, Н.С. Рум'янцева. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 377 с.
11. Торгова Л.В. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навч. посібник / Л.В. Торгова, О.В. Хитра. Львів : «Новий світ–2000», 2006. 512 с.
12. Вітлінський В.В. Політичний ризик, валовий внутрішній продукт та зовнішній борг / В.В. Вітлінський, Л.Л. Маханець. Стратегія економічного розвитку України : наук. збірник К. : КНЕУ. Вип. 1 (8). 2002. С. 48–56.

13. Вітлінський, В.В. Ризикологія в управлінні фінансами : монографія / В.В. Вітлінський. К. : КНЕУ, 2012. 412 с.
14. Гранатуров, В.М. Економіка підприємства : підруч. / В.М. Гранатуров. – К. : Центр учбової літератури, 2018. 504 с.
15. Старостіна, А.О. Міжнародна економіка : підруч. / А.О. Старостіна. К. : Знання, 2017. 478 с.
16. Штефанич, Д.А. Міжнародна економіка : навч. посіб. / Д.А. Штефанич. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 268 с.
17. ISO 31000:2018 Risk management Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
18. COSO. Enterprise Risk Management Integrated Framework. – Committee of Sponsoring Organizations, 2017.
19. Basel Committee on Banking Supervision. Basel II and III: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. Basel : BIS, 2011.
20. FERMA. A Risk Management Standard. – Federation of European Risk Management Associations, 2002.
21. AS/NZS 4360:2004 Risk Management – Standards Australia/Standards New Zealand, 2004.
22. Дикань, Л.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Л.В. Дикань. Харків : ХНЕУ, 2014. 178 с.
23. Туленков, М.В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / М.В. Туленков. – К. : Центр учбової літератури, 2016. 312 с.
24. Козловський, В.В. Ризики зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / В.В. Козловський. – Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 206 с.
25. Ліпич, Л.І. Ризик-менеджмент : навч. посіб. / Л.І. Ліпич. – Луцьк : Вежа, 2018. – 384 с.
26. Яковенко, І.В. Методичні підходи до аналізу та оцінки ризиків в діяльності підприємств / І.В. Яковенко // *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 45–50.
27. ДСТУ ISO/IEC 27005:2015 Інформаційні технології. Методи забезпечення безпеки. Управління ризиками інформаційної безпеки.

28. Мазаракі, А.А. Міжнародна торгівля : підруч. / А.А. Мазаракі. К. : КНЕУ, 2020. – 520 с.
29. Зубик, Л.Р. Ризик-менеджмент у логістиці : навч. посіб. / Л.Р. Зубик. Львів : ЛНУ, 2015. 258 с.
30. Свідрук, І.Г. Ризик в управлінні підприємством: моделі, методи, рішення / І.Г. Свідрук. Чернівці : Рута, 2017. 230 с.
31. Нортон, Д. Стратегічна карта. Перетворення нематеріальних активів у вимірювані результати / Д. Нортон, Р. Каплан. Х. : Фактор, 2014. 240 с.
32. Ковальчук, Т.Т. Фінансовий аналіз ризику: методологія, інструменти, практика / Т.Т. Ковальчук. К. : КНЕУ, 2016. 270 с.
33. Ткаченко, Н.М. Системний підхід до управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності / Н.М. Ткаченко // Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 112–117.
34. Салун, М.М. Управління ризиками в логістичних системах / М.М. Салун. Житомир : ЖДУ, 2020. 198 с.
35. Берлач, А.В. Економічна безпека підприємств : навч. посіб. / А.В. Берлач. К. : Право, 2017. 336 с.
36. Воропай, І.О. Міжнародна торгівля та управління ризиками / І.О. Воропай. Суми : СНАУ, 2019. 190 с.
37. Melnikovas, A. Risk management in international business projects // Journal of Business Economics. 2017. Vol. 5, № 3. P. 112–118.
38. Smith, K. Risk Management for Enterprises and Individuals / K. Smith. – Washington : Flat World Knowledge, 2014. 440 p.
39. Khan, M.E. Risk Management Practices: A Global Perspective // International Journal of Risk & Contingency Management. 2018. Vol. 9(1). P. 1–12.
40. Frank, B. Global Business Risks: Managing the Impact of Economic Uncertainty / B. Frank. NY : Palgrave Macmillan, 2016. 370 p.
41. Ермошенко, М.М. Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємств / М.М. Ермошенко. *Економічний часопис – XXI*. 2019. № 5(1). С. 35–38.
42. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. – Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 24 p.

