

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 2226 “С” 2023.12.07. 01 ПЗ

БЕРЛІНЕЦЬ РОМАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.334:339.564

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ППП)

« » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

Олена КОВТУН

(підпис)

(ППП)

« » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему Управління ризиками при здійсненні підприємством експортних операцій

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої
програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

(ПІБ)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Наталія ГОЛОМША

(ПІБ)

Виконав

(підпис)

Роман Берлінець

(ПІБ)

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
Факультет аграрного менеджменту**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ППП)

«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **Управління ризиками при здійсненні підприємством експортних операцій**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 р. №2226«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові та законодавчі документи державних органів влади, дані Державної служби статистики України, наукові статті та журнали, монографії та книги з питань управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства, Інтернет-ресурси та електронні бази даних, фінансова звітність ТОВ «Кернел-Трейд»

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Перелік графічного матеріалу (за потреби): таблиць - 20 ; рисунків - 13

Дата видачі завдання

«11»

_____ грудня _____

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Наталія ГОЛОМША

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

Роман БЕРЛІНЕЦЬ

(прізвище та ініціали студента)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота на тему «Управління ризиками при здійсненні підприємством експортних операцій» викладена на 91 сторінках друкованого тексту, включає 20 таблиць та 13 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано 44 літературних джерел.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ризики, управління ризиками, експорт, валютні ризики.

Мета магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних аспектів управління ризиками підприємства при здійсненні експортних операцій та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління ризиками при здійсненні підприємством зовнішньоекономічних операцій та напрями його удосконалення.

Методи дослідження: монографічний метод, метод аналізу та синтезу, економіко-статистичний метод тощо.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у комплексному і цілісному підході до управління ризиками підприємства при здійсненні експортних операцій та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі пропозиції автора щодо ефективного контролю та зменшення ризиків, пов'язаних із міжнародними торговельними операціями, мають практичну цінність.

Апробація результатів магістерської роботи: результати магістерської роботи були апробовані на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.)

Публікації.

Берлінець Р.О., Голомша Н.Є. Використання технологій блокчейн в управлінні ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали V Міжнародної науково-практичної онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (11 листопада 2024 р.). К. НУБіП України, 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Характеристика та класифікація ризиків в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.....	10
1.2. Процес управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства	17
1.3. Методика управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	34
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.....	34
2.2. Оцінка та аналіз ризиків ТОВ «Кернел-Трейд» при здійсненні експортних операцій	41
2.3. Аналіз системи управління ризиками ТОВ «Кернел-Трейд»	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»	58
3.1. Шляхи удосконалення системи управління ризиками підприємства.....	58
3.2. Напрями зменшення валютних ризиків при здійсненні експортної діяльності	66
3.3. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.....	78
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

Актуальність теми. У системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливу роль відіграє процес дослідження впливу на неї невизначеності і ризику. Неоднозначність тенденцій економічного розвитку, яка спостерігається в даний час в Україні та світі, нестабільність механізму ринкового регулювання спонукають підприємства розробляти програми подолання невизначеності в своїй діяльності. У зв'язку з цим стає належною необхідність створення, розробки та впровадження системи управління ризиками, яка забезпечить стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Здійснений аналіз та оцінка ризиків нададуть можливість підприємству ідентифікувати області підвищеного ризику та приймати своєчасні рішення щодо зниження впливу негативних наслідків. В умовах сучасного бізнесу пріоритетними завданнями управлінської діяльності є оцінка можливого ризику, ідентифікація факторів, які його визначають, а також вибір методів управління ризиками.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретико-методичних аспектів управління ризиками підприємства при здійсненні експортних операцій та розробка практичних рекомендацій щодо його удосконалення. Дослідження спрямоване на формування рекомендацій та інструментів для покращення системи управління ризиками підприємства під час здійснення експортних операцій підприємством, забезпечуючи його стійкість та конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- узагальнити сутність поняття «ризик» та розкрити класифікацію ризиків в зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- дослідити процес управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства;

- обґрунтувати методичку дослідження ризиків в зовнішньоекономічній діяльності підприємства;
- проаналізувати виробничо-господарську та експортну діяльність ТОВ «Кернел-Трейд»;
- здійснити оцінку та аналіз ризиків досліджуваного підприємства;
- дослідити систему управління ризиками ТОВ «Кернел-Трейд»;
- обґрунтувати шляхи удосконалення управління ризиками при здійсненні підприємством експортних операцій;
- розробити заходи для покращення системи управління ризиками в експортній діяльності підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти управління ризиками при здійсненні підприємством зовнішньоекономічних операцій та напрями його удосконалення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в роботі використані різноманітні методи, зокрема:

- монографічний - для узагальнення сутності поняття «управління ризиками»;
- аналіз та синтез - для деталізації об'єкта дослідження;
- економіко-статистичний - для аналізу зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у комплексному і цілісному підході до управління ризиками підприємства при здійсненні експортних операцій та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів. Окремі пропозиції автора щодо ефективного контролю та зменшення ризиків, пов'язаних із міжнародними торгівельними операціями, мають практичну цінність.

Апробація результатів магістерської роботи: результати магістерської роботи були апробовані на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.)

Публікації.

Берлінець Р.О., Голомша Н.Є. Використання технологій блокчейн в управлінні ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали V Міжнародної науково-практичної онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (11 листопада 2024 р.). К. НУБіП України, 2024.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел із 44 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 91 сторінках друкованого тексту, робота містить 20 таблиць та 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Характеристика та класифікація ризиків в зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Підприємницька діяльність завжди супутне з ризиком. Нестабільна політична та економічна ситуація в країні призводить до збільшення рівня ризику та підвищує його значення у господарській діяльності підприємства. Особливо актуальним є питання зростання ризиків в умовах економічних криз.

Управління ризиками є ключовим аспектом ефективного функціонування будь-якого підприємства. Це комплекс стратегій, процедур і інструментів, спрямованих на ідентифікацію, аналіз, оцінку, контроль і мінімізацію можливих загроз і можливостей, які можуть вплинути на досягнення цілей організації.

Економічний зміст ризику виражається у втратах або можливості отримати додатковий дохід, які пов'язані з невизначеністю положення. Зазвичай, такі можливості пов'язані з інноваційною діяльністю підприємства. У сфері менеджменту ризик часто визначається характером проблем, складністю ухвалення рішень та прогнозуванням результату.

При управлінні ризиками використовуються різні характеристики: розмір можливої шкоди або очікуваного додаткового доходу в умовах невизначеності; імовірність ризику - потенціал настання ризикованої ситуації, вимірюється від 0 до 1; рівень ризику - відношення збитків до витрат на управління ризиком, вище якого ризик не виправданий; ступінь ризику - якісна характеристика величини ризику та його ймовірності (нульовий, низький, середній, високий); прийнятність ризику - імовірність збитків та їх обмеження до певних меж; правомірність ризику - імовірність ризику, що відповідає нормативним значенням для певного виду діяльності, не порушуючи правових норм [40].

Зважаючи на нестабільне економічне становище країн пострадянського простору, включаючи Україну, які розпочали відбудовувати власну економіку протягом останніх десятиліть, ризики, з якими стикаються ці країни,

характеризуються великою різноманітністю у порівнянні з організаціями та підприємствами, що функціонують у країнах з розвинутою економікою. Політична та економічна нестабільність, яка часто виникає у пострадянських країнах, додає нових невизначеностей і загроз для підприємств, що ведуть бізнес у цих регіонах. Економічні реформи, які проводяться в цих країнах, часто супроводжуються структурними змінами, що також збільшує рівень ризику для підприємств [27].

Сьогодні кожне підприємство в ході здійснення господарської діяльності стикається з певними ризиками, які значно зростають при виході на зовнішні ринки. Взаємодія з іноземними суб'єктами світової економіки створює додаткові виклики, оскільки виникають ризики, властиві економіці інших країн. Ці ризики можуть включати зміну валютних курсів, нестабільність політичної ситуації, різні економічні санкції та обмеження, а також зміни в міжнародних торгових угодах. Тому для ефективного ведення бізнесу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати імовірність виникнення ризикових ситуацій та вживати заходів для їх мінімізації [7].

Для того, щоб розуміти, як діяти у разі виникнення ризику у сфері ЗЕД, спочатку необхідно проаналізувати та встановити найбільш ймовірні ризики та провести їх ідентифікацію. Ідентифікація ризиків включає детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність підприємства. Це може включати дослідження політичної ситуації в країні, аналіз економічних тенденцій, дослідження ринку та конкурентного середовища, а також оцінку фінансового стану контрагентів. Проведення такого аналізу дозволяє підприємствам встановити потенційні загрози і розробити стратегії для їх мінімізації, що є ключовим аспектом успішної зовнішньоекономічної діяльності [43].

Крім того, важливо розробити механізми контролю та моніторингу ризиків, що дозволять оперативно реагувати на будь-які зміни в зовнішньому середовищі і швидко адаптуватися до нових умов. Це може включати створення спеціалізованих підрозділів з управління ризиками, впровадження сучасних

інформаційних систем для моніторингу ринкових тенденцій, а також використання різноманітних фінансових інструментів, таких як страхування ризиків, хеджування валютних ризиків тощо.

Загалом, врахування і управління ризиками є невід'ємною частиною ефективного ведення бізнесу в умовах глобалізації та інтеграції світової економіки. Тільки через системний підхід до аналізу і управління ризиками можна забезпечити стабільність і розвиток підприємства в умовах високої невизначеності та конкурентного тиску.

Основні фактори, що визначають ризики ЗЕД, діляються на:

Макрорівень: зниження темпів економічного зростання; інфляція; погіршення торгового і платіжного балансу країни; збільшення державного боргу (внутрішнього та зовнішнього); зменшення золотовалютних резервів; міграція капіталу; зміни у законодавстві країни-боржника (обмеження й заборона); політичні події;

Мікрорівень: погіршення господарсько-фінансового стану контрагента; неплатоспроможність покупця чи позичальника; нестабільність курсу валюти ціни (кредиту) і валюти платежу; коливання відсоткових ставок; ступінь довіри до контрагента;

Ризики у зовнішньоекономічній діяльності - це можливі несприятливі події, які можуть відбутися і призвести до втрат або майнових збитків для учасника ЗЕД. Ці ризики мають різну природу, сферу дії, шляхи попередження та зниження [14].

Таким чином, для ефективного управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності необхідно мати чітке розуміння як макроекономічних, так і мікроекономічних факторів, які впливають на ризики, а також розробити стратегії для їх ідентифікації, оцінки та мінімізації.

Ризики в зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) за різними критеріями діляються на групи, які представлені на рис. 1.2.



Рис.1.2. Ризики у зовнішньоекономічній діяльності

Джерело: [36].

За сферою виникнення ризики поділяються на:

- Економічні ризики, які пов'язані з економічною ситуацією в країні чи на міжнародному рівні, включаючи коливання валютних курсів, зміну цін на товари та послуги, інфляцію, економічну рецесію тощо.
- Організаційні ризики, що виникають через внутрішні проблеми в організації, такі як неефективне управління, невдалі стратегії, погане планування, тощо.
- Політичні ризики, які обумовлені політичною нестабільністю, змінами в законодавстві, націоналізацією або експропріацією, політичними конфліктами і санкціями.
- Соціальні ризики, які включають соціальні зміни та нестабільність, такі як страйки, демографічні зміни, зміни у споживчих вподобаннях.
- Екологічні ризики, пов'язані з природними катаклізмами, змінами клімату, екологічними регуляціями та проблемами.

За територією виникнення ризики поділяють на:

- ризики, що виникають в зарубіжних країнах, з якими ведеться зовнішньоекономічна діяльність, включаючи політичну нестабільність, економічну кризу, правові та регуляторні зміни.
- ризики, пов'язані з перетином кордону, такі як митні бар'єри, затримки на митниці, проблеми з логістикою.
- ризики, що виникають на внутрішньому ринку країни, зокрема економічна нестабільність, регуляторні зміни, соціальні та політичні фактори.

За можливістю передбачення й контролю:

Повністю передбачувані й контрольовані: Ризики, які можна передбачити і на які можна впливати шляхом планування та управлінських рішень.

Частково контрольовані: Ризики, які можна передбачити частково або частково контролювати за допомогою певних заходів.

Непередбачувані та неконтрольовані: Ризики, які важко передбачити або на які неможливо впливати.

За сферою прояву: внутрішні ризики (виникають всередині організації та залежать від її діяльності, таких як організаційні проблеми, внутрішні фінансові труднощі); зовнішні ризики (пов'язані з зовнішніми факторами, які не контролюються організацією, такі як політичні та економічні зміни, природні катаклізми)



Рис.1.3. Основні ризики ЗЕД

Джерело:[48]

Отже, узагальнюючи всі групи ризиків, можна виділити вісім основних видів ризиків у зовнішньоекономічній діяльності (рис. 1.3.):

Суверенний ризик (ризик країни): Цей вид ризику відображає вплив політичної та соціально-економічної ситуації в країні, на ринку якої працює підприємство. Суверенний ризик можна розділити на дві групи: макроекономічні та політичні ризики.

- Макроекономічні ризики: Включають збільшення частки неплатоспроможного населення, що може призвести до зниження попиту на продукцію підприємства.

- Політичні ризики: Характеризуються нестабільною політичною ситуацією, наприклад, введенням військового стану або змінами в законодавстві, що можуть спричинити втрати для організації. Суверенний ризик важко прогнозувати, тому він не підлягає страхуванню. Для попередження цього ризику можна використовувати історично-порівняльний метод.

Ризик країни важко спрогнозувати за допомогою різних методів, тому він не передбачає страхування. Однак у даному випадку для попередження ризиків зовнішньоекономічної діяльності можна використати історично-порівняльний метод.

Митний ризик виникає при здійсненні процедур митного оформлення. Це може бути пов'язано з проблемами під час оформлення документів, заборонаю вивезення товарів за кордон або порушеннями митного законодавства. Митний ризик не страхують, але його можна спрогнозувати за допомогою історично-порівняльного методу.

Валютний ризик пов'язаний зі значними змінами валютних курсів між датою укладення контракту і датою здійснення платежу за контрактом, а також із можливим зростанням інфляції, що призводить до знецінення національної валюти щодо валюти контракту. Для попередження негативних наслідків валютного ризику зазвичай застосовують хеджування.

Ризики міжнародного маркетингу виникають через неефективну маркетингову діяльність на іноземних ринках. Це може бути неправильний вибір цільового сегмента, неефективні методи просування товарів або недоцільне встановлення цін на продукцію підприємства.

Ризики міжнародних перевезень включають труднощі з перевезенням вантажу. До цього виду ризику можна віднести форс-мажорні обставини, імовірність пошкодження товару під час транспортування або непрофесійну експедиторську діяльність.

Ризики міжнародного контракту пов'язані зі збитками через неналежне укладання контракту, наявність у ньому помилкових чи невігідних пунктів. Це

можуть бути, наприклад, втрати внаслідок недотримання термінів поставки, умов пакування та маркування продукції, невідповідність кількості та якості товару умовам контракту [9].

Ризики, пов'язані з іноземним контрагентом включають неплатоспроможність або ненадійність іноземних партнерів, шахрайство, неналежне виконання зобов'язань.

Ризики міжнародного конкурентного середовища характеризуються складністю конкуренції на глобальному ринку, де домінують сильні та великі компанії. Ці компанії мають значні ресурси, розвинені маркетингові стратегії та добре налагоджені канали збуту, що ускладнює функціонування на цьому ринку підприємств з нижчою конкурентоспроможністю.

Ризики зовнішньоекономічної діяльності при функціонуванні суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках можуть трансформуватися та видозмінюватися залежно від соціально-економічної ситуації іноземної країни. Внаслідок цього у світовому господарстві виділяють наступні види ризиків: господарсько-правові ризики – пов'язані з відмінностями в законодавствах країн; політичні ризики – пов'язані зі зміною політичної ситуації у країнах; міжнародні ризики – характеризують вплив міжнародних фінансових організацій, які діють у сфері зовнішньоекономічної діяльності на положення компаній на світовому ринку [11].

Отже, можна зробити висновок про важливість комплексного підходу до управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД), особливо в умовах пострадянських країн, включаючи Україну, які стикаються з великою різноманітністю ризиків через нестабільне економічне та політичне становище. Підприємства, що працюють у цих регіонах, повинні враховувати як макроекономічні, так і мікроекономічні фактори, що впливають на їхню діяльність. Різноманіття ризиків включає суверенний ризик, митний ризик, валютний ризик, ризики міжнародного маркетингу, транспортні ризики, ризики міжнародного контракту, ризики, пов'язані з іноземними контрагентами, та ризики міжнародного конкурентного середовища.

Ефективне управління цими ризиками потребує детального аналізу, ідентифікації та оцінки кожного ризику, а також розробки стратегій для їх мінімізації. Підприємства повинні розробляти механізми контролю та моніторингу ризиків, використовувати різноманітні фінансові інструменти та методи хеджування, а також створювати спеціалізовані підрозділи з управління ризиками. Крім того, важливо враховувати історично-порівняльний метод для прогнозування певних видів ризиків, таких як суверенний та митний ризики.

Управління ризиками передбачає врахування різних факторів, таких як розмір можливої шкоди, імовірність, рівень, ступінь, прийнятність та правомірність ризику. Класифікація ризиків та їх аналіз дозволяють підприємствам ефективно управляти ризиками та забезпечувати стабільність та успішний розвиток в умовах непередбачуваності.

Таким чином, комплексний і систематичний підхід до управління ризиками є ключовим аспектом успішної зовнішньоекономічної діяльності в умовах високої невизначеності та глобальної конкуренції. Це дозволить забезпечити стабільність і розвиток підприємства, а також підвищити його конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

1.2. Процес управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) є однією з ключових умов для успішного функціонування підприємства на міжнародному ринку. В умовах глобалізації та підвищеної конкурентності, підприємства, що виходять на зовнішні ринки, стикаються з численними невизначеностями та загрозами, які можуть мати серйозний вплив на їх фінансову стабільність і репутацію. Ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та забезпечує стабільність операцій, що, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства до зовнішніх шоків.

Управління ризиками в ЗЕД охоплює комплекс дій, спрямованих на виявлення, оцінку, мінімізацію і контроль ризиків, які можуть виникнути під час міжнародної діяльності. Зокрема, це може включати ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів, змінами в регуляторному середовищі, нестабільністю економік інших країн, правовими аспектами та політичними подіями. У результаті системний підхід до управління ризиками в ЗЕД дозволяє підприємствам краще контролювати витрати, уникати критичних втрат і підтримувати позитивні відносини з іноземними партнерами [25].

