

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та  
туристичного бізнесу»  
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

## **Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему:**

**«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ  
ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Виконав:

студент групи УМБ-61  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»,  
освітньо-професійної програми  
«Міжнародний бізнес»

Ролік І. С.



Керівник: к.е.н., доц.

Чемчикаленко Р.А.

Рецензент:



Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»  
Кафедра міжнародного бізнесу та консалтингу  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»  
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В. о. завідувача кафедри  
міжнародного бізнесу та  
консалтингу**

\_\_\_\_\_ **І. В. Шкодін**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Роліка Івана Сергійовича  
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Управління ризиками підприємства при здійсненні міжнародної діяльності»

Керівник роботи: к.е.н., доц. Майборода Ольга Євгенівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від від 10.02.2025 р. № 4001-5/356 зі змінами № 4001-5/3289 від 16.09.2025 року

2. Строк подання студентом роботи: 19.11.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Теоретично-дослідницька частина. Розглянути теоретичне підґрунтя сутності управління ризиками. Дослідити визначення та класифікацію інвестиційних ризиків в міжнародному бізнесі.

Аналітична частина. Розглянути особливості інвестиційних ризиків «Науково-виробниче підприємство «НІКО-ДАР»». Проаналізувати та оцінити фінансові ризики та інструменти мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «НВП «НІКО-ДАР». Виявити

особливості напрямків удосконалення системи управління ризиками ТОВ «НВП «НІКО-ДАР» при здійсненні міжнародної діяльності.

Аналітично-рекомендаційна частина. Окреслити ризик-менеджмент при здійсненні зовнішньо-економічної діяльності як складова частина управління підприємством. Визначити перспективи розвитку раннього розпізнавання ризиків при здійсненні міжнародної діяльності підприємства

#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                                                                                                                                |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Вибір, погодження та затвердження теми, призначення наукового керівника                                                                            |
| 2     | Робота з джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи; вивчення нормативних та урядових актів; складання бібліографії наукових джерел |
| 3     | Складання календарного плану та розширеного плану-конспекту роботи, узгодження з керівником                                                        |
| 4     | Написання першого, теоретично-дослідницького розділу                                                                                               |
| 5     | Написання другого, аналітично-рекомендаційного розділу                                                                                             |
| 6     | Написання третього, рекомендаційного розділу                                                                                                       |
| 7     | Звіт керівника і студента про хід виконання роботи на кафедрі                                                                                      |
| 8     | Попередній захист кваліфікаційної роботи                                                                                                           |
| 9     | Доопрацювання роботи у відповідності до зауважень з попереднього захисту; узгодження виправленого варіанту роботи з науковим керівником            |
| 10    | Оформлення тексту роботи; подання роботи науковому керівникові для написання відгуку                                                               |
| 11    | Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи                                                                                                       |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Державної екзаменаційної комісії                                                                        |

5. Дата видачі завдання: 10 лютого 2025 р.

Студент



підпис

Ролік І. С.

ініціали, прізвище

Керівник роботи



підпис

Чемчикаленко Р.А.

ініціали, прізвище

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                | 5  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ<br>ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ.....                        | 8  |
| 1.1. Теоретичне підґрунтя сутності управління ризиками.....                                                                               | 8  |
| 1.2. Визначення та класифікація інвестиційних ризиків в<br>міжнародному бізнесі.....                                                      | 13 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                | 19 |
| РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ<br>ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ...                                       | 20 |
| 2.1. Аналіз інвестиційних ризиків «Науково-виробниче<br>підприємство «НІКО-ДАР»».....                                                     | 20 |
| 2.2. Оцінка фінансових ризиків та інструментів мінімізації ризиків у<br>зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «НВП «НІКО-ДАР».....          | 30 |
| 2.3. Особливості напрямків удосконалення системи управління<br>ризиками ТОВ «НВП «НІКО-ДАР» при здійсненні міжнародної<br>діяльності..... | 37 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                | 43 |
| РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ<br>ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ                                           | 45 |
| 3.1. Ризик-менеджмент при здійсненні зовнішньо-економічної<br>діяльності як складова частина управління підприємством .....               | 45 |
| 3.2. Перспективи розвитку раннього розпізнавання ризиків при<br>здійсненні міжнародної діяльності підприємства.....                       | 50 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                                | 56 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                             | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                           | 59 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                                                              | 68 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасних умовах важливість управління ризиками в міжнародній діяльності можна розділити на кілька ключових напрямків. По-перше, це дозволяє організаціям проактивно виявляти та оцінювати ризики, специфічні для кожного міжнародного ринку. Це включає оцінку політичних ризиків, таких як нестабільність уряду, зміни політики та експропріація, а також економічних ризиків, таких як інфляція, рецесія та волатильність обмінного курсу. По-друге, управління корпоративними ризиками сприяє розробці та впровадженню ефективних стратегій зменшення ризиків, адаптованих до унікальних викликів міжнародних операцій. Це може включати хеджування валютних ризиків, забезпечення страхування політичних ризиків, створення надійних програм відповідності для різних правових баз або диверсифікацію ланцюгів поставок для зменшення геополітичної залежності. По-третє, управління ризиками підтримує обґрунтоване прийняття рішень, надаючи комплексне уявлення про потенційні загрози та можливості, дозволяючи керівництву ефективно розподіляти ресурси та визначати пріоритети реагування на ризики. Цей цілісний підхід допомагає організаціям не тільки захищати свої активи, але й використовувати міжнародні можливості, одночасно керуючи пов'язаними з ними невизначеностями. Сильна система управління корпоративними ризиками підвищує стійкість та адаптивність організації до непередбачених міжнародних подій, сприяючи сталому зростанню та довгостроковому успіху на світовому ринку.

Попри велику кількість досліджень у роботах як зарубіжних так і вітчизняних вчених, таких як Парфенюк Є., Волков Д., Дука А., Бутиріна В., Гончар Г., Дюгованець О., Забаріна К., Тимко О., Шереметинська О., Вдовиченко К., Соловйова О., Старостіна А., С. Мамдова, Кондор Б., Кавальєртс Дж., Спательс Дж., Кацакс С. та інші, тема дослідження ризиків

та механізми їх керування у міжнародному бізнесі залишаються предметом активного вивчення.

*Метою роботи є дослідження та визначення особливостей управління ризиками підприємства при здійсненні міжнародної діяльності.*

Комплекс завдань кваліфікаційної роботи полягає у наступному:

- дослідити теоретичне підґрунтя сутності управління ризиками;
- розглянути визначення та класифікації інвестиційних ризиків в міжнародному бізнесі;
- проаналізувати інвестиційні ризики «Науково-виробниче підприємство «НІКО-ДАР»»;
- провести оцінку фінансових ризиків та інструментів мінімізації ризиків у зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»;
- виявити особливості напрямів удосконалення системи управління ризиками ТОВ «НВП «НІКО-ДАР» при здійсненні міжнародної діяльності;
- визначити особливості ризик-менеджменту при здійсненні зовнішньо-економічної діяльності як складова частина управління підприємством;
- окреслити перспективи розвитку раннього розпізнавання ризиків при здійсненні міжнародної діяльності підприємства.

*Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси управління ризиками підприємстві.*

*Предметом дослідження виступають особливості управління ризиками підприємства при здійсненні міжнародної діяльності.*

В роботі використовувалися певні загальнонаукові *методи дослідження*, а саме: узагальнення та порівняння для представлення результатів теоретичного аналізу за темою роботи, статистичні методи аналізу для проведення аналітичних досліджень щодо рівня впливу різних типів ризиків на діяльність підприємства, математичні методи для проведення розрахунків

за головними фінансово-економічними показниками підприємства, яке було обрано для предметного аналізу.

*Основними результатами дослідження є* детальне дослідження видів та типів ризиків які виникають на всіх етапах функціонування підприємства, виявлення головних проблем щодо процесів управління ризикованими явищами та залучення стратегій управління та подолання наслідків таких ризиків, за отриманими результатами розроблено пропозиції та запропоновано стратегічні підходи зниження ризикових явищ у діяльності підприємства на міжнародному рівні та підходи до залучення відповідних стратегій.

*Практичне значення одержаних результатів* полягає в тому, що виявлені підходи до прогнозування можливих ризикованих ситуацій та розроблення стратегічних програм ведення міжнародної діяльності з мінімізацією ризиків дали можливість запропонувати конкретні заходи щодо підвищення ефективності управління ризиками підприємства при здійсненні міжнародної діяльності.

*Структура і обсяг.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Роботу викладено на 84 сторінках (враховуючи список використаних джерел та додатки). У дослідженні є 13 рисунків та 5 таблиць. Список використаних джерел містить 89 найменувань на 11 сторінках. Робота містить 5 додатків на 8 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **1.1.Теоретичне підґрунтя сутності управління ризиками**

Розвиток міжнародного бізнесу за своєю суттю пов'язаний з вищим ступенем ризику порівняно з внутрішніми операціями через такі фактори, як коливання валютних курсів, політична нестабільність, культурні відмінності та різні правові бази. Наприклад, волатильність обмінного курсу валют може суттєво вплинути на прибутковість, що робить надійні стратегії управління фінансовими ризиками, включаючи хеджування, критично важливими. Політичні ризики, такі як експропріація, націоналізація або громадянські заворушення, можуть порушити ланцюги поставок та операції, що вимагає ретельної оцінки політичних ризиків та потенційного страхування від політичних ризиків. Крім того, розуміння та адаптація до різноманітних культурних норм є важливими для уникнення помилок, які можуть зашкодити діловим відносинам та успіху виходу на ринок [1].

Стратегічне управління ризиками в умовах міжнародної експансії передбачає багатогранний підхід. Це включає проведення комплексної перевірки перед виходом на нові ринки, яка охоплює дослідження ринку, аналіз конкурентів та перевірки відповідності нормативним вимогам. Розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях для різних сценаріїв, таких як перебої в ланцюжку поставок або стихійні лиха, також є життєво важливою. Крім того, встановлення сильних структур внутрішнього контролю та управління допомагає в управлінні операційними ризиками, включаючи шахрайство та корупцію, які можуть бути більш поширеними на певних міжнародних ринках. Використання передових аналітичних інструментів та штучного інтелекту може покращити можливості виявлення та прогнозування ризиків, дозволяючи підприємствам приймати більш

обґрунтовані рішення. Зрештою, добре інтегрована система управління ризиками підтримує прийняття стратегічних рішень, підвищує стійкість організації та безпосередньо сприяє довгостроковому успіху та прибутковості міжнародних бізнес-проектів. Для багатьох підприємств розширення глобального ринку може бути ключем до зростання та підвищення прибутковості. Однак, як тільки підприємство вступає у світ глобальної торгівлі, навіть найкраще продумані плани можуть піти не так.

Визначення ризиків є першим і одним з найважливіших етапів у процесі управління ризиками. Воно передбачає систематичне виявлення потенційних загроз, які можуть вплинути на досягнення цілей організації. Існує кілька основних підходів до визначення ризиків, які можна класифікувати за різними критеріями [3].

Тепер, коли економіка стає дедалі глобальнішою, багато компаній працюють з іноземними покупцями, іноземними постачальниками або з обома. Цей новий спосіб роботи несе ризики, властиві міжнародній торгівлі, від помилок, яких можна уникнути, до непередбачених геополітичних подій.

Найбільш поширеною на практиці методологією управління ризиками є Enterprise Risk Management – Integrated Framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO ERM) яка представлена на рис.1.1.



Рисунок 1.1. Модель інтегрованого управління ризиками

Джерело: [12]

Для компаній, які прагнуть глобальної експансії, усвідомлення цих проблем може допомогти мінімізувати загальний ризик у глобальних ланцюгах поставок.

У більшості наукових дослідженнях розглядається перелік ключових міжнародних фінансових факторів ризику, серед яких [11]:

1. Комерційний ризик. Продаж не є продажем, доки не буде здійснено платіж. Якщо покупець не може оплатити товари чи послуги, це впливає на ланцюги поставок та прибуток компанії. Щоразу, коли постачальник (експортер) пропонує кредит без застави, існує комерційний ризик потенційних збитків, якщо покупець (імпортер) не заплатить.

Управління комерційними ризиками особливо важливе для міжнародних торговельних операцій, де інші фактори ризику (такі як політичні чи валютні ризики) можуть суттєво впливати на іноземних покупців. Без гарантій експортер може залишитися без оплати [9].

Заходи щодо захисту: якщо можливо, необхідно стягувати оплаті до надання послуг або доставки товарів. Якщо авансування готівкою не є практичним або не відповідає стандартам конкурентів, доповнювати це банківськими акредитивами, страхуванням дебіторської заборгованості або іншими рішеннями для зменшення ризиків. У будь-якому випадку, міцність відносин з клієнтами буде вирішальною для успіху глобальної експансії. Намагатися зустрічатися з клієнтами особисто, якщо це можливо — навіть коротка особиста зустріч може задати тон для більш продуктивного обговорення контрактів та умов оплати.

2. Ризик, пов'язаний з продуктом. Якість та кількість товарів та/або послуг компанії допомагають збільшити продажі та створити добру репутацію з торговими партнерами. Якщо продукти часто мають помилки, затримки з доставкою або проблеми з митницею, це може зашкодити загальній репутації бренду серед покупців.

Наприклад: міжнародний постачальник розробив кавові кружки для кампанії клієнта до Дня святого Валентина. Хоча клієнт просив червоні

кружки, що відповідають святковій темі, кружки, які надіслав постачальник, були синіми — можливо, ідеально підходять для Дня пам'яті, але навряд чи призначені для Дня святого Валентина.

Якби це був внутрішній продаж, його, ймовірно, було б швидко вирішено. Однак, коли підприємство купує або продає товари на іншому кінці світу, виправлення будь-якої помилки може зайняти тижні або навіть місяці [12, 15].

Заходи щодо захисту: окрім регулярного внутрішнього контролю якості, перед відвантажувальні перевірки можуть допомогти захистити бізнес від міжнародних ризиків, пов'язаних з продуктом. Ці перевірки знижують ризик відправлення або отримання дефектного продукту, одночасно зменшуючи ризик, пов'язаний з інтернет-комерцією (наприклад, фішинг та шахрайство).

3. Банківський ризик. Цей ризик безпосередньо пов'язаний з іноземними банками, які часто є стороною міжнародних операцій. Він є оберненим фактором до комерційного ризику — якщо підприємство працює з акредитивом, комерційний ризик замінюється банківським ризиком, оскільки тягар перекладається на банк імпортера. Якщо банк припиняє свою діяльність, стає неплатоспроможним або не може належним чином виконати платіж, це може вплинути на здатність компанії стягувати борги з покупця.

Заходи щодо захисту: дослідіть банк покупця, перш ніж укласти торговельну угоду. Враховуйте його репутацію, фінансовий стан та загальні рейтинги. Якщо ви продаєте за умовами акредитива, попросіть банк, такий як U.S. Bank, підтвердити кредит та взяти на себе зобов'язання банку-емітента щодо оплати [20].

4. Документарний ризик. Документарний ризик виникає, коли партнери надають неналежні, неповні або шахрайські документи, пов'язані з міжнародною торговельною операцією. Всього один відсутній документ

може зупинити всю транзакцію, що коштуватиме як імпортеру, так і експортеру часу та грошей на вирішення проблеми.

Заходи щодо захисту: якщо у вас немає досвіду в оформленні торговельної документації, необхідно інвестувати в навчання. Якщо у підприємства немає персоналу для навчання, розгляньте можливість партнерства з фірмою, яка спеціалізується на підготовці торговельної документації. Крім того, якщо підприємство здійснює операції на умовах акредитива, багато банків, таких як U.S. Bank, пропонують досвід у дотриманні документальних вимог і можуть співпрацювати з вами, щоб забезпечити бездоганне оформлення документів банку-емітенту.

5. Державний ризик. Найбільший і найскладніший фактор ризику, який охоплює загальну економічну, політичну та правову стабільність країни. У цій категорії міжнародного ризику є кілька підфакторів.

Суверенний ризик: пов'язаний з борговими зобов'язаннями країни або нормативними актами центральних банків.

Економічний ризик: загальний стан економіки країни.

Політичний ризик: урядові фактори або розбіжності, спричинені політичними подіями. Ризик рівня корупції: індекс, опублікований Transparency International щодо корупції в державному секторі. Юридичний ризик: загальна структура правової системи, комерційні кодекси та дотримання верховенства права.

Ці фактори можуть змінюватися протягом торговельних відносин, впливаючи на торговельних партнерів на кількох етапах ланцюга поставок.

Заходи щодо захисту: намагатися максимально захистити підприємство від факторів ризику, характерних для конкретної країни. Проведення аналізу економічних та політичних тенденцій, валютних резервів та показників сектору країни-імпортера, а потім розглянути способи пом'якшення тих ризиків, які викликають занепокоєння.