43. ISO/IEC 27005:2018. Information technology – Security techniques – Information security risk management. – Geneva : International Organization for Standardization, 2018. 52 p.
44. COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017. 124 p.
45. FERMA. A Risk Management Standard. Federation of European Risk Management Associations, 2002. 16 p.
46. AS/NZS 4360:2004. Risk management. – Sydney : Standards Australia/Standards New Zealand, 2004. 30 p.
47. ONR 49000:2004. Risk management for organizations and systems – Terms and principles. – Vienna : Austrian Standards Institute, 2004. –26 p.
48. Basel Committee on Banking Supervision. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework. Basel : Bank for International Settlements, 2004. 251 p.
49. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: International Regulatory Framework for Banks. – Basel : Bank for International Settlements, 2011. 145 p.
50. JIS Q 2001:2001. Guidelines for development and implementation of risk management system. Tokyo : Japanese Standards Association, 2001. 38 p.
51. CSA Q850:1997. Risk Management Guidelines for Decision Makers. Ottawa : Canadian Standards Association, 1997. 48 p.

ДОДАТОК А

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Удосконалення логістичних операцій підприємства в умовах динамічних змін середовища на прикладі ТОВ «Домінанта Україна», м. Вінниця.

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту.
(кафедра, факультет, навчальна група)

Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 16,10 %

Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

Експертна комісія:

(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

(прізвище, ініціали, посада)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис)

Пілявоз Т.М.
(прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник _____
(підпис)

Давидюк Л.П., доцент кафедри
(прізвище, ініціали, посада)

Здобувач _____
(підпис)

Шевченко Д.Д.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД за 2022-2024 рр.

Баланс

Показники	Код	2024	2023	2022
I. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ				
Нематеріальні активи	1000	0	0	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	46414	30736	40108
первісна вартість	1011	326513	177092	192276
знос	1012	280099	146356	152168
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
Інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	55776	42264	12687
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	1095	102190	73000	52797
II. ОБОРОТНІ АКТИВИ				
Виробничі запаси	1101	5886	6430	4605
Незавершене виробництво	1102	7782	3899	6172
Готова продукція	1103	35377	11354	16538
Товари	1104	161	30	0
Запаси	1100	49206	21713	27315
Поточні біологічні активи	1110	15231	20676	8637
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21377	30765	4338
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1130	189	31	232
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5717	6111	3227
Дебіторська заборгованість з нарахованих доходів	1140	0	0	0
Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14300	3839	6596

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	12810	111	5875
Витрати майбутніх періодів	1170	67	69	66
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1195	118897	83315	56286
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
БАЛАНС	1300	221088	156315	109083
Показники	Код	2024	2023	2022
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000	1000	1000
Капітал у дооцінках	1405	33058	13774	22201
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-30773	-19258	-81726
Неоплачений капітал	1425	0	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0	0
Інші резерви	1435	0	0	0
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	1495	3285	-4484	-58525
II. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	20777	12817	9153
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0	0
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1595	20777	12817	9153
III. ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Короткострокові кредити банків	1600	5978	68	123975
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	149277	97087	4172
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	3192	2769	2530
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1620	1	1	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	1625	66	37	55
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1630	2742	3101	478
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	13541	0	13541

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	35361	29787	412
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	409	1591	13292
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	1695	197026	147982	158455
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	221088	156315	109083

Звіт про прибутки і збитки (про фінансові результати)

Показники	Код	2024	2023	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	96858	157915	66195
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	53111	162477	58944
Валовий прибуток (збиток)	2090	43747	-4562	7251
Інші операційні доходи	2120	23064	103868	27026
Адміністративні витрати	2130	8944	13680	8797
Витрати на збут	2150	10072	19986	6982
Інші операційні витрати	2180	13686	3404	8404
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2190	34109	62236	10094
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8	10491	13
Інші доходи	2240	0	0	0
Фінансові витрати	2250	49176	14338	32236
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2290	58389	58389	-22129
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	2350	-15059	58389	-22129

Додаток В

(ілюстративний)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської кваліфікаційної роботи

на тему:

**СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»
НА ПРИКЛАДІ ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР» АВТО»**

Виконав: здобувач 4 курсу, групи П-216
076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»
Шевченко Д.Д.

Керівник: к.е.н., доцент кафедри ПЛМ
Давидюк Л.П.

