

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

12.01 – МКР. 703 “С” 2024.05.06. 23 ПЗ

СНІСАР ОЛЕКСАНДР МИКОЛАЙОВИЧ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

УДК 005.334:005.936.3:339.9

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

_____ Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

(ІПІ)

« » _____ 2024 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ Олена КОВТУН

(підпис)

(ІПІ)

« » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА
ЗОВНІШНІ РИНКИ»

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

(ІПБ)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Руслан Янчевський

(ІПБ)

Виконав

(підпис)

Олександр Снісар

(ІПБ)

КИЇВ – 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доцент _____ **Олена КОВТУН**
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ІПІ)

« _____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Снісару Олександр Миколайовичу

(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 ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ»

затверджена наказом ректора НУБіП України від «06» травня 2024 р. №703«С»
Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ 2024.11.25 _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Оболонь», статистичні дані підприємства, статистична та аналітична звітність, законодавчі та нормативні акти, постанови, розпорядження, науково-методична література.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи управління ризиками зовнішньо-економічної діяльності підприємства
2. Аналіз управління діяльністю підприємства ПАТ «ОБОЛОНЬ» при зовнішній торгівлі
3. Шляхи вдосконалення управління ризиками підприємства ПАТ «ОБОЛОНЬ» при виході на нові ринки збуту

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____

Дата видачі завдання «06» _____ травня _____ 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Янчевський Р.В.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ **Снісар О.М.** _____
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління ризиками в зовнішньо-економічній діяльності підприємства.....	8
1.1. Види ризиків, суть та причини їх виникнення на зовнішніх ринках.....	8
1.2. Методичні основи управління ризиками підприємства при виході на зовнішні ринки.....	16
1.3. Світовий досвід управління та протидії ризикам компанії при виході на зовнішні ринки	26
Розділ 2. Аналіз господарської діяльності та управління ризиками ПАТ «ОБОЛОНЬ» на зовнішніх ринках	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
2.2. Ефективність заходів зовнішньо-економічної діяльності підприємства	48
2.3. Проблеми і виклики при виході на нові зовнішні ринки збуту продукції ПАТ «Оболонь».....	54
Розділ 3. Шляхи вдосконалення управління ризиками підприємства ПАТ «ОБОЛОНЬ» при виході на нові ринки збуту продукції	60
3.1. Обґрунтування заходів підвищення ефективності управління ризиками підприємства в зовнішній торгівлі	60
3.2. Рекомендації та пропозиції щодо застосування конкурентних стратегій виходу обраного підприємства на нові ринки збуту.....	62
3.3. Удосконалення заходів управління ризиками ПАТ «ОБОЛОНЬ» на нових ринках Ізраїлю, Алжиру та країн Скандинавії.....	67
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вихід підприємства на зовнішні ринки є важливим етапом його функціонування у період стрімкого інтегрування економіки нашої держави у міжнародний простір. В умовах ринкової економіки для організацій, які орієнтуються як на внутрішній, так і на зовнішній ринок, успішною діяльністю вважається уміння вчасно та раціонально реагувати на непередбачувані та складні ризикові ситуації, які виникають в процесі діяльності підприємства, мінімізуючи можливі втрати. Ризики, що виникають в процесі зовнішньоекономічної діяльності, залежать від багатьох об'єктивних причин, зокрема: об'єктивної невизначеності в майбутньому, постійної нестабільності в економічних процесах різних країн світу, об'єктивної неповноти вихідної інформації, комерційної діяльності суб'єктів господарювання, вимог зовнішньоекономічної діяльності, ступені лібералізації зовнішньоекономічної діяльності, митних та торговельних бар'єрів, імпорتنних квот, систем ліцензування, стандартизації якості та безпеки продукції, змін валютного курсу тощо.

Управління ризиками в процесі експансії на нові ринки є актуальною темою для будь-якого бізнесу, який прагне стійкого розвитку та довготривалого успіху на глобальному ринку.

Мета роботи – удосконалення системи управління ризиками на підприємстві при виході на зовнішні ринки збуту.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

- вивчити види ризиків, суть та причини їх виникнення на зовнішніх ринках;
- узагальнити методичні основи управління ризиками підприємства при виході на зовнішні ринки;
- дослідити світовий досвід управління та протидії ризикам компанії при виході на зовнішні ринки;
- навести організаційно-економічну характеристику обраного підприємства;

- проаналізувати ефективність заходів зовнішньо-економічної діяльності підприємства;
- виокремити основні проблеми при виході на нові зовнішні ринки збуту продукції ПАТ «Оболонь»;
- обґрунтувати основні шляхи підвищення ефективності управління ризиками підприємства в зовнішній торгівлі;
- навести рекомендації та пропозиції щодо застосування конкурентних стратегій виходу обраного підприємства на нові ринки збуту;
- розробити проект удосконалення заходів управління ризиками ПАТ «ОБОЛОНЬ» на нових ринках Ізраїлю, Алжиру та країн Скандинавії.

Об’єкт дослідження – процес управління ризиками підприємства ПАТ «Оболонь» при виході на зовнішні ринки.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти аналізу, оцінювання та удосконалення управління ризиками при виході обраного підприємства на нові ринки збуту.

Методи дослідження, які використані у даній роботі: системний аналіз, SWOT та PEST-аналіз, методи порівняння, експертні методи, статистичний аналіз інформації, економіко-математичні методи, якісний та кількісний аналіз.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували розробки та публікації вітчизняних та зарубіжних вчених в таких галузях знань, як менеджмент та управління ризиками підприємства при здійсненні зовнішньо-економічної діяльності; законодавчі та нормативноправові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані державної служби статистики України, дані статистичної звітності ПАТ «Оболонь», аналітична інформація, джерела мережі Інтернет. Практична база дослідження заснована на офіційних документах ПАТ «ОБОЛОНЬ».

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення системи управління ризиками

підприємства при виході на нові ринки збуту ПАТ «ОБОЛОНЬ», а також адаптовані для інших підприємств України.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані на V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Сучасний менеджмент: виклики та можливості", м. Київ, НУБіП України, 11 листопада 2024 року.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 85 сторінках. Робота містить 11 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 51 найменування, викладених на 7 сторінках.

Розділ 1.

Теоретико-методичні основи управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

1.1. Види ризиків, суть та причини їх виникнення на зовнішніх ринках.

Вихід підприємства на зовнішній ринок є важливим етапом його розвитку, що відкриває перед підприємством нові можливості для зростання, розширення ринків збуту продукції та як наслідок – збільшення доходу від економічної діяльності. У сучасних умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність стає невід'ємною складовою успішного функціонування багатьох компаній. Проте освоєння міжнародних ринків супроводжується значними викликами та ризиками, які можуть вплинути на стабільність і ефективність бізнесу.

Різноманітність політичних, економічних, правових і культурних умов у різних країнах вимагає від підприємства ретельного аналізу та підготовки до роботи в новому середовищі. Діяльність на зовнішніх ринках пов'язана з виникненням специфічних, притаманних лише для зовнішньоекономічної діяльності, ризиків. Їх виникнення зумовлено тим, що будь-яка зовнішньоекономічна угода принципово відрізняється від угоди між контрагентами однієї країни. До основних відмінностей зовнішньоекономічних угод можна віднести: наявність іноземного контрагента, необхідність укладання зовнішньоекономічного контракту.

В світовій практиці врахування ризиків при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємств має дуже важливе значення, оскільки майже 40% комерційних операцій закінчуються невдачею через недостатнє врахування та управління ризиками.

Загальні причини виникнення ризиків:

- постійна нестабільність економічних процесів в країнах світового співтовариства;
- недостатня поінформованість про економіки країн світу;
- відсутність чітких цілей діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності;
- наявність комерційної таємниці про діяльність суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

В академічному тлумачному словнику ризик – це усвідомлена можливість небезпеки; можливість збитків або невдачі у якійсь справі.

У зовнішньоекономічній діяльності ризики пов'язують з невизначеністю, можливістю, вірогідністю настання негативної події. Тому ризик у зовнішньоекономічній діяльності є насамперед економічною категорією, яка характеризує невизначеність, можливість та вірогідність настання негативної події у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Відповідно до економічних досліджень ризик виконує такі функції, як інноваційна – пошук вирішення загрозової ситуації з використанням новітніх методів (використання інновацій для усунення ризику); регулююча – спонукає підприємство до прийняття рішень та розвитку, не дозволяє підприємству перебувати у стані стагнації (що неможливо, якщо підприємство має конкурувати на ринку); захисна – спрямована на завчасне реагування та проактивне управління ризиками; аналітична – аналіз шляхів подолання ризику та вибір найменш загрозового [16].

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності пов'язано з видами ризиків, які виокремлюються за різними класифікаційними ознаками. У таблиці 1 наведено ризики та групи ризиків, які класифікували вітчизняні та закордонні автори.

Наприклад, професор Сідней Около поділяє їх на стратегічний, операційний, політичний, пов'язаний із країною, технологічний ризик, екологічний, економічний, девальвації та інфляції, складність репатріації прибутку [11].

Учені С.Т. Кавусгіл, Г. Найт та Дж.Р. Рейзенберг давали таку класифікацію ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: комерційні ризики, фінансові ризики, ризики пов'язані з країною, крос-культурні ризики. Ця класифікація враховує такий показник, як інтенсивність конкуренції, що є важливою ознакою цільового ринку. Але, незважаючи на це, тут не враховано геополітичні чинники та міжнародні відносини загалом [12].

А.П. Рум'янцев у своїй класифікації ризиків наголошує на тому, що до складу ризиків, які підприємство має враховувати у своїй діяльності, входять політичні, макроекономічні, відповідальність та надійність партнера, маркетингові ризики (галузеві, інформаційні, інноваційний), транспортні, ризики, пов'язані з міжнародними контрактами, комерційні (остання група ризиків характеризується вчасним проходженням сертифікації), ризики, пов'язані з проходженням митниці та зі складанням документації, митного законодавства, вибором видів транспорту для найбільш економного перевезення товарів. Така класифікація є досить функціональною та враховує більшість позитивних та негативних впливів зовнішньоекономічної діяльності, але не враховує часовий аспект [15].

У своїх дослідженнях ризиків ЗЕД аудиторсько-консалтингова фірма Ernst&Young і глобальна аналітична та консультативна компанія Oxford Analytica використовують поділ ризиків на стратегічні та операційні. До групи стратегічних ризиків вони віднесли ті, що пов'язані зі зміною клімату, енергозбереженням, із проблемами постачання та споживання, з невизначеністю енергетичної політики. Група операційних ризиків охоплює нестачу людського капіталу, погіршення фіскальних умов, управління втратами.

Ця система ризиків є актуальною, автори намагалися розкрити всі види ризиків, що супроводжують підприємства під час здійснення ЗЕД. Але в ній не враховано політики країн-партнерів, бо через ці ризики, зовнішньоекономічна діяльність між ними може бути частково припинена або обмежена.

Консалтингова компанія Deloitte у своїх дослідженнях виокремила ризики лібералізації, глобалізації, постачання енергоресурсів, геополітики, економічних умов, екології, інформаційних та комунікаційних технологій, енергетичних технологій, тероризму та організованої злочинності, попиту споживачів. Ця класифікація ризиків акумулює у собі найбільш поширені види ризиків. Але водночас вона не враховує валютних ризиків, які обов'язково супроводжують підприємство під час здійснення ЗЕД, а також соціальних ризиків, які є досить актуальними за умов соціальної напруги та великої кількості інформаційних війн.

Інформаційно-аналітична та експертна компанія Global Insight (IHS Markit (INFO) розробила класифікацію ризиків ЗЕД, яка включає п'ять класифікаційних груп ризиків (політичної нестабільності та насилля, неефективності державного управління, недовіри до управління, недотримання норм права, корупції). Ця система ризиків, є більш глобальною та класифікує більше взаємодію держав ніж підприємств.

Таблиця 1.1.

Ризики у зовнішньоекономічній діяльності.