6. Валютний ризик. Під час ведення бізнесу з іноземними постачальниками оплата рахунків у доларах США може здаватися

найпростішим варіантом для організацій. Однак здійснення транзакцій у доларах США може означати ризик несподіваних змін курсів конвертації та комісій, що додасть неочікуваних витрат до ваших транзакцій.

Заходи щодо захисту: ці ризики можна контролювати, сплачуючи або приймаючи платежі в місцевій валюті торгового партнера, оскільки сторона, яка контролює конвертацію валюти, стикається з меншими ризиками. Крім того, переваги оплати рахунків у місцевій валюті постачальника можуть включати: отримання знижок на покупки, подовження термінів оплати, встановлення сум платежів та умов розрахунків, покращення відносин з торговими партнерами [22].

## **1.2. Визначення та класифікація інвестиційних ризиків в міжнародному бізнесі**

Незалежно від галузі чи розміру, кожна організація стикається з потенційними ризиками, які можуть порушити її діяльність та загрожувати її стабільності. Виявлення, розуміння та управління цими ризиками є ключовими частинами управління ризиками. У роботі було розглянуто основні типи ризиків, які можуть впливати на компанії, та те, як матриця ризиків може бути інструментом в їх організації та вирішенні.

Матриця ризиків є життєво важливим інструментом в управлінні ризиками, що забезпечує візуальну основу для класифікації та оцінки ризиків на основі їхньої ймовірності та впливу. Нижче приведено найпоширеніші категорії ризиків та описано, як кожен тип можна відобразити, керувати ним та пом'якшувати [25].

Ризик зазвичай визначається як невизначеність, пов'язана з досягненням мети. Ця невизначеність може спричинити неочікувані наслідки, впливаючи на процеси, операції, репутацію, юридичний статус та фінансову стабільність організації. Ризики можуть виникати в будь-якій

сфері бізнесу, а їх класифікація на основі їхніх характеристик та потенційного впливу полегшує розподіл відповідальності та ефективне їх вирішення. Класифікацію інвестиційних ризиків досліджувалося у багатьох роботах, на рисунку 1.2. представлено класичний та поширений підхід до цієї класифікації.

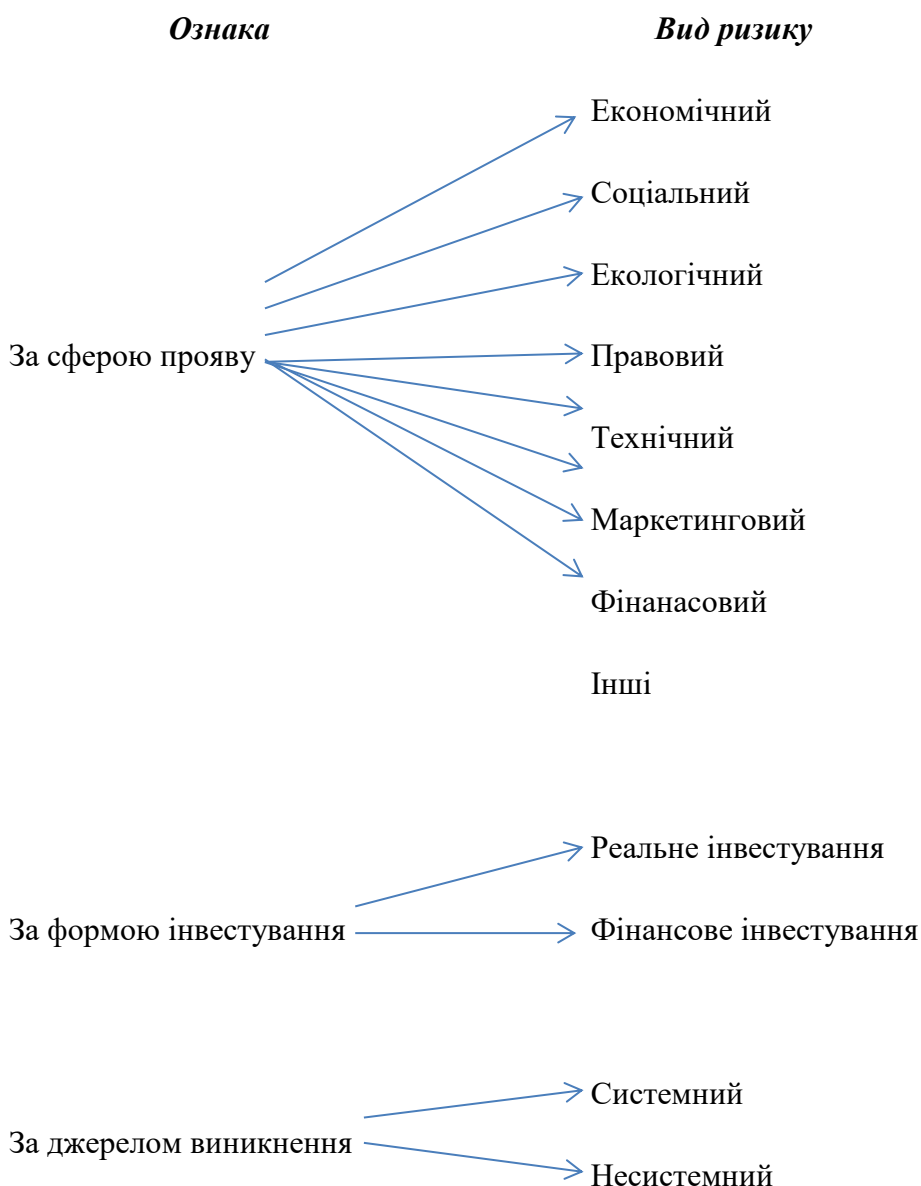


Рисунок 1.2 – Класифікацію інвестиційних ризиків за ознаками  
Джерело: складено автором за даними [6]

Матриця ризиків пропонує структурований спосіб візуалізації та визначення пріоритетів цих ризиків, допомагаючи організаціям зосередитися на загрозах з високим пріоритетом, одночасно контролюючи ті, що мають меншу ймовірність або вплив.

Серед головних видів інвестиційних ризиків виділяють [9]:

1.ринковий ризик. Ринковий ризик – це можливість зазнати збитків через фактори, що впливають на загальну ефективність інвестицій на фінансовому ринку. До них належать зміни процентних ставок та обмінних курсів, рівень інфляції, політична нестабільність або глобальна пандемія, яку ми спостерігали у вигляді COVID-19. Ці речі впливають на більшість компаній та ефективність їхніх акцій. Зрештою, хеджування ринкових ризиків досить складне, і навіть диверсифікація ваших інвестицій може не запобігти повному впливу таких всеохоплюючих макроекономічних факторів.

2. фінансовий ризик та бізнес-ризик. Фінансовий ризик стосується здатності компанії керувати своїми боргами, тоді як бізнес-ризик стосується того, чи зможе компанія генерувати достатньо доходів від своєї діяльності, щоб покрити всі свої витрати. Ви можете допомогти пом'якшити обидва ці інвестиційні ризики, диверсифікувавши свій портфель. Під час інвестування неможливо отримати дохід без ризику. Часто буває правдою, що чим нижчий потенційний ризик несе інвестиція, тим нижча її потенційна дохідність; а чим вищий ризик, тим вища можлива дохідність. Знаходження хорошого балансу між найвищою можливою дохідністю та найнижчим можливим ризиком залежатиме від толерантності до ризику та того, як довго компанія може утримувати свої інвестиції.

Також, виділяють 4 типи класів активів, щоб побачити, які інвестиційні інструменти більше підходять для схильності до ризику та фінансових цілей:

1. Пайові фонди. Пайовий фонд передбачає інвестування коштів у диверсифікований портфель разом з іншими інвесторами професійним керуючим фондом.

Рівні ризику для пайових фондів різняться від фонду до фонду, але загалом капітал розподіляється між усіма різними інвестиціями в портфелі, а не лише в одному. Підприємство також має можливість інвестувати в низку секторів, тем, таких як охорона здоров'я чи технології, або навіть у певну країну / регіон чи групу країн/регіонів [10].

2. Іноземна валюта. Інвестиції по суті, передбачають операції в різних валютах, де прибутки підприємства залежать від коливань обмінного курсу. Це найбільший у світі ринок з величезною ліквідністю, де в середньому щодня торгується понад 6 трильйонів доларів США.

На обмінні курси впливають постійно мінливі макроекономічні та глобальні соціально-політичні фактори. Чи прив'язана валюта, в яку підприємство інвестує, до іншої валюти, наприклад, до долара США. Тоді на неї можуть вплинути події в цій країні, тому керівнику доведеться стежити за наслідками виборів, кількісного пом'якшення та інших подій, що відбуваються там.

Проваджуючи господарську діяльність на території іноземних країн робота щодо відстеження валютних змін повинна бути частиною аналітичного процесу підприємства. Оскільки втрачений контроль за цим напрямком тягне за собою серйозні фінансові зобов'язання які одмінно повинні бути виконані.

3. Цінні папери. Цінні папери – це фінансові інвестиції, що торгуються та мають грошову цінність, такі як акції, облігації, пайові інвестиційні фонди та біржові інвестиційні фонди. Зазвичай існує 2 типи цінних паперів – акції та боргові інструменти – та гібридні цінні папери, які є поєднанням обох.

Інвестування в цінні папери пов'язане з ринковим ризиком – наприклад, з цінами акцій, які можуть коливатися вгору та вниз. Існують також бізнес-ризик, пов'язані з компаніями, що стоять за цими цінними паперами – оголошення про відставку генерального директора може призвести до зниження цін на акції, тоді як підтверджене поглинання авторитетним покупцем може призвести до зростання цін.

4. Облігації. Облігації – це інвестиції, за допомогою яких підприємство позичає гроші корпоративному або державному емітенту облігацій, який потім використовує капітал, залучений від розміщення облігацій, для фінансування своєї діяльності або для придбання активів. Облігації є типом «боргового інструменту», оскільки емітенти зобов'язані повернути інвестовану вами суму плюс певний додатковий відсоток.

Отже, дослідження ризиків має вирішальне значення для підприємств, оскільки воно дозволяє проактивно виявляти, оцінювати та пом'якшувати загрози, що захищає фінансову стабільність, репутацію бренду та безперервність операційної діяльності. Цей системний підхід покращує прийняття стратегічних рішень, дотримання вимог та сприяє стійкості до високого ризику управління бізнес-цілями та готує організацію до неочікуваних збоїв [19].

Також, слід підкреслити, важливість дослідження ризиків впливає з кількох ключових напрямків. По-перше, воно дозволяє компаніям виявляти потенційні загрози до їх матеріалізації, починаючи від волатильності фінансового ринку та перебоїв у ланцюжку поставок до порушень кібербезпеки та змін у нормативних актах.

Без цього раннього виявлення підприємства вразливі до неочікуваних подій, які можуть призвести до значних фінансових втрат, зупинки роботи або шкоди репутації [31].

Наприклад, компанія, яка не досліджує ризики кібербезпеки, може бути невідповідною до витоку даних, що призведе до суворих штрафів згідно з такими нормативними актами, як GDPR або CCPA, та втрати довіри клієнтів.

По-друге, дослідження ризиків сприяє оцінці ймовірності та впливу виявлених ризиків. Це включає кількісну оцінку потенційних збитків та оцінку ймовірності настання події, що допомагає визначити пріоритети ризиків на основі їхньої серйозності. Наприклад, виробнича компанія може оцінити ризик стихійного лиха, яке порушить роботу її основного виробничого об'єкта.

Хоча ймовірність може бути низькою, вплив може бути катастрофічним, що вимагатиме надійного страхування та альтернативних виробничих стратегій. Ця оцінка дозволяє ефективно розподілити ресурси для пом'якшення найважливіших ризиків у першу чергу [35].

По-третє, ефективне дослідження ризиків призводить до розробки та впровадження стратегій пом'якшення. Після того, як ризики виявлені та оцінені, компанії можуть розробити плани щодо зменшення їхньої ймовірності або впливу.

Це може включати диверсифікацію постачальників для зменшення ризику ланцюга поставок, інвестування в надійні заходи кібербезпеки або встановлення чітких протоколів кризової комунікації. Наприклад, компанія, яка розширюється на новий міжнародний ринок, досліджуватиме ризики політичної та економічної нестабільності, що призведе до таких стратегій, як поетапний вихід на ринок або партнерство з місцевими організаціями для подолання потенційних викликів.

Зрештою, постійне дослідження ризиків сприяє розвитку культури стійкості та адаптивності в організації. Бізнес-середовище є динамічним, постійно виникають нові ризики. Регулярні оцінки та оновлення ризиків гарантують, що компанія залишається гнучкою та здатною реагувати на непередбачені виклики.

Цей постійний процес включає моніторинг зовнішніх тенденцій, внутрішніх операцій та відгуків зацікавлених сторін для виявлення нових або ризиків, що розвиваються. Компанії, які надають пріоритет дослідженню ризиків, мають кращі можливості не лише вижити, але й процвітати в умовах невизначеності, перетворюючи потенційні загрози на можливості для інновацій та конкурентної переваги.

## Висновки до розділу 1

Проведено теоретичне дослідження щодо поняття ризиків в міжнародному бізнесі. А саме, розглянуто що таке ризики, які є загально визнанні класифікації, що впливає на появу та розвиток ризиків, які існують стратегії керування факторів появи ризиків та негативного розвитку. Досліджено модель інтегрованого управління ризиками через реалізацію таких трьох головних складових як: перша складова – стратегія, операція, звітування, відповідальність, друга складова – компанія, структурна одиниця, персонал, процеси та операції, третя складова – контекст, формулювання цілей, ідентифікація факторів, оцінка ризиків, реагування на ризики, засоби контролю, інформація та комунікація, моніторинг.

Досліджено визначення та класифікація інвестиційних ризиків в міжнародному бізнесі. Детально розглянуто класифікацію ризиків та ризикованих ситуацій які можуть виникати у продовж здійснення господарської діяльності підприємством на міжнародному рівні. Також, приділена увага класифікаційним ознакам ризиків на всіх головних етапах життєвого циклу підприємства як саме виявляються ризики, які існують заходи передбачення ризикованої ситуації, прогнозування ризикових ситуацій та відповідних наслідків після них. Приділена увага інвестиційним інструментам які можуть бути залучені та реалізовані у процесу діяльності та схеми послідовного процесу зниження негативних наслідків. За результатами теоретичного аналізу підкреслено головні стратегічні елементи які повинні бути присутні у прогнозуванні майбутніх періодів, виділено головні напрямки майбутніх періодів та наслідки для бізнесу. Теоретичне дослідження проведене в розділу один підкреслило важливість обраної теми дослідження.

## **РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **2.1. Аналіз інвестиційних ризиків «Науково-виробниче підприємство «НІКО-ДАР»»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Науково-виробниче підприємство «НІКО-ДАР»» (коротка назва – ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»») засноване з 19.03.2018 року й реалізує свою науково-виробничу діяльність за юридичною адресою: 61124, Харківська область, м. Харків, вул. Каштанова, будинок 16 [17, 18].

Основним видом діяльності даного досліджуваного підприємства, відповідно до інформації зазначеної в Статуті, є виробництво іншого електричного устаткування (КВЕД 27.90). Проте до 19.05.2021 року основним видом діяльності даного товариства було виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н. в. і. у. (КВЕД 28.99).

Крім цього підприємство займається виробництвом електромонтажних пристроїв (КВЕД 27.33), електричного освітлювального устаткування (КВЕД 27.40), інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у. (КВЕД 28.99), інших виробів із бетону, гіпсу та цементу (КВЕД 23.69), інших готових металевих виробів, н.в.і.у. (КВЕД 25.99), електромонтажними роботами (КВЕД 43.21), наданням інших спеціалізованих будівельних робіт, н.в.і.у. (КВЕД 43.99), неспеціалізованою оптовою торгівлею (КВЕД 46.90), наданням в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20), іншою професійною, науковою та технічною діяльністю, н.в.і.у. (КВЕД 74.90), ремонтом і технічним обслуговуванням готових металевих виробів (КВЕД 33.11), установленням та монтажем машин і устаткування (КВЕД 33.20), виробництвом інших виробів з деревини;

виготовленням виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння (КВЕД 16.29), виробництвом ігор та іграшок (КВЕД 32.40), оптовою торгівлею іншими товарами господарського призначення (КВЕД 46.49), виробництвом будівельних виробів із пластмас (КВЕД 22.23), виробництвом інших виробів із пластмас (КВЕД 22.29), ремонтом і технічним обслуговуванням електричного устаткування (КВЕД 33.14), вантажним автомобільним транспортом (КВЕД 49.41).

В рамках реалізації науково-виробничої та фінансово-господарської діяльності дане підприємство співпрацює не тільки з контрагентами з України (з таких міст як Харків, Хмельницький, Житомир, Кременчук), але й з зарубіжними підприємствами Молдови, Казахстану, Чехії тощо.