При взаємодії з іноземними контрагентами ризики ускладнюються через додаткові чинники, властиві міжнародному середовищу. До таких чинників належать відмінності у правових системах, валютні ризики, які можуть виникати через коливання обмінних курсів, а також політичні ризики, пов'язані зі змінами урядів або введенням економічних санкцій. Крім того, культурні та комунікаційні бар'єри також можуть впливати на ділові відносини, ускладнюючи укладання контрактів та виконання зобов'язань.



Рис. 1.3 Процес управління ризиками

Джерело: розроблено автором

Варто розглянути детальніше процес управління ризиками, що зображений на рис. 1.3. Ідентифікація ризиків є початковим і ключовим етапом у ході управління ризиками. Її метою є визначення усіх можливих ризиків, що можуть вплинути на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Цей етап забезпечує розуміння, які загрози існують для досягнення цілей підприємства,

та створює основу для подальшої оцінки і розробки стратегій реагування. Ідентифікація ризиків передбачає детальний аналіз як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що можуть вплинути на підприємство [23].

До зовнішніх факторів відносяться політична нестабільність, коливання валютних курсів, зміни у правовій та регуляторній базі, економічні кризи, а також природні та соціальні явища, які можуть створювати додаткові ризики для підприємства. Внутрішні фактори охоплюють організаційну структуру підприємства, його фінансовий стан, компетенцію працівників, а також специфічні процеси управління, які можуть бути вразливими до певних ризиків. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє комплексно оцінити можливі загрози, розуміючи як загальну картину, так і специфічні ризики для підприємства у міжнародній діяльності.

Для ідентифікації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності застосовуються кілька основних методів, які дозволяють детально вивчити та класифікувати ризики: опитування та інтерв'ю; SWOT-аналіз; порівняльний (бенчмаркінг) аналіз; чек-листи [29].

Використання цих методів дозволяє отримати повну картину про потенційні ризики, з якими може стикатися підприємство у ході зовнішньоекономічної діяльності. Етап ідентифікації є основою для наступних етапів управління ризиками, забезпечуючи підприємство інформацією для побудови ефективних стратегій мінімізації ризиків та забезпечення стабільності на зовнішніх ринках.

Після ідентифікації ризиків настає етап їх оцінки, який передбачає визначення рівня небезпеки кожного ризику для підприємства. Оцінка ризиків допомагає встановити, наскільки ймовірно, що певний ризик реалізується, та яким може бути його вплив на діяльність компанії. Це дозволяє встановити пріоритетність ризиків та спрямувати ресурси на мінімізацію найбільш критичних з них.

Для оцінки ризиків використовується класифікація за двома основними критеріями: імовірність настання ризикової події та вплив цієї події на підприємство:

- імовірність ризику визначає, наскільки часто або легко певний ризик може реалізуватися. Вона зазвичай розподіляється на три рівні: низька, середня і висока імовірність.

- вплив ризику відображає можливий масштаб негативних наслідків для підприємства. Як і імовірність, рівень впливу також класифікується на низький, середній та високий.

Комбінація цих критеріїв дає можливість оцінити ризик за рівнем критичності: ризики з високою ймовірністю та значним впливом потребують негайної уваги, тоді як менш імовірні та менш впливові ризики можуть бути відкладені на другий план.

Після оцінки ризиків наступним етапом є визначення відповідних стратегій реагування, які дозволять підприємству мінімізувати негативні наслідки ризиків або повністю уникнути їх.

Вибір стратегії реагування на ризики залежить від характеру ризику, його ймовірності та можливих наслідків для підприємства. Застосування відповідних стратегій дозволяє ефективно керувати ризиками у зовнішньоекономічній діяльності, знижуючи їхній вплив на стабільність і прибутковість компанії.

Моніторинг ризиків є важливим етапом у ході управління ризиками, що забезпечує своєчасне реагування на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність характеризується високим рівнем невизначеності через постійні зміни політичної, економічної та соціальної ситуації в країнах-партнерах, а також через коливання валютних курсів та зміну міжнародних торгових умов. Постійний моніторинг дозволяє підприємству виявляти нові ризики та відстежувати зміни у вже визначених ризиках, що є критично важливим для оперативного коригування стратегій реагування.

Документування є невід'ємною частиною процесу управління ризиками, оскільки забезпечує прозорість та системність підходів до роботи з ризиками. Кожен етап управління ризиками - від ідентифікації до реагування та моніторингу — повинен бути задокументований, що дозволяє підприємству вести детальний облік ризикових подій, їхнього впливу та заходів для їхньої мінімізації. Такий підхід важливий для забезпечення звітності, оскільки створює можливість відстеження всіх рішень та дій, спрямованих на управління ризиками, а також дозволяє менеджменту аналізувати ефективність застосованих заходів [37].

Загалом, належне документування кожного етапу управління ризиками та його інтеграція в загальну систему контролю підвищує ефективність управління, дозволяє більш раціонально розподіляти ресурси, оперативно реагувати на нові виклики та зміцнює позиції підприємства на міжнародних ринках.

1.3. Методика управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства

Процес ідентифікації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) підприємства є першим і найбільш важливим кроком у загальній методиці управління ризиками. Це комплексний підхід, що включає виявлення можливих ризиків, їх опис і визначення основних характеристик. Мета цього етапу виражається в створенні всебічного уявлення про потенційні загрози, що можуть вплинути на діяльність підприємства у сфері ЗЕД.

Ідентифікація ризиків здійснюється за допомогою різних методів, таких як аналіз документів, експертні оцінки, інтерв'ю з ключовими працівниками підприємства, аналіз ринкових умов та ретроспективний аналіз минулих інцидентів. Важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть спричинити ризики. Внутрішні фактори включають організаційну структуру підприємства, процеси управління, фінансовий стан та компетенцію працівників. Зовнішні фактори охоплюють економічні умови, політичну

стабільність, регуляторні зміни, ринкові тенденції та інші макроекономічні параметри. [15]

Одним з ключових інструментів ідентифікації ризиків є SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є одним із найпоширеніших методів для систематичного підходу до оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Цей метод дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити зовнішні можливості та загрози, які можуть вплинути на її діяльність. У контексті ідентифікації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності SWOT-аналіз допомагає встановити, як внутрішні ресурси та можливості компанії можуть бути використані для протистояння зовнішнім загрозам, таким як коливання валютних курсів, політична нестабільність чи ризики регуляторних змін. Використання SWOT-аналізу у поєднанні з іншими методами забезпечує більш глибоке розуміння ризиків та розробку стратегій для їх мінімізації. Також широко використовуються методи мозкового штурму, Delphi-метод та інші групові методи для отримання експертних оцінок та прогнозів розгляньмо їх також детальніше [8].

Метод мозкового штурму є ефективним способом генерації ідей та пошуку нових підходів до ідентифікації ризиків. Під час мозкового штурму учасники команди висувають усі можливі ризики, пов'язані з зовнішньоекономічною діяльністю, зосереджуючись на можливих загрозах, які можуть виникнути у ході міжнародної діяльності. Цей метод часто використовується на початковому етапі управління ризиками для виявлення всіх потенційних загроз без обмежень або оцінки реалістичності. Мозковий штурм дозволяє отримати різні точки зору від співробітників, що займаються різними аспектами бізнесу, та часто відкриває нові ризики, які могли бути неочевидними.

Delphi-метод — це метод отримання експертних оцінок, який базується на опитуванні групи незалежних експертів у кілька раундів. Після кожного раунду узагальнені результати опитування надаються експертам для

подальшого аналізу і корекції своїх відповідей. Мета методу виражається в досягненні консенсусу щодо можливих ризиків та їх важливості. Delphi-метод використовується для ідентифікації складних і довгострокових ризиків, таких як регуляторні зміни або глобальні економічні тренди, які можуть вплинути на зовнішньоекономічну діяльність. Цей метод є особливо корисним у ситуаціях, коли дані щодо ризиків обмежені, і потрібні глибокі знання та досвід експертів для формування обґрунтованої оцінки [35].

Процес ідентифікації ризиків включає кілька етапів. Перший етап - це збір інформації, що включає аналіз фінансової документації, звітів про виконання міжнародних контрактів, даних про ринкову ситуацію та інші релевантні джерела інформації. На другому етапі здійснюється виявлення ризиків за допомогою різних аналітичних методів. На третьому етапі відбувається опис і документування виявлених ризиків.

Для підвищення точності ідентифікації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства активно використовуються сучасні інформаційні технології, зокрема програмне забезпечення для управління ризиками (risk management software). Це дозволяє автоматизувати процес збору та аналізу великої кількості даних, підвищуючи ефективність і швидкість прийняття рішень. Програмні продукти для управління ризиками мають низку переваг, які забезпечують точність і надійність процесу ідентифікації загроз:

Автоматизований збір та обробка даних: Програмне забезпечення дозволяє швидко збирати інформацію з різних джерел, таких як дані ринків, зміни у валютних курсах, правові та регуляторні зміни, а також дані про діяльність контрагентів. Це забезпечує актуальність і повноту інформації, необхідної для оцінки ризиків.

Моніторинг ринкових умов у реальному часі: Системи управління ризиками дозволяють відстежувати зміни в зовнішньому середовищі у реальному часі, що є критично важливим для підприємств, що працюють на міжнародному ринку. Наприклад, зміни у політичній ситуації, економічні коливання або раптові зміни регуляторних вимог можуть миттєво

відображатися в системі, що дозволяє компанії оперативно реагувати на нові загрози.

Аналіз ризиків на основі історичних даних: Програмне забезпечення дозволяє аналізувати історичні дані щодо минулих ризикових подій, що допомагає підприємству прогнозувати імовірність настання аналогічних подій у майбутньому. Завдяки аналізу попередніх даних система може будувати моделі й оцінювати середні втрати, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень.

Інструменти для моделювання сценаріїв: Сучасні системи управління ризиками часто містять інструменти для сценарного аналізу та моделювання, зокрема метод Монте-Карло, який дозволяє оцінити можливі варіанти розвитку подій і їхні наслідки для підприємства. Сценарний аналіз є важливим інструментом для розгляду оптимістичних, песимістичних і базових сценаріїв, що дозволяє готуватися до різних умов на ринку [3].

Генерація звітів та сповіщення в реальному часі: Програмні продукти здатні автоматично генерувати звіти про ризики, а також надсилати сповіщення про зміну критичних показників, таких як валютні коливання чи зміни у правовому полі. Це забезпечує своєчасність інформації для менеджменту, який може оперативно приймати рішення щодо адаптації до нових загроз.

Після ідентифікації ризиків наступним кроком є їх оцінка, що включає кількісний та якісний аналіз. Цей етап дозволяє встановити рівень небезпеки кожного ризику і зрозуміти потенційні втрати у разі його реалізації, що допомагає у прийнятті обґрунтованих рішень щодо подальшого управління.

Кількісний аналіз передбачає числове вимірювання ризиків, що дозволяє оцінити їхній вплив у фінансових показниках або інших числових параметрах. Основні методи кількісного аналізу включають:

Статистичний аналіз: Використання історичних даних для аналізу частоти та наслідків минулих ризикових подій. Цей метод дозволяє будувати ймовірнісні моделі, які допомагають прогнозувати втрати від потенційних ризиків на основі аналогічних ситуацій з минулого. Наприклад, на основі

статистичних даних про коливання валютних курсів можна оцінити валютний ризик, пов'язаний з певним ринком.

Метод Монте-Карло: Це симуляційний підхід, який дозволяє моделювати численні сценарії розвитку подій і визначати імовірність їх настання. Використовуючи випадкові змінні, метод Монте-Карло надає можливість оцінити можливі втрати у різних сценаріях та надає точніший аналіз фінансових ризиків і невизначеностей. Він особливо корисний для оцінки ризиків, пов'язаних із коливанням цін на сировину чи валюту, де результат може залежати від багатьох зовнішніх факторів [5].

Аналіз вартості ризику (Value at Risk, VaR): Цей метод дозволяє встановити максимальні можливі втрати за певний період часу з урахуванням заданого рівня ймовірності. VaR є особливо популярним у фінансових установах і дозволяє оцінювати потенційні втрати за короткі проміжки часу, що є критично важливим для підприємств у зовнішньоекономічній діяльності, де важлива швидка реакція на зміни ринку.

Аналіз сценаріїв: Метод, який передбачає оцінку можливих наслідків різних сценаріїв розвитку ситуації, включаючи як найгірші, так і найкращі випадки. Аналіз сценаріїв дозволяє встановити діапазон можливих втрат та імовірність їхнього настання, що особливо важливо для ризиків, пов'язаних з політичними або економічними змінами у країнах, де діє підприємство.

Якісний аналіз є важливою складовою процесу оцінки ризиків, оскільки він дозволяє оцінити імовірність настання ризикових подій та їхній можливий вплив на діяльність підприємства. Якісний підхід забезпечує глибше розуміння специфічних ризиків, які важко оцінити за допомогою кількісних методів, та дозволяє підприємству враховувати не тільки числові показники, а й експертні судження та стратегічні аспекти. Основні методи якісного аналізу включають:

Метод експертних оцінок: Цей метод передбачає опитування групи експертів для отримання якісних оцінок ймовірності та потенційного впливу ризиків на діяльність підприємства. Завдяки залученню досвідчених фахівців, які добре розуміють зовнішньоекономічну діяльність і пов'язані ризики,

компанія може отримати унікальні інсайти та суб'єктивні думки, які важко отримати з інших джерел. Метод експертних оцінок є особливо корисним для ідентифікації нових або складних ризиків, що не мають достатньо історичних даних для кількісної оцінки.

Аналіз чутливості: Метод чутливості дозволяє оцінити вплив змін у ключових факторах на ризики підприємства. Цей метод допомагає встановити критичні фактори, які найбільше впливають на певні ризики. Наприклад, для підприємства, що працює на іноземних ринках, ключовим фактором може бути курс валют. Чутливість аналізується шляхом зміни цих факторів та оцінки того, як зміна кожного з них впливає на ризики. Такий підхід дозволяє зосередити управлінські зусилля на найбільш впливових факторах, а також розробити заходи для зниження їхнього впливу на загальну ризикованість.

Матриця ризиків: Це візуальний інструмент для оцінки та пріоритизації ризиків, що допомагає підприємству зосередитись на найбільш критичних загрозах. Матриця ризиків будується на двовимірній площині, де одна вісь відображає імовірність настання ризику, а інша — ступінь його впливу. Цей інструмент дозволяє класифікувати ризики за рівнями важливості (високий, середній, низький) і фокусувати увагу на найбільш критичних ризиках, які потребують пріоритетної уваги та вимагають негайного реагування. Використання матриці допомагає підвищити ефективність управління, оскільки ризики стають більш наочними, і це спрощує процес їхнього аналізу та прийняття рішень.

Комбінування цих методів дозволяє підприємству глибше аналізувати потенційні ризики, зрозуміти критичні точки впливу та надає можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Якісний аналіз, зокрема матриця ризиків, також допомагає у розробці стратегій управління ризиками, спрямованих на зниження їхнього впливу та підвищення стабільності діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Також варто охарактеризувати як здійснюється оцінка ризиків. Наприклад оцінка валютних ризиків може здійснюватися шляхом аналізу історичних даних

про коливання валютних курсів, а також моделювання можливих сценаріїв змін валютних курсів у майбутньому. Метод Монте-Карло дозволяє встановити ймовірність різних рівнів втрат від валютних ризиків та розробити стратегії хеджування. Оцінка політичних ризиків може включати аналіз політичної ситуації в країні, дослідження історичних даних про політичну нестабільність, а також експертні оцінки можливих змін у законодавстві та політичних умовах. Аналіз сценаріїв дозволяє оцінити можливі наслідки різних політичних подій, що можуть вплинути на діяльність підприємства [34].

Загалом, комплексний підхід до ідентифікації та оцінки ризиків є важливою складовою управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Це дозволяє своєчасно виявляти та оцінювати потенційні загрози, розробляти ефективні стратегії їх мінімізації та забезпечувати стабільність і розвиток підприємства на міжнародних ринках.

Аналіз ризиків включає їх класифікацію та порівняння за різними критеріями. Це допомагає виявити найбільш критичні ризики та розробити ефективні стратегії для їх мінімізації. Аналіз ризиків, пов'язаних із міжнародними контрактами, може включати дослідження правових аспектів, аналіз умов контракту, а також оцінку надійності контрагента. Класифікація цих ризиків дозволяє встановити найбільш вразливі аспекти контракту та розробити механізми захисту. Аналіз ризиків перевезень включає оцінку ймовірності виникнення форс-мажорних обставин, пошкодження товару під час транспортування, а також оцінку професіоналізму експедиторів. Це дозволяє розробити стратегії зниження ризиків, такі як страхування вантажів та вибір надійних логістичних партнерів.

Після оцінки ризиків наступним етапом у ході управління є визначення відповідних стратегій реагування, які дозволять підприємству мінімізувати негативні наслідки ризиків або повністю уникнути їх. Етап передбачає розробку та впровадження конкретних методів мінімізації та нейтралізації ризиків, спрямованих на зниження ймовірності виникнення ризикових ситуацій або їхнього негативного впливу на діяльність підприємства.

У зовнішньоекономічній діяльності підприємства використовують кілька основних стратегій реагування на ризики:

- Уникнення ризику - ця стратегія виражається в відмові від діяльності, що може призвести до ризику, або в адаптації ходів таким чином, щоб повністю усунути імовірність виникнення ризикової ситуації.
- Зменшення ризику - ця стратегія передбачає впровадження заходів, які знижують імовірність виникнення ризику або зменшують його потенційний вплив. Для підприємств у зовнішньоекономічній діяльності це може означати диверсифікацію постачальників, щоб знизити залежність від одного ринку, або застосування хеджування для зменшення валютного ризику.
- Передача ризику - у цій стратегії підприємство передає відповідальність за ризик третій стороні. Найпоширенішим способом передачі ризику є страхування.
- Прийняття ризику - у разі низької ймовірності або незначного впливу ризикової події підприємство може обрати стратегію прийняття ризику, не вживаючи додаткових заходів для його уникнення чи зниження. Це рішення часто приймається тоді, коли витрати на управління ризиком перевищують потенційні збитки [26].



Рис.1.4. Стратегії мінімізації ризиків

Джерело: [24].

Стратегії зменшення (мінімізації) ризику включає в себе: диверсифікацію, хеджування, страхування, договірні механізми. Варто їх розглянути детальніше.

Диверсифікація: Розподіл ризиків через різноманітність товарів, ринків, постачальників і клієнтів. Підприємства можуть зменшити ризики, пов'язані з

коливаннями на ринку або змінами в політичній та економічній ситуації, диверсифікуючи свої операції та інвестиції.

Хеджування: Використання фінансових інструментів для страхування від валютних та цінових ризиків. Застосування ф'ючерсів, опціонів та форвардних контрактів для захисту від несприятливих змін валютних курсів та цін на сировину.