№ п/п	Автори	Назва груп ризиків
1.	Сідней Около	Стратегічний, операційний, політичний, технологічний, екологічний, економічний, фінансовий, ризик тероризму.
2.	Кавусгіл С.Т., Найт Г. та Рейзенберг Дж. Р.	Комерційний, фінансовий, ризик країни, крос-культурний.
3.	Рум'янцев А.П.	Ризики, пов'язані з вибором країни, з вибором партнера, з укладанням міжнародних господарських контрактів, із митним регулюванням, маркетингові, транспортні комерційні.
4.	Стрельбіцька Н.Є.	Ризик країни, митний ризик, валютний ризик, ризики міжнародного маркетингу, ризики міжнародних перевезень (транспортний ризик), ризик міжнародного контракту, пов'язанні з іноземним контрагентом, ризики міжнародного конкурентного середовища.
5.	Свідерська А.	Щодо договірною процесу ризики ЗЕД можна поділити на три групи: ризики, пов'язані з умовами контракту; ризики контрагента; ризики, пов'язані з виконанням контракту підприємством.
6.	Ernst&Young та Oxford Analytica	Основні стратегічні ризики міжнародного бізнесу: макрозагрози (зміна клімату, енергозбереження, проблеми з постачанням та

		споживанням, невизначена енергетична політика), загрози, пов'язані з операційною діяльністю (нестача людського капіталу, погіршення фіскальних умов, управління втратами), галузеві загрози (конкуренція за резерви, політичний тиск під час отримання доступу до резервів).
7.	Консалтингова компанія Deloitte	Лібералізація, глобалізація, постачання енергоресурсів, геополітика, економічні умови, екологія, інформаційні та комунікаційні технології, енергетичні технології, тероризм та організована злочинність, попит споживачів.
8.	Global Insight (IHS) Markit (INFO)	Політичної нестабільності та насилля, неефективності державного управління, недовіри до управління, недотримання норм права, корупції.

Джерело: систематизовано автором на основі [13,14,15,16,17].

Отже, з нашої точки зору найбільш актуальною на сьогодні є наступна класифікація ризиків з якими стикається підприємство при виході на зовнішній ринок:

- ✓ ризик країни;
- ✓ митний ризик;
- ✓ валютний ризик;
- ✓ ризики міжнародного маркетингу;
- ✓ ризики міжнародних перевезень (транспортний або логістичний ризик);
- ✓ ризик міжнародного контракту;
- ✓ ризики, пов'язанні з іноземним контрагентом;
- ✓ ризики міжнародного конкурентного середовища.

Ризик країни чи суверенний ризик (політичний ризик) характеризує залежність діяльності контрагентів від соціально-економічної та політичної ситуації в їхніх країнах. У зв'язку з цим їх можна розділити на макроекономічні й макрополітичні. До макроекономічних ризиків відносять, наприклад, неочікуване для іноземних контрагентів введення заборони на конвертацію валюти, що може спричинити невиконання зобов'язань одним із контрагентів, що може завдати збитків. До макрополітичних ризиків відносять, в основному, зміни законодавства в державі одного з контрагентів, що може спричинити збитки іншому контрагенту.

Суверенні ризики неможливо передбачити за допомогою теорії ймовірності, тому їх не страхують. Однак можна певною мірою спрогнозувати цей вид ризиків ЗЕД за допомогою, наприклад, методу історичного порівняння.

Митний ризик пов'язаний із виникненням проблем при процедурі митного оформлення. В межах даного ризику можливі труднощі з вчасним та повним поданням правильно заповнених документів митному брокерові, з отриманням дозволу на вивезення товару за кордон, а також труднощі після отримання цього дозволу (наприклад, неочікувана заборона на вивезення товару внаслідок неправильного оформлення митних документів).

Валютний ризик пов'язаний із істотними змінами валютних курсів між датою укладення контракту і датою здійснення імпортером платежу за контрактом, а також із можливим зростанням інфляції, що призводить до зниження курсу національної валюти стосовно валюти контракту. Для попередження негативних наслідків валютного ризику контрагенти з різних країн застосовують, як правило, хеджування.

Маркетингові ризики (недостатньої уваги цільової аудиторії до пропозицій підприємства; невірного визначення цільового сегменту відвідувачів, його місткості; неправильної ідентифікації цілей рекламної кампанії; неправильного вибору каналу реклами з огляду на вимоги організаторів, особливості заходу та цільової аудиторії; ризик неефективного розташування, визначення фізичних розмірів та оформлення рекламних матеріалів підприємства; недостатньої або надмірної інтенсивності, обсягу та частоти реклами; неналежного врахування культурних особливостей країн – учасниць заходу).

Ризики міжнародних перевезень (транспортний або логістичний ризик), пов'язані з виникненням різних проблем при транспортуванні вантажу. До цього виду ризиків відносять: ризик, пов'язаний із форсмажорними обставинами, ризик, пов'язаний із частковим пошкодженням чи повною втратою товару при його транспортуванні, ризик, пов'язаний із експедиторською компанією тощо.

Ризики міжнародного контракту пов'язані зі збитками внаслідок неналежного укладання контракту, наявністю у ньому помилкових чи не вигідних пунктів тощо. До таких ризиків відносять: втрати внаслідок невідповідності кількості та якості товару умовам контракту; втрати внаслідок порушення термінів поставки товару; неправильні умови упакування і маркування товару тощо.

Ризики пов'язані з іноземним контрагентом, до яких відносять: зіткнення з одноденною фірмою; зіткнення з шахрайськими організаціями; виникнення проблем та збитків у зв'язку з недобросовісністю іноземного контрагента тощо.

Ризики міжнародного конкурентного середовища, тобто функціонування на світовому ринку певного товару великих конкуруючих корпорацій, що, як правило, ускладнює вихід на даний ринок підприємством малого та середнього бізнесу.

При виході підприємства на світові галузеві ринки розглянуті вище ризики можуть змінюватись і значно посилюватись, насамперед, під впливом закордонного соціально-економічного середовища. В результаті цього у світовій торгівлі виникають наступні види ризиків:

➤ господарсько-правові ризики – вони пов'язані з національними відмінностями в законах та інших нормативних актах, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність;

➤ політичні ризики – пов'язані зі зміною політичної ситуації у тій чи іншій країні. Наприклад, прихід до влади нового уряду та введення з його ініціативи обмежень на експорт, імпорт, ембарго на товари;

➤ міжнародні ризики – обумовлені діями міжнародних економічних та фінансових організацій, які вводять у дію нові умови торгівлі, міжнародні стандарти, режими заборонних чи заохочувальних заходів у міжнародній торгівлі.

Безпосередньо у зовнішній торгівлі кожної країни, особливо при експортно-імпортних угодах, їх укладенні та виконанні виникають наступні ризики:

- ризик невиконання угод міжнародного контракту (терміни поставки, невідповідність кількості, якості);
- ризик невиконання зобов'язань за взаємними платежами чи так званий кредитний ризик;
- валютний ризик, що виникає у зв'язку з постійним коливанням валютних курсів;
- збутовий ризик, пов'язаний із коливанням попиту на експортні та імпорتنі товари в країні чи в окремому сегменті іноземного ринку;
- ціновий ризик виникає через постійні зміни світових цін;
- комерційний ризик проявляється у недобросовісності чи неплатоспроможності населення країни-імпортера та недоотриманні прибутку;
- виробничо-технічний ризик пов'язаний із тим, що нема змоги використати придбані на світовому ринку ліцензії, патенти, “ноу-хау” чи відповідно налагодити придбане обладнання.

Виходячи на зовнішній ринок із своїм товаром, продукцією чи послугою, будь яке підприємство поринає у сферу глобальної, міжнародної торгівлі. Міжнародна торгівля – це торгівля між резидентами різних країн, якими можуть виступати фізичні та юридичні особи, фірми, ТНК, некомерційні організації тощо. Вона передбачає добровільний обмін товарами, послугами, продукцією інтелектуальної праці між сторонами торговельної угоди [35].

Україна давно і успішно представлена з своєю різноманітною продукцією та послугами на зовнішніх глобальних ринках. На сьогодні дефіцит зовнішньої торгівлі товарами України в січні-жовтні цього року становив 22,4 млрд дол., що у понад три рази більше, ніж торішній за аналогічний період. За 10 місяців 2023 року товарообіг сягнув 82 млрд дол. При цьому в Україну імпортували товарів на суму 52,2 млрд дол., а експортували - на суму 29,8 млрд дол. Оподаткований

імпорт становив 43,4 млрд дол., що становить 83% загальних обсягів імпортованих товарів.

Країни, з яких найбільше імпортували товарів до України:

- ✓ Китай – 8,4 млрд дол.,
- ✓ Польща – 5,5 млрд дол.,
- ✓ Німеччина – 4,1 млрд дол.

Експортували з України найбільше до:

- ✓ Польщі – на 4,1 млрд дол.,
- ✓ Румунії – на 3,3 млрд дол.,
- ✓ Туреччини – на 2 млрд дол.

Зовнішні ринки — це міжнародні ринки, на яких підприємства здійснюють свою діяльність за межами країни реєстрації. Вихід на такі ринки є ключовим аспектом розвитку сучасних компаній, що прагнуть до зростання, диверсифікації ризиків та підвищення своєї конкурентоспроможності.

1.2. Методичні основи управління ризиками підприємства при виході на зовнішні ринки.

Управління ризиками підприємства при виході на зовнішні ринки є критично важливим процесом, що дозволяє уникнути можливих втрат і забезпечити стабільне зростання бізнесу в міжнародному середовищі. Основні етапи управління ризиками включають:

- виявлення ризику;
- ідентифікація ризику;
- оцінка ступеня впливу ризику на підприємство;
- визначення методів та інструментів управління ризиком;
- усунення ризику або зниження рівня його впливу на підприємство;
- моніторинг і контроль.

Етап виявлення ризиків передбачає визначення кількості та встановлення того, які саме ризики можуть виникнути при здійсненні підприємством зовнішньоторговельної діяльності. Ризики ЗЕД залежать від вибраного сегмента міжнародного ринку, країни-партнера, законодавчої бази цієї країни, епідеміологічної та політичної ситуацій в країні суб'єкта господарювання, партнера, зовнішньоекономічних обмежень тощо.

Етап ідентифікації ризику передбачає встановлення переліку основних видів ризиків, властивих діяльності конкретної компанії, які можуть вплинути на певну ділянку роботи, напрямок діяльності та організацію загалом.

Ідентифікацію ризиків потрібно здійснювати на всіх рівнях управління суб'єкта господарювання, що передбачає наявність такої інформації: найменування ризику; опис ризику; джерела ризику; власник ризику; особа, яка інформує про ризик; структурний підрозділ; ключові індикатори ризику.

Проведена ідентифікація – це детальний опис виявлених ризиків у певному форматі, що дає можливість провести подальший якісний і кількісний аналіз ризику.

Наступним важливим етапом управління зовнішньоторговельними ризиками є оцінка ризиків, що допомагає визначити рівень впливу кожного ризику на діяльність підприємства та ймовірність його виникнення. Для цього використовуються кількісний (аналіз статистичних даних, історичних показників для оцінки фінансових ризиків) і якісний аналіз (оцінка факторів за допомогою експертних висновків, дослідження ринку та аналізу культурних відмінностей).

Сучасна економічна наука пропонує широкий спектр як якісних, так і кількісних методів аналізу ризиків. Якісні методи (метод експертних оцінок, такі як SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз), PESTLE-аналіз (оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів), метод аналогій, аналіз чутливості тощо дозволяють у загальних рисах окреслити контури потенційних загроз, визначити

їх можливі причини та наслідки, розробити початкові заходи з управління ризиками. В той час як кількісні методи (статистичний аналіз, імітаційне моделювання, метод Монте-Карло, теорія ігор, оптимізаційні моделі) надають можливість отримати чисельні оцінки ймовірності настання ризикових подій та масштабів очікуваних втрат, обґрунтувати доцільність реалізації тих чи інших стратегій ризик-менеджменту з урахуванням витрат та вигод [2,3].

Результати якісного аналізу ризику використовуються як вихідна база для проведення кількісного аналізу. Оцінюються тільки ті ризики, які притаманні конкретній зовнішньоекономічній ситуації. Якісний аналіз зовнішньоекономічного ризику полягає у визначенні потенційних зон ризику, виявленні супутніх ризиків для підприємства, прогнозуванні можливих негативних наслідків або вигод. Вже на початковому етапі аналізу менеджер компанії може оцінити ступінь ризикованості.

На етапі кількісного аналізу ризику розраховуються числові величини окремих ризиків, встановлюється можливий збиток та визначається вартісна оцінка від ризику.

Завершальним етапом кількісного оцінювання є розробка антиризикових заходів і розрахунок їхнього вартісного еквівалента. Кількісний аналіз реалізується шляхом застосування інструментарію теорії ймовірностей, математичної статистики, теорії дослідження операцій тощо. Найбільш поширеними методами кількісного аналізу ризику є такі: статистичний, аналітичний, експертних оцінок та комбінований метод [4].