Основними замовниками в Україні є такі компанії як: КП «Харківський метрополітен», КП КП «Кременчуцьке тролейбусне управління імені Л. Я. Левітана», КП «МІСЬКЕЛЕКТРОТРАНССЕРВІС», КП Житомирське трамвайно-тролейбусне управління, КП «Тролейбусне депо №3», КП «Хмельницьке КП «Електротранс»», КП «Черкасиелектротранс» Черкаської міської ради, КП «МІСЬКИЙ ТРОЛЕЙБУС», КП «ХАРКІВ- СИГНАЛ» [18].

Як зазначено на офіційному сайті компанії, ця бізнес-структура позиціонує себе як молода виробнича компанія, що динамічно розвивається, і з задоволенням береться за найнестандартніші вироби, проявляє гнучкість і лояльність по відношенню до клієнта, що в цілому показує клієнто-центрованість в роботі даного бізнесу і є його сильною позицією.

Проте незважаючи на «молодий» вік компанія має філію, зареєстровану за адресою 12521, Україна, Житомирський р-н, Житомирська обл., село Більківці, вулиця Шкільна, будинок, 42, основним видом діяльності якої є діяльність за КВЕД 16.29 Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних матеріалів для плетіння [19].

Основними конкурентами компанії за класом «Виробництво інших виробів з деревини; виготовлення виробів з корка, соломки та рослинних

матеріалів для плетіння» та найбільшим виторгом є: ПП «АЛМАЗ-М», ТОВ «ПВО», ТОВ «ВСЕ-Поділля», ТОВ «ЮРО ЛАМБЕР», ПП «ОДЕСЬКИЙ КОРКОВИЙ ЗАВОД», ТОВ «ДПП РЕСУРС», ТОВ «ВЕСЕЛІ БОБРИ», ТОВ «БЮСЕНС УКРАЇНА», ТОВ «ГУДЕВАС», ТОВ «ТГФ ЗАКАРПАТСЬКА ФАБРИКА ВИРОБІВ З ДЕРЕВИНИ», ТОВ «СМАРТ-РІТЕЙЛ УКРАЇНА», БО «БФ МАКСИМА ТЕРЕЩЕНКА», ТОВ «ВУЕСТРА ЕМПРЕСА», ТОВ «ІВАЙ ДЕВЕЛОПМЕНТ ГРУП», ТОВ «МЕНЕДЖМЕНТ КОРПОРЕЙШН», БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ «Благодійний фонд «БЛАГОВІСТ ПОЛІССЯ»» [19].

Іншими видами діяльності філії є: виробництво будівельних виробів із пластмас, виробництво інших виробів із пластмас, виробництво інших виробів із бетону, гіпсу та цементу, виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у., виробництво електромонтажних пристроїв, виробництво електричного освітлювального устаткування, виробництво іншого електричного устаткування, виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, н.в.і.у., виробництво ігор та іграшок, ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування, установлення та монтаж машин і устаткування, електромонтажні роботи, інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у., оптова торгівля іншими товарами господарського призначення, неспеціалізована оптова торгівля, вантажний автомобільний транспорт, діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування, інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.

Проводячи аналізу ринку діяльності досліджуваного бізнесу необхідно відзначити, що левову частку доходу все ж таки підприємство отримує від реалізації продукції, призначеної для забезпечення життєдіяльності систем міського електротранспорту України.

При цьому варто відзначити, що сьогодні найбільшою проблемою даного сектору економіки країни є застаріле електричне високовольтне

танизьковольтне обладнання. Основа парку наших трамвайних вагонів – це трамваї чеського виробництва моделі «Tatra KT4», виготовлені у 1980 – 88 роках.

Мало того, що РКСК безнадійно застаріла і робить трамваї «енергетичними ненажерами», але додаткова проблема в тому, що вся її комплектація уже дуже давно знята із виробництва в Чехії – оригінальних деталей і вузлів уже давно немає. Граничний термін експлуатації складових РКСК – 15 років, адже для контакторів та інших елементів є певна гранична кількість спрацювань, а більшість наших трамваїв уже давно відсвяткували 30- річний ювілей. Так, вузли ремонтують в умовах депо, але це не дає бажаного ефекту, тому вони дуже часто виходять із ладу – за статистикою до 85% поломок трамваїв зв'язані саме із застарілим високовольтним електрообладнанням [41].

Є ще одна велика біда – старе електрообладнання чеських трамвайних вагонів дуже чутливе до режимів роботи. Конструктори закладали, що трамвай проїздитиме перегін між зупинками за один запуск тягового приводу і одне гальмування. Через погану організацію дорожнього руху в центральній частині Львова водії змушені дуже часто розганяти і зупиняти трамвай. Це викликає розриви високовольтних ланцюгів «під струмом», а значить і виникнення електричної дуги в контакторах, що прискорює їх зношення.

Отож, більшість українських трамваїв потребують або поглибленого капітального відновлювального ремонту (КВР) із повною заміною високовольтного електричного обладнання, або заміни на нові вагони або вживані після глибокої модернізації [42].

Надати ґрунтовну та підтверджену єдиною статистикою інформацію про світове виробництво запчастин для трамваїв і тролейбусів, що експлуатуються на пострадянському просторі, є складним завданням через значну фрагментацію ринку, відсутність централізованого збору даних та комерційну закритість багатьох виробників. Ринок фактично поділений між країнами- наступниками радянського промислового комплексу, компаніями

зі Східної Європи, що постачали продукцію за часів УРСР, та новими національними виробниками.

Зважаючи на розповсюдженість в Україні та деяких пострадянських країнах тролейбусів ЗіУ (Завод імені Урицького / «Тролза»), який виготовляв легендарний тролейбус ЗіУ-9 (або ЗіУ-682), та його численні модифікації, а також банкрутство у 2020 році заводу «Тролза», зрозумілим є інтерес до цього сегменту ринку. Цю нішу сьогодні заповнюють численні дрібні та середні російські компанії (які через війну не можуть постачати продукцію на український ринок), що виготовляють аналоги запчастин (механічні вузли, елементи кузова, електрообладнання), а також ремонтні підприємства (депо) в різних містах, які часто самостійно відновлюють або виготовляють деякі деталі. В свою чергу у складі трамваїв наймасовішими у світі є трамваї Tatra T3, і їхня присутність у містах колишнього СРСР є домінуючою. Модель Tatra KT4 також дуже поширена. Запчастини для них виробляють: чеські компанії, які є наступниками ŠKD або спеціалізуються на модернізації та постачанні комплектуючих (наприклад, Pragoimex, KOS Krnov). Вони вважаються постачальниками високоякісних деталей; ТОВ «ТАТРА-YUG» (Україна) – український виробник, який починав свою діяльність з глибокої модернізації та виробництва трамваїв на основі конструкції Tatra T3 [20]. Компанія має власне виробництво значної номенклатури запчастин для цих моделей. При цьому український ринок після 2014 року взяв курс на імпортозаміщення російських та білоруських комплектуючих [51].

ТОВ «ТАТРА-YUG» – спеціалізується на виробництві трамваїв, сумісних з інфраструктурою, розрахованою на чеські вагони. Компанія експортувала свою продукцію до Єгипту, що підтверджує її виробничі компетенції. Виробляє значну частину запчастин для своїх трамваїв та для модернізації старих вагонів Tatra [21].

Концерн «Електрон» - виробляє трамваї, тролейбуси та електробуси переважно для українського ринку (Львів, Київ). Має власну виробничу базу для ключових компонентів.

Корпорація «Богдан Моторс» (до недавнього часу) – була значним виробником тролейбусів для українських міст, що також передбачало виробництво та постачання запчастин.

Певну конкуренцію (за визнання прийняття в роботу дрібних контрактів) можуть створити й компанії, які займаються близькою за технологією продукцією та послугами. Зокрема сюди можна віднести ПП «Турбо-К», ТОВ «Науково-технічний центр «ПРИВІД», ТОВ «ВП Ізюмський тепловозоремонтний завод», ТОВ «Ізюмський завод комплектуючих залізничного транспорту», ТОВ «Науково-виробнича фірма «Ротормаш» та ПАТ «Львівський локомотиворемонтний завод».

Проте варто відзначити, що крім низки подібних дрібних підприємств є серйозні конкуренти. Зокрема таким серйозним гравцем є СЕМЗ (Смілянський електромеханічний завод). Це одне з найбільших в Європі підприємств в області виготовлення, ремонту і модернізації електричних машин для тягового рухомого складу залізничного транспорту, автотранспорту великої вантажопідйомності, міського пасажирського електротранспорту, вантажопідйомних механізмів промислового призначення.

Однак певним бар'єром вступає низька платіжна дисципліна комунальних електротранспортних підприємств і значна залежність виплат від етапу бюджетного періоду того чи іншого територіального утворення, що користується послугами міського електротранспорту.

Виходячи з такого стану ринку міського електротранспорту та зважаючи на відсутність коштів для повного оновлення парку в українських міст можна припустити гіпотезу щодо перспективності діяльності досліджуваного підприємства.

Другим за обсягами діяльності компанії є ринок тротуарної плитки, котрий в Україні з 2000 року зазнав значного зростання, що пояснюється декількома факторами, включаючи збільшення активності будівництва, зростанням урбанізації та зростанням попиту на декоративні зовнішні

простори.

Згідно з даними ресурсу <https://rockside.ua/>, протягом останніх двох десятиліть виробництво і продаж тротуарної плитки в Україні щорічно зростає приблизно на 10%. У 2000 році загальний обсяг виробництва тротуарної плитки в Україні оцінювався в близько 4 мільйонів квадратних метрів. До 2021 року ця цифра зросла до понад 70 млн кв.

Таблиця 2.1 – Виробництво та реалізація тротуарної плитки в Україні, 2000-2021 рр

| Рік  | Обсяг виробництва, тис. кв. м. | Обсяг продажів, тис. кв. м. |
|------|--------------------------------|-----------------------------|
| 2000 | 4000                           | 4000                        |
| 2005 | 10000                          | 9000                        |
| 2010 | 25000                          | 22000                       |
| 2015 | 50000                          | 45000                       |
| 2020 | 65000                          | 60000                       |
| 2021 | 70000                          | 65000                       |

*Джерело: [21]*

Представлені в таблиці 2.1 дані, демонструють період експлозивного росту ринку тротуарної плитки в Україні. За 21 рік обсяг виробництва зріс у 17.5 разів (з 4 млн до 70 млн кв. м), що свідчить про надзвичайну динаміку та високий попит на продукцію. Ринок пройшов шлях від становлення на початку 2000-х до стану зрілості з ознаками стабілізації наприкінці періоду.

Натомість починаючи з 2005 року, обсяг виробництва стабільно перевищує обсяг реалізації, що може бути або ознакою розвиненого ринку, де виробники створюють складські запаси для задоволення сезонного попиту та працюють в умовах конкуренції, або кризи перевиробництва. Після 2015 року ринок стабілізувався – абсолютний приріст уповільнився, а виробники адаптувалися до нових умов, підтримуючи ефективність продажів на високому рівні (90-93%) при стабільному обсязі складських запасів.

В цілому ринок тротуарної плитки в Україні за останні два десятиліття значно зріс, що було зумовлено декількома факторами, зокрема збільшенням

обсягів будівництва та зростаючий попит на більш естетично привабливі зовнішні простори. Проте варто згадати, що повномасштабне вторгнення 2022 року кардинально змінило структуру економіки, ринок будівництва та логістику, тому поточна ситуація на ринку може докорінно відрізнитися від представлених даних, але більш актуальних даних у вільному доступі немає.

При цьому хоча рівень використання тротуарної плитки в Україні залишається відносно низьким порівняно з іншими європейськими країнами, він має величезний потенціал для подальшого зростання. Досліджуючи глобальний ринок бруківки варто відзначити, що у 2021 році він оцінювався в 40,3 млрд дол. США, а, за прогнозами, до 2031 року він досягне 86,7 млрд дол. США, зростаючи зі середньорічним темпом зростання 7,9% з 2022 по 2031 рік [22]. Серед ключових світових гравців, з якими, однак, досліджувана компанія ще не в змозу конкурувати, є: Marshalls, NewLine Hardscapes, Belgard, Fendt Builder, Rosetta, King's Material, Anchor Block Company, Brock International, Midwest Manufacturing та Wienerberger [22].

Глобальний ринок бруківки сегментовано за матеріалом для мощення, бруківкою з натурального каменю, застосуванням, кінцевим користувачем та регіоном. Згідно з маркою бруківки, ринок поділяється на бетонну бруківку, бруківку з натурального каменю та бруківку з глиняної цегли (рис. 2.1).

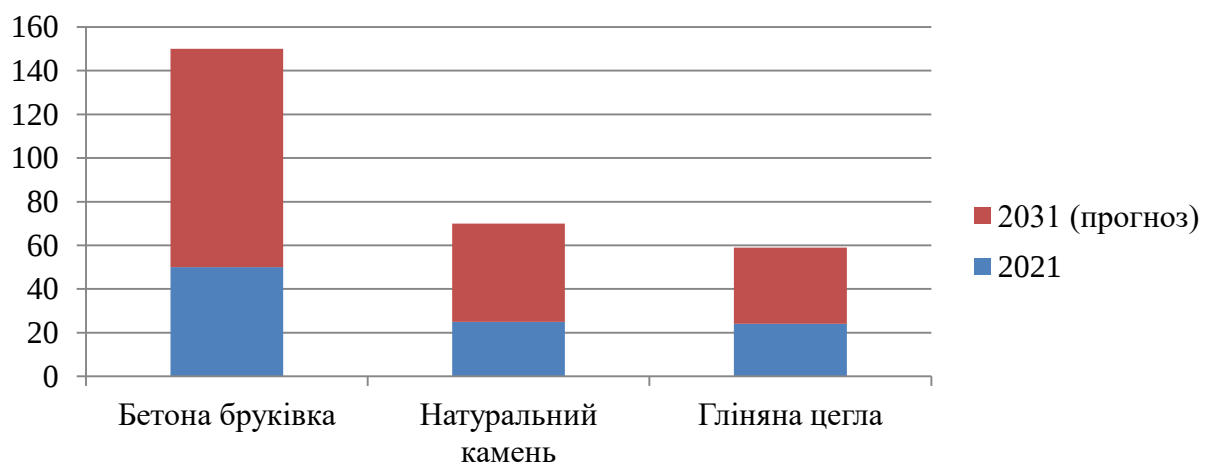


Рисунок 2.1 – Структура світового ринку бруківки за матеріалом для мощення

Джерело: [17]

За застосуванням (додаток А рис. А.1.), підсегмент доріжок домінував на світовому ринку бруківки у 2021 році. Бруківка – це чудовий спосіб додати цікавості ландшафту. Однак, вибираючи матеріал для доріжки або дороги, коли вона використовується для створення пішохідної поверхні, бруківка поєднується, утворюючи довговічний, недорогий зовнішній вигляд, який виглядає ідеально. Бруківка підходить практично для будь-якої пішохідної поверхні та доступна у великому асортименті каменів, кольорів, текстур, розмірів та візерунків; вона дозволяє домовласникам виражати свою творчість, підходити до свого будинку або задовольнити майже будь-які інші потреби патіо. Прогнозується, що ці фактори розширять прогнозований період ринку бруківки.

Отже, підбиваючи підсумки аналізу сфери діяльності ТОВ «НВП «НІКО- ДАР» необхідно відзначити, що головний його сегмент діяльності – виробництво запчастин в сфері електричного високовольтного та низьковольтного обладнання для міського електротранспорту – є доволі перспективним, проте й проблемним напрямком діяльності й головна проблема – це низька якість платіжної дисципліни клієнтів, що призводить до надлишкової дебіторської заборгованості й потреби в вирішенні проблеми поточного фінансування даного бізнесу.

Щодо реалізації зовнішньоекономічної діяльності компанією також варто відзначити, що підприємство має чинні ліцензії, зокрема на міжнародні вантажні перевезення автомобільним транспортом (крім небезпечних вантажів). При цьому підприємство є платником ПДВ (свідоцтво платника ПДВ №420067520325), що дає змогу бути повноцінним учасником зовнішньоекономічної діяльності, зокрема здійснювати експортно-імпортні операції. Статус платника ПДВ забезпечує підприємству можливість легально оформлювати міжнародні контракти, користуватися податковими пільгами для експортерів, а також відшкодовувати ПДВ за операціями, пов'язаними з експортом продукції.

Діюча ліцензія на міжнародні вантажні перевезення дозволяє

підприємству самостійно забезпечувати логістичну складову зовнішньоекономічної діяльності, знижуючи витрати на транспортні послуги та підвищуючи контроль за виконанням поставок, що особливо актуально для збереження якості виробів із бетону та тротуарної плитки під час транспортування на далекі відстані.