Страхування: Оформлення страхових полісів для покриття різних видів ризиків, включаючи транспортні, комерційні та політичні ризики. Страхування вантажів, експортних кредитів та інших аспектів зовнішньоекономічної діяльності дозволяє зменшити фінансові втрати у випадку непередбачених обставин.

Договірні механізми: Укладання детальних і чітких контрактів, що включають умови про штрафи за невиконання зобов'язань, форс-мажорні обставини та інші ризикові фактори. Використання арбітражних застережень та визначення умов розв'язання спорів.

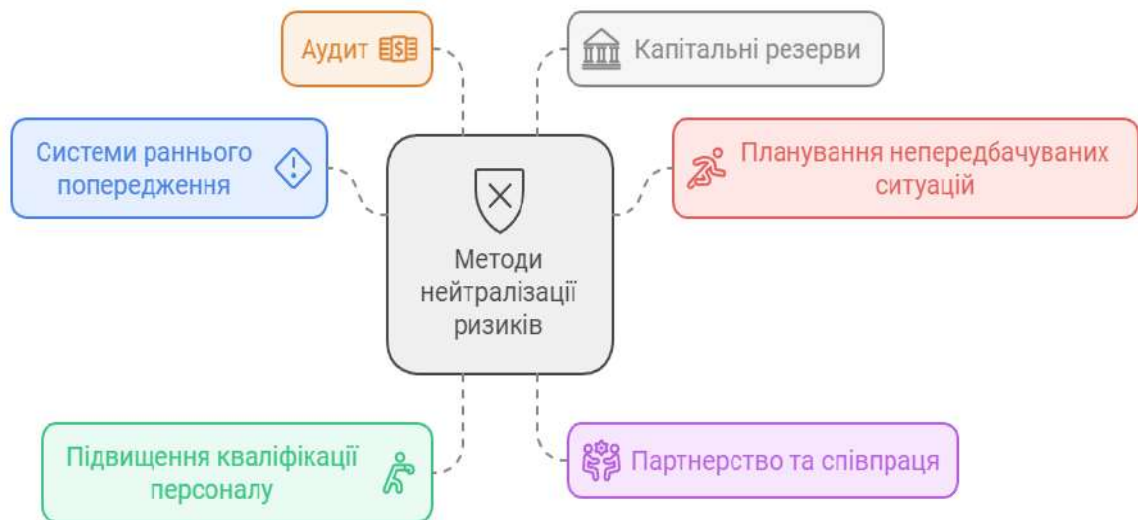


Рис.1.5. Методи нейтралізації ризиків
Джерело: розроблено автором

Методи нейтралізації ризиків включає:

- Системи раннього попередження - впровадження систем моніторингу, що дозволяють виявляти потенційні ризики на ранніх стадіях.

Використання програмного забезпечення для аналізу даних і прогнозування можливих загроз.

- Планування непередбачуваних ситуацій - розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, включаючи сценарії для різних видів ризиків. Проведення тренувань і навчань для персоналу щодо дій у разі виникнення кризових ситуацій.

- Підвищення кваліфікації персоналу - регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників з питань управління ризиками. Проведення семінарів, тренінгів і курсів для ознайомлення з найкращими практиками у сфері управління ризиками.

- Партнерство та співпраця - укладання стратегічних партнерських угод та співпраця з іншими компаніями для спільного управління ризиками. Обмін досвідом та ресурсами з метою зниження впливу ризиків на обидві сторони.

- Аудит та внутрішні контрольні механізми - проведення регулярних аудитів для виявлення слабких місць у системі управління ризиками. Впровадження внутрішніх процедур контролю та механізмів перевірки виконання ризик-орієнтованих стратегій.

- Резервування та накопичення капіталу - створення фінансових резервів для покриття непередбачених ризиків та негативних подій. Накопичення достатнього капіталу для можливості швидко реагувати на зміни ситуації та мінімізувати їхні наслідки [17].

Також, ключовим етапом процесу управління ризиками є моніторинг ризиків, що забезпечує своєчасну реакцію на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Зовнішньоекономічна діяльність особливо вразлива до змін політичної, економічної та соціальної ситуації у країнах-партнерах, а також до коливань валютних курсів і змін у міжнародних торгових умовах. Постійний моніторинг дозволяє підприємству виявляти нові ризики на ранніх стадіях і відслідковувати зміни в уже відомих ризиках, що є надзвичайно важливим для своєчасного коригування стратегій реагування.

Процес моніторингу ризиків включає регулярну оцінку ймовірності та впливу ризикових подій, перегляд наявних заходів реагування та аналіз нових факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Моніторинг повинен охоплювати ключові сфери ризику, зокрема фінансову стабільність контрагентів, регуляторні зміни на ринках, стан економічного середовища у країнах-партнерах та динаміку валютних курсів. Також важливо забезпечити адаптивність підходів до моніторингу, оскільки нові ризики можуть виникати раптово, а старі ризики можуть змінювати свій рівень критичності [20].

З розвитком технологій багато підприємств використовують спеціалізоване програмне забезпечення для моніторингу ризиків у реальному часі. Такі інструменти дозволяють централізовано збирати, аналізувати та відслідковувати дані про ризики, що значно підвищує ефективність управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності. Програмне забезпечення для моніторингу ризиків може автоматично збирати дані з ринків, стежити за валютними курсами, аналізувати політичні та економічні показники, а також оперативно сповіщати менеджмент про зміни у ризикових факторах.

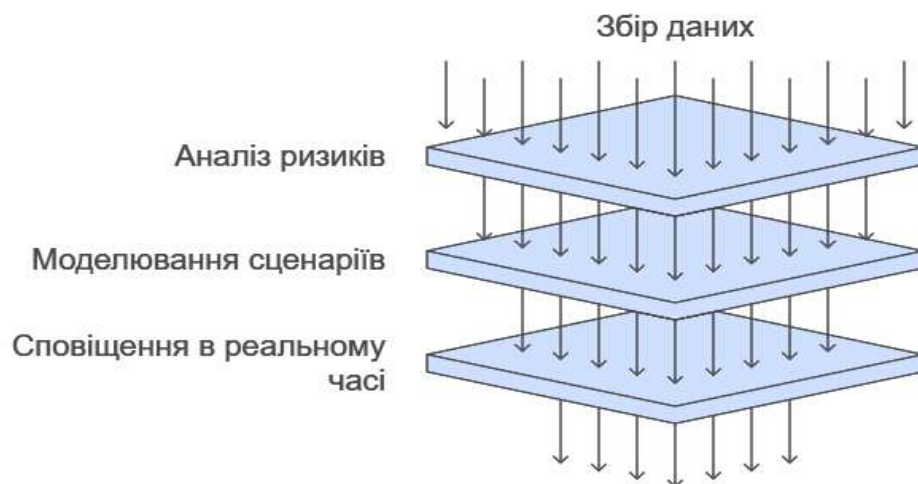


Рис. 1.6 Функції програмного забезпечення для моніторингу ризиків
Джерело: розроблено автором

Серед основних функцій такого програмного забезпечення можна виділити:

- Автоматичний збір та обробка даних — це дає змогу оперативно отримувати інформацію про стан ринків, зміни у законодавстві та

регуляторному середовищі, а також відстежувати фінансові показники контрагентів.

- Аналіз ризиків на основі історичних даних — системи можуть будувати прогнози на основі історичних даних та виявляти закономірності, що дозволяє більш точно оцінювати імовірність виникнення певних ризиків.

- Інструменти для моделювання сценаріїв — можливість моделювати різні сценарії допомагає підприємствам прогнозувати наслідки ризиків і швидко адаптувати стратегії реагування.

- Сповіщення в реальному часі — системи можуть автоматично надсилати сповіщення про зміну критичних показників, що дозволяє миттєво реагувати на ризикові ситуації.

Використання програмного забезпечення для моніторингу ризиків робить процес більш ефективним і забезпечує вищий рівень контролю над ризиками. Підприємства можуть своєчасно реагувати на нові виклики та адаптувати стратегії управління ризиками, що є особливо важливим у зовнішньоекономічній діяльності, де зміни відбуваються швидко і часто непередбачувано.

Завершальним етапом є Документування, цей етап включає такі методичні засоби як описи ризиків, протоколи зустрічей, аналітичні звіти, списки обраних стратегій реагування, дані про витрати на управління ризиками та звіти про моніторинг і перегляд ризиків. Цей процес дозволяє компанії мати повну картину ризиків, з якими вона стикається, і в разі потреби швидко знайти інформацію про попередні дії. Документування є також важливим для створення історичних записів, які можуть бути використані для прогнозування ризиків і вдосконалення методів їх управління у майбутньому [22].

Ефективне управління ризиками передбачає інтеграцію цього процесу у загальну систему внутрішнього контролю на підприємстві. Управління ризиками не повинно існувати як окремий процес; натомість воно має бути складовою щоденних операцій і стратегічних рішень, які приймаються на всіх рівнях управління. Інтеграція управління ризиками в систему контролю

забезпечує кращу координацію дій, дозволяє уникнути дублювання функцій та сприяє створенню єдиного підходу до управління ризиками в рамках загальної діяльності компанії.

Для забезпечення такої інтеграції підприємство повинно встановити чіткі процедури документування управління ризиками та розподілити відповідальність за цей процес серед відповідних відділів і керівників. Це включає розробку внутрішніх політик, що регламентують порядок ідентифікації, оцінки, реагування, моніторингу і документування ризиків. Інтеграція управління ризиками в загальну систему контролю також забезпечує контрольованість і відслідковуваність ризиків, що сприяє підвищенню надійності та відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства і корпоративних стандартів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика досліджуваного підприємства.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є одним з найбільших агропромислових підприємств в Україні та провідним виробником і експортером олійних і зернових культур, зокрема соняшnikової олії та пшениці, на міжнародні ринки. Компанія була заснована у 1995 році та завдяки масштабним інвестиціям і ефективному управлінню значно розширила власну діяльність, охопивши повний виробничий цикл — від вирощування сільськогосподарських культур до їхньої переробки та експорту. Головний офіс компанії розташований у Києві, а її акції котируються на Варшавській фондовій біржі, що підкреслює її статус як публічної компанії з високим рівнем прозорості та звітності перед акціонерами [30].

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» забезпечує високий рівень інтеграції в усі етапи виробничого процесу, що включає вирощування сільськогосподарських культур, їхню переробку на олію, зберігання та транспортування кінцевої продукції на експортні ринки. Така вертикальна інтеграція дозволяє компанії ефективно контролювати якість продукції, оптимізувати логістичні витрати та забезпечувати безперебійні поставки навіть в умовах складної геополітичної ситуації.

Основними видами діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є вирощування, переробка та експорт зернових і олійних культур, зокрема виробництво соняшnikової олії. Штаб-квартира компанії розташована в Києві, а її земельні ресурси охоплюють кілька регіонів України, що дозволяє забезпечувати стабільні постачання сировини для виробництва.

Інфраструктура ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» дозволяє ефективно організувати логістику та доставку продукції на міжнародні ринки. Компанія володіє транспортною мережею, яка включає автомобільні траси з доступом до

основних експортних пунктів, власними портовими терміналами на Чорному морі та елеваторами, що забезпечують зберігання великих обсягів продукції. Завдяки наявності внутрішніх залізничних ліній компанія має зручний зв'язок із залізничною мережею, що спрощує транспортування продукції до портів та знижує логістичні витрати.

Організаційна структура управління ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» побудована за лінійно-функціональним принципом, поєднуючи єдиноначальність із чітким розподілом функцій. Структура включає 10 функціональних відділів, кожен з яких очолюється директором, підзвітним безпосередньо Голові правління. Такий підхід забезпечує ефективний контроль над усіма етапами виробництва і реалізації продукції.

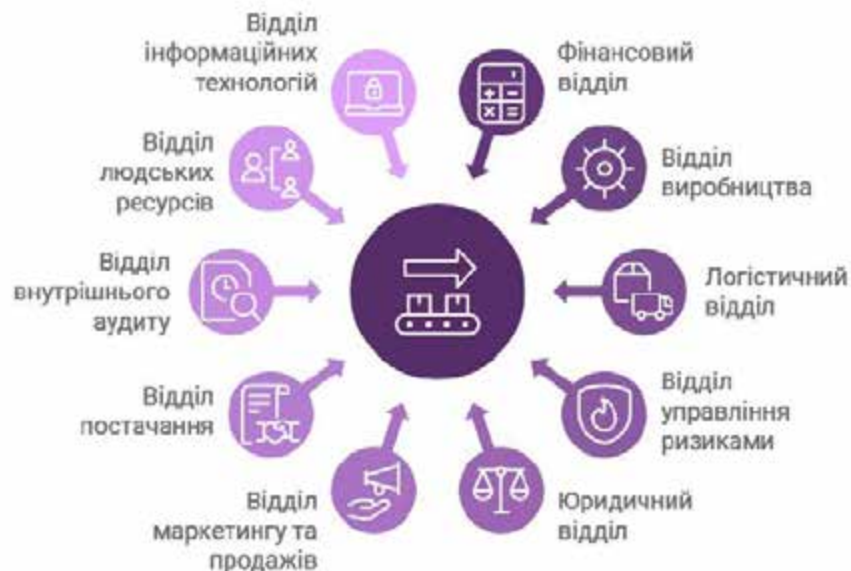


Рис. 2.1 Десять функціональних відділів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: розроблено автором

Фінансовий відділ відповідає за управління фінансовими ресурсами, моніторинг ліквідності, аналіз кредитних ризиків і забезпечення фінансової стійкості компанії. Основні завдання включають розробку бюджету, контроль за виконанням фінансових показників і забезпечення належного фінансування операцій компанії.

Відділ виробництва забезпечує контроль за виробничими процесами, управління операційними ризиками та якістю продукції. Відділ працює над впровадженням нових технологій та оптимізацією витрат на виробництво, що підвищує ефективність роботи компанії.

Логістичний відділ відповідає за транспортування, складування та управління ланцюгом постачань. Відділ контролює маршрути поставок, щоб уникнути логістичних збоїв, та підтримує зв'язок із залізничною мережею і портовими терміналами для забезпечення своєчасного експорту продукції.

Відділ управління ризиками – здійснює оцінку і моніторинг зовнішніх і внутрішніх ризиків, серед яких фінансові, валютні, ринкові та регуляторні. Цей відділ розробляє стратегії щодо мінімізації потенційних загроз і регулярно співпрацює з іншими департаментами для інтеграції заходів з управління ризиками у всі бізнес-процеси.

Юридичний відділ – займається дотриманням законодавчих норм, контролює юридичну чистоту угод та контрактів, а також мінімізує регуляторні ризики. Юристи компанії забезпечують відповідність діяльності компанії міжнародним та місцевим правовим вимогам, особливо у сфері експорту.

Відділ маркетингу та продажів – цей відділ відповідає за аналіз ринку, планування збуту продукції, а також управління конкурентними ризиками. Він займається дослідженням ринкових тенденцій, розробляє маркетингову стратегію та адаптує ціноутворення під потреби регіональних ринків.

Відділ постачання – забезпечує закупівлю сировини та ресурсів, необхідних для виробництва, веде переговори з постачальниками, контролює дотримання умов постачання та якість придбаної сировини. Також цей відділ мінімізує ризики, пов'язані із зовнішніми постачаннями.

Відділ внутрішнього аудиту та контролю – здійснює аудит внутрішніх бізнес-ходів, оцінює їх відповідність внутрішнім стандартам компанії та ефективність управління ризиками. Внутрішній аудит виявляє потенційні проблеми та надає рекомендації з удосконалення діяльності компанії.

Відділ кадрового забезпечення та розвитку персоналу – відповідає за набір, навчання та розвиток кадрів. Він також розробляє програми підвищення кваліфікації працівників, формуючи команду фахівців для досягнення стратегічних цілей компанії.

Відділ інформаційних технологій – забезпечує технічну підтримку і розробку інформаційних систем компанії. Цей відділ підтримує захищеність корпоративних даних, забезпечує ефективну роботу систем управління ризиками, зокрема моніторинг бізнес-ходів у реальному часі.

Таблиця 2.1.

Показники фінансового стану та платоспроможності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Фінансовий індикатор	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Рекомендоване значення
Ліквідність					
Поточна ліквідність, %	97,2	102,1	109,4	115,0	>100%
Абсолютна ліквідність, %	4,3	5,0	6,2	7,5	>20%
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії, %	15,2	18,6	25,4	32,1	≥50%
Прибутковість					
ROA - Рентабельність активів, %	5,8	7,3	12,2	15,7	Від'ємні значення свідчать про збитки
RCA - Рентабельність оборотних активів, %	6,5	8,9	15,3	20,5	Від'ємні значення свідчать про збитки
NPM - Чиста маржа, %	2,1	3,5	5,6	8,2	Від'ємні значення свідчать про збитки
ROTA - Рентабельність загальних активів, %	7,2	9,5	14,1	17,8	Від'ємні значення свідчать про збитки
Ділова активність					
Оборотність загальних активів	2,9	2,5	2,4	2,2	Оптимальні значення залежать від галузі
Оборотність робочого капіталу	-60,3	-45,2	-30,5	320,1	Оптимальні значення залежать від галузі
Оборотність дебіторської заборгованості	5,8	6,1	6,5	6,7	Оптимальні значення залежать від галузі

Джерело: [32].

На кінець 2023 року активи ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» становили 5,5 млрд. дол. США що на 44,7% більше у порівнянні з 2020 роком, коли цей показник складав 3,8 млрд. дол. США. Поточні зобов'язання компанії склали 2,7 млрд. дол. США що свідчить про зниження на 10% у порівнянні з 2020 роком (3 млрд. дол. США). Виручка компанії також демонструє позитивну динаміку, збільшившись на 34,1% за останні три роки, досягнувши 5,5 млрд. дол. США у 2023 році. Водночас темпи зростання дещо сповільнилися у порівнянні з попередніми роками, що пояснюється коливаннями на ринках зернових та олійних культур (табл. 2.1).

Показник поточної ліквідності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», який визначає здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання активами, досягнув у 2023 році 115%, що відповідає нормативним вимогам. Це свідчить про стабільний рівень ліквідності та здатність компанії своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання.

Абсолютна ліквідність у 2023 році склала 7,5%, що відображає частку поточних боргів, які можуть бути погашені негайно. Хоча цей показник має позитивну динаміку, його рівень залишається нижчим за оптимальне значення, що вказує на певну недостатність власних ресурсів для миттєвих розрахунків із кредиторами.

У 2023 році коефіцієнт автономії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», який відображає частку власного капіталу у загальних активах компанії, склав приблизно 32,1%. Це вказує на певну залежність компанії від позикових коштів і зовнішніх інвесторів, оскільки значення коефіцієнта є нижчим за оптимальний рівень, що підкреслює необхідність подальшого управління борговими зобов'язаннями для забезпечення фінансової стійкості.