Таким чином, комплексне застосування якісного та кількісного аналізу зовнішньоекономічних ризиків є невід'ємною частиною цілісної системи управління суб'єкта господарювання. На основі результатів комплексного аналізу розробляються заходи щодо мінімізації ризиків та їхніх наслідків.

Після оцінювання ризику визначаються методи, засоби та інструменти, за допомогою яких можливо розробити систему інструментарію в управлінні ризиками у зовнішньоекономічній діяльності.

Визначення методів та інструментів управління ризиками.

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивного розвитку, підприємство постійно стикається із зростаючим числом ризиків. Управління ризиками стало неодмінною складовою у будь-якій сучасній підприємницькій системі, гарантуючи її безперебійне функціонування та високу результативність.

Стратегічні цілі такої системи включають забезпечення сталого зростання прибутку, підтримку фінансової стійкості, створення можливостей для розвитку підприємства на основі підвищення продуктивності та конкурентоспроможності, а також виконання соціальних функцій.

Варто зауважити, що навіть невеликі підприємства стикаються з труднощами у виявленні та оцінці ризиків, і приймають рішення, виходячи з інтуїтивних підходів щодо їх впливу на бізнес. У той же час, у великих підприємств існує добре налагоджена система управління ризиками, що органічно вплетена в управлінську практику всіх підрозділів.

Введення системи ризик-менеджменту на підприємстві як стратегічного інструменту надає підприємству цілий ряд переваг (рис. 1.1.).

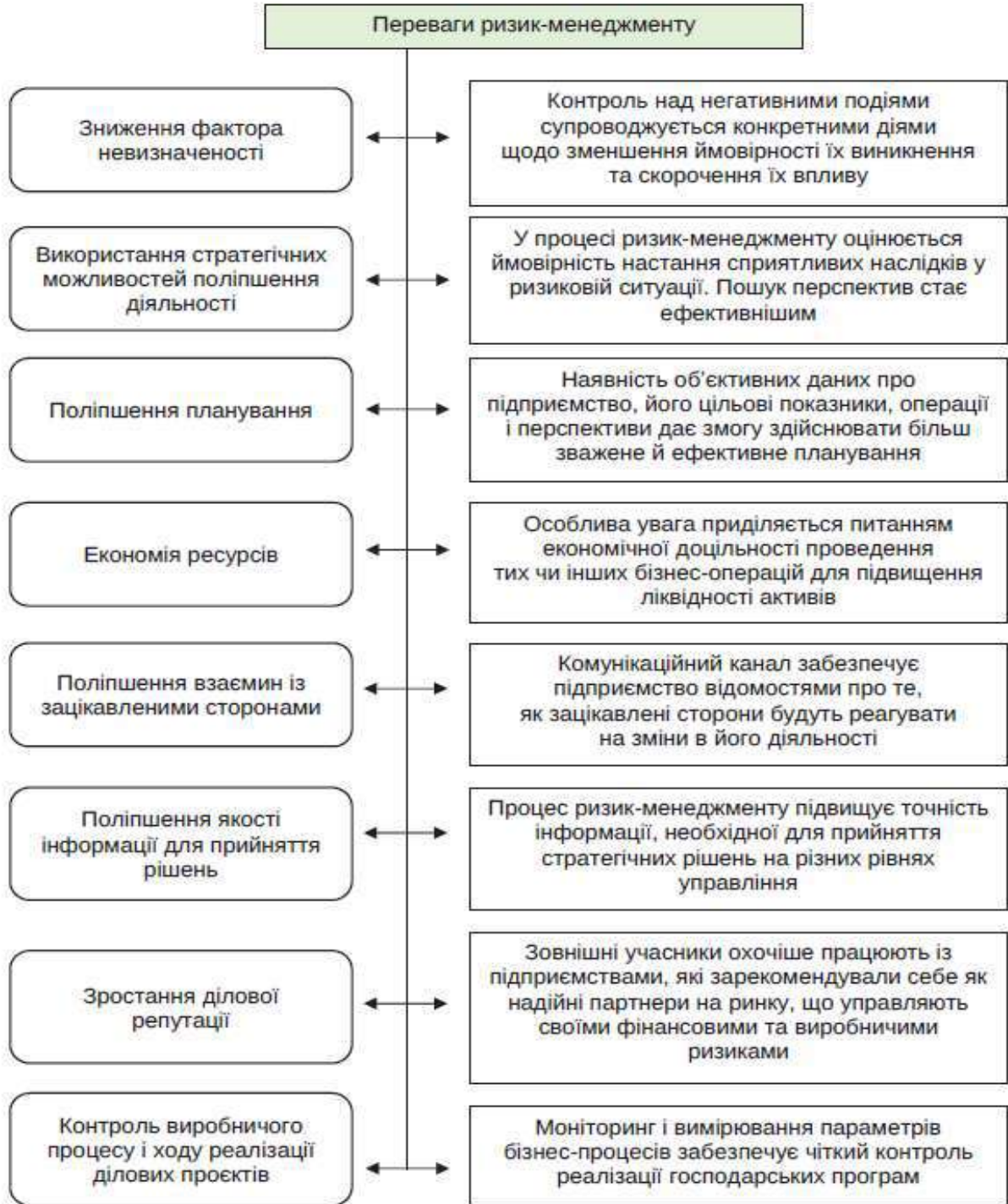


Рис. 1.1 Переваги ризик-менеджменту в діяльності підприємства/

Джерело: [5].

Систему ризик-менеджменту зазвичай трактують як сукупність методів, прийомів і заходів, що допомагають прогнозувати настання ризико-ваних подій, вживати заходів щодо уникнення або зниження негативних наслідків їх настання. Методи управління ризиками можна систематизувати та конкретизувати (рис. 1.2.). При цьому вони не виключають один одного і можуть використовуватися одночасно.

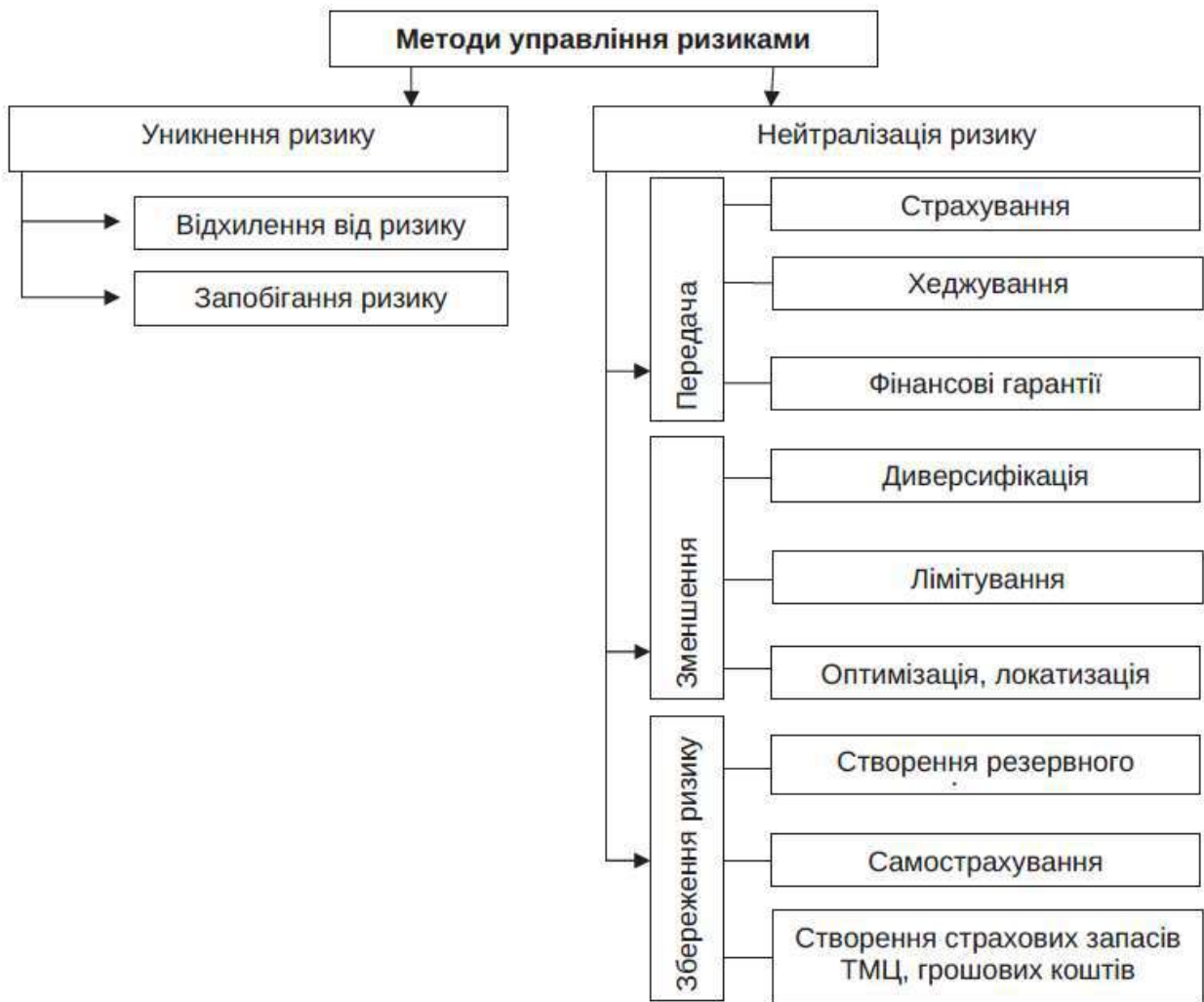


Рис. 1.2. Методи управління ризиками.

Джерело: [5].

Залежно від результатів ідентифікації й аналізу ризиків при здійсненні ЗЕД можливе прийняття різних рішень:

- уникнення;
- зменшення або оптимізація;
- прийняття;
- розподіл або передача.

Уникнення ризику – відмова від здійснення проекту, пов'язаного з ризиком. Таке рішення може прийматись у випадку переважання ймовірності отримання збитків над ймовірністю отримання вигод. Уникнення ризику є найпростішим і радикальним напрямком у системі керування ризиком при здійсненні ЗЕД. Такий спосіб дозволяє повністю уникнути можливих втрат і непередбачуваності. Поряд з цим, як правило, уникнення ризику передбачає для підприємця відмову від прибутку. Тому при необґрунтованій відмові від реалізації запланованого виду ЗЕД, пов'язаного з ризиком, є втрати від невикористаних можливостей і додаткових прибутків [6].

Прийняття або збереження ризику – прийняття всього ризику чи його частини на відповідальність підприємства. За такого способу приймають рішення про покриття можливих втрат власними ресурсами. Тобто компанія усвідомлено йде на ризик незважаючи на вірогідність втрат [6].

Зниження (зменшення) ризику – це скорочення ймовірності й обсягу витрат в разі реалізації зовнішньоекономічної діяльності [6].

Для зниження ризику в процесі реалізації ЗЕД доцільно звернути увагу на наступні методи:

- диверсифікація – визначаються співвідношення зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, безпосередньо не пов'язаними один із одним. При цьому, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковий, інший можливо буде прибутковим;
- локалізація – методи локалізації ризику використовуються для виокремлення більш небезпечної ділянки та посилення контролю, знизивши при

цьому рівень ризику – метод інтенсивно застосовується для управління інноваційним ризиком;

- лімітування – розробка нормативів компанії, які формують систему обмеження грошових, інвестиційних, товарних, кредитних потоків компанії - встановлення ліміту, тобто граничних сум затрат, продажу, кредиту тощо. Визначаються види діяльності та господарських операцій, що можуть постійно виходити за встановлені межі припустимого ризику, тому доцільно ризик лімітувати у відповідності до встановлених відповідних економічних та фінансових нормативів; лімітування є важливим прийомом зниження ступеня ризику, і банки застосовують його при видачі позичок, при виведенні договору на овердрафт тощо [7];

- самострахування – створення грошових і майнових страхових фондів безпосередньо компаніями - група заходів для внутрішнього страхування ризиків, мета, яких забезпечити нейтралізацію негативних фінансових наслідків у процесі розвитку підприємства, аале при цьому частина коштів акумулюється та випадає з обороту;

- страхування (комплекс видів страхування, які забезпечують захист інтересів вітчизняних та іноземних учасників різних форм міжнародної співпраці на основі аутсорсингу);

- хеджування та ін.