Крім того, наявність досвіду у виробництві продукції, яка відповідає міжнародним стандартам, відкриває для підприємства можливості виходу на нові ринки збуту. Завдяки конкурентоспроможності виробів та репутації на внутрішньому ринку, ТОВ НВП «НІКО-ДАР» може розширювати географію експорту, залучаючи нових партнерів у країнах із розвинутою інфраструктурою міського електротранспорту.

Усі ці фактори створюють сприятливі умови для інтеграції підприємства у міжнародну економіку та реалізації стратегій розвитку, спрямованих на диверсифікацію діяльності та підвищення стійкості до ризиків глобального ринку.

Варто відзначити, що ЗЕД підприємства охоплює експорт/імпорт товарів, а також можливі послуги, пов'язані з логістикою, транспортом і технічним обслуговуванням. Згідно з законодавством України, ЗЕД включає різні форми співпраці з іноземними партнерами, що ТОВ «НІКО-ДАР» реалізує в межах чинних нормативів.

Підприємство здійснює ЗЕД відповідно до законів України про зовнішньоекономічну діяльність, дотримуючись митних правил, валютного регулювання та ліцензування, зокрема має ліцензію на міжнародні вантажні перевезення автомобільним транспортом. Договори ЗЕД укладаються у письмовій або електронній формі, з урахуванням міжнародних правових норм, сумісних із національним законодавством.

Наявність ліцензії на міжнародні вантажні перевезення дозволяє підприємству самостійно організовувати логістику, що підвищує гнучкість і контроль над поставками, знижуючи ризики затримок і додаткових витрат.

Підприємство реалізує ЗЕД як на території України, так і за її межами,

що відповідає визначенню зовнішньоекономічної діяльності згідно із законодавством. Важливою складовою є дотримання митних процедур, валютного контролю та ведення відповідної документації.

ЗЕД є ключовим фактором розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у міжнародні ланцюги постачання, що сприяє стабільності та зростанню підприємства.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «НІКО-ДАР» характеризується комплексним підходом до організації експорту та імпорту продукції, дотриманням законодавчих вимог і використанням власних логістичних можливостей для забезпечення ефективної міжнародної співпраці.

## **2.2.Оцінка фінансових ризиків та інструментів мінімізації ризиків у зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»**

У сучасних умовах розвитку міжнародної торгівлі питання управління ризиками займає центральне місце в стратегічному плануванні підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. ТОВ «НВП «НІКО-ДАР», як учасник міжнародних ринків, стикається з численними ризиками, які можуть суттєво вплинути на фінансову стабільність і конкурентоспроможність компанії [51].

Одними з найрозповсюдженіших ризиків є фінансові ризики, що виникають у процесі міжнародної діяльності компанії. Для аналізу відповідних ризиків ми використали модель Франсона-Романе, яка є ефективним інструментом оцінки фінансової стійкості підприємства та ідентифікації потенційних загроз. Застосування цієї моделі дозволяє систематизувати аналіз фінансових показників та сформулювати цілісний підхід до виявлення і мінімізації ризиків, спрямованих на забезпечення стабільного

функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Використовуючи матрицю фінансових стратегій, виконано оцінку стратегічної фінансової діяльності підприємства ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»», й після розрахунку необхідних показників було визначено його стратегічне положення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка стадії фінансового розвитку підприємства

| Показник                                            | 2022    | 2023    | 2024    |
|-----------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| 1                                                   | 2       | 3       | 4       |
| Брутто-результат експлуатації інвестицій            | 162,2   | -722,3  | -41,4   |
| вартість виробленої продукції (за вирахуванням ПДВ) | 9397,5  | 15961,0 | 10362,3 |
| собівартість ревізованої продукції                  | 8900,0  | 15652,2 | 9652,4  |
| інші операційні витрати                             | 335,3   | 1031,1  | 751,3   |
| Зміна фінансово-експлуатаційних потреб              | 4840,6  | 6214,3  | 1721,5  |
| приріст загального обсягу запасів підприємства      | 546,6   | 555,3   | 906,3   |
| приріст дебіторської заборгованості                 | 1382,5  | 2869,6  | -119,9  |
| приріст кредиторської заборгованості                | 2911,5  | 2789,4  | 935,1   |
| Зміна первісної вартості основних фондів            | 40,5    | 50,1    | 67,1    |
| Інші доходи                                         | 133,4   | 580,1   | 251,1   |
| РГД                                                 | -4585,5 | -6406,6 | -1578,9 |
| Зміна позикових коштів                              | 2936,1  | 1985,5  | 956,6   |
| Фінансові витрати                                   | 0       | 0       | 0       |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності        | 38,6    | 143,0   | 50,1    |
| Виплачені дивіденди                                 | 0       | 0       | 0       |
| Дохід від участі в капіталі                         | 0       | 0       | 0       |
| Втрати від участі в капіталі та інші витрати        | 0       | 0       | 0       |
| Довгострокові фінансові інвестиції                  | 0       | 0       | 0       |
| РФД                                                 | 2897,5  | 1842,5  | 906,5   |
| РФГД                                                | -1688   | -4564,1 | -672,4  |
| Логічне значення РГД                                | РГД < 0 | РГД < 0 | РГД < 0 |
| Логічне значення РФД                                | РФД > 0 | РФД > 0 | РФД > 0 |
| Номер квадранта                                     | 3       | 3       | 3       |

Джерело: сформовано автором за [27; 19]

При цьому для інтерпретації отриманих результатів скористаємося табл. 2.3 і 2.4.

Таблиця 2.3 – Матриця фінансових стратегій Франшона-Романе

| Значення показники              | РФД<0 (гальмування)                | РФД (стабілізація)              | РФД>0 (зростання)                 |
|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| РГД>0<br>(повільне зростання)   | 1. РФХД=0<br>«Батько родини»       | 4. РФХД>0<br>«Рантьє»           | 6. РФХД>0<br>«Холдинг»            |
| РГФ=0<br>(оптимальне зростання) | 7. РФХД<0<br>«Епізодичний дефіцит» | 2. РФХД=0<br>«Стійка рівновага» | 5. РФХД>0<br>«Атака»              |
| РГД<0<br>(форсоване зростання)  | 9. РФХД<0<br>«Криза»               | 8. РФХД<0<br>«Дилема»           | 3. РФХД=0<br>«Нестійка рівновага» |

Джерело: [16; 19]

Результат фінансово-господарської діяльності ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» у 2022-2024 роках негативний та потрапляє в область на діагоналі – зону дефіцитів. Положення підприємства у третьому квадранті дає можливість комплексно оцінити стратегічну фінансову діяльність. Ситуація характерна для третього квадранта матриці фінансових стратегій носить назву «Нестійка рівновага». Спостерігається збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості, існують передумови для виникнення кризи.

Відповідно з точки зору можливостей зміни фінансової стратегії можливе переміщення в квадранти 8, 2, 5 (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця визначення стадії фінансового розвитку підприємства

| Стадія фінансового розвитку | Гальмування | Стабілізація | Зростання |
|-----------------------------|-------------|--------------|-----------|
|                             | РФД<0       | РФД=0        | РФД>0     |
| РГД>0                       | 1           | 4            | 6         |
| РГД=0                       | 7           | 2            | 5         |
| РГД<0                       | 9           | 8            | 3         |

Джерело: складено автором за [16; 19]

Так як  $РГФД < 0$  – підприємство має нестачу вільних грошових коштів, що може призвести до ліквідних ускладнень або скорочення можливостей підприємства щодо фінансування невиробничих витрат.

У зв'язку з цим беручи до уваги наявність зовнішньоекономічних зв'язків і обумовлених цим можливостями доступу на іноземні ринки, в тому числі й фінансового капіталу, даному товариству доцільно проаналізувати можливість і доцільність залучення коштів з відповідних джерел.

Ще одним підходом до визначення обраного типу фінансової стратегії й фінансових загроз, в тому числі й підприємств, зайнятих в міжнародному бізнесі, є встановлення рівня фінансового ризику при фінансуванні активів підприємства за допомогою фінансування певних активів за рахунок використання відповідних джерел коштів (рисунок 2.2).

Виходячи з того, що використання такого механізму визначення оптимальної структури капіталу є обґрунтованим, для початку визначимо системну та змінну складові оборотних активів за попередні періоди.

| Склад активів підприємства         | Консервативний підхід | Коспромісний підхід | Агресивний підхід |
|------------------------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Змінна частини оборотних активів   | КПК<br>-----          | КПК                 | КПК               |
| Постійна частини оборотних активів | ДПК+ВК                | ДПК+ВК              | -----<br>-        |
| Необоротні активи                  |                       |                     | ДПК+ВК            |

Рисунок 2.2 – Підходи до фінансування активів підприємства

Джерело: [27]

Інформацію щодо складу оборотного капіталу візьмемо за весь період існування підприємства, тобто з 2021 по 2024 роки (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка майна та капіталу ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»»

| Показник                                   | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік | 2024 рік |
|--------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| Оборотні активи                            | 2316,8   | 5291,7   | 7421,3   | 8122,8   |
| Системна складова оборотних активів (СЧОА) | 2316,8   | 2316,8   | 2316,8   | 2316,8   |
| Змінна складова оборотних активів (ЗЧОА)   | 0,0      | 2974,9   | 5104,5   | 5806     |
| Необоротні активи (НА)                     | 190,1    | 266,8    | 238,8    | 283,2    |
| Власний капітал (ВК)                       | 101,4    | 217,2    | 333,0    | 122,3    |
| Короткостроковий позиковий капітал (КПК)   | 2405,5   | 5341,3   | 7520,6   | 8283,7   |
| Довгостроковий позиковий капітал (ДПК)     | 0,0      | 0,0      | 0,0      | 0,0      |

*Джерело:* розраховано автором

При цьому відзначимо, що системна складова – це мінімальний рівень обсягу оборотних коштів, котрий простежується за весь період спостережень. Розмір змінної складової розраховується як різниця між загальним обсягом оборотних коштів і їх системною складовою. Далі визначимо, який тип фінансової політики було по факту обрано керівництвом підприємства в попередні періоди. Для цього графічно відобразимо співвідношення окремих складових майна та капіталу в 2024 році. Так згідно з інформацією, візуалізованою на рисунку 2.3, можна зробити висновок про те, що у 2024 році підприємством обрано агресивний підхід до фінансування своїх активів.

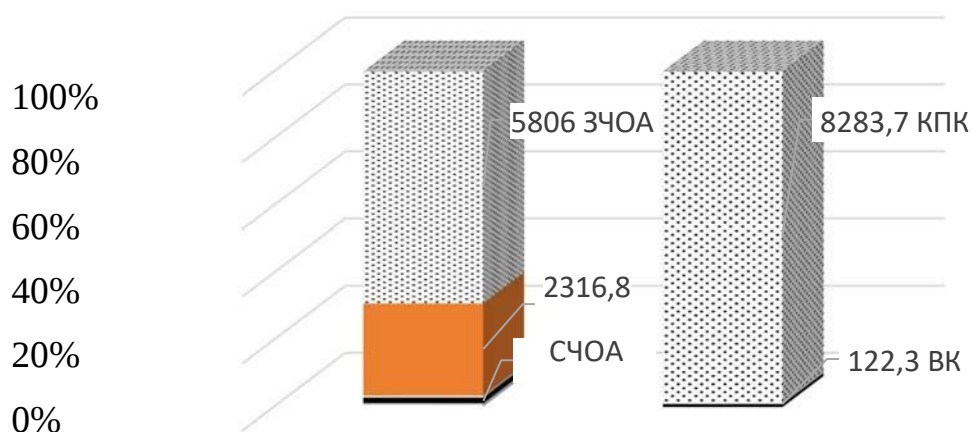


Рисунок 2.3 – Встановлення типу фінансової політики ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» у 2024 році

*Джерело:* складено автором за фінансовою звітністю

За рахунок зовнішнього поточного фінансування оплачується не тільки системна та змінна частина оборотних коштів, але й частково фінансується придбання необоротного капіталу (причому така ситуація простежується щонайменше три останні роки). При цьому підприємство повністю відмовилось від використання довгострокових позикових коштів, що в поєднанні з вищенаведеними фактами свідчить про обрання керівництвом агресивного типу фінансової політики, що може створювати проблеми в сфері забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Однак, варто також відзначити, що використання агресивного підходу можливо дозволяє реалізувати свою поточну діяльність за використання мінімального обсягу власних коштів, що мало б сприяти зростанню рентабельності діяльності товариства.

Зважаючи на відповідні припущення вважаємо доцільним здійснити перевірку відповідних гіпотез й визначити рівень ефективності обраної фінансової стратегії даного підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу, в тому числі оцінити вплив відмови керівництва від використання можливостей довгострокового фінансування діяльності ззовні, в тому числі й з-за кордону, тобто за рахунок міжнародних асигнувань (таблиця 2.6).

Таким чином, оцінюючи результати вибору агресивного типу фінансової стратегії до фінансування своїх активів та трирічне перебування досліджуваного підприємства в квадранті «Нестійка рівновага» матриці вибору фінансової стратегії Фрншона-Романе необхідно відзначити прояви доволі контраверсійних тенденцій [56].

Так дане підприємство є неліквідним та неплатоспроможним протягом всього досліджуваного періоду, основною причиною чого є необґрунтовано великий обсяг поточних зобов'язань. Жоден з проаналізованих показників ліквідності й платоспроможності не знаходиться в зоні нормальних значень. Зокрема, за умови необхідно забезпечення поточних зобов'язань оборотними активами в співвідношенні 1,5-2 до 1, фактичні значення показника не

досягають і співвідношення один до одного.

Таблиця 2.6 – Оцінка впливу обраної фінансової політики на фінансовий стан ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»»

| Показники                                           | Роки   |         |         | Абсолютне відхилення |           | Темпи зростання, % |           |
|-----------------------------------------------------|--------|---------|---------|----------------------|-----------|--------------------|-----------|
|                                                     | 2022   | 2023    | 2024    | 2023/2022            | 2024/2023 | 2023/2022          | 2024/2023 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                   | 0,001  | 0,008   | 0,009   | 0,007                | 0,002     | 676,46             | 122,20    |
| Кислотний тест                                      | 0,64   | 0,67    | 0,58    | 0,02                 | -0,09     | 103,52             | 87,08     |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності) | 0,99   | 0,99    | 0,98    | 0,00                 | -0,01     | 99,60              | 99,37     |
| Коефіцієнт автономії                                | 0,04   | 0,04    | 0,01    | 0,00                 | -0,03     | 111,26             | 33,47     |
| Коефіцієнт фінансового ризику                       | 24,6   | 22,0    | 67,7    | -2,6                 | 45,7      | 89,5               | 307,8     |
| Чистий дохід (виручка), тис. грн                    | 9397,5 | 15961,0 | 10362,3 | 6563,5               | -5598,7   | 169,8              | 64,9      |
| Чистий прибуток, тис. грн                           | 115,8  | -360,2  | 149,5   | -476,0               | 509,7     | -311,1             | -41,5     |
| Чиста рентабельність діяльності підприємства, %     | 1,23   | -2,26   | 1,44    | -3,49                | 3,70      | -183,14            | 163,93    |
| Чиста рентабельність капіталу підприємства, %       | 2,87   | -5,45   | 1,86    | -8,32                | 7,31      | -189,79            | 134,15    |
| Чиста рентабельність продукції підприємства, %      | 1,30   | -2,30   | 1,55    | -3,60                | 3,85      | -176,87            | 167,30    |

*Джерело:* складено автором за фінансовою звітністю

Використовуваний в міжнародній практиці оцінки платоспроможності підприємств кислотний тест також по-суті провалено, оскільки норматив цього показника складає 0,6-0,8, а по факту – 0,58-0,67 і це при недостатності оборотних коштів в поточному періоді.

Стосовно фінансової стійкості ситуація є ще гіршою – частка власного капіталу є незначною й складає від 1% до 4% при нормативі 50% і більше.

Проте не настільки все погано з фінансовими результатами – в провальний 2023 рік і обсяги доходу й прибутку «просіли» і відносні показники рентабельності – знизились, але вже в 2024 році ситуація змінилась на краще, хоча досягнуті фактичні рівні рентабельності є недостатньою.

На основі проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» за 2022–2024 роки можна зробити висновок про наявність високого

рівня фінансових ризиків. Фінансовий стан підприємства характеризується нестійкістю, що відповідає 3-му квадранту матриці Франсона-Романе – «Нестійка рівновага», коли платоспроможність підтримується виключно за рахунок зростання заборгованості. Компанія стикається з хронічним дефіцитом грошових коштів ( $РФГД < 0$ ), що створює загрозу ліквідності та обмежує можливості фінансування розвитку. При цьому фінансова політика підприємства є агресивною, адже як оборотні, так і необоротні активи переважно фінансуються короткостроковими позиковими коштами, тоді як частка власного капіталу становить лише 1–4%.