Показники прибутковості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» демонструють позитивну динаміку, що свідчить про ефективне використання активів та високий рівень рентабельності.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» займає значну частку аграрного ринку України, а більша частина її продукції реалізується на експорт.

Таблиця 2.2.

Ринковий аналіз ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Фінансовий індикатор	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Частка на ринку, %	35,5	36,2	37,1	38,4
Місце компанії на ринку	1	1	1	1
Абсолютний приріст виручки, млн. дол. США	400,6	500,2	450,3	400,1
Відносний приріст виручки, %	15,4	12,3	10,9	8,7

Джерело: [32].

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має всі необхідні ресурси та інфраструктуру для виробництва високоякісної агропродукції, яка популярна як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. На рис. 2.2 представлено частку виручки від

експорту, що підкреслює значну залежність компанії від зовнішньоекономічної діяльності. Так, у 2023 р. експортна виручка склала 41,8 % усього доходу компанії. Цей графік також дозволяє зробити висновки щодо ризиків, пов'язаних із залежністю компанії від глобальних ринків та впливу економічних коливань на здатність компанії підтримувати стабільні обсяги експорту.

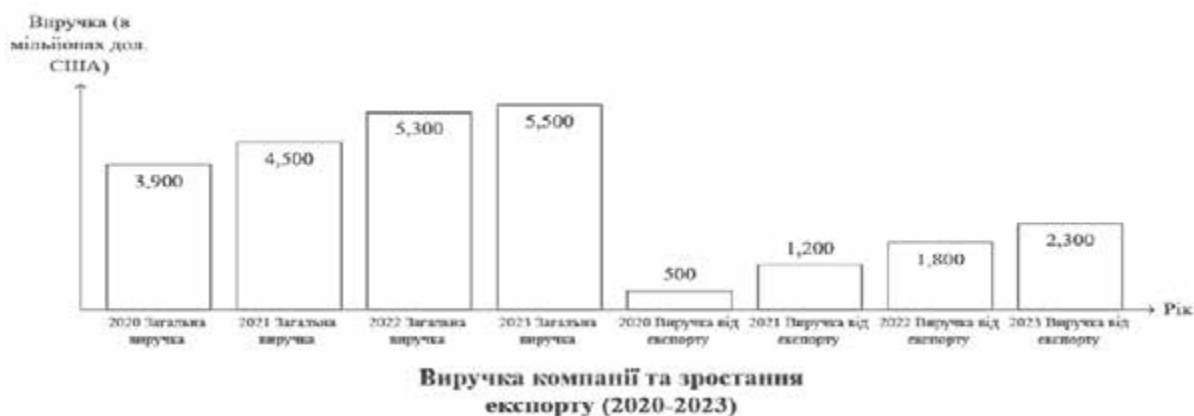


Рис. 2.2. Частка експорту у виручці, млн. дол. США
Джерело: [32]

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» постачає власну продукцію до понад 60 країн світу, охоплюючи основні регіони, зокрема Європу (Франція, Німеччина, Польща, Італія, Румунія, Болгарія), Північну та Південну Америку (США, Бразилія, Перу), Африку (Єгипет, Туніс), Близький Схід (Туреччина) та країни СНД (Казахстан, Молдова). Широка географія експорту дозволяє компанії диверсифікувати ризики та забезпечувати стабільність доходів, незалежно від коливань попиту в окремих регіонах.

Основні показники експорту ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за останні роки наведено в таблиці 2.3.

З таблиці видно, що обсяги експорту ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» суттєво зросли у порівнянні з 2020 роком, досягнувши \$2,3 млрд у 2023 році. Це зростання обумовлено розширенням кількості контрагентів і збільшенням експортних операцій. Основними напрямками експорту є Європа, Близький Схід, СНД, Америка, Африка та Азія, при цьому найбільшу частку займають європейські та азійські ринки.

Таблиця 2.3.

Показники експорту ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Період	Дохід від експорту	Кількість контрагентів	Кількість операцій
2020 рік	\$500 млн	120	900
2021 рік	\$1,2 млрд	140	1200
2022 рік	\$1,8 млрд	160	1600
2023 рік	\$2,3 млрд	150	1500

Джерело: [32].

Топ-10 країн для експорту включають Польщу, Китай, Туреччину, Італію, Єгипет, Німеччину, Саудівську Аравію, Пакистан, Іспанію та Нідерланди (рис. 2.2).

**Топ-10 країн для експорту
продукції ТОВ «КЕРНЕЛ-
ТРЕЙД»**

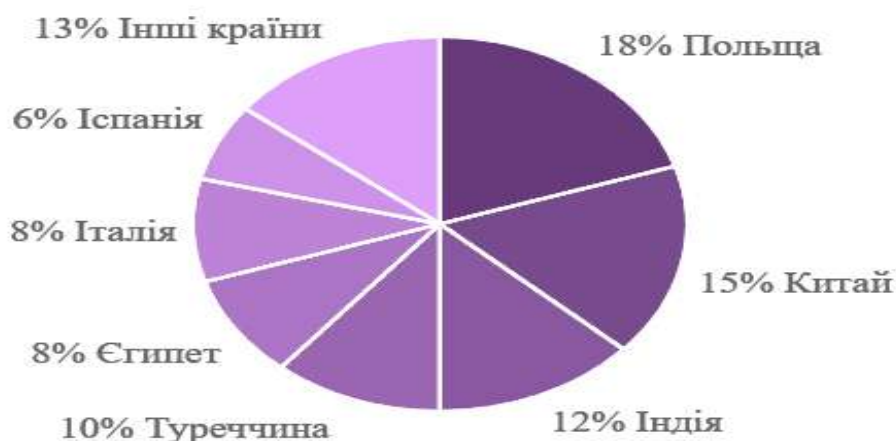


Рис. 2.3. Топ-10 країн експорту продукції ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: [32].

Порівняння показників експорту за 2021 та 2023 роки свідчить про суттєві зміни в обсягах продажів на основних експортних ринках. Найбільше зростання спостерігалось у Польщі (80%), Китаї (50%) та Індії (40%), що пояснюється підвищеним попитом на агропродукцію на цих ринках. Водночас відбулося зниження доходів від експорту до Нідерландів (-20%) та Іспанії (-15%), що може бути пов'язано з економічними змінами в Європейському Союзі або зміною торговельних умов.

Найбільшу питому вагу в товарній структурі експорту «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» займає соняшникова олія (44,4 %), зернові культури (33,3 %), шрот та макуха (11,1 %) та олійні культури (соя та ріпак) – 8,3 %.

ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» має амбітні плани щодо розширення своєї присутності на європейських ринках, які є високомісткими та прибутковими. Сьогодні пріоритетними для компанії залишаються такі ринки, як Німеччина, Франція, Іспанія, Італія, Польща, Великобританія та Нідерланди, що обумовлено високим попитом на продукцію агропромислового комплексу в цих країнах.

Компанія активно конкурує з виробниками з інших країн, зокрема з Китаю, де державна підтримка аграрного сектору створює певну цінову перевагу для місцевих виробників на експортних ринках. Попри це, "Кернел" утримує міцні позиції на європейських ринках завдяки дотриманню високих стандартів якості та екологічності продукції. Таким чином, дослідження експортної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» показує, що, незважаючи на лідерські позиції на внутрішньому ринку, компанія на зовнішніх ринках стикається з високою конкуренцією та значною залежністю від регіональних економічних умов.

2.2. Оцінка та аналіз ризиків ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» при здійсненні експортних операцій

Процес оцінки ризиків є однією з ключових складових загальної системи управління ризиками для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», особливо в контексті зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволяє не лише ідентифікувати ризики, але й оцінювати їх можливі наслідки кількісними або якісними методами. Основні ризики, що впливають на діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у сфері експорту, включають політичні, макроекономічні, валютні, митні, транспортні ризики, ризики, пов'язані з міжнародними контрактами, контрагентами та міжнародною конкуренцією. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Класифікація ризиків ЗЕД ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Група ризиків	Прості ризики
Політичні ризики	Закриття кордонів через епідеміологічну ситуацію у світі
Макроекономічні ризики	Погіршення економічної ситуації в країні Загроза світової економічної кризи Ризик зниження об'ємів інвестицій Зниження платоспроможності населення Зміна цін на топливно-енергетичні ресурси Зміна транспортних тарифів Зростання цін на сировину Збільшення податків
Валютні ризики	Ризик коливання валютних курсів Інфляційний ризик
Транспортні ризики	Невиконання графіків поставок продукції Неефективна транспортна логістика
Митні ризики	Ризик відсутності сертифікатів або несвоєчасної сертифікації продукції Ризик помилкового обчислення митних зборів, акцизу, ПДВ Ризик невиконання вимог по заповненню митних документів Ризик порушення митного законодавства; Ризик використання транспортних засобів, які не відповідають митним вимогам
Ризики міжнародного контракту	Ризик розірвання договору Ризик пошкодження товару Ризик несплати товару Ризик невиконання обов'язків однією із сторін
Ризики пов'язані з іноземним контрагентом	Недостатня перевірка контрагента Недостатній контроль над спілкуванням з контрагентом

Джерело: розроблено автором

Політичні ризики включають загрози, пов'язані з нестабільністю на глобальній арені, що може призвести до обмежень або закриття ринків через торговельні бар'єри або зміни політики в країнах імпорту. Наприклад, ескалація геополітичних конфліктів чи введення санкцій може обмежити доступ до ринків ЄС або Азії. Такі ризики можуть негативно вплинути на доходи компанії та стабільність постачання продукції.

Макроекономічні ризики відображають вплив економічної ситуації як в Україні, так і в країнах-імпортерах. Серед таких ризиків - коливання цін на сировину, енергоресурси та транспортні тарифи, що впливають на виробничі витрати. Також суттєвий ризик становить загроза зниження інвестиційної привабливості та зменшення попиту на агропродукцію, зокрема через зниження

купівельної спроможності населення або економічний спад на глобальному рівні [4].

Валютні ризики є вагомим фактором, оскільки ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» значною мірою залежить від виручки в іноземній валюті. Коливання валютних курсів, особливо між доларом США та євро, може призвести до суттєвих втрат у доходах компанії та зниження її фінансової стабільності. Окрім цього, інфляційний ризик впливає на прибутковість компанії, оскільки здорожчання національної валюти впливає на цінову політику продукції на міжнародних ринках.

Транспортні ризики включають можливі затримки у постачанні продукції та невідповідність графіків відвантаження, що можуть бути зумовлені як внутрішніми факторами, так і зовнішніми обставинами, такими як порушення логістики через транспортні блокади або несприятливі погодні умови. Це може призвести до фінансових втрат та негативного впливу на репутацію компанії перед міжнародними партнерами [2].

Митні ризики охоплюють ризики, пов'язані з дотриманням вимог при перетині кордонів, зокрема необхідність належного оформлення документів та сертифікації продукції. Неналежне оформлення митних документів може призвести до затримок, додаткових митних платежів або штрафів, що підвищує операційні витрати компанії та впливає на виконання контрактних зобов'язань[33].

Ризики міжнародного контракту пов'язані з можливими порушеннями зобов'язань з боку контрагентів, такими як невиконання умов контракту, затримки платежів або пошкодження товару. Такі ризики можуть бути особливо значущими для експортоорієнтованої компанії, оскільки спричиняють фінансові втрати та ускладнюють реалізацію експортних стратегій.

Ризики міжнародного конкурентного середовища стосуються зниження конкурентоспроможності через зростання кількості конкурентів, зменшення попиту та впровадження нових технологій іншими учасниками ринку. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» постійно вдосконалює свої процеси та застосовує

інноваційні технології, що дозволяє підтримувати високий рівень якості продукції та адаптуватися до ринкових змін [21].

Виявлення факторів ризику є основою для прийняття науково обґрунтованих заходів управління, спрямованих на мінімізацію потенційних ризиків у комерційній, фінансовій, виробничій та організаційній діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

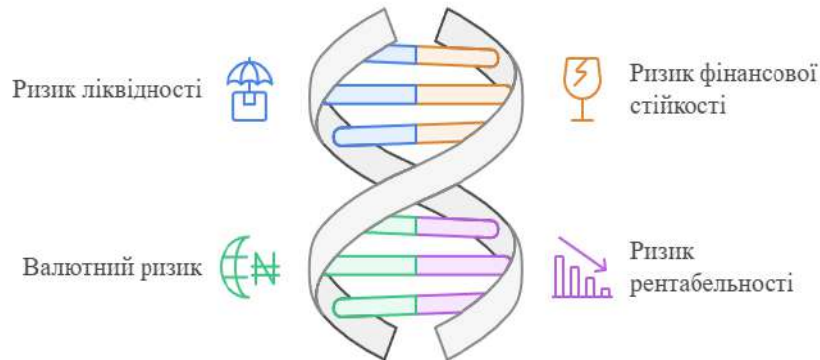


Рис. 2.4. Фінансові ризики, характерні для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
Джерело: [19].

Серед основних фінансових ризиків, характерних для компанії, виділяють (рис. 2.4.):

- Ризик ліквідності, який стосується здатності компанії своєчасно виконувати зобов'язання за рахунок ліквідних активів;
- Ризик втрати фінансової стійкості, що пов'язаний із можливими труднощами в покритті боргових зобов'язань власними коштами;
- Валютний ризик, який виникає через коливання валютних курсів, що впливає на доходи від експорту;
- Ризик зниження рентабельності, що залежить від рівня операційних витрат та результативності фінансового управління.

Фінансова стійкість є необхідною умовою для стабільного функціонування підприємства і відображає здатність вільно маневрувати фінансовими ресурсами для забезпечення безперебійної роботи та реалізації продукції. Важливо, щоб підприємство ефективно використовувало наявні фінансові ресурси для покриття витрат, розширення та модернізації.

Для аналізу ризику ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» використано фінансові коефіцієнти з його звітності, що допомагають

оцінити структуру активів і зобов'язань компанії. У таблиці 2.5 наведено основні показники, що характеризують ліквідність і фінансову стійкість підприємства:

Таблиця 2.5.

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	2020 рік	2023 рік	Рекомендоване значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.05	0.12	> 0.2
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.2	1.5	≥ 2
Коефіцієнт автономії	0.18	0.32	> 0.5
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0.08	0.14	> 0.1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0.25	0.40	> 0.5
Коефіцієнт критичної оцінки	0.6	0.9	> 1

Джерело: розроблено автором

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує потенціал компанії негайно виконати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. У 2023 році показник досягнув 0.12, що, хоч і демонструє зростання, залишається нижчим за оптимальне значення.
- Коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про здатність компанії покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2023 році він становив 1.5, що є позитивним результатом, але все ще нижчим за рекомендований рівень.
- Коефіцієнт автономії, що відображає частку власного капіталу у загальній структурі активів, у 2023 році склав 0.32. Це свідчить про залежність від позикових коштів, проте позитивна динаміка демонструє зростання фінансової незалежності компанії.
- Коефіцієнт забезпечення власними засобами зріс до 0.14 у 2023 році, що відповідає нормативним вимогам, відображаючи покращення рівня фінансової стабільності.
- Коефіцієнт фінансової стійкості у 2023 році дорівнював 0.40, що хоча і показує покращення, залишається нижчим за ідеальні значення, підкреслюючи важливість подальшого посилення фінансових позицій.
- Коефіцієнт критичної оцінки піднявся до 0.9 у 2023 році, вказуючи на поступове зростання можливостей компанії покривати зобов'язання

швидколіквідними активами, однак для подальшого зміцнення ліквідності необхідні додаткові заходи.

Ці дані показують, що компанія має позитивну динаміку в підвищенні ліквідності та фінансової стійкості, проте залишається певна залежність від позикового капіталу, що потребує подальшого вдосконалення фінансової стратегії.

Для оцінки ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» було застосовано аналіз відхилень від рекомендованих значень, що відображено у таблиці 2.6. Комплексна оцінка фінансового стану здійснюється за допомогою бальної методики, що класифікує організації за рівнем фінансового ризику. Відповідно до цієї методики, компанія може бути віднесена до одного з п'яти класів фінансової стійкості, залежно від кількості набраних балів за фактичні значення фінансових показників:

- 1-й клас (100–97 балів) — організації з абсолютною фінансовою стійкістю.
- 2-й клас (96–67 балів) — організації з нормальним фінансовим станом.
- 3-й клас (66–37 балів) — організації зі середнім фінансовим станом.
- 4-й клас (36–11 балів) — організації з нестійким фінансовим станом.
- 5-й клас (10–0 балів) — організації у кризовому стані.

Таблиця 2.6.

Бальна оцінка фінансового стану ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник фінансового стану	2020 рік	2023 рік	Критерій для вищого рейтингу	Критерій для нижчого рейтингу	Умови зниження балів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.04	0.12	0,5 і вище — 20 балів	Менше 0,1 — 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження від 0,5 знімається 4 бали
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.2	1.5	2 і вище — 16,5 балів	Менше 1 — 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження від 2 знімається 1,5 бала
Коефіцієнт автономії	0.18	0.32	0,5 і вище — 17 балів	Менше 0,4 — 0 балів	За кожні 0,01 пункту зниження від 0,5 знімається 0,8 бала

Джерело: розроблено автором

Методика оцінки передбачає, що відхилення фактичних значень показників від рекомендованих значень призводять до зниження балів.

Наприклад:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році досягнув значення 0,12, що є вище критичного мінімуму 0,1, але залишається суттєво нижчим за рекомендовані 0,5 для досягнення максимального балу. У такому випадку кожне зниження на 0,1 пункту нижче 0,5 призводить до зниження оцінки на 4 бали.
- Коефіцієнт поточної ліквідності, який у 2023 році склав 1,5, хоча і перевищує критичне значення 1, не досягає оптимального рівня 2. Це спричиняє зниження оцінки на 1,5 бала за кожні 0,1 пункту, що не відповідає критерію.
- Коефіцієнт автономії у 2023 році становить 0,32, що нижче рекомендованих 0,5, що свідчить про залежність компанії від зовнішнього фінансування. Кожне відхилення на 0,01 пункту нижче 0,5 призводить до зниження балів на 0,8.

Дані таблиці свідчать про покращення показників у порівнянні з попередніми роками, що відображає позитивну динаміку ліквідності та фінансової стійкості, проте загальні показники все ще вказують на потребу в оптимізації фінансових ресурсів для досягнення вищого рівня платоспроможності.

Згідно з таблицею 2.6, фінансовий стан ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» покращився з кризового у 2020 році до нестабільного у 2023 році. Однак ризик погіршення фінансової стійкості та втрати ліквідності залишається актуальним. Наразі компанія демонструє допустимий рівень ризику: поточні платежі та надходження забезпечують прийнятний рівень ліквідності. Втрата ліквідності, однак, може вплинути на здатність компанії здійснювати своєчасні розрахунки з постачальниками і клієнтами.