Вінниця ВНТУ - 2025



Рисунок 1. Стратегія правління ризиками міжнародної діяльності підприємства

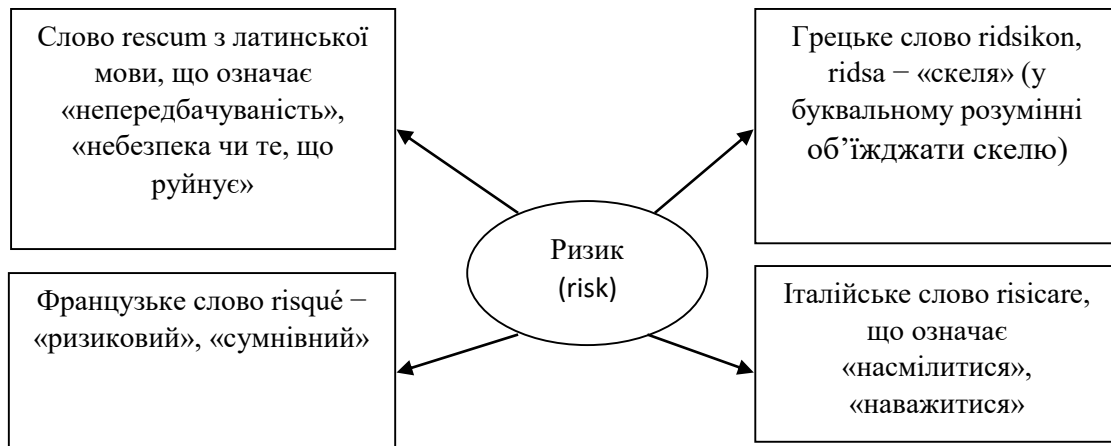


Рисунок 2 - Етимологія походження терміна «ризик»



Рисунок 3 – Основні причини невизначеності, що є джерелами ризику



Рисунок 4 – Структурно-логічна схема системи управління ризиками міжнародної діяльності підприємства

Таблиця 1 - Показники фінансово-господарської діяльності ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	66 195	157 915	96 858	91 720	-61 057	138,56	-38,66	46,32
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	58 944	162 477	53 111	103 533	-109 366	175,65	-67,31	-9,9
Валовий прибуток (збиток)	7 251	-4 562	43 747	-11 813	48 309	-162,92	-1 058,94	503,32
Інші операційні доходи	27 026	103 868	23 064	76 842	-80 804	284,33	-77,79	-14,66
Адміністративні витрати	8 797	13 680	8 944	4 883	-4 736	55,51	-34,62	1,67
Витрати на збут	6 982	19 986	10 072	13 004	-9 914	186,25	-49,6	44,26

Таблиця 2 - Структура активів ТОВ ФІРМА «СКОРВІДЕР»АВТО» ЛТД в 2022 - 2024 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, -		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Основні засоби:	36,77	19,66	20,99	-17,11	1,33	-15,78
Інші необоротні активи	11,63	27,04	25,23	15,41	-1,81	13,6
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	48,4	46,7	46,22	-1,7	-0,48	-2,18
Виробничі запаси	4,22	4,11	2,66	-0,11	-1,45	-1,56
Незавершене виробництво	5,66	2,49	3,52	-3,17	1,03	-2,14
Готова продукція	15,16	7,26	16	-7,9	8,74	0,84
Товари	0	0,02	0,07	0,02	0,05	0,07
Запаси	25,04	13,89	22,26	-11,15	8,37	-2,78
Поточні біологічні активи	7,92	13,23	6,89	5,31	-6,34	-1,03
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3,98	19,68	9,67	15,7	-10,01	5,69
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	0,21	0,02	0,09	-0,19	0,07	-0,12
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	2,96	3,91	2,59	0,95	-1,32	-0,37
Інша поточна дебіторська заборгованість	6,05	2,46	6,47	-3,59	4,01	0,42
Гроші та їх еквіваленти	5,39	0,07	5,79	-5,32	5,72	0,4
Витрати майбутніх періодів	0,06	0,04	0,03	-0,02	-0,01	-0,03

ОБОРОТНІ АКТИВИ	51,6	53,3	53,78	1,7	0,48	2,18
БАЛАНС	100	100	100	0	0	0

Таблиця 3 - Типи ризику

Тип ризику	Ймовірність виникнення	Потенційний вплив	Відповідальний підрозділ	Запропоновані заходи реагування
Політичний	Середня / Висока	Високий	Юридичний відділ, ЗЕД-відділ	Моніторинг змін законодавства; диверсифікація ринків; розробка альтернативних логістичних маршрутів.
Валютний	Висока	Середній / Високий	Бухгалтерія	Хеджування валютних ризиків; використання мультивалютних рахунків; заздалегідь узгоджені ціни в контрактах.
Логістичний	Середня	Середній	Відділ логістики	Резервування транспортних ресурсів; договори з кількома перевізниками; створення страхових запасів.
Контрактний (правовий)	Середня	Високий	Юридичний відділ	Юридична експертиза контрактів; включення штрафних санкцій; страхування відповідальності.
Репутаційний	Низька / Середня	Середній	Відділ маркетингу, менеджер якості	Контроль якості продукції; робота з відгуками; програма підвищення лояльності клієнтів.