### **2.3. Особливості напрямків удосконалення системи управління ризиками ТОВ «НВП «НІКО-ДАР» при здійсненні міжнародної діяльності**

Серед основних фінансових ризиків виділяється ризик неплатоспроможності, що підтверджується низькими значеннями коефіцієнтів ліквідності (поточний і кислотний тест) у порівнянні з нормативними показниками. Це вказує на недостатність ліквідних активів для покриття поточних зобов'язань. Кредитний ризик також є значним – високий коефіцієнт фінансового ризику (до 67,7 у 2024 році) свідчить про критичну залежність від позикових коштів. Додатково підприємство стикається з операційним ризиком, який проявляється у значних коливаннях прибутковості: від чистого збитку у розмірі -360,2 тис. грн у 2023 році до чистого прибутку у 149,5 тис. грн у 2024 році, що свідчить про нестабільність бізнес-моделі [65].

Валютний та зовнішньоекономічний ризики також є суттєвими, адже участь у міжнародній торгівлі піддає компанію впливу коливань валютних курсів, політичних обмежень та інших зовнішніх факторів. Загальний рівень фінансових ризиків оцінюється як високий, оскільки підприємство

функціонує в умовах хронічного дефіциту ліквідності, відсутня довгострокова фінансова стабільність, а частка власного капіталу залишається на рівні лише 1–4%. Агресивна фінансова стратегія підвищує чутливість до зовнішніх шоків, таких як зростання процентних ставок або скорочення кредитних ліній, що значно ускладнює забезпечення фінансової стійкості [71].

ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»», яке активно працює на міжнародних ринках, також піддається значному впливу валютних ризиків. Коливання валютних курсів можуть призводити до зміни вартості експортно-імпортних операцій, що негативно впливає на прибутковість підприємства. Особливо ризикованими є операції з валютами, які характеризуються високою волатильністю, такими як долар США або євро, динаміка курсів яких представлена на рис. 2.4.

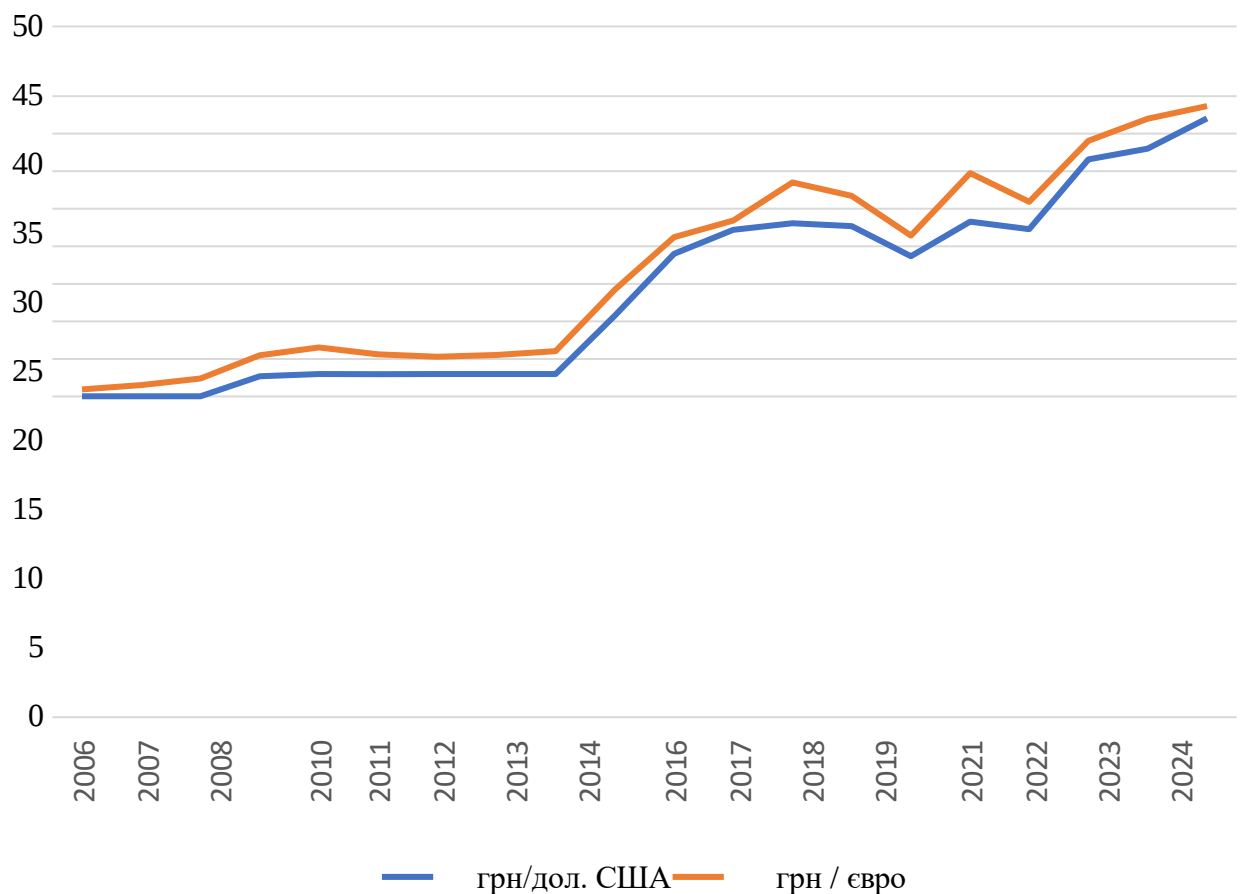


Рисунок 2.4 – Динаміка курсу долара США та Євро на 01 січня 2025 року  
Джерело: [15]

Аналіз даних щодо курсу долара США і євро на 1 січня кожного року свідчить про значні коливання валютних курсів, що впливають на валютний ризик ТОВ «НВП «НІКО-ДАР». У період з 2006 по 2013 рік спостерігалася відносна стабільність курсів: долар США залишався на рівні близько 5,05–7,993 грн, а євро – 5,9598–11,0415 грн, що сприяло зменшенню валютного ризику в умовах прогнозованості міжнародних розрахунків. Однак у 2014 році відбувся різкий стрибок курсів (долар – до 7,993 грн, євро – до 11,0415 грн), який посилювався у 2015 році, коли курси зросли до 15,7686 грн за долар і 19,2329 грн за євро, що суттєво збільшило витрати компанії, пов'язані з імпортними закупівлями.

Період з 2016 по 2019 рік характеризувався поступовим зростанням курсів до рівнів 27,6883 грн за долар і 31,7141 грн за євро, що продовжувало створювати виклики для управління валютними ризиками. У 2020 році спостерігалася тимчасове зниження курсів (23,6862 грн за долар і 26,422 грн за євро), яке могло сприяти зменшенню витрат на зовнішньоекономічні операції. Однак у наступні роки, особливо з 2021 до 2025 року, курси демонструють суттєве зростання: долар США досяг рівня 42,0295 грн у 2025 році, а євро – 43,6855 грн. Це зростання значно підвищує валютні ризики для ТОВ «НВП «НІКО-ДАР», створюючи додаткове навантаження на фінансовий стан підприємства через здорожчання імпортованих товарів [55].

При цьому стандартні відхилення для курсу долара США (12,1552) та євро (12,6196) свідчать про високий рівень волатильності цих валют за досліджуваний період. Такі значення показують, що коливання валютних курсів значно відхиляються від середніх значень, створюючи серйозні ризики для ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»».

Для підприємства це означає необхідність ретельного управління валютними ризиками, адже високі стандартні відхилення свідчать про труднощі в прогнозуванні майбутніх витрат і доходів, пов'язаних із зовнішньо- економічною діяльністю. Щоб компенсувати цю волатильність,

доцільно застосовувати такі стратегії, як хеджування, диверсифікація валютного портфеля та оптимізація строків валютних платежів.

Загалом, різкі коливання валютних курсів значно ускладнюють управління валютним ризиком, адже компанія змушена прогнозувати витрати і доходи у змінному середовищі. Для мінімізації негативного впливу коливань курсів доцільно використовувати інструменти хеджування, такі як форвардні контракти чи опціони, що дозволяють зафіксувати курс валют для майбутніх операцій, проте які ще не використовуються даною компанією.

Політичний ризик для ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» у 2025 році залишається високим і формується головним чином через три ключові фактори [64]:

продовження військових дій на території України. Війна залишається основним джерелом політичної та економічної невизначеності, що ускладнює планування, створює загрозу до релокації виробництва, втрати ринків і нестабільності бізнес-середовища;

залежність від міжнародної підтримки. Існує ризик затримки, призупинення або зменшення обсягів фінансування з боку міжнародних партнерів, що негативно впливає на фінансову стабільність підприємств і загальну економіку країни, а отже й платоспроможність клієнтів;

корупційні ризики та регуляторна невизначеність. Високий рівень корупції, недоброчесність посадових осіб, нестача контролю та дискреційні повноваження створюють додаткові перешкоди для бізнесу. Зміни в законодавстві, зокрема податковому кодексі, підвищують податкове навантаження, що може стимулювати тіньову економіку та ускладнює планування.

Додатково, залишається актуальним ризик блокування логістики, нетарифних обмежень на експорт, а також кіберзагроз, які зростають у 2025 році [65].

Стосовно ризику конкуренції варто відзначити, що на ринку запчастин ситуація динамічна при цьому LAZ (Львівський автобусний завод)

переорієнтовується на європейські ринки, що може звільнити ніші в Україні та пострадянському просторі для ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»».

Натомість низька якість послуг міських перевізників стимулює попит на запчастини для ремонтів, але водночас залучає нових конкурентів із пропозиціями «швидкого ремонту».

На ринку тротуарної плитки конкуренція обмежена через слабкий розвиток конкурентного середовища в базових галузях економіки України, включаючи машинобудування та металообробку, та монопольні практики, які часті у цій галузі, змушують дрібних виробників (як ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»») боротися за держзамовлення через лобіювання великими гравцями.

Наразі ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» не має формалізованої системи ризик-менеджменту, що спричиняє низку проблем. Ризики виявляються несистемно, оскільки компанія реагує на загрози ситуативно, а не запобігає їм завчасно, що створює високу залежність від зовнішніх факторів, таких як валютні коливання, політична нестабільність та неплатоспроможність клієнтів тощо. Відсутність належного управління призводить до фінансової нестабільності, що зумовлено агресивною кредитною політикою та низькою ліквідністю, яка збільшує ймовірність кризи. Крім того, компанія втрачає конкурентоспроможність через відсутність стратегії мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності [38].

Серед ключових проблем, які потребують негайного вдосконалення, варто відзначити фінансові ризики, зокрема переважання короткострокових зобов'язань і низьку автономію, де власний капітал становить лише 1–4%. Валютні ризики посилюються відсутністю механізмів хеджування при роботі з євро та доларом, що створює додаткові виклики для стабільності. Кредитні ризики викликані значною дебіторською заборгованістю через низьку платіжну дисципліну клієнтів. Політичні та логістичні ризики, включаючи військові дії та блокування транспортних шляхів, додають до складності управління. Відсутність спеціалізованого підрозділу з ризик-менеджменту означає, що рішення приймаються без комплексного аналізу загроз, що

значно підвищує вразливість компанії перед ризиками.

Враховуючи вищевикладене вважаємо доцільним запровадження компанії наступних заходів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками

| Ризики за категорією | Проблема                                  | Можливі заходи                                                                                                                                                                                                                                   | Ефект                                                            |
|----------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Фінансові ризики     | Низька ліквідність, висока заборгованість | 1. Залучення довгострокових інвестицій (облігації, кредити під гарантії держави).<br>2. Реструктуризація боргів (переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові).<br>3. Оптимізація оборотного капіталу (контроль дебіторки, запасів). | Зменшення фінансового левериджу, покращення платоспроможності.   |
| Валютні ризики       | Втрати через коливання курсів (USD/EUR)   | 1. Укладання форвардних контрактів.<br>2. Використання валютних опціонів.<br>3. Диверсифікація валютних рахунків.                                                                                                                                | Стабілізація витрат і доходів у зовнішньоекономічній діяльності. |
| Кредитні ризики      | Прострочена дебіторська заборгованість    | 1. Впровадження передоплати або акредитивів.<br>2. Страхування дебіторки.<br>3. Жорсткі кредитні ліміти для ненадійних клієнтів.                                                                                                                 | Скорочення прострочених платежів, захист від безнадійних боргів. |
| Політичні/логістичні | Військові дії, блокування поставок        | 1. Диверсифікація постачальників (локальні альтернативи).<br>2. Страхування вантажів.<br>3. Резервні склади сировини.                                                                                                                            | Зменшення простоїв виробництва через зовнішні кризи.             |
| Організаційні        | Відсутність системи ризик-менеджменту     | 1. Призначення ризик-менеджера.<br>2. Впровадження програмного моніторингу ризиків (наприклад, SAP Risk Management але щось більш дешеве).<br>3. Регулярні аудити ризиків.                                                                       | Прогнозування та запобігання загрозам до їх реалізації.          |

*Джерело:* сформовано автором

Запропоновані заходи дозволять ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» формалізувати процес управління ризиками, змінивши підхід від реактивного до

проактивного, що забезпечить системність у вирішенні проблем. Це сприятиме зниженню фінансової напруженості шляхом оптимізації структури капіталу, що покращить загальну стабільність компанії.

Крім того, заходи допоможуть захиститися від зовнішніх шоків, таких як валютні, політичні та логістичні ризики, що є ключовими викликами для підприємства. Довіра партнерів буде підвищена завдяки впровадженню механізмів страхування та забезпеченню прозорих умов співпраці.

## **Висновки до розділу 2**

Проаналізовано діяльність суб'єкта господарської діяльності «Науково-виробниче підприємство «НІКО-ДАР»», яке було обрано для проведення більш предметного та наглядного дослідження. А саме, детально розглянуто історичний шлях розвитку підприємства, головні напрямки провадження господарської діяльності (основні напрямки), серед яких виробництво електричного устаткування, виробництво машин та устаткування спеціального призначення, виробництво електромонтажних приладів, виробництво готових готових металевих виробів, спеціалізовані будівельні роботи, оптова торгівля, надання в оренду власного чи орендованого обладнання та інше. Виділено щодо основних контрагентів, серед яких представники таких міст України як Житомир та Кременчук, також інші країни Молдова, Чехія. Проаналізовано загальні тенденції виробництва тротуарної плитки по Україні за 2000 – 2021 роки. Детально розглянуто та проведено оцінка.

Детально розглянуто та проведено оцінка потреб світового ринку бруківки як матеріалу для мощення за період 2021 та прогнозних даних до 2031 років та головні тенденції потреби світового ринку бруківки за застосуванням 2021 та 2031 (прогнознi дані). Проведено оцінку фінансових

ризиків та інструментів мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «НВП «НІКО-ДАР», а саме проведено оцінку фінансового стану розвитку підприємства за головними показниками діяльності за 2022 рік, 2023 рік, 2024 рік діяльності, складено матрицю фінансових стратегій Франшона-Романе за загальними показниками, складено матрицю визначення стадії фінансового розвитку підприємства, за стадіями гальмування, стабілізації, стадії зростання. Використовуючи ряд фінансово – економічних показників діяльності було побудовано динаміку майна та капіталу ТОВ «НВП «НІКО-ДАР» за 2021 – 2024 роки діяльності, серед показників було взято для аналізу оборотні активи, змінна складова оборотних активів, системна складова оборотних активів, необоротні активи, короткостроковий позиковий капітал, власний капітал та довгостроковий позиковий капітал. Проведений аналіз дав можливість побудувати діаграму типу фінансової політики ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» у 2024 році.

Проаналізовано та визначено оцінку впливу обраної фінансової політики на фінансовий стан ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» за період 2022 – 2024 роки по таким показникам діяльності чистий дохід, чиста рентабельність діяльності підприємства, чиста рентабельність капіталу підприємства, коефіцієнт поточної ліквідності та інші. Проведене аналітичне дослідження та отримані результати аналізу дали можливість розробити заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками. Реалізація цих заходів у процесі здійснення господарської діяльності підприємством буде сприяти виходу підприємства на стабільний фінансовий рівень розвитку.

## **РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **3.1. Ризик-менеджмент при здійсненні зовнішньо-економічної діяльності як складова частина управління підприємством**

Міжнародний бізнес пропонує безліч можливостей, але також пов'язаний з низкою ризиків. Коливання обмінних курсів, культурні відмінності, політична нестабільність та онлайн-шахрайство – це лише деякі з ризиків у міжнародному бізнесі. На щастя, наявність правильних міжнародних партнерів, які допоможуть оцінити та пом'якшити ці ризики, може допомогти міжнародному бізнесу процвітати.

Ризики в міжнародній торгівлі виникають з кількох джерел [52]:

- відсутність фізичної присутності;
- різниця в державній політиці;
- різниця в вимогах до дотримання нормативних вимог;
- різниця в культурах;
- різниця в етичних стандартах;
- логістичний та економічний вплив світових подій.