Аналіз рентабельності продажів на внутрішньому та міжнародному ринках показує, що компанія зберігає конкурентоспроможність завдяки покращенню фінансових показників та ефективному управлінню ризиками.

Таблиця 2.7.

Аналіз рентабельності продажів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Обсяг продажів, тис. тонн	1,300	1,900	1,000
Виробнича собівартість 1 т, грн	570	650	710
Ціна 1 т на внутрішньому ринку, грн	790	820	780
Ціна 1 т на зовнішньому ринку, дол. США	31,1	32,4	32,1
Курс валют, грн/дол. США	26,6	27,2	25,8
Витрати при реалізації на внутрішньому ринку, тис. грн	780,000	945,000	610,000
Витрати при реалізації на зовнішньому ринку, тис. грн	900,000	1,050,000	670,000
Результат реалізації на внутрішньому ринку, тис. грн	1,027,000	1,558,000	780,000
Результат реалізації на зовнішньому ринку, тис. грн	1,075,438	1,674,432	828,180
Ефект від реалізації на внутрішньому ринку, тис. грн	247,000	613,000	170,000

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи експортні операції ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», видно, що виробнича собівартість одиниці продукції щороку зростає, що є негативною тенденцією для компанії. Це обумовлено збільшенням витрат на сировину та логістичні послуги через обмеження транзиту. Ефективність експортних операцій виявилася нижчою, ніж внутрішніх продажів, що демонструє відсутність відповідності умовам $E_{\text{експорт}} > E_{\text{внутрішній}} > 1$ у кожному з аналізованих періодів.

Рентабельність реалізації продукції на зовнішніх ринках також має негативну динаміку, що частково пояснюється зниженням кількості міжнародних партнерів та зростанням курсу долара США в 2022 році.

Валютний ризик є важливим чинником, що впливає на планування експортної діяльності. Зміни обмінного курсу можуть суттєво вплинути на доходи компанії: у разі зниження курсу іноземної валюти щодо гривні експортер отримує менший дохід.

Для оцінки впливу валютного курсу на обсяги експорту "ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»" здійснено кореляційний аналіз, який дозволяє встановити, як зміни курсу долара США можуть вплинути на експортну виручку компанії. На основі даних, поданих у звітах компанії, було розраховано показники кореляції для основних періодів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8.

Кореляційний аналіз між обсягами експорту та курсом долара США

Рік	Експорт (x), МЛН ТОН	Курс долара (y), UAH/USD	x^2	y^2	xy
2022	0.2	36.57	0.04	1336.88	7.31
2023	1.7	37.98	2.89	1441.04	64.57

Джерело: розроблено автором

Показники кореляційного аналізу

- Середньоквадратичне відхилення експорту, $\sigma(x)$: 0.8
- Середньоквадратичне відхилення курсу, $\sigma(y)$: 1.0
- Коефіцієнт кореляції між курсом долара і експортом (r) склав 0.87, що вказує на сильний прямий зв'язок між зростанням курсу долара та обсягами експорту компанії.



Рис. 2.5. Причини, що спричиняють комерційні ризики ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: розроблено автором

Комерційні ризики для компанії, такі як рентабельність продажів та загальний фінансовий стан, пов'язані із (рис. 2.5.):

- Зростанням витрат на логістику через обмежений доступ до чорноморських портів і необхідність використовувати альтернативні маршрути, такі як порти на Дунаї та залізничні перевезення через сусідні країни. Це

збільшило витрати на транспортування і вплинуло на маржинальність коливань курсу валют на доходи компанії, зважаючи на високий рівень доларових надходжень від експорту.

- Зменшенням глобальних цін на зерно та соняшникову олію, що негативно позначається на прибутковості.

- Посиленням конкуренції в агропромисловому секторі, що створює додаткові виклики для збереження долі ринку.

- Форс-мажорними обставинами, такими як військові атаки на інфраструктуру, що призводять до руйнування терміналів та об'єктів зберігання, у тому числі втрати потужностей для зберігання зерна.

Для аналізу ризиків, пов'язаних з діяльністю ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», було проведено комплексну експертну оцінку, яка враховує основні ризики: політичні, економічні, ринкові та організаційні. Нижче наведено таблицю з результатами цього аналізу, де кожен ризик оцінено за вірогідністю виникнення та його потенційним впливом на підприємство.

Таблиця 2.9.

Аналіз основних ризиків для компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Категорія ризику	Ризик	Середня оцінка (Vi)	Вага ризику (Wi)	Результат ризику (Pi)
Політичні ризики	Закриття портів через військові дії	90	0.12	10.8
	Вплив санкцій і торгових обмежень	85	0.1	8.5
	Потенційне зростання експортних тарифів	70	0.08	5.6
Економічні ризики	Підвищення рівня інфляції	65	0.07	4.55
	Зниження платоспроможності населення	60	0.06	3.6
	Коливання обмінного курсу гривні до долара	80	0.09	7.2
Ринкові ризики	Падіння цін на агропродукцію через світові надлишки	75	0.07	5.25
	Зростання транспортних витрат через обмежений доступ до портів	78	0.08	6.24
	Коливання цін на енергоносії	65	0.06	3.9
Організаційні ризики	Ризик збоїв у поставках через логістичні ускладнення	85	0.1	8.5
	Ризики неплатежів або банкрутства контрагентів	80	0.09	7.2
	Недостатня стійкість ланцюгів постачання	60	0.05	3.0
	Кадровий дефіцит через мобілізацію	70	0.07	4.9

Джерело: розроблено автором

При аналізі ризиків для компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» застосовано методику постадійної оцінки, згідно з якою визначено середні значення

ймовірності настання подій (V) та вагу кожної події (W) у просторі ризиків компанії. Значення ймовірності V відповідає шкалі, де "0" означає відсутність події, а "100" — її повну реалізацію. Кожна подія також має свою вагу (W), що вказує на рівень впливу ризику:

- "0" — подія не виникає;
- "25" — подія, ймовірно, не виникне;
- "50" — імовірність настання події є невизначеною;
- "75" — подія, ймовірно, станеться;
- "100" — подія реалізується.

Значення ваги ризику W розподілено на три рівні:

- **0,1** — критичний ризик;
- **0,055** — підвищений ризик;
- **0,01** — мінімальний ризик.

На основі цієї методики було розраховано сумарний ризик на рівні 47,38, що свідчить про наявність значної кількості високорівневих ризиків для компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Результати аналізу подано в таблиці 2.10, де кожен ризик оцінено за ймовірністю настання та його впливом на операції компанії.

Таблиця 2.10.

Матриця ризиків компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Імовірність / Вплив	Висока	Середня	Низька
Сильний	Закриття портів через військові дії	Ризик невиконання зобов'язань контрагентами	Ризик втрати потужностей для обробки та зберігання
	Вплив міжнародних санкцій	Коливання валютних курсів	
Помірний	Зниження світових цін на агропродукцію	Підвищення інфляції та податків	Коливання попиту на продукцію
	Коливання цін на енергоносії	Зміна транспортних тарифів	
Слабкий	Недостатня перевірка контрагентів	Дефіцит кадрів через мобілізацію	Неефективна транспортна логістика

Джерело: розроблено автором

З цієї матриці видно, що основні ризики для компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» включають закриття портів через військові дії, валютні ризики та

ризиками, пов'язані з невиконанням зобов'язань контрагентами. Ці фактори суттєво впливають на стабільність функціонування компанії та вимагають впровадження додаткових заходів для мінімізації можливих втрат.

2.3. Аналіз системи управління ризиками ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

В основі ефективної системи управління ризиками ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» лежить комплексний підхід до аналізу та оцінки різноманітних факторів, які можуть суттєво вплинути на результати господарської діяльності підприємства. До таких факторів відносяться фінансово-економічні, виробничі, технологічні та зовнішні обставини, що характеризують ринкове середовище. Управління ризиками включає низку захисних заходів, спрямованих на мінімізацію критичних і катастрофічних ризиків, таких як валютний, кредитний, операційний та ринковий. Ключові інструменти ризик-менеджменту компанії включають страхування, моніторинг клієнтів та партнерів, диверсифікацію, постійний контроль, а також глибокий аналіз конкурентного середовища.

Основні принципи ризик-менеджменту на підприємстві:

1. Своєчасне виявлення ризиків – спрямоване на швидке виявлення потенційних загроз через регулярний моніторинг ринкових умов, що дозволяє компанії вчасно реагувати на зміни.
2. Запобігання реалізації ризиків – передбачає розробку заходів щодо уникнення впливу негативних наслідків до прийнятного рівня, включаючи запровадження превентивних стратегій і процедур.
3. Управління ключовими ризиками – охоплює регулярний аналіз та оцінку впливу основних ризиків на діяльність підприємства, що дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень.
4. Моніторинг результативності заходів з управління ризиками – забезпечує перевірку результативності та результативності запроваджених методів контролю для подальшого вдосконалення.

5. Постійне вдосконалення системи внутрішнього контролю – забезпечує адаптацію системи управління ризиками до умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

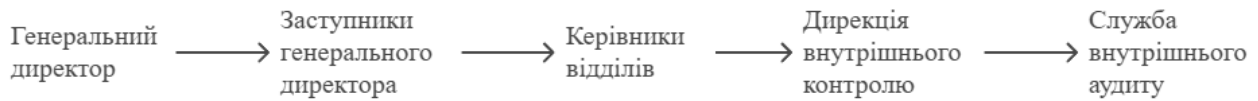


Рис. 2.6. Організаційна структура та відповідальність за управління ризиками
Джерело: розроблено автором

Структура управління ризиками в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» побудована на принципах лінійно-функціональної організації, що дозволяє забезпечити чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між відділами (Рис. 2.6.). Основні учасники процесу управління ризиками включають:

1. Генерального директора – здійснює загальне керівництво ризик-менеджментом, ухвалює ключові рішення щодо управління ризиками.
2. Заступників генерального директора – відповідають за конкретні напрями ризиків відповідно до своїх функціональних обов'язків.
3. Керівників відділів – виконавці стратегій ризик-менеджменту, відповідальні за реалізацію заходів у межах своїх підрозділів.
4. Дирекцію внутрішнього контролю – займається моніторингом дотримання внутрішніх стандартів і процедур для попередження операційних та регуляторних ризиків.
5. Службу внутрішнього аудиту – забезпечує незалежний контроль і аналіз результативності системи управління ризиками, надаючи рекомендації для вдосконалення.

Завдяки інтеграції підходів ризик-менеджменту на всіх рівнях управління, ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» забезпечує високий рівень адаптивності до ринкових змін та стабільність своєї операційної діяльності, що є необхідним для збереження конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Основними рівнями захисту та відповідальності в компанії є:

- Перша лінія захисту (операційні бізнес-функції): відповідальність за управління ризиками лежить на керівниках відділів, які контролюють

реалізацію заходів ризик-менеджменту у межах своїх функціональних підрозділів. Їхнє завдання – оперативний моніторинг та своєчасне виявлення ризиків.

- Друга лінія захисту (функції моніторингу): ця лінія включає Дирекцію внутрішнього контролю та функцію внутрішнього аудиту. Дирекція внутрішнього контролю займається перевіркою та вдосконаленням ходів управління ризиками, а також здійснює моніторинг ключових показників.

- Третя лінія захисту (незалежний контроль): Служба внутрішнього аудиту виконує функції незалежного моніторингу, аналізу та оцінки результативності ризик-менеджменту компанії.

Функціональний розподіл завдань між учасниками системи управління ризиками на кожному з рівнів захисту дозволяє компанії ефективно контролювати ризики, вчасно реагувати на їх виявлення та забезпечувати стійкість бізнес-ходів, мінімізуючи негативний вплив потенційних загроз на діяльність компанії (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Функціональний розподіл завдань між учасниками системи управління ризиками

Найменування учасника	Основні функції в області системи управління ризиками (СУР)
Генеральний директор	1. Затвердження внутрішніх нормативних документів, які регламентують функціонування СУР. 2. Визначення стратегічних напрямів розвитку СУР. 3. Затвердження бюджету на заходи з управління ризиками.
Заступники генерального директора	1. Виявлення та оцінка ризиків на рівні структурних підрозділів. 2. Визначення методів реагування на ризики. 3. Організація та контроль виконання заходів з управління ризиками у відділах.
Керівники відділів	1. Ідентифікація та мінімізація ризиків у межах відповідних підрозділів. 2. Виконання та моніторинг заходів з управління ризиками відповідно до стратегічних планів компанії.
Дирекція внутрішнього контролю	1. Контроль за відповідністю діяльності компанії внутрішнім корпоративним стандартам та законодавчим нормам. 2. Постійний моніторинг ризиків та виконання контрольних заходів.
Служба внутрішнього аудиту	1. Незалежна оцінка результативності СУР. 2. Надання рекомендацій щодо вдосконалення ходів управління ризиками. 3. Звітність перед керівництвом про стан та ефективність функцій 1 і 2 ліній захисту.

Джерело: [30]

У системі управління ризиками ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» застосовується інтегрована модель «трьох ліній захисту», що охоплює всі ключові бізнес-процеси компанії. У рамках цієї моделі розроблено корпоративну базу ризиків,

яка містить детальний опис основних ризиків компанії, відповідальних осіб (власників ризиків), а також плани й процедури для ефективного управління ними. Такий підхід сприяє формуванню зон відповідальності на всіх рівнях управління, забезпечуючи постійний моніторинг ризиків та розробку цільових заходів реагування. Структура цієї бази визначається керівництвом та затверджується Генеральним директором.

Оцінка та управління ризиками у компанії здійснюється регулярно, і мінімум двічі на рік проводиться перегляд звіту про ризики, підготовленого ризик-менеджерами. Окрім цього, рада директорів щорічно визначає рівень прийнятності ризиків, оцінюючи найімовірніші й найбільш матеріальні ризики з погляду потенційних втрат.

Система управління ризиками також включає активну участь усіх співробітників у підрозділах, відповідальних за ризик-менеджмент, що дозволяє підвищити рівень обізнаності про основні ризики, а також вчасно їх моніторити й реагувати на можливі загрози. Зокрема, у компанії використовуються карти ризиків для окремих підрозділів або всього підприємства

Таблиця 2.12

Стратегії реагування на ризики в ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД"

Тип ризику	Метод управління	Метод фінансування
Ризик втрати сировини під час транспортування	Передача ризику	Страховання
Ризик збільшення накладних витрат	Зниження ризику	Оптимізація собівартості
Ризик коливань цін на енергоресурси	Прийняття ризику	Покриття збитків із поточного доходу
Ризик зміни цін на продукцію	Прийняття ризику	Покриття збитків за рахунок доходу або резерву
Ризик зриву поставок сировини	Прийняття ризику	Створення страхових запасів сировини
		Покриття збитків через поточний дохід або резерв
Ризик зупинки виробництва через низький попит	Поділ ризику	Підтримка від державних органів (стратегічне значення галузі)
Ризик зупинки виробництва через несправність обладнання	Поділ ризику	Страховання та займи в афілійованих компаній
Ризик невиконання договірних зобов'язань	Зниження ризику	Встановлення штрафних санкцій у контрактах
Ризик неповернення дебіторської заборгованості	Зниження ризику	Встановлення штрафних санкцій
Ризик техногенних аварій	Запобігання ризику	Превентивні заходи та страхування

Джерело: [30].

Система внутрішніх стандартів і положень, що діє у компанії, дозволяє зменшити внутрішні ризики завдяки чіткій регламентації виробничо-господарської і фінансової діяльності. Внутрішні регламенти компанії спрямовані на мінімізацію ризиків, пов'язаних із якістю продукції, фінансовою стабільністю та ефективністю операційних ходів.

До основних ризиків, з якими стикається ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», належать країнові та регіональні ризики, регуляторні, фінансові, ринкові, галузеві, виробничі й технологічні, а також репутаційні ризики. Усі вони класифіковані в системі ризик-менеджменту компанії, а методи управління найбільш значущими ризиками представлені у таблиці 2.12.

Підхід до управління ключовими ризиками ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" впроваджує комплексний підхід до мінімізації ризиків на різних етапах виробничо-господарської діяльності. У логістиці, наприклад, страхування захищає від можливих втрат сировини під час транспортування, а створення страхових запасів забезпечує неперервність постачань. Компанія враховує потенційні цінові коливання на енергоносії та сировину, інтегруючи їх у бюджетні плани, що дозволяє продовжувати діяльність попри нестабільність ринку. Додатково, ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" зменшує фінансові ризики, зокрема ризик неповернення заборгованості, включаючи до контрактів штрафні санкції за затримку платежів.

Стратегічний підхід до управління ризиками допомагає компанії підтримувати стабільність і дотримуватися високих стандартів як корпоративного управління, так і галузевих вимог.

Діяльність ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД", як і будь-якого великого підприємства, значною мірою залежить від надійності контрагентів та їх здатності виконувати договірні зобов'язання. Тому ризики, пов'язані з невиконанням умов угод з контрагентами, регулюються через відповідні договірні умови, а також законодавство України. Компанія приділяє особливу увагу умовам щодо частоти поставок продукції, розмірів виплат за

дебіторською заборгованістю, а також штрафних санкцій у випадку недотримання умов договору.

Для забезпечення фінансової стійкості у разі підвищення цін на закупівельну продукцію "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" формує резервний фонд. Цей резерв складається з 10% чистого прибутку підприємства, які відраховуються щомісячно і спрямовуються на покриття непередбачених витрат. Окрім цього, компанія використовує страхування як інструмент захисту від форс-мажорних обставин, що дозволяє мінімізувати катастрофічні збитки у випадку настання непередбачуваних подій. Вартість страхування становить 1% від закупівельної вартості товару, а виплати покривають 2/3 цієї вартості, що забезпечує додатковий рівень захисту.

Проте компанія не застосовує страхування для захисту від валютних ризиків, вважаючи їх частиною ризику тимчасової нестабільності міжнародної торгівлі. Така політика може створити значні втрати, особливо в умовах нестабільних валютних курсів, що є загальною проблемою для аграрного експорту.

Система управління ризиками "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" має певні переваги, включаючи добре відпрацьовані механізми для зниження та уникнення ризиків. Однак існують і певні недоліки, які потребують вдосконалення: недостатня координація між підрозділами; дублювання ризиків у різних відділах; неузгодженість інформаційного потоку; обмежене відображення реальної ситуації через ізольованість деяких учасників системи управління ризиками.

Особливу увагу компанія має приділити ризику ліквідності, оскільки зовнішні фактори, такі як коливання ринкової кон'юнктури та політичної ситуації, можуть значно вплинути на стійкість підприємства. Також компанія відчуває високий ризик зниження обсягів продажу через закриття кордонів або припинення співпраці з ключовими контрагентами.