При виборі методу страхування можна отримати наступний набір послуг, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю:

- страхування різного роду зовнішньоекономічних операцій та контрактів;
- страхування «карго», тобто страхування вантажів;
- страхування «каско», тобто страхування транспортних засобів. До підвидів даного роду страхування належать: страхування контейнерів та їхнє перевезення; страхування ризиків у сфері будівельно-монтажних робіт; страхування обладнання та устаткування від можливих пошкоджень; страхування зобов'язань

по гарантіях; страхування імпортного комплексного обладнання; страхування відповідальності за здійснення різного роду зовнішньоекономічної діяльності тощо [8].

Для управління ризиками, пов'язаними з падінням цін на біржові товари, фондові цінності та несприятливим падінням курсу валют, широко застосовуються різні методи хеджування, тобто методи укладення поряд з основним контрактом контракту про купівлю в постачальників відповідного товару «на термін» (йдеться про більш пізній термін, ніж за основним контрактом) за фіксованою ціною.

Техніка хеджування полягає в наступному. Продавець реального товару, прагнучи застрахувати себе від передбачуваного зниження ціни, продає на біржі ф'ючерсний контракт на даний товар (хеджування продажем). У разі зниження цін він викупує ф'ючерсний контракт, ціна на який також впала, і отримує прибуток на ф'ючерсному ринку, який повинен компенсувати недоотриману ним виручку на ринку реального товару.

Перевага таких методів – можливість оперативного прийняття рішень, порівняно невисока вартість налагодженість і доступність ринків ф'ючерсів і опціонів. До недоліків відносять порівняно вузький спектр дії (тільки цінові параметри угод на товари, фондові цінності і валюту), складність використання, що вимагає високого рівня кваліфікації фахівців. Тому цей метод використовується, як правило, великими підприємствами і при великих обсягах зовнішньоторговельних операцій.

Для більш дієвого результату можна використовувати проектування модуля «імовірність виникнення втрат» / «рівень збитків» за градацією ймовірності та величиною збитків на підставі досліджень та експертних оцінок. Сутність методичного підходу визначення оптимального способу регулювання ступеня ризику відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Матриця пошуку рішення щодо вибору напряму оптимізації ступеня ризику
рівень збитку/ймовірність втрат

Рівень збитків	Ймовірність виникнення втрат					
	Близька до нуля	Низька	Невелика	Середня	Велика	Близька до одиниці
Незначні збитки	Прийняття ризику				Прийняття ризику чи створення резерву (запасу)	
Малі збитки	Створення резерву (запасу)					
Помірковані збитки	Створення резерву (запасу)		Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику	
Середні збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику				Уникнення ризику	
Великі збитки	Зовнішнє страхування чи розподіл ризику			Уникнення ризику		
Катастрофічні збитки	Зовнішнє страхування чи (і) розподіл ризику		Уникнення ризику			

Джерело: [37].

Моніторинг і контроль.

Завершальним етапом процесу ризик-менеджменту нових проєктів є контроль і коригування результатів реалізації обраної стратегії з урахуванням нової інформації.

Моніторинг і контроль зовнішньоекономічних ризиків – це процес ідентифікації, аналізу, запобігання новим ризикам, спостереження за ідентифікованими ризиками, перевірки та виконання операцій на реагування на ризики. Для цього створюються відділи керування ризиками на об'єкті господарювання. Для ефективного ризик-менеджменту необхідна злагоджена система управління ризиками.

Постійний моніторинг зовнішнього середовища дозволяє вчасно виявляти нові загрози та змінювати стратегію управління ризиками. Це включає перегляд контрактів, аналіз змін у валютних курсах та економічних індикаторах, процедури

затвердження, перевірки, авторизації, звірки, аналізу операційних показників, забезпечення безпеки активів тощо.

1.3. Світовий досвід управління та протидії ризикам компанії при виході на зовнішні ринки.

Світовий досвід управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності характеризується певними відмінностями у практиці для різних країн. Так, у США контроль за виконанням нормативних вимог здійснюється наступним чином: при першому порушенні підприємству виноситься попередження, встановлюються терміни на виправлення ситуації та проводиться повторна перевірка. У разі повторного порушення виноситься штраф. У разі подальшого порушення провадиться тимчасове призупинення діяльності, надалі об'єкт чи підприємство закривається.

У різних країнах різні вимоги і уявлення про товари. В Польщі, як і в усіх країнах Європейського Союзу, особлива увага приділяється екології, будь то продукти харчування або автомобілі, для всього є свої обмеження. У Китаї щоб конкурувати з місцевими виробниками доведеться значно скоротити собівартість продукції, в тому числі за рахунок якості сировини. В Італії існує сильна підтримка місцевого підприємництва, невеликі сімейні ресторани і магазини користуються особливою популярністю.

Тому – якість товару, дизайн упаковки, реклама і виробничий процес для кожного окремого ринку повинні бути особливі, відповідати національним уподобанням, законодавству і рівню науково-технічного прогресу. Персонал повинен знати, як налагоджувати зв'язки з тими чи іншими іноземними представниками, як організуються зарубіжні ярмарки і виставки, конференції і семінари. Необхідно, щоб експортно-імпортна політика підприємства відповідала всім кількісним і якісним принципам зовнішнього ринку.

Аналіз світового досвіду управління ризиками дозволяє виявити кращі практики, методики та інструменти, які успішно застосовуються у різних країнах та галузях. Це дає можливість адаптувати ці підходи до умов конкретних підприємств, враховуючи їхні особливості та потреби. Так міжнародні компанії використовують у своїй діяльності загальноприйняті міжнародні стандарти управління ризиками.

Однією з ключових складових світового досвіду є стандартизація процесів управління ризиками. Найбільш поширені міжнародні стандарти включають:

1. Міжнародний стандарт ISO 31000 – отримав широке визнання як один з найефективніших інструментів управління ризиками. Він забезпечує універсальні принципи та керівництво для організацій будь-якого типу. Дослідження показують, що впровадження цього стандарту значно підвищує ефективність ризик-менеджменту, сприяючи покращенню процесів і прийняттю рішень в умовах невизначеності. Такі дослідження та публікації представлені роботами Purdy, G., El Khatib, M., Al Zeyoudi, A. and Shaqar, S. [11,12].

2. Для організації системи управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея була розроблена методологія «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM (Enterprise Risk Management)), яка стала своєрідним розвитком загального документа COSO. Даний документ рекомендовано використовувати як з метою вирішення завдань з внутрішнього контролю, так і для переходу до більш широкого процесу управління ризиками

Відповідно до методології COSO система управління ризиками – це процес, який здійснюється радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії і зачіпає всю виробничо-фінансову діяльність підприємства. Він спрямований на виявлення потенційних подій, які можуть впливати на організацію, і управління, що пов'язані з цими подіями ризиком, а також контроль за неперевищенням допустимого ризику.

У рамках системного підходу до управління фінансовими ризиками, який лежить в основі COSO ERM (рис. 1.3), передбачається безперервний аналіз ризиків на підприємстві і виділяються компоненти процесу управління ризиками підприємства.

ERM моделі набувають популярності завдяки своєму комплексному підходу, що включає оцінку ризиків на всіх рівнях організації. Дослідження демонструють, що компанії, які впровадили ERM, мають кращі показники стійкості та готовності до кризових ситуацій. Такі дослідження та публікації представлені роботами Beasley, M. S., Branson, V. C. & Hancock, M. S., Jean-Jules, J. & Vicente, R.

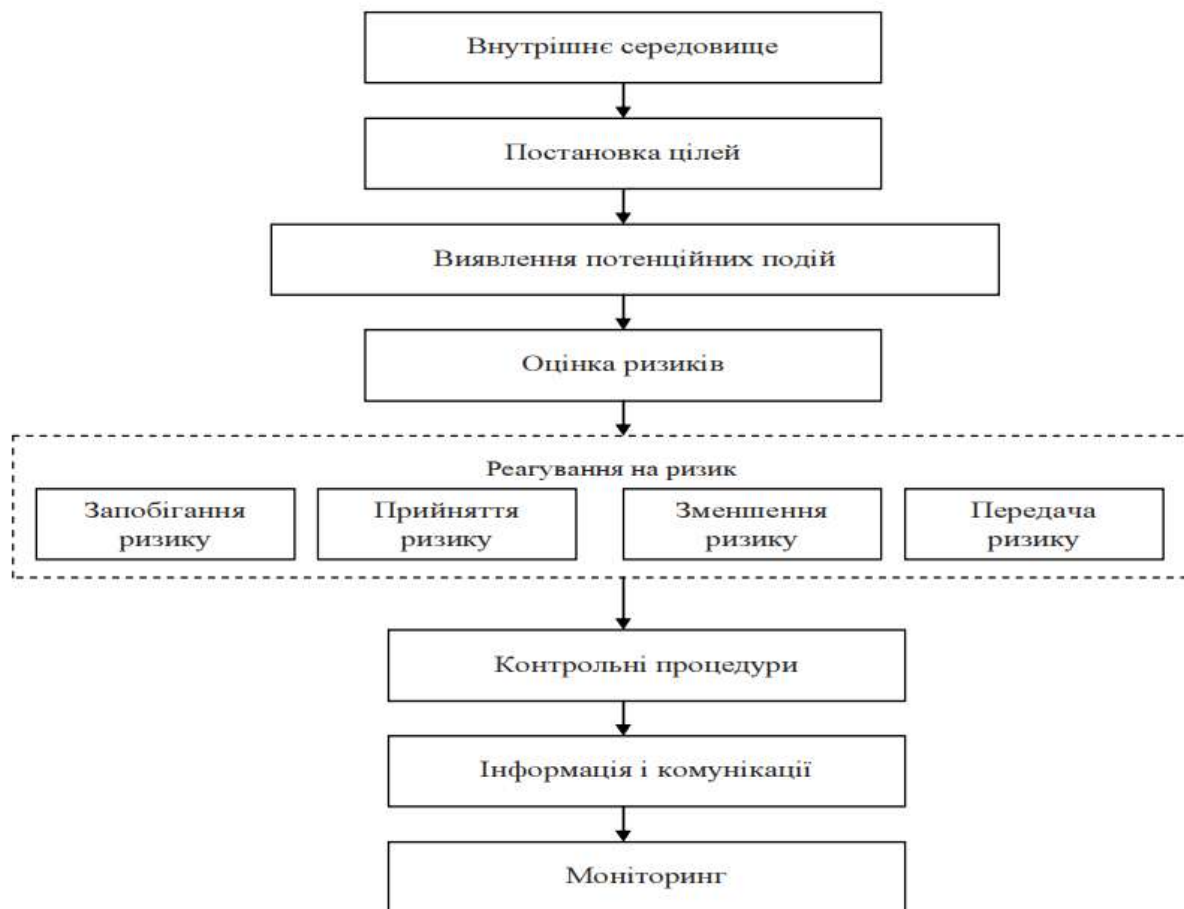


Рис. 1.3. Компоненти управління ризиком за COSO ERM.

Джерело: [3,4,19].

3. IRM, AIRMIC і ALARM (FERMA RMS): європейська федерація ризик-менеджменту, яка розробляє рекомендації та найкращі практики для управління ризиками, зокрема для великих корпорацій і фінансових установ. Ризик-менеджмент розглядається як центральна складова стратегічного управління підприємством, завданням якої є ідентифікація ризиків та управління ними. Містить рекомендації для створення системи управління ризиками на підприємстві.

4. Використання сучасних технологій, таких як великі дані, штучний інтелект та блокчейн, стає все більш поширеним у сфері управління ризиками. Наприклад, аналітика великих даних дозволяє компаніям передбачати ризики та приймати превентивні заходи, що знижує можливі збитки. Такі дослідження та публікації представлені роботами Brynjolfsson, E., & McAfee, A., Edward J. S. [21,22].

Наступним кроком можемо виділити інтеграцію управління ризиками у стратегічне планування. У багатьох розвинених країнах управління ризиками інтегровано у стратегічне планування підприємств. Це означає, що ризики розглядаються як частина процесу прийняття рішень на всіх рівнях організації:

- США та Канада: у цих країнах управління ризиками є невід'ємною частиною корпоративного управління, особливо у фінансовому секторі. Компанії активно використовують такі інструменти, як SWOT-аналіз, аналіз сценаріїв та ризик-картування для визначення стратегічних ризиків;

- Європейські країни: у країнах ЄС, таких як Німеччина, Франція, Велика Британія, управління ризиками інтегрується у процеси стратегічного планування на рівні ради директорів. Особлива увага приділяється регуляторним ризикам, пов'язаним із дотриманням європейських норм і стандартів;

- Азія: в країнах Азії, зокрема в Японії та Сінгапурі, управління ризиками включається у довгострокове планування, де особливу роль відіграють корпоративні культури, орієнтовані на якість та інновації.