Вплив цих ризиків не є незначним: ЮНКТАД повідомила, що потоки прямих іноземних інвестицій у 2020 році впали на 20% порівняно з рівнем фінансової кризи 2009 року через COVID-19. З покращенням ситуації у 2023 році вартість світової торгівлі знову зросла на 22,4% у річному обчисленні.

Перш ніж виходити на міжнародні ринки, важливо ретельно дослідити кожну країну та вибрати країни, які є політично стабільними, мають низький державний борг, диверсифіковану економіку, заохочують прямі іноземні інвестиції та не відомі корупцією чи неетичною поведінкою.

Після ретельного вибору країн необхідно розглянути стратегії управління ризиками, такі як передові заходи кібербезпеки, стратегії хеджування та оформлення різних видів торгового страхування.

У міжнародному бізнесі існують унікальні економічні ризики, яких немає у внутрішній торгівлі, а також унікальні можливості.

Наприклад валютний ризик. Вартість різних валют постійно коливається, створюючи валютний ризик для міжнародного бізнесу. Наприклад: Аргентинський бізнес торгує з Китаєм. Через шалену інфляцію аргентинського песо купівля оптових товарів з Китаю раптово стає набагато дорожчою, ніж була раніше. Бізнес, розташований у Сполучених Штатах, має активи в Австралії. Оскільки австралійський долар слабшає відносно долара США, вартість активів падає [63].

Валютний ризик іноді діє і в іншому напрямку, створюючи можливості. Наприклад, у жовтні 2010 року австралійський долар досяг паритету з долларом США. Австралійці скористалися цією ситуацією та почали купувати більше американських товарів онлайн (що є перевагою для бізнесу в США).

Інфляція в цільовій країні може означати, що підприємство заощаджує гроші на витратах на робочу силу після конвертації місцевої валюти у валюту цільової країни.

Девальвація валюти в країні, яка позичила гроші, може дозволити погасити борг за менший час, використовуючи валюту вашої країни [73].

Ефективні практики управління ризиками безпосередньо пов'язані з досягненням результатів і сприяють високій продуктивності. Наприклад, управління ризиками розвитку враховує будь-які ризики, які можуть перешкоджати його здатності досягати цілей програми розвитку, та впроваджує заходи для підвищення ймовірності успіху. Управління ризиками розвитку керує ризиками розвитку протягом усього терміну дії будь-яких інвестицій.

Управління ризиками розвитку також враховує будь-які ризики, які можуть вплинути на його здатність досягати своїх цілей добросовісно. Щоб

забезпечити управління державними коштами відповідно до австралійських цінностей та законодавства, також має низку політик для управління конкретними сферами ризику. Ці політики управління ризиками охоплюють екологічні та соціальні гарантії, ресурси для боротьби з тероризмом та шахрайство та перелічені нижче. Ці сфери ризику та інші поширені фактори ризику повинні враховуватися для всіх інвестицій, незалежно від вартості чи способу інвестування. Скринінг факторів ризику має бути проведений для всіх інвестицій [75].

Перш ніж укласти угоду або домовленість, управління ризиками розвитку проводить оцінку належної перевірки одержувачів фінансування (одержувачів фінансування). Це допомагає системі керувати будь-якими ризиками, пов'язаними з ефективністю одержувачів фінансування. Для отримання додаткової інформації див. Структуру належної перевірки.

Одержувачі фінансування також зобов'язані застосовувати належні практики управління ризиками протягом усього терміну дії інвестицій. Це включає застосування перелічених нижче політик управління ризиками.

Для отримання додаткової інформації про ці конкретні політики управління ризиками, будь ласка, натисніть на відповідні посилання нижче. Для отримання додаткових інструкцій щодо управління ризиками розвитку, будь ласка, перейдіть за відповідними посиланнями нижче. Для отримання додаткових інструкцій щодо управління ризиками розвитку, див. Посібник з міжнародних програм розвитку. Управління ризиками розвитку має стандартні положення в угодах та домовленостях, які вимагають від одержувачів фінансування повідомляти про інцидент, пов'язаний з політиками управління ризиками [71].

Управління ризиками вже деякий час визнається самостійною формальною дисципліною, і існує зростаючий консенсус щодо елементів, що складають найкращу практику. Однак сфера управління ризиками ще не повністю розвинулася, і існує низка областей, які потребують подальшого розвитку.

Слід зауважити, існують суттєві контекстуальні та проектні відмінності у плануванні та реалізації міжнародних проектів розвитку. Міжнародні проекти розвитку передбачають міжнародну участь міжнародних багатосторонніх, урядових або неурядових організацій шляхом фінансування та технічної допомоги. Ця характеристика робить їх унікальними, що вимагає іншого планування та реалізації, ніж внутрішні проекти. Існують очевидні відмінності, такі як комунікація, ставки заробітної плати, рівень продуктивності, законодавчі обов'язки, правові системи та податки. Крім того, існують інші відмінності, такі як місцеві кодекси та практики, погодні та кліматичні умови, наявність та якість матеріалів та обладнання, соціальні системи, місцеві культурні норми та цінності, які можуть бути пропущені через брак культурного розуміння або детального планування проекту [53].

Країнам-одержувачам бракує технічних та управлінських навичок для успішного досягнення цілей проектів розвитку. Багато міжнародних фінансових інститутів вимагають від них залучення іноземних консультантів для допомоги в підготовці та реалізації проектів. Ці «іноземці» походять з дуже різного культурного середовища, розмовляють різними мовами, звикли до різних підходів до інженерних практик та практики управління проектами, і вони не знайомі з місцевими звичаями, вимогами та ресурсами. Крім того, вони живуть у дивному та складному середовищі з «неадекватними» базовими зручностями, такими як медичне обслуговування, харчування та вода. Керівник проекту повинен вирішити ці проблеми та створити середовище, в якому всі учасники проекту – як місцеві, так і міжнародні – почуватимуться як згуртована команда, зосереджена на досягненні цілей проекту щодо обсягу, часу, вартості та ефективності.

Міжнародні проекти розвитку передбачають постачальників обладнання та послуг з багатьох країн, а також тих, хто закуповується на місцевому рівні. Через брак ресурсів і технологій рівень якості обладнання та послуг, закуплених на місцевому рівні, може не відповідати міжнародним стандартам. Крім того, збіг відхилень під час будівництва та встановлення

обладнання може призвести до того, що кінцевий продукт не відповідатиме очікуваним характеристикам. Інтеграція міжнародного та місцевого обладнання та послуг вимагає досвіду в аналогічних починаннях. Тільки володіючи базовими знаннями за напрямками будування та втілення відслідковуючи та попереджувальних заходів появи ризиків на будь-якій стадії виробничого процесу підприємства або життєвого циклу товару дає можливість вчасно реагувати та здійснювати заходи щодо мінімізації наслідків ризиків [47].

На середовище міжнародних проектів розвитку впливають багато внутрішніх та зовнішніх факторів і воно має унікальні характеристики – міжнародні зусилля, що реалізуються в країнах, що розвиваються, орієнтовані на розвиток та фінансуються міжнародними фінансовими установами. Керівник проекту повинен повністю розуміти природу таких міжнародних проектів розвитку та те, чим вони відрізняються в багатьох важливих аспектах від інших видів проектів, щоб запобігти перевищенню коштів та/або графіків, перенесенню проекту або його скасуванню.

Крім того, через невід'ємні труднощі, пов'язані з міжнародними проектами розвитку, у поєднанні з низькими грошовими вигодами, віддаленим розташуванням та відсутністю стимулів для кар'єрного зростання, кваліфікований персонал у країнах-одержувачах може не вважати проекти розвитку мотивуючими та складними. Тому для успішного досягнення цілей проекту розвитку рекомендується, щоб команда проекту включала лише тих осіб, які віддані успіху проекту, оскільки неохочі члени команди не зможуть працювати так ефективно та результативно, як вимагає успіх проекту.

### **3.2. Перспективи розвитку раннього розпізнавання ризиків при здійсненні міжнародної діяльності підприємства**

Структура оцінки ризиків – це стратегія окреслення, визначення пріоритетів та передачі інформації про ризики, пов'язаної з ширшою бізнес-інфраструктурою підприємства. Це звучить складно, але, на щастя, метою структури оцінки ризиків є спрощення всієї інформації підприємства про безпеку, щоб кожен член команди розумів її, незалежно від того, чи має він технічну освіту, чи ні.

Структуру оцінки ризиків часто плутають зі схожою концепцією: структурою управління ризиками. Це зрозуміло, враховуючи перетин термінів та те, що обидва процеси стосуються ризиків. Однак справжня різниця полягає в їхньому обсязі. Управління ризиками як стілець з кількома опорними ногами, однією з яких є оцінка ризиків [63].

Хоча обидва процеси працюють разом з аналізом, щоб забезпечити повну картину існуючого ризику, наявність надійної структури управління ризиками неможлива без ефективної СРР. Так само, як не можна сидіти на стільці лише з двома ногами, життєво важливо створити надійну структуру оцінки ризиків, оскільки підприємство зміцнює свій загальний процес управління ризиками.

Опираючись на проведені дослідження у роботі зосередимося на трьох основних типах оцінки ризиків. Хоча існують відмінності в системах оцінки ризиків залежно від того, яку сферу ризику вирішується — корпоративну безпеку, GRC або інформаційну безпеку — більшість авторитетних систем оцінки ризиків належать до одного з трьох основних типів: базова, проблемна або безперервна [68].

Кожен тип оцінки має унікальну основну мету та досягає певних цілей (рис.3.1).

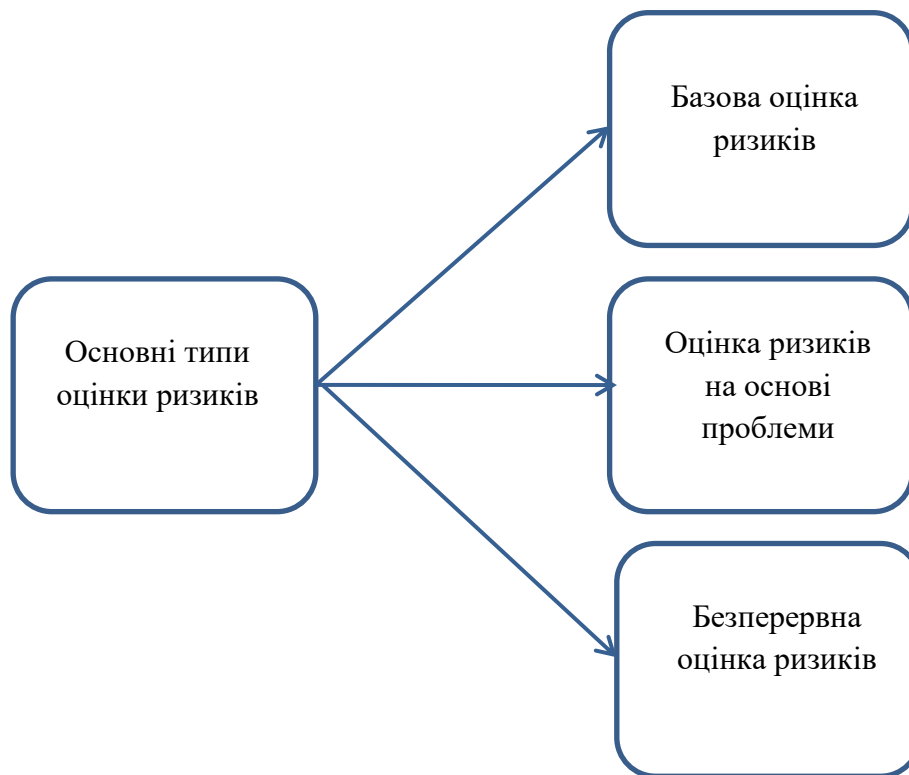


Рисунок 3.1 – Основні типи оцінки ризиків

*Джерело:* складено автором на основі матеріалів [35]

Нижче більш детально розглянуто три типи оцінки ризиків:

1. Базова оцінка ризиків. Базова оцінка ризиків збирає контрольну інформацію для виявлення та визначення пріоритетів існуючих ризиків. Ось приклад корпоративної безпеки, щоб проілюструвати, як може виглядати базова оцінка ризиків. Уявіть, що у вашій компанії відсутнє сповіщення на вході для співробітників за будівлею. Базова оцінка розглядатиме це як незмінний операційний недолік і позначатиме його для покращення.

Вона також досліджує, як цей недолік може вплинути на інші базові операції, такі як продажі, інвентаризація та продуктивність працівників. Варіант огляду з 10 000 футів (приблизно 3 000 метрів) цих базових оцінок ризиків охоплює майже кожну функцію, від людей, HR та інструментів до процесів, матеріалів, навколишнього середовища та фінансів.

2. Оцінка ризиків на основі проблеми. У той час як базові оцінки охоплюють проблеми зі звичайними, послідовними процесами, оцінки ризиків на основі проблеми йдуть далі. Вони розглядають ризик, створений як ефект доміно внаслідок проблем, виявлених у базовій оцінці.

Повернімося до нашого фізичного магазину з беззахисними чорними дверима. Ці чорні двері щойно використовувалися як точка входу для успішного крадіжки зі зломом. Тепер настав час провести оцінку на основі проблеми та дослідити, як ситуаційні зміни сприяли цьому інциденту. Чи сприяли зміни змін тому, що двері залишалися відімкненими довше, ніж зазвичай, у робочий час? Чи не працює зазвичай робоча камера безпеки біля цих дверей? Відповіді на запитання, що базуються на проблемі, допомагають команді підприємства впевненіше впроваджувати обґрунтовані зміни безпеки. Це також сигналізує про те, що керівництво фірми готове розглянути можливість впровадження третього типу оцінки ризиків: безперервної оцінки ризиків [67].

3. Безперервна оцінка ризиків. На відміну від перших двох типів оцінки, безперервна оцінка ризиків відбувається цілодобово. Цей постійний моніторинг допомагає виявляти нові ризики та краще обґрунтовувати будь-які необхідні базові або проблемні оцінки ризиків. Безперервна оцінка ризиків повинна проводитися постійно, включаючи до та після інциденту. Продовжуючи приклад з фізичним магазином, менеджер магазину, ймовірно, вже має інформацію з базової оцінки та визнає, що вхід для співробітників є потенційною вразливістю. Тоді, він міг би вжити заходів для зміцнення цього входу та зменшення ризиків безпеки, таких як додавання клавіатури для пароля або сканування ідентифікатора, або заміна зламаної камери безпеки, щоб стримати злодіїв. Якщо подія все ж таки відбудеться, він може використати інформацію, надану в результаті проблемної оцінки, для виправлення проблем, які її спричинили. У будь-якому випадку, при безперервній оцінці потенційна вразливість буде продовжуватися під контролем та оцінкою, щоб побачити, чи запобігають виправлення майбутнім

інцидентам, чи потрібно впроваджувати нову стратегію чи протокол. Безцінна інформація, отримана в результаті цих оцінок, дозволить зменшити потенційні ризики до того, як вони перетворяться на події, та надасть інформацію, пов'язану з ризиковими подіями, щоб зробити подальші зусилля щодо їх пом'якшення більш ефективними.

Також, існує багато різних рамок оцінки. Та, яку підприємство обере, залежатиме від сфери управління ризиками та безпеки, галузі та типу ризику, який потрібно вирішити. Багато шанованих організацій пропонують стандартизовані RAF для спеціалізованих галузей, щоб спростити процес оцінки [56].

Ось деякі загальні рамки та галузі, які вони обслуговують.

Факторний аналіз інформаційного ризику (FAIR): FAIR пропонує найкращі практики, щоб допомогти керівникам у всіх сферах бізнесу зрозуміти та запобігти кібер- та операційним ризикам. Він пояснює частку компанії в доларах і центах, щоб кожен міг її зрозуміти, незалежно від своєї ролі.

Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея (COSO): структура COSO популярна серед бухгалтерських агентств, фінансових фірм та публічних компаній завдяки акценту на внутрішньому контролі та тому, як він впливає на більш масштабні процеси.

Асоціація аудиту та контролю інформаційних систем (COBIT): COBIT був створений Асоціацією аудиту та контролю інформаційних систем, або ISACA, і є ідеальною рамкою для підприємств, які хочуть покращити свої ІТ-практики.

Оцінка критичних операційних загроз, активів та вразливостей (OCTAVE): підхід OCTAVE, що базується на ризиках, розроблений для компаній з кібербезпеки, які значною мірою незалежні від корпоративного нагляду [34].