Основними факторами, які обмежують розширення системи страхування ризиків, є відсутність сталої страхової культури, недостатній досвід управління ризиками, а також вплив економічної та політичної нестабільності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

3.1. Шляхи удосконалення системи управління ризиками підприємства

Розглянемо шляхи удосконалення системи управління ризиками (СУР) на прикладі підприємства ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД". Для цього необхідно впровадити комплекс заходів, які дозволять мінімізувати вплив ризиків та сприяти досягненню запланованих показників результативності діяльності підприємства. Основна мета вдосконалення СУР виражається в зменшенні відхилень між запланованими показниками результативності та фактичними результатами, а також у підвищенні загальної стійкості підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз.

Побудова ефективної СУР на підприємстві вимагає аналізу та оцінки впливу різних груп ризиків на фінансово-економічні показники компанії. Така система має включати дії з боку керівництва підприємства та його підрозділів, що спрямовані на запобігання ризиковим подіям або на зниження їх негативного впливу. Необхідно забезпечити інтеграцію ходів ризик-менеджменту на всіх рівнях управління, а також запровадити сучасні методи моніторингу та реагування на ризики.

З метою вдосконалення СУР у ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" доцільно застосувати системний підхід до управління ризиками, який охоплює три основні напрями:

- Організаційні заходи та розширення функціоналу. Запровадження посади аналітика-координатора управління ризиками, який відповідатиме за збір та аналіз оперативної інформації про ризики підприємства, а також за розробку та виконання заходів для зниження рівня ризику. Така посада сприятиме швидкому виявленню ризиків та своєчасному реагуванню, що підвищить оперативність і адаптивність СУР.

- Чіткий розподіл функцій між підрозділами. Для уникнення дублювання зон відповідальності доцільно чітко розмежувати обов'язки між службою внутрішнього аудиту та дирекцією внутрішнього контролю. На дирекцію внутрішнього контролю доцільно покласти відповідальність за моніторинг виконання заходів управління ризиками в окремих відділах, а служба внутрішнього аудиту має залишити за собою функції додаткового джерела інформації про ризики. Таким чином, структурні підрозділи підприємства будуть відповідати за оцінку та управління ризиками у своїй галузі діяльності.

- Автоматизація ходів управління ризиками. Важливим напрямом розвитку СУР є впровадження цифрових інструментів моніторингу ризиків, зокрема спеціалізованих інформаційних систем і програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати процеси збору даних, аналізу ризиків та формування звітів.

Для уникнення неузгодженостей в інформації та забезпечення цілісного її відображення в рамках всієї організації необхідно посилити взаємозв'язок між підрозділами компанії. Пропонується призначити в кожному підрозділі відповідальну особу, яка буде відповідати за збір та аналіз інформації для управління ризиками. Ці функції мають бути закріплені у посадових інструкціях даного співробітника. Організаційно така особа підпорядковуватиметься дирекції внутрішнього контролю, а адміністративно — керівнику відповідного підрозділу.

Для вирішення проблем, що існують в системі управління ризиками, доцільно впровадити єдині стандарти управління ризиками, застосовні до всіх підрозділів компанії, а також розробити універсальний механізм управління ризиками, який буде адаптовано до специфіки кожного структурного підрозділу.

Організаційною основою цього механізму планується апарат управління, до якого входить координатор з питань ризиків, дирекція внутрішнього

контролю та керівники підрозділів, що виступають експертами у своїй галузі діяльності.

Інформаційна база механізму управління складатиметься з єдиної бази даних щодо ризиків підприємства та системи ключових індикаторів ризиків, яка формується в ході управління ризиками. Система ключових індикаторів ризиків буде пов'язана з процесами трансформації інформації - ідентифікацією та оцінкою ризиків, а також з блоком контролю в управлінні ризиками.

Основні блоки, які стануть невід'ємними частинами запропонованого механізму:

- Блок ідентифікації та оцінки ризиків — визначає, аналізує та оцінює ризики на основі отриманої інформації.
- Блок трансформації ризиків — розробляє стратегії та заходи для мінімізації і контролю ризиків.
- Блок контролю результативності управління ризиками — здійснює моніторинг результативності впроваджених заходів та оперативно коригує їх відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Для підвищення результативності управління ризиками підприємства необхідно оцінювати інтегральний ризик, що є комплексним підходом до аналізу максимального числа факторів ризику в умовах постійно змінюваного економічного середовища. Кінцевим етапом цього процесу виступає визначення рівня інтегрального ризику. Оцінка інтегрального ризику в агропромисловій галузі є складним завданням через численні зовнішні та внутрішні ризики. Вирішенням даної проблеми може бути створення єдиної бази даних про ризики всіх підрозділів компанії, що забезпечить цілісний підхід до їх ідентифікації та аналізу [41].

Наступним елементом в структурі управління ризиками є блок перетворення ризиків, який забезпечує розробку програми зниження ризиків. Ця програма повинна охоплювати заходи, що відповідають ідентифікованим ризикам, визначення нормативів прийнятності ризику та вибір джерел фінансування. Також програма має бути інтегрованою у фінансовий план

підприємства, зосереджуючись насамперед на ризиках, що мають найсуттєвіший вплив на загальний рівень інтегрального ризику.

Третім ключовим компонентом механізму є блок контролю, у межах якого здійснюється оцінка результатів управління ризиками та розробка критеріїв результативності. Як індикатори успішності можна використовувати абсолютну та відносну зміну рівня інтегрального ризику підприємства. Блок контролю має підтримувати зворотний зв'язок з іншими блоками системи управління ризиками. Завдяки такому зворотному зв'язку можливе коригування програми управління ризиками та оновлення переліку ключових ризиків, які мають суттєвий вплив на діяльність компанії.

Загалом реалізація запропонованого механізму управління ризиками сприятиме зниженню рівня інтегрального ризику, забезпечуючи зменшення невизначеності та підвищення стабільності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Ризик невиконання контрагентами зобов'язань по платежах: Несвоєчасні або неповні розрахунки з боку іноземних партнерів можуть спричинити фінансові труднощі для компанії, зокрема нестачу коштів для власних операційних витрат та інвестицій у нові проекти. Це також негативно впливає на репутацію компанії, ускладнюючи майбутні контракти та знижуючи довіру з боку міжнародних партнерів. З огляду на високий рівень експозиції до іноземних ринків, компанія потребує стратегії забезпечення платоспроможності контрагентів, яка може включати страхування дебіторської заборгованості, авансові платежі або факторинг.

Валютний ризик: Коливання валютного курсу, зокрема при значному ослабленні національної валюти, може вплинути на кінцеві фінансові результати компанії. Зміни курсу валюти між підписанням контрактів та їх виконанням безпосередньо знижують купівельну спроможність доходів від експорту. У зв'язку з цим рекомендовано використовувати інструменти хеджування валютних ризиків, такі як форвардні контракти або валютні

застереження у договорах, що дозволяють компанії зафіксувати вигідний курс або знизити імовірність втрат від коливань.

Ризик закриття кордонів та логістичні ризики: У нинішніх умовах, пов'язаних із міжнародними обмеженнями та можливими карантинними заходами, ризик затримки або скасування поставок стає все більш актуальним для експортних операцій ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД". Закриття кордонів або перебої в логістичних ланцюгах здатні порушити графіки постачання і негативно вплинути на обсяги реалізації продукції, особливо з огляду на високу залежність від експорту.

З огляду на зазначене, першочергові зусилля в системі управління ризиками мають бути спрямовані на подолання саме цих ризиків, які становлять значну загрозу для стабільності зовнішньоекономічної діяльності.

На основі теоретичних даних, представлених у першому розділі, в табл. 3.1 наведено результати дослідження основних напрямів удосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності компанії.

Таблиця 3.1.

Шляхи мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)

Ризик	Способи рішення
Ризик неповернення дебіторської заборгованості	Встановлення ліміту дебіторської заборгованості для контролю обсягу ризиків.
	Страхування дебіторської заборгованості для забезпечення фінансової стабільності у разі несплати з боку контрагентів.
	Використання факторингу для прискорення повернення коштів і зниження ризику затримок платежів.
	Перехід на форму розрахунку за допомогою акредитиву, що дозволяє забезпечити отримання платежу після виконання умов контракту.
Валютний ризик	Хеджування за допомогою форвардного контракту, що дозволяє зафіксувати валютний курс і мінімізувати вплив коливань курсу на фінансові результати.
	Використання валютних застережень у контрактах для компенсації можливих валютних втрат.
	Поділ валютного ризику між сторонами контракту, що дозволяє розподілити витрати від валютних коливань.
Ризик невиконання термінів поставки	Отримання підтверджуючого сертифікату про форс-мажорні обставини, що дає змогу уникнути санкцій у разі затримок поставок через незалежні від компанії обставини.

Джерело: розроблено автором

Для зниження ризику неповернення дебіторської заборгованості підприємству необхідно запровадити комплекс заходів, спрямованих на зміцнення розрахунково-платіжної дисципліни, що дозволить зменшити ризик дебіторських втрат, особливо у відносинах із закордонними контрагентами. Важливим інструментом в управлінні дебіторською заборгованістю, підвищенні ліквідності та зниженні ризиків, пов'язаних з розрахунками з іноземними дебіторами, є встановлення лімітів на дебіторську заборгованість.

На сьогоднішній день структура активів компанії на 46% складається з товарних запасів, а 20% припадає на дебіторську заборгованість, і прогнозується подальше збільшення цих показників. Для оптимізації структури активів доцільно скоротити частку повільно реалізованих активів, таких як товарні запаси та довгострокова дебіторська заборгованість, збільшивши частку грошових коштів.

З метою зниження дебіторської заборгованості варто провести заходи щодо її своєчасного стягнення. Насамперед, слід проаналізувати поточну структуру дебіторської заборгованості та виділити сумнівні борги, а також оцінити витрати, пов'язані з їхнім погашенням. Встановлення нормативного терміну відстрочки платежів на рівні не більше 90 днів дозволить знизити ризики, пов'язані із простроченою заборгованістю.

Додатково в управлінні дебіторською заборгованістю від іноземних контрагентів рекомендується застосовувати такі методи:

- Класифікація дебіторської заборгованості за термінами оплати для виявлення покупців, які порушують графіки платежів, із подальшим нарахуванням відсотків на прострочені платежі.
- Групування дебіторської заборгованості за строками її виникнення, що дає змогу встановити поетапний порядок контролю за рухом заборгованості та здійснити цілеспрямовані заходи для її скорочення.

Такі дії допоможуть підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю та забезпечити стабільність фінансових показників підприємства [1].

ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" може значно підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю шляхом страхування, що дозволить підприємству розширити кредитні умови для клієнтів, забезпечити собі більш конкурентну позицію на ринку, а також покращити доступ до позикового капіталу. Крім того, одним із інструментів зниження ризику неповернення дебіторської заборгованості є продаж дебіторської заборгованості за схемою факторингу, що дає змогу компанії отримувати кошти відразу після відвантаження продукції, незалежно від термінів оплати покупцем.

Ще одним важливим методом мінімізації ризику неповернення є зміна форми розрахунку з клієнтами. На даний час "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" використовує авансовий платіж (100% передоплата), що забезпечує надійне надходження коштів до відвантаження продукції. Однак така форма розрахунків обмежує коло потенційних партнерів, а також знижує загальний прибуток підприємства через необхідність надання знижок клієнтам. До того ж, у деяких країнах існують законодавчі обмеження щодо авансових платежів, що може ускладнити роботу компанії з міжнародними партнерами.

Зважаючи на викладені обмеження, доцільно використовувати компромісні варіанти розрахунків, які б мінімізували ризики для обох сторін. Одним із таких варіантів є документарний акредитив, що є одним із найменш ризикованих та найбільш ефективних інструментів забезпечення платежів. Акредитив, який використовується при зовнішньоторговельних операціях, являє собою одностороннє, умовне грошове зобов'язання банку, видане за дорученням клієнта (імпортера) на користь його контрагента за контрактом (експортера).

- Використання акредитивної форми розрахунків ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" обґрунтовується наступними факторами:
- підприємство здійснює операції на значні суми, що вимагає забезпечення надійних гарантій;

- значна частка угод укладається з імпортерами з країн із нестабільною економікою, низьким рівнем платіжної дисципліни та невизначеною політичною ситуацією.

Враховуючи, що компанія реалізує продукцію в різних країнах світу, її діяльність піддається валютним ризикам через ринкові коливання курсів між гривнею та іноземною валютою, зокрема долларом США. Для зниження цього ризику доцільно використовувати стратегії хеджування валютних ризиків, які допомагають компенсувати втрати, пов'язані з небажаними змінами валютного курсу.

Одним із рекомендованих інструментів хеджування для компанії є форвардний контракт, що дозволяє зафіксувати курс на момент укладання угоди, забезпечуючи стабільність грошових потоків. Крім того, можливе використання валютних застережень у контрактах як альтернативного способу управління валютними ризиками без залучення похідних фінансових інструментів.

Валютна застереження в договорі прив'язує розмір платежів до стійкої валюти, що вигідно для компанії як постачальника. Існує кілька типів валютних застережень, які можуть бути ефективними для управління валютними ризиками:

- Пряма валютна застереження: валюта угоди та валюта платежу співпадають;
- Непряма валютна застереження: валюта контракту та валюта платежу не співпадають, а вартість угоди встановлюється у більш стабільній валюті;
- Мультивалютна застереження: валюта контракту і платежу збігаються, але вартість угоди індексується за курсом декількох валют, які утворюють "кошик" для стабільності угоди.

Ці підходи дозволяють знизити вплив курсових коливань на операційну діяльність ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД", забезпечуючи фінансову стабільність і мінімізацію втрат від валютних ризиків [31].

Поділ валютного ризику також може розглядатися як варіант валютного застереження, зокрема за умов економічної нестабільності, властивої зовнішньоторговельним операціям. Коли сторони міжнародного контракту погоджуються розподілити валютний ризик, встановлюється інтервал допустимих змін курсу. Якщо курс виконання операції перевищує встановлені межі, різниця між офіційним курсом та найближчою межею інтервалу розділяється між сторонами порівну, що дозволяє знизити можливі втрати.

Додаткові заходи безпеки, обумовлені епідеміологічною ситуацією у світі, створюють певні труднощі для експортної діяльності, зокрема затримки при оформленні документів і проходженні митного контролю. У зв'язку з цим існує ризик порушення термінів поставки товарів, що може вплинути на виконання контрактних зобов'язань перед контрагентами.

Для управління цим ризиком рекомендується включення карантинних обмежень як форс-мажорних обставин. Відповідно до законодавства, карантин вважається форс-мажором лише у випадку, коли встановлено причинно-наслідковий зв'язок між обмеженнями та неможливістю виконання зобов'язань за контрактом.

Більшість експортних контрактів містять положення про форс-мажор, які можуть бути підтвержені сертифікатом Торгово-промислової палати України. Таким чином, у разі виникнення затримок через епідеміологічні обмеження, компанія може звернутися до Торгово-промислової палати України або її регіональних підрозділів для отримання сертифікату, що підтверджує форс-мажорні обставини.

3.2. Напрями зменшення валютних ризиків при здійсненні експортної діяльності

На основі аналізу звітів компанії та запропонованих заходів для покращення системи управління ризиками була розроблена функціональна схема взаємодії підрозділів з управління ризиками, адаптована до сучасних умов діяльності підприємства (рис. 3.1).

Основою для ефективного управління ризиками є створення єдиної бази даних ризиків, яка включає інформацію про всі виявлені ризики, у тому числі валютні. Така база даних дозволить інтегрувати дані, отримані від різних підрозділів компанії, забезпечуючи доступ до інформації для кожного відділу. Це сприятиме швидкому обміну даними між відділами, підвищуючи точність та швидкість оцінки ризиків. Крім того, доступність централізованої бази дозволяє враховувати ризики, виявлені іншими підрозділами, що допомагає зменшити імовірність пропуску суттєвих загроз.

Структура управління ризиками в компанії передбачає чітку взаємодію між керівними посадовими особами та відповідними підрозділами. Основні ролі у цій системі включають генерального директора, заступників генерального директора, ризик-менеджера (координатора), керівників відділів, дирекцію внутрішнього контролю та службу внутрішнього аудиту (рис. 3.1). Така організація управління забезпечує взаємодію між структурними одиницями та дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів, таких як валютні ризики, що особливо актуально в умовах нестабільного міжнародного ринку.



Рис. 3.1. Удосконалена структура управління ризиками ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Джерело: розроблено автором

Завдяки вдосконаленій структурі управління ризиками, керівництво компанії отримує повне уявлення про ризики, що існують у різних підрозділах. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси та розробляти політику підприємства, яка враховує специфіку валютних ризиків.

На рис. 3.2 представлена схема руху інформації про ризики при впровадженні єдиної бази даних на підприємстві. Основною особливістю цієї схеми є активна участь служби внутрішнього аудиту в ході збору та обробки інформації про ризики. Функціонально служба внутрішнього аудиту здійснює незалежну оцінку ризиків, що надає їй роль незалежного спостерігача. Завдяки такому підходу внутрішній аудит може виявляти додаткові фактори ризику, які могли залишитися непоміченими керівниками відділів компанії.

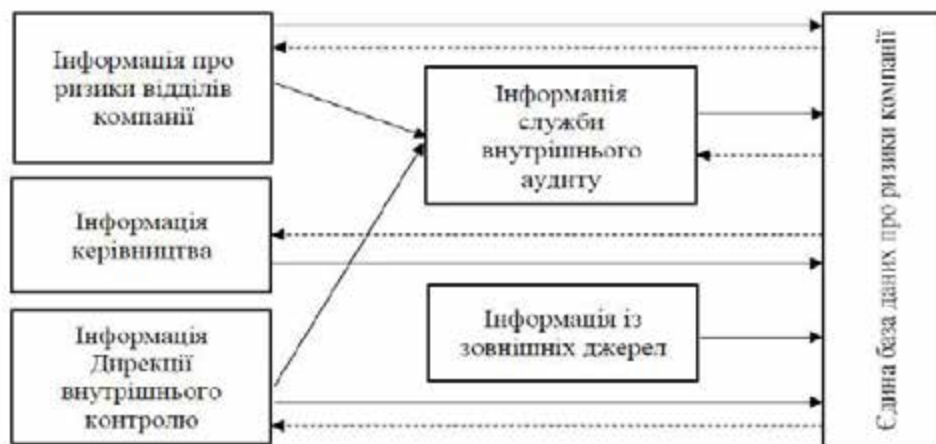


Рис. 3.2. Схема руху інформації про ризики при наявності єдиної бази даних
Джерело: розроблено автором

Отримані результати якісного аналізу ризиків слугують основою для подальшого кількісного аналізу, який передбачає оцінку ризиків за трьома ключовими параметрами: імовірність настання ризикової події, величина очікуваних втрат та межі керованості ризиків. У ході оцінки застосовується інтегральний показник, який об'єднує всі зазначені параметри в єдину оцінку ризику.