Міжнародні компанії для мінімізації впливу ризиків на результат своєї діяльності широко застосовують використання сучасних технологій.

Інноваційні технології відіграють значну роль у сучасному управлінні ризиками. У провідних країнах використовуються такі інструменти та методи:

- штучний інтелект та машинне навчання: використовуються для прогнозування ризиків, автоматичного аналізу великих обсягів даних та ідентифікації потенційних загроз. Такі рішення активно застосовуються у фінансовому секторі для боротьби з шахрайством та забезпечення кібербезпеки;

- Big Data: великі дані використовуються для аналізу ринкових трендів, поведінки споживачів та оцінки ризиків у реальному часі. Компанії, такі як Google та Amazon, використовують ці інструменти для оптимізації своїх процесів та зниження ризиків;

- інтернет речей (IoT): у промисловості та логістиці IoT допомагає відстежувати стан обладнання, моніторити ланцюги постачання та своєчасно виявляти можливі проблеми, що знижує операційні ризики.

На даний час у міжнародній практиці досить активно застосовуються цифрові інструменти, які допомагають контрагентам мінімізувати ризики при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. У 2011 році Всесвітня митна організація презентувала комплексний документ відповідно до міжнародного стандарту ризик-менеджменту ISO 31000:2009, у якому окреслила ключові напрями застосування ризик-менеджменту у митній справі. У 2019 році було оголошено інноваційний напрям проходження митного контролю «розумні кордони (SMART borders)», основною метою якого стала вільна торгівля, безперешкодні подорожі та транспортні перевезення. Також, на даний час митні органи України керуються наступними документами щодо вдосконалення системи управління митними ризиками, серед яких:

- Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом;

- Міжнародна конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур;
- Угода про спрощення процедур торгівлі СОТ;
- Митний кодекс Союзу щодо управління ризиками, прийнятий відповідно до Регламенту (ЄС) № 952/2013 Європейського Парламенту та Ради від 09.10.2013.

Підтримка зовнішньоекономічної діяльності у провідних світових країнах – це створення мережі державних та недержавних інститутів, до яких належать міністерства та відомства, спеціалізовані агенції та експертні центри, фінансові структури, дипломатичні місії тощо, які реалізують практично всі напрями зовнішньоекономічної політики та створюють умови для мінімізації ризиків при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Наприклад, державна підтримка зовнішньоекономічної діяльності в США представлена такими інститутами, що формують сприятливі умови американським компаніям для реалізації вигідних комерційних проєктів:

- ✓ Держдепартамент США проводить засідання координаційних та консультаційних комітетів з питань зовнішньоекономічної діяльності за участю підприємницьких структур для врахування їх позиції щодо великих міжнародних або двосторонніх заходів;
- ✓ Міністерство сільського господарства США (United States Department of Agriculture) – займається розширенням ринків збуту сільськогосподарської продукції, має мережу закордонних представництв;
- ✓ Міністерство фінансів США (United States Department of Treasury) – проводить зовнішньоекономічну політику США у фінансовій сфері;
- ✓ Міністерство торгівлі США (United States Department of Commerce) – сприяє розвитку зовнішньої торгівлі США;
- ✓ Спеціалізовані зовнішньоторговельні організації (незалежні урядові агенції): Експортно-Імпортний банк США (Export-Import Bank of the United

States), Корпорація приватних зарубіжних інвестицій (Overseas Private Investment Corporation), Агентство міжнародного розвитку США (United States Agency For International Development), Агентство з торгівлі та розвитку США (United States Trade and Development Agency), Адміністрація малого бізнесу США (The United States Small Business Administration).

Інформаційне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності з метою усунення ризиків здійснюється шляхом випуску довідників, інформаційних бюлетенів, а також формуванням спеціальних сайтів. У рамках програми стимулювання експорту в США випускаються методичні керівництва з експортних програм і питань федеральної допомоги експортерам, у яких представлені основні напрями та види державної підтримки, і навіть механізм її отримання. Американські торгові місії, відповідальні за просування товарів у певні регіони, обов'язково відкривають у них свої представництва. Американська компанія, що починає зовнішньоекономічну діяльність, отримує пакет безкоштовних послуг, до складу якого входить: ринкове дослідження країни-контрагента, аналіз сектора виробництва, що цікавить, аналіз міжнародних ринків тощо.

В Іспанії інститут державної підтримки експорту — це Іспанське агентство міжнародного співробітництва (AECI), що має широку зарубіжну мережу: 36 технічних центрів співробітництва, 12 культурних центрів, 3 освітні центри. Особливо слід відзначити державні інститути, які здійснюють кредитування експортних операцій (ICO) та страхування експортного кредитування (CESCE), які є основною ланкою у системі підтримки експорту. Іспанська державна компанія зі страхування експортних кредитів (CESCE) є акціонерним товариством, в якому контрольний пакет належить державі. Її акціонерами також є банки та страхові компанії Іспанії. За рахунок державних коштів (CESCE) забезпечує страхування політичних ризиків, за рахунок власних коштів (CESCE) - страхування комерційних ризиків.

Аналізуючи світовий досвід, слід зазначити, що майже всі країни здійснюють регулювання та стимулювання зовнішньоекономічної діяльності, формуючи національну систему державної підтримки.

Таким чином, управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності є складним, але необхідним процесом для забезпечення ефективності діяльності підприємства на зовнішніх ринках.

В Україні, незважаючи на активний розвиток економіки та бізнесу, питання управління ризиками досі залишається недостатньо дослідженим і впровадженим на практиці. Багато українських підприємств не мають чіткої стратегії управління ризиками або впроваджують лише окремі аспекти міжнародних стандартів. Основними проблемами є низький рівень обізнаності щодо сучасних методів управління ризиками, обмежені фінансові ресурси, а також правові та регуляторні обмеження.

В нашій країні створення Експортно-кредитного агентства закріплено законодавчо як установи, котра діє на добровільних засадах страхування, перестраховування та надає гарантії за договорами, котрі сприяють розвитку зовнішньоекономічної діяльності [51].

Адаптація іноземних моделей управління ризиками до українського ринку стикається з рядом специфічних викликів. Зокрема, українська економіка характеризується високим рівнем політичної та економічної нестабільності, що ускладнює прогнозування ризиків і потребує гнучких підходів. Крім того, культурні відмінності, включаючи відношення до ризиків і рівень прийняття невизначеності, також відіграють свою роль.

Висновки до розділу 1.

За результатами проведеного дослідження ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства при виході на нові ринки збуту, можна визначити наступні висновки:

Розглянуто поняття «ризик», «управління ризиками», «міжнародна торгівля», «зовнішні ринки», вивчені сутність та місце ризиків у зовнішньоекономічній діяльності. Дали визначення ризику – це насамперед невизначеність, несприятливі події, які можуть трапитися у майбутньому. Визначили, що вихід підприємства на зовнішні ринки, супроводжується цілим рядом ризиків. Дали їх класифікацію – це ризик країни; митний ризик; валютний ризик; ризики міжнародного маркетингу; ризики міжнародних перевезень (транспортний або логістичний ризик); ризик міжнародного контракту; ризики, пов'язанні з іноземним контрагентом; ризики міжнародного конкурентного середовища.

Для підприємства становиться актуальним питання управління даними ризиками — це виявлення ризику, його ідентифікація; оцінка ступеня впливу ризику на підприємство; визначення методів та інструментів управління ризиком; усунення ризику або зниження рівня його впливу на підприємство; моніторинг і контроль за прийнятими процесами з управління ризиками.

Розглянули методи сучасного аналізу ризиків, як кількісні так і якісні (системний та статистичний аналіз, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз), PESTLE-аналіз (оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів) тощо.

Також викреслили основні методи управління ризиками – це уникнення; зменшення або зниження впливу ризику, його оптимізація; прийняття або збереження; розподіл або передача ризику.

Розглянули світовий досвід з управління ризиками підприємств, що планують вихід на зовнішні ринки. Світові стандарти з управління ризиками, та державні інститути та їх програми, що здійснюють підтримку експортерів при виході на зовнішні ринки збуту.

Отже, підсумуємо – ефективне управління ризиками при виході на зовнішні ринки дозволяє мінімізувати потенційні втрати та забезпечити сталий розвиток підприємства. Правильна оцінка ризиків, стратегічне планування, диверсифікація та адаптація до специфічних вимог кожного ринку є ключовими елементами успіху компанії при здійсненні зовнішньо-економічної діяльності. Слід зазначити, що найбільш ефективним способом уникнення або мінімізації чи компенсації ризиків буде комбінація різних методів управління ризиками. Це дасть змогу зменшити або ймовірність настання ризикової ситуації або втрат від її настання.

У процесі дослідження встановлено, що ризики мають подвійний вплив на зовнішньоекономічну діяльність, з одного боку, створюючи бар'єри для її належного функціонування, а з іншого – стимулюючи пошук нових рішень, ідей, які можуть удосконалити систему управління ризиками і забезпечити вищий рівень конкурентоспроможності.

Отже, систему управління ризиками можна охарактеризувати як сукупність методів, прийомів і заходів, які дозволяють певною мірою передбачити настання ризикової події та вжити заходів для виключення або обмеження негативних наслідків її впливу.

Розділ 2.

Аналіз господарської діяльності та управління ризиками ПАТ «ОБОЛОНЬ» на зовнішніх ринках.

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.

Історія ПрАТ «Оболонь» бере початок у 1974 році, коли почався налив майданчика для будівництва броварні.

1980 рік – відбувається офіційне відкриття Київського пивзаводу №3, що було приурочено до 22 Олімпійських ігор, та випуск першої партії пива.

1986 рік – на базі Київського пивзаводу №3 створено пивобезалкогольне об'єднання «Оболонь», до складу якого увійшли також Київський пивзавод №1, Київський пивзавод №2 та Фастівський пивзавод.

1993 рік – приватизоване підприємство отримує юридичний статус закритого акціонерного товариства.

1998 рік – вперше в галузі ЗАТ «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати продукцію світового рівня.

1999 рік – на ринок вийшла ТМ «Живчик», що поклала початок категорії безалкогольних соковмісних напоїв із корисними властивостями.

2004 рік – запущено найбільшу лінію розливу пива в Європі потужністю 110 тис. пляшок на годину. Із запуском нової лінії розливу завод «Оболонь» увійшов до трійки найпотужніших пивоварних заводів Європи.

У 2008 році ЗАТ «Оболонь» першим серед підприємств харчової промисловості сертифікувало чотири системи управління одразу. Компанія «Оболонь» підтвердила відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001:2001 (Системи управління якістю), ДСТУ ISO 22 000:2007 (Системи управління безпечністю

харчових продуктів), ДСТУ ISO 14 001:2006 (Системи екологічного керування), ДСТУ OHSAS 18 001:2007 (Системи управління безпекою та гігієною праці).

2009 рік – відбулося урочисте відкриття солодового заводу в смт. Чемерівці Хмельницької області, який є одним із найсучасніших у Європі. Інвестиції у проект склали \$100 млн. Потужність підприємства складає 120 тис. тон солоду на рік. На протязі 2009-2011 років введено в експлуатацію реконструкцію виробничого комплексу в м. Олександрія, що запровадило виробництво слабоалкогольних та безалкогольних напоїв в скляній тарі, ПЕТ пляшках та жестяних банках, а також лінію розливу в кеги, запроваджено випуск тари (ящики) та кріпильно-пакувальної стрічки, збудовано фірмовий магазин тощо. Загальні інвестиції в виробничий комплекс становили понад 50 млн. грн. Крім того в 2012 році ПрАТ «Оболонь» розпочала в м.Олександрія виробництво преформ для ПЕТ пляшок вагою 31,7г (1л) та 34,7г (1,25л), кошторис будівництво становив 62 млн.грн.