Ключовий виклик пов'язаний з розвитком сфери ризиків, як зазначено в розділі два, з акцентом на характеристиках знань та їх браку, замість точних

оцінок та прогнозів ризиків, для вирішення ситуацій зі значною невизначеністю. Сьогодні оцінки ризиків добре зарекомендували себе в ситуаціях зі значними даними та чітко визначеними межами їх використання. Були розроблені статистичні та ймовірнісні інструменти, які забезпечують корисну підтримку рішень для багатьох типів застосувань. Однак рішення щодо ризиків все частіше стосуються ситуацій, що характеризуються великою невизначеністю та непередбачуваністю. Такі ситуації вимагають різних типів підходів та методів, і основним викликом для сфери ризиків є розробка відповідних структур та інструментів для цієї мети. Загальний фокус досліджень сьогодні, зосереджений на динамічній оцінці та управлінні ризиками, а не на статичній чи традиційній оцінці ризиків [74].

Концепція ризику, що виникає, привертає все більшу увагу в останні роки. Флейдж та Авен проводять поглиблений аналіз концепції ризику, що виникає, і зокрема її зв'язку з подіями типу "чорного лебедя" через відоме/невідоме. Згідно з цією роботою, ми стикаємося з ризиком, що виникає, пов'язаним з діяльністю, коли фонові знання слабкі, але містять ознаки/обґрунтовані переконання, що новий тип події (новий у контексті цієї діяльності) може статися в майбутньому та потенційно мати серйозні наслідки для чогось, що цінує людина. Слабкі фонові знання, серед іншого, призводять до труднощів з визначенням наслідків і, можливо, також до повного визначення самої події; тобто до труднощів з визначенням сценаріїв.

Нам потрібно далі розвивати оцінки ризиків, які здатні враховувати ці проблеми, пов'язані з виміром знань та динамікою часу. Чисто ймовірнісний підхід, наприклад, байєсівський аналіз, був би неможливим, оскільки фонові знання – основа для моделей ймовірностей та призначень – були б поганими. Існує потреба в адаптивному балансуванні різних стратегій управління ризиками, включаючи стратегії попередження та увагу до сигналів і попереджень.

Також необхідні суттєві дослідження та розробки для отримання адекватних методів моделювання та аналізу – окрім «традиційних» – для «обробки» різних типів систем. Прикладами є критична інфраструктура (наприклад, електричні мережі, транспортні мережі тощо), яка є складними системами та часто взаємозалежними, тобто «системи систем». Іншим прикладом є застосування безпекового типу, де якісні оцінки часто виконуються на основі суджень про наміри та можливості учасників, без посилання на шкалу ймовірності. Здається, існує величезний потенціал для значного покращення способу оцінки безпеки шляхом розробки структур, які інтегрують стандартні підходи до безпеки та способи оцінки та обробки невизначеності [24].

Прийняття рішень щодо соціальних ризиків стає дедалі складнішим – воно характеризується багатьма та різноманітними зацікавленими сторонами. Деякі з викликів та дослідницьких питань, на яких необхідно зосередитися у майбутніх періодах, серед іншого:

- як найкраще описувати, візуалізувати та повідомляти результати оцінки ризиків та невизначеностей для їх інформативного використання у вищеописаному процесі прийняття суспільних рішень за участю численних та різноманітних зацікавлених сторін;

- як питання прийнятності ризику потрібно розглядати у зв'язку з інструментами вимірювання, що використовуються для прийняття суджень про прийнятність ризику, враховуючи процеси створення цінності на суспільному рівні;

- як слід визначати управлінський огляд та судження в цьому контексті.

Оцінка ризиків та управління ризиками є науковою галуззю та роблять важливий внесок у підтримку прийняття рішень на практиці. Основні принципи, теорії та методи існують та розвиваються. Галузь ризиків потребує більшої кількості дослідників, які мають пристрасть та ентузіазм, щоб вивести будь-яку галузь на новий рівень.

### Висновки до розділу 3

Визначено особливості ризик-менеджменту при здійсненні зовнішньо-економічної діяльності як складова частина управління підприємством. За результатами дослідження було виділено що однією з основних переваг управління ризиками є його роль у захисті фінансового здоров'я компанії. Завдяки проактивному виявленню та вирішенню фінансових ризиків, таких як волатильність ринку, кредитні дефолти або проблеми з ліквідністю, організації можуть запобігти значним збиткам та підтримувати стабільне фінансове становище. Отже, компанія, яка впроваджує комплексну стратегію управління валютними ризиками, може захищатися від коливань валютних курсів, тим самим захищаючи свої міжнародні доходи та витрати. Окрім фінансових аспектів, управління ризиками є життєво важливим для безперервності діяльності. Воно допомагає виявляти потенційні перебої в ланцюгах поставок, технологічні збої або стихійні лиха, дозволяючи компаніям розробляти плани дій у надзвичайних ситуаціях та мінімізувати час простою. Такий проактивний підхід гарантує, що критично важливі бізнес-функції можуть продовжуватися навіть за умови непередбачених викликів, тим самим зберігаючи довіру клієнтів та частку ринку.

Розробка перспектив для раннього виявлення ризиків має вирішальне значення з кількох причин, головним чином тому, що це дозволяє проактивно, а не реактивно керувати потенційними загрозами. Раннє виявлення ризиків дозволяє організаціям та окремим особам впроваджувати превентивні заходи, ефективно розподіляти ресурси та пом'якшувати негативні наслідки до їх загострення. Таке передбачення є важливим у різних сферах, від фінансових ринків до охорони здоров'я та кібербезпеки, де витрати на невраховані ризики можуть бути значними .

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та визначенню особливостей управління ризиками підприємства при здійсненні міжнародної діяльності.

1. Досліджено теоретичне підґрунтя сутності управління ризиками. Детально розглянуто підходи до визначення терміну «ризик» різними вченими у цій галузі, розглянуто модель інтегрованого управління ризиками та головні напрямки її реалізації. Розглянуто головні ключові фактори які впливають на фінансові ризики підприємства, серед яких комерційний ризик та ризики, пов'язаний з продуктами, банківські ризики, документарні ризики та ризики державні та валютні ризики.

2. Розглянути визначення та класифікації інвестиційних ризиків в міжнародному бізнесі. Досліджено класифікацію інвестиційних ризиків за наступними ознаками, за джерелами виникнення (несистемні та системні), за формою інвестування (реальні інвестиції, фінансові інвестиції), за формою прояву (правові, фінансові, екологічні, соціальні та інші). Проведено паралель між формами виникнення ризиків та факторів впливу на ризиковані ситуації та прояви їх розвитку.

3. Проаналізовано інвестиційні ризики «Науково-виробниче підприємство «НІКО-ДАР»». Для предметного аналізу було обрано підприємство, досліджено історичний шлях розвитку, організаційна структура, форми виробничих процесів на підприємстві. Розглянуто сектор який займає підприємство та досліджено загальну динаміку розвитку виробництва та реалізації тротуарної плитки в Україні за 2000 – 2021 роки. Досліджено головні переваги та сильні сторони підприємства по відношенню до конкурентів у цьому сегменті.

4. Проведено оцінку фінансових ризиків та інструментів мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «НВП «НІКО-ДАР».

Проведено аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» за 2022 – 2024 роки використовуючи матрицю фінансових стратегій Франшона-Романе оцінено значення показників за стабільною стадією, стадією зростання та стадією гальмування, оцінено головну динаміку майна та капіталу ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»», проведено оцінку впливу обраної фінансової політики на фінансовий стан ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»».

5.Виявлено особливості напрямів удосконалення системи управління ризиками ТОВ «НВП «НІКО-ДАР» при здійсненні міжнародної діяльності. Проаналізовано динаміку курсу долара США та Євро за 2006 – 2024 роки та виділено головні негативні ризики які було виявлено у виробничому процесі підприємства, виявлено негативний вплив при розрахунках за контрактами та обов'язками підприємства і вплив зміни курсу на платіжні зобов'язання. Результати аналізу використано для формування загальних заходів щодо вдосконалення системи управління ризиками, серед проблем це низька ліквідність, висока заборгованість, втрати через коливання курсів, прострочена дебіторська заборгованість, військові дії, блокування поставок, відсутність системи ризик- менеджменту.

6.Визначено особливості ризик-менеджменту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності як складової частина управління підприємством. Виділено джерела ризиків в міжнародній торгівлі, серед яких культурні відмінності, етичні стандарти, різниця в державній політиці, зміни в нормативній політиці держави та інші.

7.Окреслено перспективи розвитку раннього розпізнавання ризиків при здійсненні міжнародної діяльності підприємства. За результатами проведено аналізу побудовано основні типи оцінки ризиків, серед яких безперервна оцінка ризиків, оцінка на основі проблеми та базова оцінка. Запропоновано системні підходи до оцінки ризикованих ситуацій та стратегій по зниженню негативних наслідків для підприємства, стратегію постійного контролю та моніторингу та інше.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. S.S.Mammadova. Determination of methods Marketing Research in MarketingManagement System. AMEA news of the economic Series, II edition pp.130-134.Baku-2013. *RISK MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS*. URL::  
[https://www.researchgate.net/publication/366192916\\_RISK\\_MANAGEMENT\\_IN\\_INTERNATIONAL\\_BUSINESS](https://www.researchgate.net/publication/366192916_RISK_MANAGEMENT_IN_INTERNATIONAL_BUSINESS) (дата звернення 15.10.2025)
2. Sveit R. Business management strategies of Peter Drucker. SPB .: Peter. 2011, -416s
3. Unlock international trade by managing global business risks. URL:  
<https://www.usbank.com/corporate-and-commercial-banking/insights/international/trade/managing-global-business-risks.html> (дата звернення 15.01.2025)
4. Li, Z., Du, P., Li, T. (2025). Comprehensive Risk Assessment of Smart Energy Information Security- An Enhanced MCDM-Based Approach. Sustainability, 17(8), 3417.2. Alhakami, W. (2023). Computational Study of Security Risk Evaluation in Energy Management and Control Systems Basedon a Fuzzy MCDM Method. Processes, 11(5), 1366
5. *КЛАСИФІКАЦІЯ ТА АГРЕГАЦІЯ РИЗИКІВ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ЕНЕРГОМЕРЕЖАХ*. URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/392848069\\_KLASIFIKACIA\\_TA\\_AGR\\_EGACIA\\_RIZIKIV\\_V\\_INTELEKTUALNIH\\_ENERGOMEREZAH](https://www.researchgate.net/publication/392848069_KLASIFIKACIA_TA_AGR_EGACIA_RIZIKIV_V_INTELEKTUALNIH_ENERGOMEREZAH) (дата звернення 5.06.2025)
6. Kundur, P., et al. (2023). Cyber–physical security of smart grid infrastructures: Challenges and solutions. IEEE Transactionson Smart Grid, 14(1), 45–59
7. Kavallieratos G., Spathoulas G., Katsikas S. Cyber Risk Propagation and Optimal Selection of Cybersecurity Controls forComplex Cyberphysical

Systems // Sensors. — 2021. — Т. 21, No 5. — Арт. 1691. — DOI: 10.3390/s21051691

8. Парфенюк Є. І. Основні принципи інвестиційного кредитування вітчизняного підприємництва [Текст] / Парфенюк Є. І. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.13. – С. 226-233.

9. Камінський А. Б. Економіко-математичне моделювання фінансових ризиків [Текст]: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.00.11 “Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці” /А.Б. Камінський. – К.: КНУ, 2007. – 25 с.

10. Волков Д. П. Аналіз банківських ризиків: основні підходи до визначення / Д. П. Волков // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(3). - С. 131-139. - URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof\\_2013\\_10\(3\)\\_23.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2013_10(3)_23.pdf) (дата звернення 06.07.2025)

11. Базель III: міжнародні рамки для вимірювання ризику ліквідності, стандарти та моніторинг [Електронний ресурс] / Офіційна інтернет-сторінка Банку міжнародних розрахунків. URL: <http://www.bis.org/publ/bcbs188.htm> (дата звернення 11.03.2025)

12. Lechayeva I., Shylovets I. (2024) Tsyfrova transformatsiya rehioniv Ukrayiny: problemy, rekomendatsiyi, per-spektyvy. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics, vol. 6, pp. 137–145.

13. Дука А. П. Теорія та практика інвестиційної діяльності [Текст] : навч. посібник / Анастасія Петрівна Дука. – К.: Каравела, 2008. – 432 с.

14. Drew S., Kendrick T. Risk management: The five pillars of corporate governance. Journal of general management. Oxford. 2005. Vol. 31. №2. P. 19-36.

15. Архів валютних курсів. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/2022-05-23/> (дата звернення: 29.06.2025).

16. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Випуск 21.7. С. 177-182.

17. Гончар Г. П. Ризики у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 32-36.
18. Досьє компанії ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» в базі Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/42006759> (дата звернення: 23.06.2025).
19. Досьє компанії ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»» в базі YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company\\_details/42006759/](https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/42006759/) (дата звернення: 23.06.2025).
20. Дюгованець О. М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Випуск 6, частина 1. С. 95-99.
21. Ринок тротуарної плитки в Україні. URL : <https://rockside.ua/rinok-trotuarnoi-plitki-v-ukraini/?srsltid=AfmBOor-Nh4x9beLrm4mPX6Xb33KtyDAGdD9Q6zxREI2r4x5shoQrquH> (дата звернення: 11.06.2025).
22. Paving Stone Market Size, Share, Competitive Landscape and Trend Analysis Report, by Paving Material, by Application, by End-use : Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2021 – 2031. URL: <https://www.alliedmarketresearch.com/paving-stone-market-A31387> (дата звернення 01.10.2025)
23. Навчальний посібник з виконання фінансового аналізу суб'єктів господарювання в умовах трансформації фінансової звітності: методичні рекомендації. / Під загальною редакцією Р. А. Чемчикаленка. Харків : ХІФ УДУФМТ, 2015. 172 с.
24. Економіка і бізнес: підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.
25. Забаріна К. Ф. Особливості використання інструментів стратегічного менеджменту з метою комплексної оцінки фінансової діяльності підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій*

(голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 3. С. 37-43.

26. Офіційний сайт компанії TATRA-YUG. URL: <https://tatra-yug.com.ua/en/> (дата звернення: 27.06.2025).

27. Офіційний сайт ТОВ «НВП «НІКО-ДАР»». URL : <https://nikodar.com.ua> (дата звернення: 23.06.2025).

28. Ринок тротуарної плитки в Україні. URL : <https://rockside.ua/rinok-trotuarnoi-plitki-v-ukraini/?srsltid=AfmBOor-Nh4x9beLrm4mPX6Xb33KtyDAGdD9Q6zxREI2r4x5shoQrquH> (дата звернення: 28.06.2025).

29. Тимко О. С. Формування фінансової стратегії електротехнічного підприємства на засадах матриць Франсона-Романе. *Управління розвитком*. 2014. №14. С. 96 – 99.

30. Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О. В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. №5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/80.pdf) (дата звернення: 01.07.2025).

31. Birger W., Karnani A. Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*. 2007. № 8. P. 94–187.

32. Garvey P. R. Analytical Methods for Risk Management: A Systems Engineering Perspective. London : Chapman-Hall, New York : CRCPress, 2008. 283 p.

33. Ushmani A. Enterprise Risk Management in the Business Operations. *International Journal of Computer Science and Technology*. 2021. Volume 9. Issue 4. PP. 51-54.

34. Xianbo Zhao, Bon-Gang Hwang, Sui Pheng Low Enterprise Risk Management in International Construction Operations. Springer Singapore. 2015. 319 p. DOI:10.1007/978-981-287-549-5.

35. Основи оцінки ризиків: Як RAF покращують безпеку та контроль. URL: <https://www.resolver.com/blog/risk-assessment-framework/> (дата звернення 15.10.2025)

36. Вдовиченко К. Проблеми удосконалення оцінки ризиків міжнародних інвестицій / К. Вдовиченко // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті : національна ідентичність та тенденції глобалізації – Тернопіль : Економічна думка. – Ч. 1. – 2005. – 335 с.

37. Закон України від 05 квітня 2007 р. № 877-V “Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності” (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007 р., № 29, ст. 389).

38. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - [3-є вид., доп. і перероб.]. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційновидавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с

39. Соловійова О. А. Перспективи розвитку страхування у сфері зовнішньоекономічної діяльності./ О. А Соловійова // Фінанси України. - 2017. - №5. - С. 122 – 129

40. Стрельбіцька Н. Є. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками / Н. Стрельбіцька // Вісник КНТЕУ – Тернопіль, 2008. – № 6 – С. 84–93.

41. Canadian Standards Association. 2007. Risk Management: Guideline for Decision-Makers (CAN/CSA – Q850-97) [Електронний ресурс] // Canadian Standards Association. Rexdale, Ontario – 1997. – <http://www.csaintl.org/onlinestore/GetCatalogItemDetails.asp?mat=0000000000002005912>

42. Старостіна А. О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: ІВЦ Видавництво "Політехніка", 2004. 200 с.

43. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / за ред. проф. А.І. Кредісова. – К.: ВІРА-Р, 1998. 448 р.