Важливим завданням є використання методів управління для тих ризиків, на які підприємство має можливість найбільше вплинути. Оцінка керованості ризиків здійснюється за допомогою бальної шкали, що дозволяє встановити, наскільки підприємство здатне знизити рівень ризиків або нейтралізувати їх. У свою чергу, імовірність настання ризикової події та потенційні збитки від неї також переводяться в бальну систему для забезпечення порівнянності всіх трьох показників.

Інтегральний показник, що є ключовим елементом методики оцінки та аналізу ризиків, розраховується окремо для кожного ідентифікованого ризику на основі трьох основних показників: ймовірності настання ризикової події, можливого збитку та керованості ризику з боку підприємства. Формула інтегрального показника (ПІ) виглядає наступним чином:

$$ПІ = a \times P + b \times C + c \times M, \quad (3.1)$$

$$ПІ = a \times P + b \times C + c \times M, \quad (3.1)$$

$$ПІ = a \times P + b \times C + c \times M, \quad (3.1)$$

де

ПІ - інтегральний показник;

a - вагове значення ймовірності настання ризикової події;

P - бальна оцінка ймовірності настання ризикової події;

b - вагове значення величини можливого збитку;

C - бальна оцінка передбачуваного збитку від реалізації ризику;

c - вагове значення керованості ризику підприємством;

M - бальна оцінка керованості ризику підприємством.

Отриманий інтегральний показник, який вимірюється у діапазоні від 0 до 10, визначається шляхом множення кожного показника на його вагу. Це значення дозволяє оцінити та порівняти різні ризики на основі узагальнених параметрів, що включають імовірність, збитки та керованість. Визначення бальних оцінок факторів і вагових значень для кожного показника інтегрального показника здійснюється за допомогою емпіричного методу, зокрема методу експертних оцінок. У ході оцінки беруть участь керівники підрозділів (К), дирекція внутрішнього контролю (Д) та служба внутрішнього аудиту (С), які безпосередньо задіяні в управлінні ризиками (табл. 3.2).

У таблиці наведено експертну оцінку ключових параметрів для кожного типу ризику, що є важливими для зовнішньоекономічної діяльності компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Для кожного ризику оцінено три основні складові інтегрального показника:

- а - вагове значення ймовірності настання ризикової події;
- Р - оцінка ймовірності ризикової події за шкалою;
- b - вагове значення можливих втрат;
- С - оцінка передбачуваних втрат за шкалою;
- с - вагове значення керованості ризиком;
- М - оцінка керованості ризиком за шкалою.

Таблиця 3.2

Експертна оцінка складових інтегрального показника ризиків у зовнішньоекономічній діяльності компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Найменування ризику	Показники	а	Р	b	С	с	М
	Керівники (К)	0,5	6	0,3	7	0,2	5
Ризик несплати за товар	Контроль (Д)	0,6	7	0,2	5	0,2	4
	Аудит (С)	0,4	5	0,3	8	0,3	6
Загальна оцінка		0,5	6	0,3	7	0,2	5
	Керівники (К)	0,4	5	0,3	6	0,3	7
Валютний ризик	Контроль (Д)	0,5	4	0,2	5	0,3	8
	Аудит (С)	0,3	7	0,3	5	0,4	5
Загальна оцінка		0,4	5	0,3	6	0,3	7
	Керівники (К)	0,6	8	0,2	5	0,2	4
Ризик невиконання термінів поставки	Контроль (Д)	0,8	9	0,1	3	0,1	6
	Аудит (С)	0,7	6	0,2	7	0,1	3
Загальна оцінка		0,6	8	0,2	5	0,2	4

Джерело: розроблено автором

Результати оцінки інтегрального показника для кожного ризику наведено в таблиці 3.3, де відображено загальний рівень ризику за кожним видом діяльності компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» .

Таблиця 3.3

Рівень інтегрального показника ризиків компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Найменування ризику	Інтегральний показник
Ризик несплати за товар	6,1
Валютний ризик	5,9
Ризик невиконання термінів поставки	6,6

Джерело: розроблено автором

Як видно з розрахунків інтегрального показника, першочергового управління потребують ризики з високою ймовірністю настання, значною величиною можливих втрат та з високою можливістю керування ними. Зокрема, ризик невиконання термінів поставки (6,6) і ризик несплати за товар (6,1) належать до пріоритетних, оскільки мають високий рівень інтегрального показника.

На основі значень інтегрального показника виділяють три категорії ризиків для управління:

- Ризики, що вимагають першорядного управління ($> 5,5$): вимагають активного управління та застосування заходів мінімізації.
- Ризики, що потребують моніторингу та управління в разі наявності додаткових ресурсів (2,8 – 5,5): керівництво здійснюється за умови наявності вільних коштів і ресурсів.
- Ризики, якими можна знехтувати (0,1 – 2,7): мінімальні загрози, які не потребують спеціальних заходів, проте можуть бути враховані під час стратегічного планування.

Таким чином, розподіл ризиків за рівнями інтегрального показника дозволяє ефективно планувати ресурси для управління кожним видом ризиків та забезпечує збалансований підхід до їх моніторингу і контролю.

Проаналізовані ризики в зовнішньоекономічній діяльності компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» належать до категорії тих, що потребують першочергового управління, оскільки їх інтегральний показник перевищує 5,5. Наступним кроком після кількісного аналізу є вибір відповідних методів управління цими ризиками та реалізація відповідних заходів.

Зважаючи на вплив основних ризиків на фінансовий стан компанії, доцільно розробити комплекс заходів для їх мінімізації. Одним із головних ризиків, що може становити загрозу в експортній діяльності компанії, є ризик несплати за відвантажену продукцію контрагентом.

На основі аналізу було запропоновано використати методи лімітування та зміни форми розрахунку. Через обмеження на українському ринку інші методи

виявилися менш ефективними: страхуванням дебіторської заборгованості експортерів покриває лише певні категорії товарів, до яких продукція компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» не належить. Послуги факторингу, які пропонуються українськими банками, доступні лише у національній валюті - гривні, тоді як експортні контракти компанії укладаються в доларах США, що обмежує можливість застосування факторингу.

Для реалізації методу лімітування дебіторської заборгованості необхідно встановити розмір і порядок розрахунку загального ліміту на дебіторську заборгованість, а також оцінити платоспроможність і надійність клієнтів, з якими співпрацює компанія. На початковому етапі важливо призначити відповідального за контроль рівня дебіторської заборгованості. Цю функцію може виконувати внутрішній аудитор або фінансовий менеджер, який повинен підпорядковуватися безпосередньо керівнику компанії. Відповідальний має приймати рішення щодо відвантаження продукції в кредит, надання знижок та інших умов співпраці, що дозволить забезпечити надійний контроль за рівнем дебіторської заборгованості.

У разі, якщо клієнт не може своєчасно оплатити продукцію, компанія може розглянути можливість надання кредиту або розстрочки платежу в індивідуальному порядку. Кредит надається після ретельної процедури оцінки та присвоєння покупцям кредитного рейтингу, який визначає термін і суму кредиту залежно від категорії клієнта.

Для визначення кредитного рейтингу контрагента обираються основні критерії оцінки його кредитоспроможності. Значимість кожного критерію визначається методом експертної оцінки, що дозволяє надати вагомість кожному показнику відповідно до його важливості для компанії.

Результати оцінки клієнтів за 100-бальною шкалою формують три групи кредитного ризику: Група 1 - 80 балів і більше: клієнт отримує кредит на загальних умовах з максимальною відстрочкою платежу. За особливої значущості клієнта можливе встановлення індивідуальних умов оплати. Група 2 - від 60 до 80 балів: клієнту надається обмежений за сумою та терміном кредит,

при цьому контроль за терміном оплати є жорсткішим. Група 3 - менше 60 балів: кредит такому клієнту не надається.

Для оцінки основних контрагентів компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» представлено критерії кредитного рейтингу у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Критерії оцінки кредитоспроможності контрагентів компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Показник	Позначення
Загальний час співпраці з покупцем і обсяг угод з ним	K1
Стабільність виконання зобов'язань у попередні періоди	K2
Оборотність дебіторської заборгованості	K3
Розміри і терміни простроченої дебіторської заборгованості	K4
Фінансовий стан покупця	K5

Джерело: розроблено автором

Такий підхід до оцінки кредитного ризику контрагентів дозволяє компанії знижувати ризики неплатежів, оптимізуючи відносини з клієнтами залежно від їхнього фінансового стану та стабільності виконання зобов'язань.

Відповідно до інформації, представленої у звітах компанії, особлива увага приділяється оцінці контрагентів із країн, де фінансовий чи політичний ризик є вищим. Компанія враховує макроекономічні фактори, валютні ризики та репутаційні показники, які можуть впливати на здатність клієнтів своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. У таких випадках, якщо клієнт не може виконати зобов'язання вчасно, компанія може надати йому розстрочку платежу або змінити умови співпраці, адаптуючи підхід до конкретного ринку.

Замість застосування детальних бальних оцінок для кожного клієнта, як наведено у більш специфічних рейтингових моделях, компанія ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» у своїх звітах зазначає загальні принципи управління ризиками, які включають: постійний моніторинг дебіторської заборгованості, аналіз платіжної дисципліни клієнтів, відстеження змін в економічному середовищі країн-партнерів, диверсифікацію клієнтської бази для мінімізації ризиків у випадку економічних коливань в окремих регіонах.

Отже, можна зробити висновок, що компанія ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» застосовує диференційований підхід до управління дебіторською

заборгованістю, враховуючи ризики, пов'язані з фінансовим станом контрагентів та умовами ринкового середовища. Для партнерів, які мають вищий рівень кредитного ризику, компанія встановлює ліміти на дебіторську заборгованість і переглядає умови відстрочки платежів.

Компанія також використовує коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості як індикатор для контролю за платіжною дисципліною клієнтів. Завдяки цьому ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» може регулярно переглядати умови співпраці з контрагентами та швидко реагувати на зміну платоспроможності своїх партнерів.

Для зменшення ризиків, пов'язаних із несплатою дебіторської заборгованості, компанія ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» застосовує встановлення кредитних лімітів для кожного клієнта, що дозволяє контролювати обсяг дебіторської заборгованості. Якщо у контрагента є заборгованість і він бажає здійснити нову закупівлю, обсяг відвантаження товарів обмежується різницею між встановленим лімітом і наявною заборгованістю.

Ще одним дієвим інструментом для зниження ризику є використання акредитиву як форми розрахунку за зовнішньоекономічними контрактами. Для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» доцільним є застосування експортного безвідкличного підтвердженого акредитива з покриттям, який забезпечує впевненість в оплаті продукції.

Безвідкличний акредитив є зобов'язанням банку-емітента, яке не може бути скасоване чи змінене без згоди експортера, на користь якого він виданий. Це забезпечує високий рівень надійності для бенефіціара, який отримує гарантію оплати за умови виконання умов акредитива [18].

Підтверджений акредитив передбачає додаткову участь іншого банку, який бере на себе зобов'язання разом із банком-емітентом, таким чином підвищуючи надійність операції. У разі підтвердженого акредитива бенефіціар отримує зобов'язання як банку-емітента, так і підтверджуючого банку.

Покритий акредитив передбачає, що банк-емітент надає у розпорядження виконуючого банку валютні кошти (покриття), що належать імпортеру. Це

забезпечує додаткові гарантії для експортера, оскільки кошти на оплату за акредитивом зарезервовані заздалегідь [16].

Використання таких інструментів у практиці компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» дозволяє знизити ризик неплатежів та забезпечує стабільність грошових потоків у зовнішньоекономічній діяльності.

Безвідкличний підтверджений акредитив є ефективним інструментом для забезпечення безпечних розрахунків у зовнішньоекономічній діяльності, особливо у випадках, коли операції проводяться з країнами зі складною політичною або економічною ситуацією. Використання цього інструменту дозволяє компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» гарантувати оплату за поставлену продукцію, забезпечуючи виконання зобов'язань як з боку банку-емітента, так і з боку підтверджуючого банку.

Безвідкличний підтверджений акредитив гарантує, що інтереси постачальника надійно захищені, оскільки обидва банки несуть тверді платіжні зобов'язання перед компанією за умовами акредитива. У ході реалізації такого акредитива компанія обирає виконуючий банк, авізуючий банк та підтверджуючий банк, які надають свої послуги для забезпечення документарних операцій [6].

Для мінімізації валютного ризику у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" пропонується використовувати форвардні контракти як інструмент хеджування. Це дає можливість заздалегідь зафіксувати курс валютної операції, зменшуючи тим самим можливий вплив коливань курсу на фінансові результати компанії.

Форвардний контракт дозволяє фіксувати курс продажу іноземної валюти на момент укладення угоди, що забезпечує захист від курсових коливань у період між поставкою товарів і надходженням валютної виручки. На відміну від стандартного ф'ючерсу, форвардний контракт має гнучкі умови, адаптовані до потреб клієнта, такі як сума угоди, термін, обрана валютна пара. Це робить форвардний контракт ефективним інструментом для ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД",

враховуючи значну долю виручки компанії у валюті, зокрема в доларах США [18].

Компанія може укласти форвардні контракти на 3–12 місяців, що дозволить завчасно фіксувати курс і таким чином захищати свій дохід у гривнях від коливань валютного ринку. При укладенні угоди компанія розміщує заставу (часткове покриття) у розмірі 10–20% від суми контракту, що є умовою забезпечення угоди з боку банку.

Таким чином, компанія забезпечує себе заздалегідь фіксованою виручкою, що дозволяє уникнути ризику зниження доходу через потенційні курсові коливання. Цей метод мінімізує ризик і допомагає стабілізувати фінансовий результат компанії. Інші заходи мінімізації валютного ризику:

1. Валютні застереження: ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" може включати у свої контракти положення про коригування ціни залежно від змін валютного курсу. Це особливо актуально для довгострокових контрактів, де можливі значні коливання.

2. Розподіл валютного ризику: У разі необхідності можна розділяти валютний ризик із партнерами за контрактом, встановлюючи граничний інтервал зміни курсу, за межами якого витрати або доходи компенсуються обома сторонами.

Ці методи сприяють захисту фінансових інтересів компанії у мінливому валютному середовищі, забезпечуючи більшу стабільність та передбачуваність доходів у національній валюті.

З метою мінімізації валютних ризиків при укладенні контрактів у доларах США та інших іноземних валютах, доцільно застосовувати фінансові інструменти, зокрема форвардні контракти. Це дозволяє ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" фіксувати курс валюти на момент укладення договору і уникати ризику втрати доходу через курсові коливання.

Форвардний контракт забезпечує компанії можливість зафіксувати курс обміну валют на певний період, що особливо важливо для агропромислових підприємств з регулярними поставками на експорт. Наприклад, компанія може

укласти форвардний контракт для продажу майбутньої валютної виручки, що дозволить уникнути зниження доходів у національній валюті при падінні курсу іноземної валюти [13].

Окрім форвардних контрактів, ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" може використовувати валютні застереження у зовнішньоторговельних контрактах.

Ще одним важливим ризиком для ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" є ризик порушення строків поставки через зовнішні обставини, зокрема через форс-мажорні ситуації, такі як епідеміологічні обмеження або логістичні труднощі. Для управління цим ризиком рекомендовано включати в контракти застереження про форс-мажор, яке дає право на перенесення термінів виконання зобов'язань за наявності непередбачуваних обставин.

Якщо контракт регулюється законодавством України, можна використовувати положення Цивільного кодексу України, зокрема статтю 617, яка передбачає, що особа звільняється від відповідальності за порушення зобов'язань, якщо це порушення сталося внаслідок випадку або непереборної сили. У разі виникнення такої ситуації ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" може отримати сертифікат від Торгово-промислової палати України для підтвердження форс-мажорних обставин [39].

Впровадження цих підходів дозволить ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" ефективно знижувати валютні ризики і забезпечувати стабільність операцій, що сприятиме фінансовій стабільності та зниженню загального рівня ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

Згідно з чинним українським законодавством, для підтвердження наявності форс-мажорних обставин необхідно довести, що подія є: непередбачуваною; надзвичайною; невідвратною; такою, що об'єктивно унеможливило виконання договірних зобов'язань [28].

3.3. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Впровадження ефективної системи управління ризиками в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є стратегічно важливим для досягнення стабільного розвитку компанії на міжнародних ринках і забезпечення фінансової стійкості в умовах підвищеної невизначеності. Це обумовлено безпосереднім впливом ризик-менеджменту на результати діяльності компанії, її конкурентоспроможність, а також здатність мінімізувати збитки від негативних факторів, що виникають в ході зовнішньоекономічної діяльності.

Для обґрунтування доцільності запровадження системи ризик-менеджменту доцільно розглянути низку основних факторів. Перш за все, слід зазначити, що ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» як один з лідерів агропромислового сектору України значною мірою піддається впливу макроекономічних ризиків, таких як коливання валютних курсів, зміни у зовнішньоекономічній політиці країн-партнерів та коливання цін на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції. Таким чином, ефективна система управління ризиками здатна допомогти компанії не тільки мінімізувати можливі збитки, але й оптимізувати операційні процеси, пов'язані з експортними операціями.

З огляду на це, доцільно розглянути економічну ефективність запропонованих заходів із застосуванням методу оцінки чистої теперішньої вартості (NPV). Цей метод дозволяє оцінити вигоди від впровадження заходів з управління ризиками, подібно до оцінки інвестиційних проєктів. В умовах кризи та невизначеності, викликаних змінами на глобальних ринках, система ризик-менеджменту може бути вирішальним фактором для забезпечення стійкості підприємства.

Розглядаючи оцінку результативності впровадження системи управління ризиками для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», необхідно врахувати потенційні втрати, яких компанія зможе уникнути завдяки систематичному підходу до управління ризиками [10].

Для розробки ефективної системи управління ризиками (СУР) у ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" особливу увагу необхідно приділити ключовим ризикам, які безпосередньо впливають на діяльність компанії в зовнішньоекономічній сфері. Основні ризики включають: ризик несплати за відвантажену продукцію, валютний ризик та ризик невиконання термінів поставки, кожен з яких має ваговий коефіцієнт, що відображає його значущість для підприємства.

1. Ризик несплати за відвантажену продукцію:

- Ваговий коефіцієнт (К): 0,3
- Оцінка ризику при відсутності СУР (Р): Високий ризик несплати може становити суттєву загрозу для фінансової стабільності компанії.
- Контрольні заходи: Для зниження цього ризику компанія може використовувати інструменти лімітування, що обмежує суми угод відповідно до платоспроможності контрагентів, а також змінити форму розрахунків на акредитив.
- Оцінка ризику при використанні СУР (Р):* Після впровадження СУР очікується, що ризик зменшиться до помірною рівня завдяки контролю з боку головного директора (ГД), дирекції контролю (ДК) та служби аудиту (СА).