У 2012 році завершилася реконструкція ДП ПрАТ «Оболонь» «Пивоварня Зіберта» в м. Фастів (ТОВ «Пивоварня Зіберта»), що дозволило збільшити його потужність до 10 млн. дал. пива на рік. В 2012-2015 роках виконувалася реконструкція виробничих потужностей ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»: реконструйовано цех розливу № 1 та склад готової продукції № 2, водопідготовку, в 2015 році запроваджено випуск нового для корпорації виду продукції – настоянок. Загальна вартість проектів становила понад 30 млн. грн. Також у 2012 році на ПрАТ «Дятківці» в м.Коломия запроваджено виробництво снєків.

2013 рік – введено в експлуатацію 1 шу та 2-у черги реконструкції підприємства з доведенням потужності до 130 млн. дал. пива на рік. Інвестиції у проект склали більше 420 млн. грн. Крім того в 2014 році введено в експлуатацію після реконструкції цех розливу №2 та започатковано випуск бутильованої води. Наприкінці 2014 року завершено розширення елеватора солодового заводу в смт.

Чемерівці Хмельницької області, додаткові 14 силосів якого дозволили збільшити потужність на 2160 м3. Інвестиції у проект становили 20,5 млн. грн. [11].

Вторгнення російських військ, яке відбулося у 2014 році, прямо вплинуло на діяльність компанії. Завод у Севастополі в Криму захопили після того, як росія анексувала територію в 2014 році, зменшивши активи компанії майже на 40 млн доларів. Втрата 40 % внутрішнього ринку ПрАТ «Оболонь» – як наслідок анексії Криму і війни на Донбасі. Зі слів президента Олександра Слободяна анексовані території займали найбільшу частку ринку.

До 2014 року продукцію ПрАТ «Оболонь» експортували до 70 країн світу. Найбільший продаж здійснювався до росії та білоросі, співпрацю з якими ми припинили. Не дивлячись на зростання виробництва продукції, експорт залишається серйозно обмеженим після того, як росія заблокувала порти країни.

У 2020 році корпорація мала 17,5% частки ринку пива в Україні, що складає понад 2 млрд доларів, проти 30% частки Carlsberg і 25% Anheuser-Busch InBev, яка має спільне підприємство в регіоні з Турецькою пивоварною компанією Anadolu Efes, згідно даних Euromonitor, дохід у 2021 році склав 6 мільярдів гривень (205 мільйонів доларів).

У звітному періоді ПрАТ «Оболонь» залишалося ключовим гравцем галузі, яка характеризується жорсткою конкуренцією, значним впливом сезонних змін, загальної економічної ситуації в Україні і світі.

На 2022 рік середньооблікова кількість працівників ПрАТ "Оболонь" становила 3103 особи.

Статутний капітал компанії склав 32.512.700 грн.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД

11.05 – Виробництво пива.

11.07 – Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод.

10.32 – Виробництво фруктових і овочевих соків.

Основні види продукції підприємства є пиво, безалкогольні напої, мінеральна вода, слабоалкогольні напої, солод.

Основними ринками збуту продукції компанії є Україна, Молдова та країни Балтії. Стан індустрії визначається високою конкуренцією і високим ступенем впливу цінового фактора на рішення про купівлю від споживачів.

Основні види сировини: ячмінь, цукор, хміль, рисові висівки, кукурудзяна крупа, солод. Сировина закуповується як у виробників на ринку України, так і за кордоном. Згідно даних Opendatabot загальна виручка компанії Оболонь в 2022 році збільшилась у порівнянні з 2021 роком майже на 50% та склала 8.7 млрд. грн. (рис. 2.1.)

Основним драйвером подібної динаміки було зростання цін – за даними Держстату протягом 2022 року пиво в Україні подорожчало відразу на 48%.

Але навіть незважаючи на зростання цін, а також на скорочення виробництва та споживання пива в Україні (виробництво в 2022 році скоротилось на 28%, споживання – на 25%), Оболонь збільшила обсяги реалізації пива і в натуральному вимірі.



Рис. 2.1. Виручка, виторг Оболонь 2010-2022 р.р.

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ПАТ «Оболонь».

Причина подібної динаміки проста – проблеми конкурентів.

Через те, що заводи групи AB InBev Efes в Чернігові, Миколаєві та Харкові з початку повномасштабного вторгнення і по грудень 2022 року залишалися закритими, ця компанія втратила 70% своїх продажів. Найбільший завод групи в Україні – в м.Чернігові, постраждав під час обстрілів міста російською армією навесні, при цьому компанія почала частково відновлювати виробництво лише в грудні.

В результаті, обсяг виручки AB InBev Efes Україна в 2022 році склав 2.3 млрд грн, на 67% нижче, ніж в попередньому році.

В іншого конкурента – компанії Carlsberg Україна (лідер серед виробників пива України в 2021 році з часткою більше 30%, заводи компанії розташовані в Києві, Львові та Запоріжжі) справи були кращими. Ця компанія навіть збільшила виторг у порівнянні з 2021 роком на 8% (до 9 млрд грн).

Щодо інших фінансових показників Оболоні, відзначимо, що EBITDA компанії збільшилась з 347 млн грн в 2021 році до більше ніж 2 млрд грн в 2022-му, в результаті чистий прибуток в звітному році склав 1.2 млрд грн.

З точки зору фінансових результатів (як і з точки зору частки ринку) цей рік можна назвати найуспішнішим для Оболоні за останні 10-15 років.

Компанія значно покращила свою структуру балансу – загальний кредитний портфель зменшився вдвічі – з 1.6 млрд грн на кінець 2021 року до близько 800 млн грн на 31.12.22.

Згідно даних проміжного фінансового звіту корпорації Оболонь загальна виручка компанії протягом січня-вересня 2023 року збільшилась у порівнянні з відповідним періодом 2022 року майже на 30% та склала 8.6 млрд грн. [31].

За той же проміжок часу операційний прибуток Оболоні становив майже 2 млрд. грн. (1.3 млрд грн), чистий прибуток – 1,6 млрд. грн. (890 млн грн за перші дев'ять місяців 2022 року).

Таким чином, в основному за рахунок суттєвих проблем в бізнесі основних конкурентів, спричинених повномасштабною війною, а також завдяки стійкості власного бізнесу, протягом 2022-2023 років компанія суттєво покращила свої фінансові показники та загальний фінансовий стан [32].

Зростання фінансових показників компанії зумовлено декількома факторами:

- суттєві проблеми в бізнесі основних конкурентів, спричинені повномасштабною війною. Це призвело до перерозподілу ринкових часток на користь «Оболоні»;

- стійкість власного бізнесу компанії. «Оболонь» змогла зберегти виробничі потужності, ланцюги постачання та канали збуту продукції, що дало їй змогу продовжувати роботу навіть в умовах військових дій;

- ефективна антикризова стратегія. Компанія вжила низку заходів для оптимізації витрат, підвищення рентабельності та адаптації до нових ринкових умов.

Слід підкреслити, що «Оболонь» також суттєво знизила кредитне навантаження. Станом на кінець вересня 2023 року непогашена заборгованість компанії становила трохи більше 200 мільйонів гривень, що суттєво зменшилося порівняно з 1,6 мільярда гривень, зафіксованими на кінець 2021 року. Це свідчить про значне покращення фінансового стану компанії та її здатності до самостійно фінансувати свою діяльність.

Розглянемо та проаналізуємо фінансово-майновий стан за 2022-2023 роки (табл. 2.1).

З даних таблиці можемо бачити, що у 2023 році «Оболонь» мала суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції, що на 24,7% більше, ніж у попередньому 2022 році. Валовий прибуток також зріс на 28,1%, що свідчить про кращу ефективність операційної діяльності.

Таблиця 2.1

Фінансово-майновий стан підприємства «Оболонь» (2022-2023 рр.).

Фінансові результати	2023 рік (тис. грн.)	2022 рік (тис. грн.)
Чистий дохід від реалізації продукції	10 763 029	8 661 928
Собівартість реалізованої продукції	7 398 205	6 030 487
Валовий:		
Прибуток	3 364 824	2 631 441
Збиток	-	-
Інші операційні доходи	46 587	37 683
Адміністративні витрати	458 709	376 851
Витрати на збут	670 728	542 663
Інші операційні витрати	84 121	56 526
Фінансовий результат від операційної діяльності		
Прибуток	2 197 853	1 693 084
Збиток	-	-
Дохід від участі в капіталі	593	9 718
Інші фінансові доходи	45 290	15 953
Інші доходи	11 209	0
Фінансові витрати	22 209	122 418
Інші витрати	-	139 923
Прибуток	2 232 736	1 456 414
Збиток	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	- 401 146	- 258 448
Прибуток (збиток) від припиненої	-	0
Чистий фінансовий результат:		
Прибуток	1 831 590	1 197 966
Збиток	-	-
Інший сукупний дохід після	0	0
Сукупний дохід	1 831 590	1 197 966
Елементи операційних витрат		
Матеріальні затрати	4 124 933	3 373 782
Витрати на оплату праці	784 366	656 949
Відрахування на соціальні заходи	161 241	144 490
Амортизація	338 508	313 993
Інші операційні витрати	1 646 553	1 383 799
Разом	7 055 601	5 873 013

Джерело: складено на основі [33].

Чистий прибуток підприємства зріс на 53,1% завдяки кращим результатам операційної та фінансової діяльності.

Таке збільшення доходів можна пояснити насамперед зростанням чистого доходу від продажів. Зростання можна пояснити різними факторами зокрема: на підприємстві спостерігалось зростання обсягів продажів, зростання цін на продукцію та розширення ринків збуту.

Зменшення витрат на 17,9% свідчить про більш ефективне використання ресурсів і вдосконалення виробничих процесів. Таке покращення можна пояснити впровадженням інноваційних технологій, оптимізацією логістики або зниженням цін на сировину.

Фінансові витрати значно скоротилися, що позитивно вплинуло на чистий прибуток. Це може бути пов'язано зі зменшенням заборгованості, кращим управлінням фінансами або більш вигідними умовами кредитування. На рисунку 2.2 зображено рентабельність активів компанії (2009-2023 рр.).

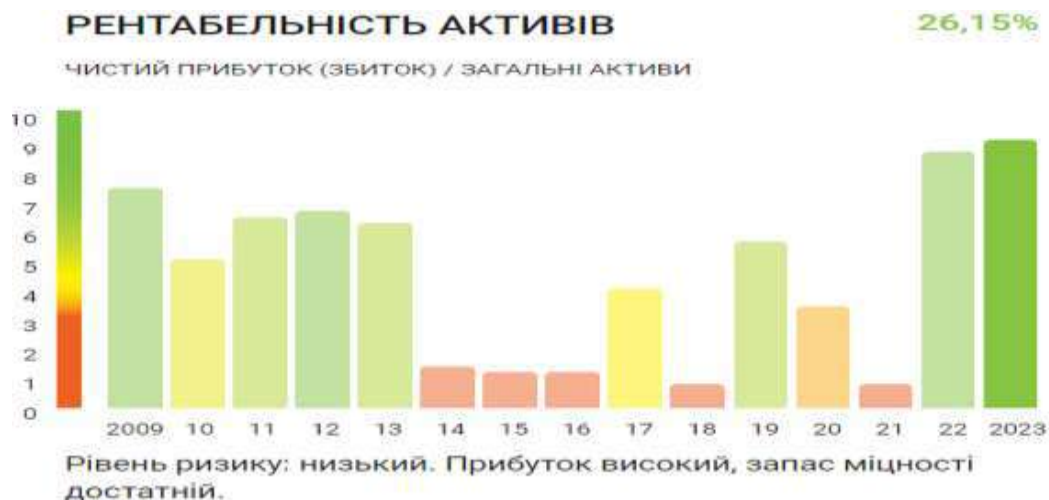


Рисунок 2.2 Рентабельність активів підприємства «Оболонь».

Джерело: [34].

На основі наданого графіка можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» є рентабельною компанією з високим рівнем чистого прибутку.

Компанія постійно працює над покращенням своїх фінансових показників. Тобто, ПрАТ «Оболонь» є фінансово стійкою та рентабельною компанією з позитивною динамікою розвитку.

На рисунку 2.3 зображено динаміку заборгованості компанії.



Рисунок 2.3 Заборгованість підприємства «Оболонь».

Джерело: [34].

Співвідношення загальної заборгованості до загальних активів є мірою того, наскільки компанія фінансується за рахунок боргу. Високе співвідношення свідчить про те, що компанія має багато боргів, що може зробити її більш ризикованою для інвесторів.

На графіку видно, що співвідношення загальної заборгованості до загальних активів компанії знижується починаючи з 2015 року. Це свідчить про те, що компанія стає менш залежною від боргу. У 2023 році співвідношення становило 25,86%, що є досить низьким рівнем.