44. Шиманська Л.М. Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 10. С. 206-209.
45. Product Safety Risk Assessment Methodology (PRISM). URL: <https://www.gov.uk/guidance/product-safety-risk-assessment-methodology-prism> (дата звернення 09.10.2025)
46. Woodward, C.P., and Humphreys, K.K. 1998. The Planning and Execution of an International Project. Transactions of AACE International, pp. I15–I17.
47. Risk management: best practice and future developments. URL: <https://www.irisintelligence.com/iris-intelligence-blog/risk-management-best-practice-and-future-developments/> (дата звернення 03.10.2025)
48. Tang C.S. Perspectives in supply chain risk management. International Journal of Production Economics, 103 (2006) (2006), pp. 451-488
49. Thompson K.M., Deisler P.H. Jr., Schwing R.C. Interdisciplinary vision: The first 25 years of the Society for Risk Analysis (SRA), 1980-2005. Risk Analysis, 25 (2005), pp. 1333-1386
50. Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. Research in Organizational Behavior, 2 (1999), pp. 13-81
51. Sysoieva, S. & Mospan, N. Concept of Competence in the International and National Educational Contexts. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*. 1–2 (54–55). p. 7–15.
52. Hites R., De Smet Y., Risse N., Salazar-Neumann M., Vincke P. About the applicability of MCDA to some robustness problems. European Journal of Operational Research, 174 (2006), pp. 322-332
53. Why is Risk identification important? URL: <https://grm.institute/blog/what-is-risk-identification-in-a-risk-management-system/> (дата звернення 02.10.2025)

54. Гуржій Н. М., Городова А. В., Одинець Т. Є. Стан та перспективи економічного розвитку підприємств транспортної інфраструктури України. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. № 3. С. 61–65.
55. D. Reike, W.J.V. Vermeulen, S. Witjes. The circular economy: new or Refurbished as CE 3.0? — exploring controversies in the conceptualization of the circular economy through a focus on history and resource value retention options. *Res., Conserv. Recycl.*, 135 (2018), pp. 246-264
56. Early risk detection. URL: <https://translate.google.com/?hl=ru&sl=en&tl=uk&text=Early%20risk%20detection&op=translate> (дата звернення 03.05.2025)
57. Europe's first circular economy factory for vehicles: Renault URL: <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-examples/groupe-renault> (Last accessed: 22.05.2025)
58. "Європейський зелений курс": що треба знати про екологічну політику ЄС. URL: <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/ievropejskij-zelenij-kurs-shho-treba-znati-pro-ekologichnu-politiku-ies/> (дата звернення 08.05.2025)
59. Кузьменко А. В. Концептуальні основи розвитку транспортно-логістичної інфраструктури залізничного транспорту України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2, Т. 1 (222). С. 165–170.
60. Кустріч Л. О. Управління фінансовими потоками в логістичних системах у посткризовий період. *Економіка та суспільство*. 2022 . Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1934/1862> (дата звернення: 15.03.2023).
61. Khairov, B. G., Khairova, S. M., Biryukov, V. V., Romanenko, E. V. Optimization of Financial Flows of the Enterprise Based on Logistical Approach. *Indian Journal of Science and Technology*. 2016. Vol. 9 (14). P. 1–9.
62. Yu, K. Luo, B. N., Feng, X. Liu, J. Supply Chain Information Integration, flexibility, and Operational Performance. *The International Journal of Logistics Management*. 2018. Vol. 29 (1). P. 340–364.

63. Васильців Н.М. Передумови та тенденції розвитку глобальної логістики. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2010. № 669. С. 267–275
64. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Вплив сучасних інформаційних технологій на економічну безпеку підприємства  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/321981170\\_VPLIV\\_SUCASNIH\\_I\\_NFORMACIJNIH\\_TEHNOLOGIJ\\_NA\\_EKONOMICNU\\_BEZPEKU\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/321981170_VPLIV_SUCASNIH_I_NFORMACIJNIH_TEHNOLOGIJ_NA_EKONOMICNU_BEZPEKU_PIDPRIEMSTVA) (дата звернення 28.02.2025)
65. Інформаційні технології на підприємствах [Електронний ресурс]. – URL: <https://onlinebank.dp.ua/publications/214-informatsijni-tehnologiji-na-pidpriemstvi/> (дата звернення 31.01.2025)
66. Antonenko, O.M., Mishchuk, I.P., Khamula O.O. (2012), Formation of Electronic Trading Systems and Logistics: the Theory and Practice of the Organization, Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika», no. 749, pp. 349-356.
67. Linear Trend Model [Електронний ресурс]. URL: <https://www.chegg.com/homework-help/definitions/linear-trend-model-31> (Дата звернення 22.02.2025)
68. Why innovation and technology aren't the same. URL: <https://www.unhcr.org/innovation/innovation-technology-arent-the-same/> (дата звернення: 03.02.2025)
69. Декалюк О.В. , Береза А. А. Інноваційна діяльність корпорацій: міжнародний та вітчизняний досвід: вісник Хмельницького національного університету, 2011, № 2. 141 с.
70. Van Creveld M. Supplying war: підручник. 2nd ed. New York : Cambridge University Press, 2004. 328 p.
71. Bowersox D. J. Supply chain logistics management 5th ed. Boston, Mass: навчальний посібник. McGraw-Hill Education, 2019. 482 p.
72. DB SCHENKER is Elevating Logistics and Empowering Businesses. URL: <https://www.dbschenker.com/global/insights/blog/db-schenker-is-elevating-logistics-and-empowering-businesses--1825858> (дата звернення: 23.05.2025)

73. Кузик К. Перспективи використання дронів для оптимізації логістичного процесу : International Scientific Journal. К. : 2015. С. 3
74. Перебийніс В.І., Перебийніс О. В. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування : монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2005. 207 с.
75. Instrumenty zarządzania logistycznego / pod red. M. Ciesielskiego. Warszawa: Polskie Wydwo Ekonomiczne, 2006. 180 s.
76. Arvis J-F., Ojala L., Wiederer Ch., Shepherd B., Raj A., Dairabayeva K., Kiiski T. Connecting to Compete 2018. Trade logistics in the global economy: The Logistics Performance Index and Its Indicators. The International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank. Washington, DC, 2018.
77. Резнікова О.О., Войтовський К.Є., Лепіхов А.В. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України: аналітична доповідь / за заг. ред. О.О. Резнікової. Київ : НІСД, 2020. 84 с.
78. Муравська (Якубівська) Ю.Є. Інформаційна безпека суспільства: концептуальний аналіз. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 289–294.
79. Офіційний сайт The EIB's role in Public-Private Partnerships (PPPs). European Investment bank. URL: [http://www.eib.org/attachments/thematic/eib\\_ppp\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/thematic/eib_ppp_en.pdf). (дата звернення 13.10.2025)
80. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400> (дата звернення 16.07.2025)



**ДОДАТКИ**  
**«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ**  
**ЗДІЙСНЕННІ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

## ДОДАТОК А



Рисунок А.1 – Складові інвестиційного ризику за Д. Фішером

Джерело: [82]

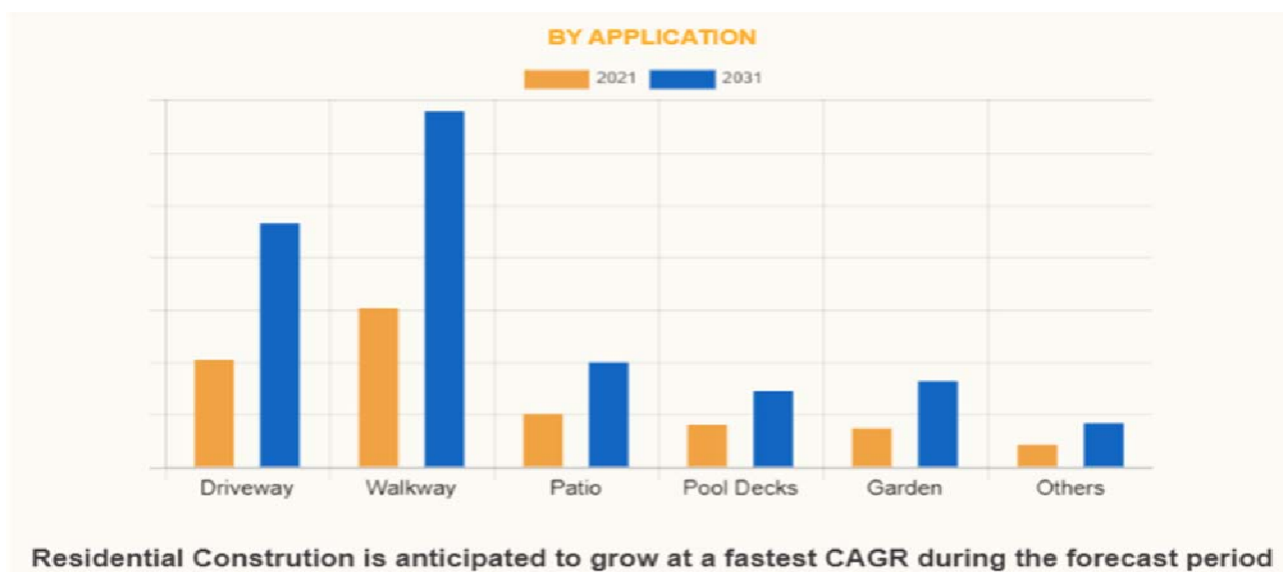


Рисунок А.2 – Структура світового ринку бруківки за застосуванням

Джерело: [20]

## ДОДАТОК Б

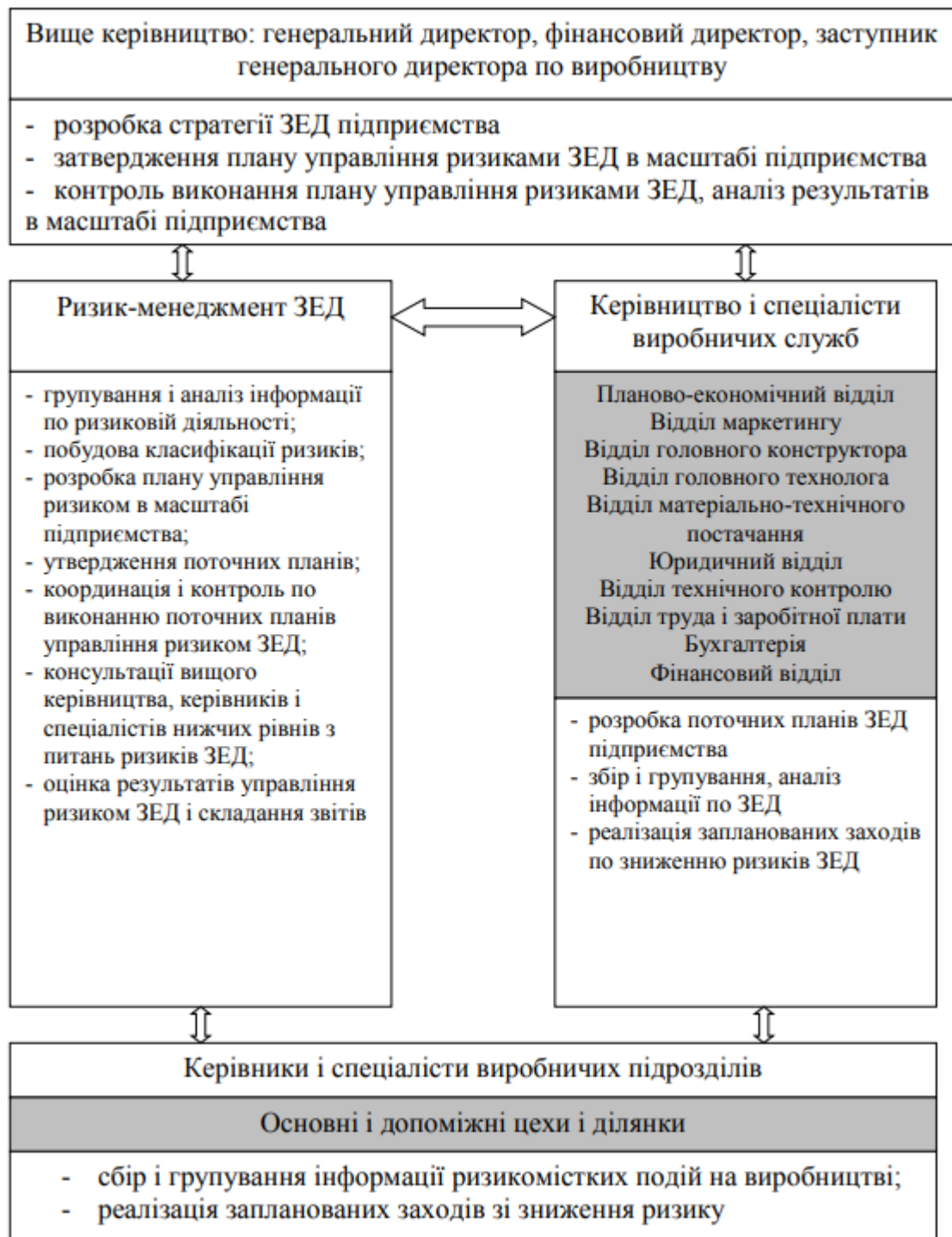


Рисунок Б.1 – Класична модель ризик-менеджменту зовнішньо-економічної діяльності підприємства

Джерело: [32]

## ДОДАТОК В

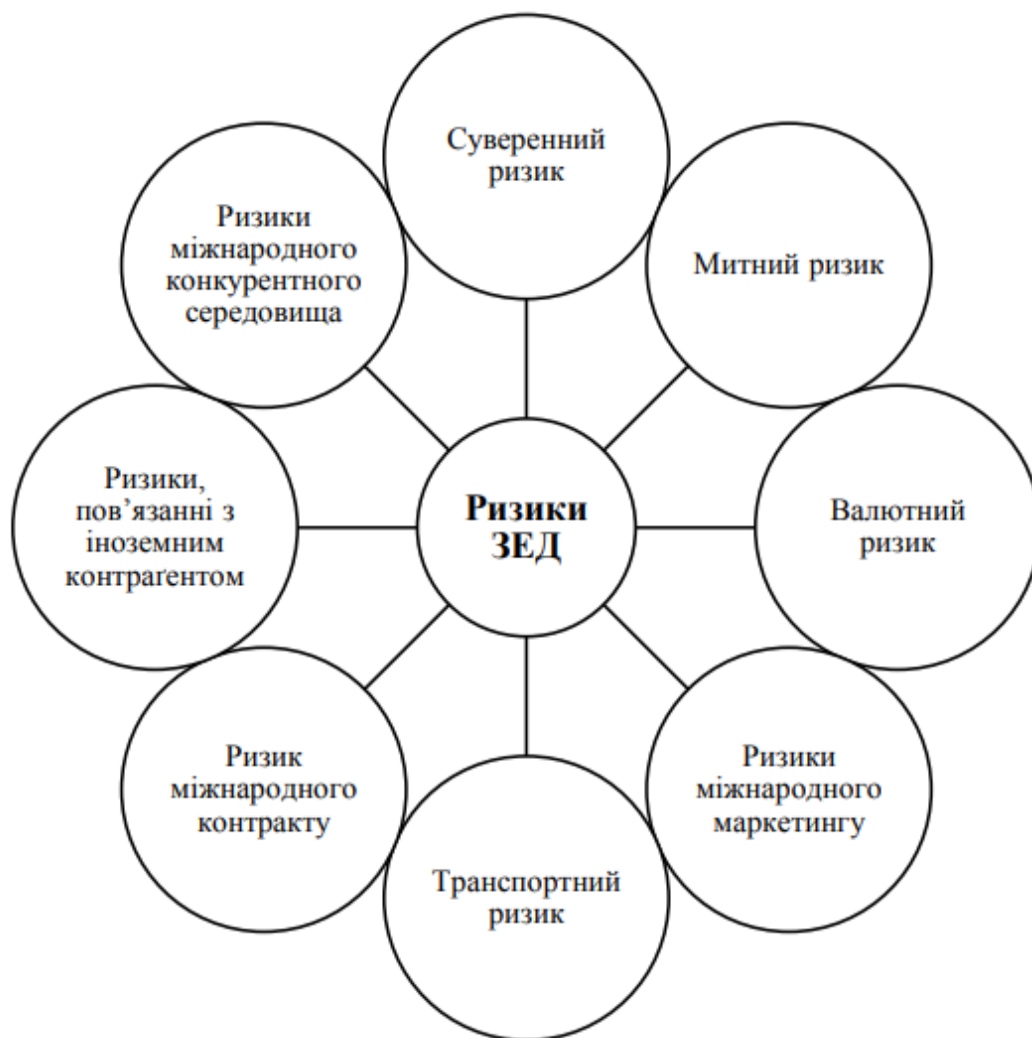


Рисунок В.1 – Основні ризики зовнішньо-економічної діяльності

*Джерело:* [36]