2. Валютний ризик:

- Ваговий коефіцієнт (К): 0,3
- Оцінка ризику при відсутності СУР (Р): Валютні коливання на міжнародних ринках можуть негативно вплинути на доходи компанії, особливо через залежність від долара США.
- Контрольні заходи: Рекомендовано застосувати стратегію хеджування та валютне застереження, що дозволить зафіксувати курс і мінімізувати можливі збитки від коливань обмінного курсу.
- Оцінка ризику при використанні СУР (Р):* При використанні СУР ризик знижується завдяки ефективному плануванню та контролю, забезпечуючи стабільність доходів компанії.

3. Ризик невиконання термінів поставки:

- Ваговий коефіцієнт (К): 0,4

- Оцінка ризику при відсутності СУР (Р): Затримки з постачанням продукції внаслідок форс-мажорних обставин, таких як зміни в митному законодавстві чи обмеження через пандемію, можуть вплинути на виконання контрактів і репутацію компанії.
- Контрольні заходи: Для зменшення ризику компанія може отримати сертифікат про форс-мажорні обставини, виданий Торгово-промисловою палатою України, що дозволяє виправдано відстрочити поставки без штрафних санкцій.
- Оцінка ризику при використанні СУР (Р):* Застосування заходів зменшує ризик, що сприяє збереженню партнерських відносин і виконанню зобов'язань [12].

Далі доцільно оцінити систематичні ризики, які ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" не може контролювати, але які мають значний вплив на його діяльність, як-от зміна транспортних тарифів, інфляція, зниження платоспроможності населення тощо. Оцінка проводиться на основі експертних значень і вагових коефіцієнтів для кожного виду ризику.

Таблиця: 3.5.

Експертна оцінка систематичних ризиків для ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Вид ризику	Ваговий коефіцієнт (Ксист)	Оцінка ризику	Рсист
Зниження платоспроможності	0,15	5	0,75
Збільшення податків	0,10	3	0,27
Підвищення інфляції	0,15	6	0,95
Зниження обсягів інвестицій	0,10	4	0,40
Зміна транспортних тарифів	0,10	3	0,30
Зміна цін на енергетичні ресурси	0,10	5	0,50
Зростання цін на сировину	0,15	7	1,00
Зниження цін конкурентами	0,15	6	0,95
Загальний систематичний ризик	1,00		5,12

Джерело: розроблено автором

Загальний показник систематичного ризику для ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" становить 5,12, що підкреслює необхідність стратегічного планування для подолання впливу зовнішніх факторів на ефективність діяльності компанії.

Оцінка доцільності впровадження системи управління ризиками на підприємстві є ключовим фактором для забезпечення фінансової стабільності і зменшення впливу непередбачуваних подій на економічну ефективність. Для

ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" це питання набуває особливої актуальності, враховуючи постійні валютні коливання, зміни в міжнародному торговельному законодавстві, а також фактори, пов'язані з політичною і економічною нестабільністю у світі.

Для оцінки ризику підприємства, на відміну від моделей ринкового капіталу (САРМ) чи методу Монте-Карло, які часто використовуються в інвестиційних проєктах із фіксованими параметрами, застосуємо експертний підхід і ймовірнісну модель на основі внутрішніх даних "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД". Компанія діє у сфері експорту агропродукції, що значно залежить від факторів, які не завжди можливо формалізувати кількісно, таких як погодні умови, доступність сировини та обсяги внутрішнього попиту і конкуренції [44].

Для вимірювання базового ризику (β) та його скоригованого показника (β^*) було враховано середній темп зростання індексу валютних курсів гривня/долар США (із урахуванням можливої валютної волатильності) та рівень інфляції. В подальшому значення премії за ризик неповернення інвестицій, використане для оцінки безризикової ставки доходу (R_f), визначалося за наступною формулою: $R_f = [(1+rn)(1+i) - 1] \times (1 - \text{Ппр})$, $R_f = [(1+rn)(1+i) - 1] \times (1 - \text{Ппр})$,

де: rn — індикативна ставка НБУ (використовується як показник ризику національного банку); i — прогнозований рівень інфляції; Ппр — податок на прибуток підприємства.

Застосування експертної шкали (від 1 до 10 балів) дозволить кількісно оцінити вірогідність і масштаб потенційних збитків для різних умов. Зокрема, за кризових умов допустима імовірність недоотримання доходу не повинна перевищувати 50%. Така модель аналізу та управління ризиками для ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" забезпечить більш точне прогнозування. Нижче подана адаптована таблиця для оцінки премії за ризики, яка відображає поточні ризики підприємства в агропромисловому секторі, включаючи валютні ризики, ризики попиту та політичні ризики.

Таблиця. 3.6.

Визначення премії за ризику

Рівень ризику	Експертна бальна оцінка	Оцінка ймовірності недоотримання доходу, %	Ймовірне значення премії за ризик, %	Середнє значення, %
Низький	1	5	1.5	1.5
Середній	2	10	3.0	3.0
Високий	3	20	5.5	5.5
Кризовий	4	30	8.0	8.0
Кризовий (дефолт)	5	50	12.0	12.0

Джерело: розроблено автором на основі звітів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Розрахунок чистого теперішнього доходу (NPV) демонструє економічні результати діяльності підприємства в умовах впровадження та без врахування системи управління ризиками (СУР). Для оцінки NPV за двома сценаріями розрахунки проводяться із застосуванням дисконтованих грошових потоків, враховуючи ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства [42].

Таблиця 3.7 демонструє значення NPV для ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" без використання СУР, що може включати втрати через ризики валютних коливань, нестабільність цін на сировину, а також логістичні обмеження.

Таблиця. 3.7.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу без врахування СУР

Рік	Початкові інвестиції (I)	Грошовий потік (CFt)	Дисконтний множник (Кдиск)	Дисконтоване надходження
0	-5 000 000	-	-	-5 000 000
1		1 000 000	1,15	869 565
2		1 500 000	1,33	1 127 820
3		2 000 000	1,54	1 298 701
4		2 500 000	1,77	1 411 299
5		3 000 000	2,05	1 463 415
6		3 500 000	2,36	1 485 376
Загалом				2 656 176

Джерело: розроблено автором на основі звітів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Таблиця 3.8 представляє розрахунок NPV з врахуванням заходів ризик-менеджменту. У даному випадку враховуються заходи щодо хеджування валютних ризиків, оптимізації дебіторської заборгованості та страхування. Ефективність цих заходів оцінюється через покращення грошових потоків.

Таблиця. 3.8.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу з врахування СУР

Рік	Початкові інвестиції (I)	Грошовий потік (CFt)	Дисконтний множник (Кдиск*)	Дисконтоване надходження
0	-5 000 000	-	-	-5 000 000
1		1 000 000	1,15	870 435
2		1 500 000	1,33	1 131 579
3		2 000 000	1,53	1 307 190
4		2 500 000	1,77	1 417 431
5		3 000 000	2,04	1 470 588
6		3 500 000	2,35	1 490 385
Загалом				2 680 179

Джерело: розроблено автором на основі звітів ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Загальний ефект від впровадження СУР для ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" можна розрахувати як різницю між показниками NPV у двох варіантах.

$$\begin{aligned} \text{СУРефект} &= \text{NPV}^* - \text{NPV} = 2680179 - 2656176 = 24003 \text{ грн} \\ &= \text{NPV}^* - \text{NPV} = 2\,680\,179 - 2\,656\,176 = 24\,003 \text{ грн} \\ &= \text{NPV}^* - \text{NPV} = 2680179 - 2656176 = 24003 \text{ грн} \end{aligned}$$

Отримане значення позитивне, що підтверджує доцільність і ефективність впровадження запропонованої системи управління ризиками для компанії.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Ризик – це невизначена подія або умова, яка в разі виникнення має негативний вплив на репутацію підприємства та впливає на результати його діяльності.

Економічний зміст ризику виражається у втратах або можливості отримати додатковий дохід, які пов'язані з невизначеністю положення. У сфері менеджменту ризик часто визначається характером проблем, складністю ухвалення рішень та прогнозуванням результату.

Ризики в зовнішньоекономічній діяльності поділяються: за сферою виникнення (економічні, організаційні, політичні, соціальні, екологічні); за територією виникнення (ризики, що винакають на зарубіжних ринках, ризики на кордоні, ризики на внутрішньому ринку); за можливістю передбачення й контролю (повністю передбачувані й контрольовані, частково контрольовані, непередбачувані та неконтрольовані); за сферою прояву (внутрішні ризики, зовнішні ризики).

2. Управління ризиками в ЗЕД - комплекс дій, спрямованих на виявлення, оцінку, мінімізацію і контроль ризиків, які можуть виникнути під час зовнішньоекономічної діяльності.

Процес управління ризиками включає такі етапи як ідентифікація ризиків, їх оцінка, розробка стратегії реагування та її реалізація, моніторинг і перегляд та документування.

3. Основними методами нейтралізації ризиків є системи раннього попередження, планування непередбачуваних ситуацій, підвищення кваліфікації персоналу, партнерство та співпраця, аудит та внутрішні контрольні механізми, резервування та накопичення капіталу. Вибір методу залежить від видів ризиків, з якими стикається підприємство.

4. ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» є одним з найбільших агропромислових підприємств в Україні та провідним виробником і експортером олійних і зернових культур. Головний офіс компанії розташований у Києві, а її акції котируються на Варшавській фондовій біржі, що підкреслює її статус як публічної компанії з високим рівнем прозорості та звітності перед акціонерами. Інфраструктура ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» дозволяє ефективно організовувати логістику та доставку продукції на міжнародні ринки.

Підприємство постійно розширює свою економічну діяльність. Так за останні чотири роки загальний дохід підприємства зріс на 41 % і склав у 2023 р. 5,5 млрд. дол. США. Обсяг експорту за цей період збільшився в 4,6 рази і склав у 2023 р. 2,3 млрд. дол. США. Частка експорту в загальному доході підприємства у 2023 р. становила 41,8 %. Зростання експорту обумовлено розширенням кількості контрагентів і збільшенням експортних операцій.

Найбільшу питому вагу в товарній структурі експорту ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» займає соняшникова олія (44,4 %), зернові культури (33,3 %), шрот та макуха (11,1 %) та олійні культури (соя та ріпак) - 8,3 %. Основними імпортерами продукції підприємства є країни ЄС, Китай, Індія та Туреччина

5. При аналізі ризиків для компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» застосовано методику постадійної оцінки, згідно з якою визначено середні значення ймовірності настання подій (V) та вагу кожної події (W) у просторі ризиків компанії. На основі цієї методики було розраховано сумарний ризик на рівні 47,38, що свідчить про наявність значної кількості високорівневих ризиків для компанії ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».

Розрахунки показали, що основними ризиками ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» в останні роки є ризики, пов'язані із закриттям портів через військові дії, валютні ризики та ризики, пов'язані з невиконанням зобов'язань контрагентами. Ці фактори суттєво впливають на стабільність функціонування компанії та вимагають впровадження додаткових заходів для мінімізації можливих втрат.

6. Структура управління ризиками в ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» побудована на принципах лінійно-функціональної організації, що дозволяє забезпечити

чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між відділами. Основними учасниками процесу управління ризиками підприємства є Генеральний директор, його заступники, керівники відділів, дирекція внутрішнього контролю та служба внутрішнього аудиту.

Завдяки інтеграції підходів ризик-менеджменту на всіх рівнях управління, ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» забезпечує високий рівень адаптивності до ринкових змін та стабільність своєї операційної діяльності, що є необхідним для збереження конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках.

7. На основі проведеного аналізу в роботі запропоновано напрями мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД», зокрема ризику неповернення дебіторської заборгованості, валютного ризику та ризику невиконання термінів поставки.

8. Для підвищення ефективності системи управління ризика ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» запропоновано впровадити єдину базу даних на підприємстві. Основною особливістю цієї схеми є активна участь служби внутрішнього аудиту в ході збору та обробки інформації про ризики. Функціонально служба внутрішнього аудиту здійснює незалежну оцінку ризиків, що надає їй роль незалежного спостерігача. Завдяки такому підходу внутрішній аудит може виявляти додаткові фактори ризику, які могли залишитися непоміченими керівниками відділів компанії.

9. Проаналізовано економічну ефективність впровадження системи управління ризиками (СУР) у діяльність ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД». Встановлено, що використання форвардних контрактів для мінімізації валютних ризиків, впровадження більш ефективних механізмів управління дебіторською заборгованістю та інтеграція інструментів ризик-менеджменту сприяють зниженню фінансових втрат і підвищенню операційної стабільності підприємства. Оцінка чистої теперішньої вартості (NPV) підтвердила економічну доцільність впроваджених заходів, що забезпечують адаптацію до викликів зовнішньоекономічної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Н.С., Топоркова О.В., Євлаш Т.О., Говоруха О.О. Облік та аналіз дебіторської заборгованості в системі управління підприємств оптової торгівлі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2016. 285 с.
2. Баєва О.І., Васильченко О.О. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності. Електронне фахове видання «Економіка та суспільство». Мукачєво, 2018. Вип. №18. С. 17–20.
3. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2017. №17. С. 91–94.
4. Бутенко В.М., Мацола О.А. Сучасні ризики управління зовнішньоекономічною діяльністю. Інвестиції: практика та досвід. 2023. №5. С. 37–43. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1222/1231> (дата звернення: 10.10.2024).
5. Васильєв В.А. Математичні моделі оцінки управління фінансовими ризиками господарюючими суб'єктами. К.: Фінансовий аналіз та аудит, 2016. 324 с.
6. Вернюк Н.О., Клименко Л.В., Новак І.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Умань: Сочінський, 2012. 322 с.
7. Виклики і ризики розгортання кризових процесів в Україні та напрями економічної політики їх запобігання / за ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2017. 156 с.
8. Вітка Н.Є. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Маріуполь, 2010. 168 с.
9. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Управління ризиками у підприємницькій діяльності. Київ: КНЕУ, 2000. 292 с.

10. Воронін В.О., Костик А.В., Лянце Е.В., Павлиш Л.І. Оцінка вартості компанії в умовах економічної невизначеності Янус-Нерухомість. 2009. № 4. С. 8–9.
11. Горбач Л.М., Карпов В.А., Шпак М.О. Ризик-менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності. Харків: ХНЕУ, 2013. 248 с.
12. Горго І.О. Оцінка ризиків аграрних підприємств. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2018. Вип. 2019. С. 49–57. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/455306> (дата звернення: 26.10.2024).
13. Дергачова В.В., Голюк В.Я. Міжнародні кредитно-розрахункові і валютні операції: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 "Менеджмент". Київ: КПІ ім. Сікорського, 2018. 132 с.
14. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 462 с.
15. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
16. Дячек В.В., Колосовська О.Д., Оніщенко В.С. Особливості використання форм міжнародних розрахунків українськими підприємствами під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №21. С. 70–76. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/15.pdf>. (дата звернення: 26.10.2024).
17. Єрмакова О., Вінник П., Сазонов В. Щодо мінімізації ризиків експорту української металопродукції. Економіст. 2017. №3. С. 36–40.
18. Івасів Б.С., Прийдун Л.М., Рудан В.Я. Міжнародні розрахунки та валютні операції: навч. посіб. Тернопіль: Вектор, 2013. 572 с.
19. Коваленко В. Фінансові ризики та шляхи їх мінімізації: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 320 с.
20. Ковальчук Т. Макроекономічні ризики. Класифікаційні знаки, способи виміру, шляхи мінімізації: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 301 с.

21. Кондецька А. Ризики у зовнішньоекономічній діяльності. URL: <http://intkonf.org/kondetska-a-riziki-u-zovnishnoekonomichniy-diyalnosti/> (дата звернення: 26.10.2024).
22. Левченко М.О. Формування механізму управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності машинобудівних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Хмельницький, 2013. 249 с.
23. Литвиненко О.Ю. Підходи до ідентифікації та оцінки фінансових ризиків підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 123–127.
24. Ляшенко О.М., Макаренко М.В. Фінансові ризики і методи їх зниження. Київ: ЦУЛ, 2015. 354 с.
25. Мантур-Чубата О.С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Хмельницький, 2015. URL: <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-18-10.pdf> (дата звернення: 24.10.2024).
26. Маханець Л.Л. Моделювання ризику в зовнішньоекономічній діяльності: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.03.02. Київ, 2017. 20 с.
27. Машина Н.І. Економічний ризик та методи його вимірювання: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 188 с.
28. Міністерство юстиції України. Роз'яснення щодо застосування формажорних обставин у договірних відносинах. Київ, 2020.
29. Назарова Т.Ю., Гінзбург Ю. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки: зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2019. №2. С. 101–104.
30. Офіційний сайт ТОВ "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД": веб-сайт. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 24.10.2024).
31. Павлова К.І., Рудняєва К.О., Аналіз впливу валютних ризиків на економічні результати підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №17. С. 400–405.

32. Платформа YouControl: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31454383/ дата звернення: 26.10.2024).
33. Подра О.П., Петришин Н.Я. Особливості управління ризиками у митній сфері. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2022. Вип. 1. С. 32–39.
34. Посохов І.М. Дослідження існуючих наукових підходів до класифікації ризиків промислових підприємств. Економіка. Фінанси. Право. 2016. №1. С. 42–47. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/5dbe0d49-6cd5-4e9f-8a98-1946b2345e64/content>. (дата звернення: 24.10.2024).
35. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками Економіка і суспільство. Мукачево, 2017. Вип. №9. С. 599–607.
36. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 46. №3. С. 113–121.
37. Сидоренко О.В. Інструменти управління ризиками у біржовій торгівлі сільгосппродукцією. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. 2015. Вип. 28. С. 43–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2015_28_11 (дата звернення: 24.10.2024).
38. Стрельбіцька Н.Є. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Управління ризиками в ЗЕД» для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання, освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 81 с.
39. Філіпенко А.С., Мазуренко В.І., Сікора В.Д. та ін. Міжнародні валютно-кредитні відносини: підручник / за ред. А.С. Філіпенка. Київ: Либідь, 1997. С. 148–153.
40. Хома І.Б., Данилюк М.І. Уточнення підходів щодо управління ризиками в системі безпечного функціонування підприємства. Науковий вісник

- Національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України, 2014. Вип. 24.7. С. 223–228.
41. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. №39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>. (дата звернення: 26.10.2024).
 42. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент. Методи оцінки інвестиційних проєктів. URL: http://pidruchniki.com.ua/imag/finans/shel_fm. (дата звернення: 26.10.2024).
 43. 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. (дата звернення: 26.10.2024).
 44. Nesky S. Security data analyses and quantitative risk assessments to inform executive decisions. URL: <https://github.com/theonaunheim/unsuR>. (дата звернення: 26.10.2024).