Розглянемо борги компанії на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 Борги підприємства «Оболонь»

Джерело: [34].

Співвідношення загальної заборгованості до власного капіталу є мірою того, наскільки компанія фінансується за рахунок власного капіталу та боргу.

На графіку видно, що співвідношення загальної заборгованості до власного капіталу компанії знижується. Це свідчить про те, що компанія стає більш незалежною від зовнішнього фінансування. У 2023 році співвідношення становило 34,88%, що є низьким рівнем.

Розглянемо основні характеристики систем внутрішнього контролю і управління ризиками, що використовуються на ПрАТ «Оболонь».

Основні фінансові зобов'язання Товариства включають банківські кредити та овердрафти, позики, та торгову кредиторську заборгованість. Зазначені фінансові зобов'язання призначені головним чином для забезпечення фінансування діяльності. Товариство має різні фінансові активи – наприклад, торговельну дебіторську заборгованість, грошові кошти та короткострокові депозити, що виникають безпосередньо в ході операційно-господарської діяльності.

Товариство не брало участі в будь-яких суттєвих операціях з використанням похідних фінансових інструментів. Загальна програма управління ризиками спрямована на відстеження динаміки фінансового ринку України і зменшення його потенційного негативного впливу на результати діяльності.

Основними ризиками, пов'язаними з фінансовими інструментами, є валютний ризик, ризик ліквідності, процентний та кредитний ризики. Керівництво переглядає та затверджує політику щодо управління кожним з цих ризиків, як зазначено нижче.

Валютний ризик. Товариство здійснює свої операції переважно в таких валютах: гривня, долар США та євро. Офіційні курси цих валют до гривні встановлюються Національним банком України.

Товариство експортує свою продукцію до європейських та інших країн; купує обладнання в різних країнах; залучає значні суми кредитів та позик в іноземній валюті. Кредити та позики, торговельна дебіторська та кредиторська заборгованість в іноземній валюті призводять до виникнення валютного ризику. Товариство не здійснювало операцій з метою хеджування зазначених валютних ризиків.

Ризик ліквідності. Задачею Товариства є підтримання балансу між безперервним фінансуванням та гнучкістю у використанні умов кредитування, що надаються постачальниками та банками.

Товариство аналізує свої активи та зобов'язання за їх строками погашення та планує свою ліквідність, залежно від очікуваних строків виконання зобов'язань за відповідними інструментами.

Процентний ризик. Основний процентний ризик пов'язаний, в основному, з процентними кредитами та позиками з плаваючими процентними ставками. Згідно з політикою Товариства, управління процентними витратами здійснюється з використанням боргових інструментів як з фіксованими, так і з плаваючими

процентними ставками. Керівництво аналізує ринкові процентні ставки з достатньою регулярністю з метою мінімізації процентного ризику.

Кредитний ризик. Фінансові інструменти, які потенційно наражають Товариство на значні кредитні ризики, в основному включають кошти в банках, торгівлю та іншу дебіторську заборгованість.

Грошові кошти розміщуються в українських фінансових установах, які вважаються такими, що мають мінімальний ризик невиконання зобов'язань на момент внесення коштів. Товариство здійснює торгові операції з відомими, кредитоспроможними третіми сторонами.

Політика Товариства полягає в тому, що всі замовники, які бажають працювати на умовах кредиту, мають пройти відповідні процедури підтвердження кредитоспроможності. Крім цього, залишки дебіторської заборгованості постійно контролюються Товариством, завдяки чому ймовірність виникнення безнадійних боргів є незначною.

Щорічно відділ по роботі інтегрованої системи управління розробляє річну програму проведення внутрішніх скомбінованих аудитів інтегрованої системи управління.

Позапланові внутрішні аудити інтегрованої системи управління проводяться для перевірки виконання коригуючих дій, спрямованих на усунення значних зауважень інтегрованої системи управління.

Система внутрішнього контролю Товариства забезпечує здійснення стратегічного, оперативного та поточного контролю за його фінансово-господарською діяльністю:

а) Наглядова рада забезпечує функціонування належної системи контролю за фінансово-господарською діяльністю Товариства (складовою частиною якого є здійснення процедур внутрішнього контролю), а також системи нагляду і моніторингу з боку зовнішніх аудиторів;

б) Ревізійна комісія здійснює оперативний контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства шляхом проведення перевірок [30].

2.2. Ефективність заходів зовнішньо-економічної діяльності підприємства.

Зовнішні ринки до яких експортується продукція ПрАТ «Оболонь» включає наступні регіони:

- Європа (включаючи Великобританію, Німеччину, Польщу, Чехію, Словаччину, країни Балтії, Фінляндію, Швецію, Данію, Естонію, Латвія, Литва);
- Північна Америка (США, Канада);
- Азія (Китай, Японія, Південна Корея, В'єтнам, Монголія);
- Африка (Республіка Конго);
- Південна Америка (Чилі).

Відповідно дирекція із зовнішньоекономічних питань ПрАТ Оболонь згуртована за наступними напрямками:

- країни Європи;
- країни Східної Азії, Австралії та Океанії;
- країни Африки, Близького Сходу та Середньої Азії;
- країни Америки.

На сьогодні в ній працює 34 людини, дана кількість працівників цілком забезпечує ефективну діяльність даного підрозділу. Структуру дирекції із зовнішньоекономічних питань наведено на рисунку 2.5.

Відділ експорту включає в себе:

- 4 бюро згідно напрямків зовнішніх ринків (країни Європи; країни Східної Азії, Австралії та Океанії; країни Африки, Близького Сходу та Середньої Азії; країни Америки);
- Бюро з аналітики та супроводу експортних заявок;

- Менеджер із розвитку зовнішніх каналів Європа;
- Менеджер із розвитку каналів на зовнішніх ринках;
- Менеджер із збуту (агропродукції);
- Менеджер із збуту;
- Менеджер із збуту (маркетолог).

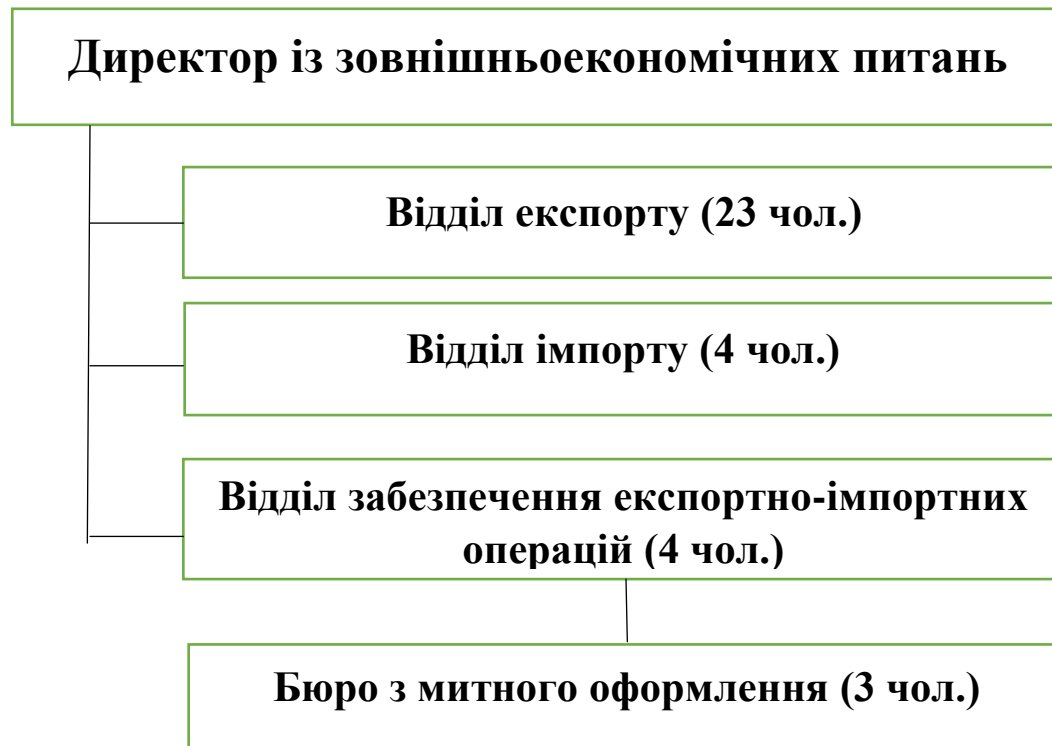


Рисунок 2.5 Структура дирекції з зовнішньо-економічних питань ПрАТ «Оболонь»

Джерело: складено автором.

Для аналізу експортної діяльності ПрАТ «Оболонь» розглянемо динаміку обсяг та динаміку виручки експорту продукції за 2019-2022 роки (табл. 2.2.) та показники структури експорту продукції компанії на основні зовнішні ринки за 2019–2022 роки (табл. 2.3.).

Таблиця 2.2.

Показники експорту продукції ПрАТ «Оболонь» у 2019 – 2022 роках.

	2022	2021	2020	2019
Обсяг, тис. дал	3100,4	7494,1	8502,9	7910,5
Чиста виручка, млн. грн	291,9	581,6	576,9	528,7

Джерело: власна розробка автора.

Таблиця 2.3.

Показники експорту продукції ПрАТ «Оболонь» за 2019 – 2022 роки по основним країнам-експортерам.

Країна	Обсяг, тис. дал				Чиста виручка, млн. грн			
	2022	2021	2020	2019	2022	2021	2020	2019
Литва	1 107,04	1 416,22	1 288,95	879,63	74,36	68,62	70,16	46,92
Молдова	388,20	685,21	682,19	611,22	31,22	38,88	36,19	32,46
Польща	289,45	211,54	185,93	255,69	30,96	19,94	15,55	21,54
Китай	319,78	1 435,39	504,00	163,65	31,17	131,05	49,81	10,47
Ізраїль	132,00	191,77	245,41	248,34	18,24	19,36	22,82	22,46
Африка	299,95	502,56	384,26	52,00	41,55	62,28	45,46	5,22
Німеччина	103,16	102,97	124,26	93,42	8,92	7,09	7,37	5,33
Білорусія	117,40	1 737,01	4 111,64	4 054,87	8,22	98,03	231,83	233,27
Фінляндія	15,60	0,00	0,00	0,00	3,16	0,00	0,00	0,00
Естонія	48,23	50,65	56,17	59,68	3,98	3,61	3,79	3,73
Данія	5,90	0,00	0,00	0,00	1,83	0,00	0,00	0,00
Латвія	24,16	42,25	54,64	66,42	2,08	3,08	3,65	4,24
Великобританія	12,23	13,62	16,43	9,19	1,97	1,60	2,04	1,07
Ліван	18,12	112,13	45,30	58,09	2,39	11,10	4,33	5,24
Алжир	64,20	490,85	290,64	772,73	8,02	64,02	34,47	84,05
Всього Прибалтика	1 179,42	1 509,12	1 399,76	1 005,73	80,43	75,31	77,61	54,89
Всього Експорт	3100,37	7254,08	8286,28	7793,78	291,86	554,10	554,57	516,77

Джерело: власна розробка автора.

З наведених таблиць можемо зробити висновок, що повномасштабне вторгнення росії у 2022 році значно вплинуло на можливості експорту продукції ПрАТ «Оболонь». В першу чергу це позначилося на експорті до країн Африки, Азії, Північної та Південної Америки, Близького Сходу внаслідок втрати

морського порту Одеса, що був основним у цьому логістичному ланцюзі постачання. До початку війни 2022 року компанія щотижня відвантажувала контейнерами свою продукцію через Одесу.

Також був втрачений ринок республіки Білорусь, що займав до 2020 року майже 50% об'єму в тис. дал продукції, але проблеми на ньому почалися ще в 2021 році, коли були застосовані нетарифні бар'єри до продукції компанії. Тому ще в 2021 році компанія робить переорієнтацію на нові ринки, в першу чергу ринок Китаю (найбільший ринок по виробництву та споживанню пива у світі), ринки Прибалтики та Африки. Спеціально для ринку Африки компанія розробила марки пива з підвищеним вмістом алкоголю до 12-16%, та реалізовує його через місцевих дистриб'юторів під маркою Private Label, з індивідуальними вимогами, для конкретного ринку країни реалізації продукції. Доля Private Label в загальному обсязі в тис. дал становить близько 50% експортованої продукції. (рис. 2.6.).

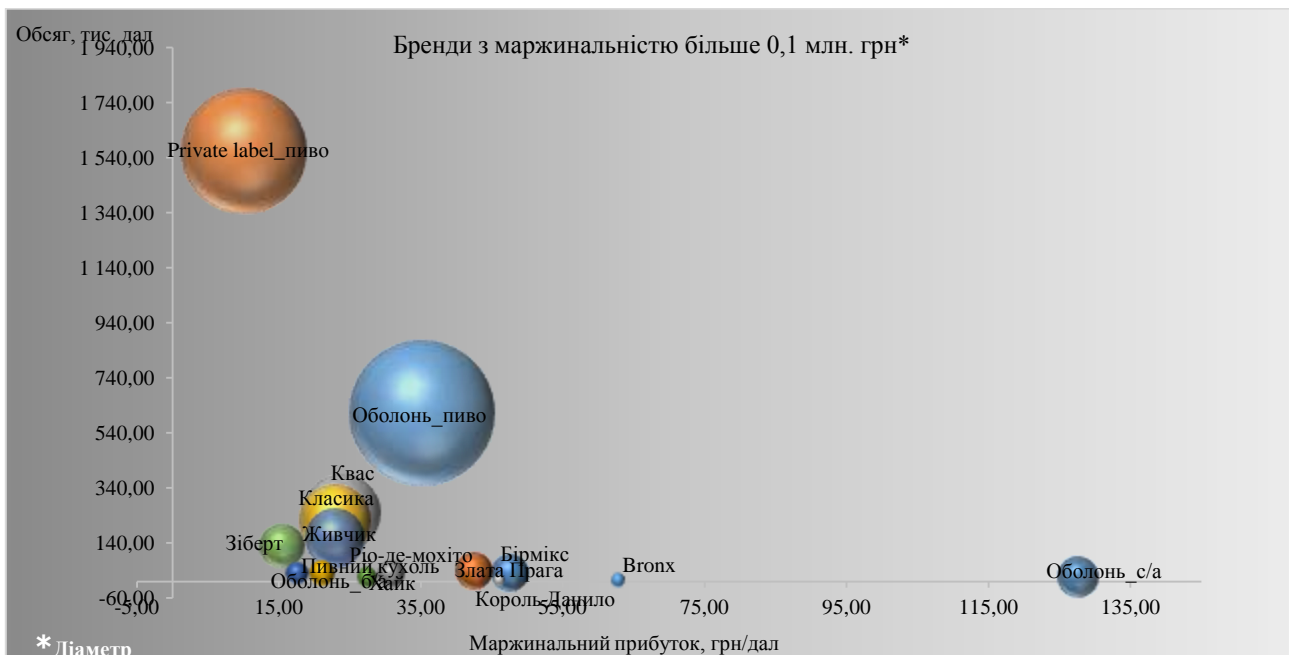


Рис. 2.6. Експорт продукції ПАТ «Оболонь» та її прибутковість.

Джерело: складено автором на підставі внутрішньої інформації ПАТ «Оболонь».

Війна 2022 року призвела до скорочення експорту з 7494 тис. дал у 2021р. до 3100 тис. дал у 2022 році. (табл. 2.4). З помісячного аналізу за ці роки ми бачимо, що у 2022 році компанія доволі швидко змогла знайти альтернативні ринки та ланцюги постачання та відновити експорт продукції, враховуючи всі ризики з якими вона стикнулася, це і політичні, і транспортні, митні, ризики зовнішньо-економічних контрактів та конкуренції при виході на нові ринки збуту.

Таблиця 2.4.

Експорт продукції ПрАТ «Оболонь» 2021-2022 рік, помісячно.

Показник	Рік	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всього
Обсяг, тис. дал	2022	430,2	395,8	31,3	172,1	177,4	258,9	278,8	344,5	299,4	221,2	273,5	217,2	3100,4
	2021	464,5	569,1	886,4	870,2	028,5	570,7	804,9	573,7	409,6	413,4	506,5	396,6	7494,1
Чиста виручка, млн. грн	2022	41,6	35,1	3,2	12,8	15,2	21,1	22,6	33,5	27,3	25,0	33,2	21,3	291,9
	2021	32,2	40,3	70,2	65,1	80,6	43,0	66,7	42,1	34,7	34,1	42,3	30,3	581,6
Маржинальний прибуток, млн. грн	2022	5,4	9,3	1,4	4,1	3,3	3,7	4,2	9,0	5,3	3,8	5,3	6,4	61,3
	2021	8,6	9,5	16,3	15,2	15,4	8,2	7,6	6,4	4,0	2,9	2,7	2,4	99,2

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ПАТ «Оболонь».

З графіка наведеного на рисунку 2.7. можемо зробити висновки про прибутковість експорту та її динаміку у 2021-2022 роках. З наведених даних видно, що у 2022 році відбулося значне падіння експорту у першому півріччі. Але не дивлячись на військові дії та падіння об'ємів експорту у фізичному виразі майже у 2 рази, компанія змогла переорієнтувати ланцюги постачання та зберегти зовнішні ринки збуту продукції, і як наслідок вийти на вищу прибутковість у другому півріччі 2022 року.



Рисунок 2.7. Прибутковість експорту продукції ПрАТ «Оболонь» .

Джерело: власна розробка автора на основі фінансової звітності ПАТ «Оболонь».

На сьогодні ПрАТ «Оболонь» не відправляє свою продукцію через порти Чорного моря, основний порт відправлення на сьогодні – порт Гданськ (Польща). І якщо у 2022 році вартість доставки зросла майже у двічі, то у 2024 році за рахунок оптимізації шляху (залізницею до Гданська), та заключення прямого контракту з MAERSK, компанія майже повернулася на довоєнні ціни в логістиці.

Розрахуємо ефективність експорту продукції:

Проведемо розрахунок показників економічного ефекту та економічної ефективності експорту продукції.

Показник ефективності виражається у відносних одиницях як співвідношення між результатами діяльності (виручкою) та витратами.

Ефективність експорту продукції K_{ee} визначають за формулою:

$$2.2. \quad K_{ee} = V_e / Z_e,$$

де: V_e – вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах,

Z_e – затрати на виробництво експортної продукції.

2021 рік: 581,6 млн.грн / 482,5 млн.грн = 1,205;

2022 рік: 291,9 млн.грн / 230,6 млн. грн = 1,266;

Показник ефекту, визначається як абсолютна величина, виражаються у відповідних грошових одиницях як різниця між результатами і витратами.

Ефект експорту продукції E_e визначають за формулою:

$$2.2.) E_e = V_e - Z_e,$$

де: V_e – вартість експортної продукції у зовнішньоторгових цінах;

Z_e – затрати на виробництво експортної продукції.

2021 рік: 581,6 млн.грн - 482,5 млн.грн = 99,1 млн.грн;

2022 рік: 291,9 млн.грн – 230,6 млн. грн = 61,3 млн.грн;

В цілому можна відзначити, що дирекція із зовнішньо-економічної діяльності гідно справляється з виникаючими ризиками, не дивлячись на падіння експорту в натуральному виразі майже в 2,4 рази, надходження за 2022 рік скоротилися лише в 2 рази, в першу чергу це відбулося за рахунок збільшення поставок до країн Західної Європи та виходу на нові ринки, зокрема ринки Скандинавських країн (Фінляндія, Данія).

Показники ефективності експорту продукції у 2022 році виявилися на 0,051 кращими навіть за 2021 рік.

2.3. Проблеми і виклики при виході на нові зовнішні ринки збуту продукції ПАТ «Оболонь».

Вихід підприємства на нові ринки збуту — це стратегічно важливий, але водночас складний процес, що супроводжується низкою проблем викликів, що постають перед підприємством. Основні труднощі, з якими можуть стикатися підприємства, включають:

Розуміння ринку збуту – сюди можемо віднести недостатність інформації: підприємство може не мати повного уявлення про структуру ринку, конкурентів,

споживчі уподобання, правові норми тощо. Також невідповідність продукції: продукт або послуга можуть не відповідати очікуванням нових споживачів (наприклад, через культурні особливості чи локальні потреби).

Юридичні та регуляторні бар'єри – до них відносять: митні обмеження, ліцензування та сертифікація, зміни в законодавстві. ПрАТ «Оболонь» стикнулася з нетарифними ба'рерами на ринку Білорусі та Алжиру відповідно у 2021 та 2020 році, що знизило експорт продукції на ці ринки майже у 2,5 рази.

Конкуренція – на новому ринку вже можуть бути сильні конкуренти, які краще знають специфіку споживачів; цінова конкуренція – встановлення конкурентних цін без втрати маржі може бути проблематичним.

Культурні та мовні бар'єри – інші цінності, звички або поведінкові моделі можуть вимагати нової маркетингової стратегії, потрібна адаптація рекламних матеріалів, інструкцій, упаковки до місцевих вимог та особливостей. Так компанія змушена реалізовувати свою продукцію на нових ринках під брендом Private Label, який розробляється індивідуально для кожного зовнішнього ринку.

Логістика та інфраструктура – сюди відносимо високі витрати на логістику, доставка на нові ринки може бути дорогою та пов'язаною з ризиками (пошкодження товарів, затримки). Зокрема зміна основного порту відвантаження продукції з Одеси на Гданськ, призвів до збільшення плеча та часу доставки продукції на ринки Азії та Африки до 3-4 місяців. Проблеми з дистрибуцією – пошук надійних партнерів для зберігання та доставки товарів.

Фінансові ризики - валютні коливання, нестабільність курсу валют впливає на собівартість і прибуток; високі інвестиційні витрати на адаптацію продукції, маркетинг тощо.

Маркетинг і репутація – на новому ринку бренд може бути маловідомим, компанія має завоювати довіру дистриб'ютора, як надійний постачальник якісної продукції. Вибір неефективних каналів просування або незнання ринку може

призвести до марних витрат. Компанія має вибрати правильну стратегію виходу на зовнішній ринок.

Організаційні проблеми – нестача досвіду при виході на міжнародні ринки чи керування багатонаціональними командами. Необхідність адаптації сайтів, онлайн-магазинів або CRM-систем для нових ринків.

Щоб уникнути перерахованих проблем та викликів потрібно провести детальне дослідження ринку, адаптувати продукцію та маркетингову стратегію до потреб нового ринку, налагодити партнерські відносини з місцевими компаніями, залучити місцевих консультантів або експертів, використовувати міжнародні торгові платформи та виставки для знайомства з новими партнерами (даний спосіб є одним з найефективніших для пошуку нових партнерів та експансії на зовнішні ринки). Всі ці заходи допоможуть зменшити ризики та підвищити ефективність виходу на нові ринки.

Компанія «Оболонь», будучи найбільшим виробником пива в Україні, на 2022 рік володіла значною часткою експортного ринку, адже постачала продукцію до понад 70 країн світу. Її частка експорту пива з України сягала понад 60%. Однак, повномасштабне вторгнення росії суттєво вплинуло на діяльність компанії.

Через блокування морських портів, експортні можливості «Оболоні» значно скоротилися, обсяги поставок впали майже на 2,5 рази. Це торкнулося, перш за все, країн, до яких раніше пиво доставлялося морським шляхом. Вимушене перенаправлення вантажів на порти Європи, переважно через порти Польщі (порти Румунії, Болгарії не змогли надати сприятливі умови для експорту продукції), призвело до значного зростання витрат на доставку та збільшення термінів поставок. Особливо чутливими до дороговартісної логістики стали країни Латинської Америки, Африки та Азії. «Оболонь» доклала максимум зусиль, щоб якнайшвидше відновити виробництво та поставки продукції на більшість зовнішніх ринків, де компанія вже була представлена, також був реалізований ряд ідей та ініціатив з збільшення експортного потенціалу, як самостійно, так і за

підтримки державних структур та приватних організацій, що спеціалізуються на просуванні українських товарів.

Попри складнощі, компанія активно шукає нових партнерів, і їй вже вдалося налагодити співпрацю з новими дистриб'юторами в Європі. Для відновлення експорту та залучення нових ринків збуту цікавим досвідом для "Оболонь" стала участь у тестуванні платформи Nazovni, створеної МЗС, а також співпраця із Офісом експорту та підприємництва при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі. Завдяки цій компанія отримала запити від кількох світових мереж. Влітку 2022 року почали комунікацію з представником торгової мережі Соор Danmark, а вже у вересні підписали контракт і здійснили першу поставку пива "Оболонь" до Данії.

З нових досягнень також варто згадати вихід на ринок Ірландії з пивом "Оболонь" завдяки укладеній угоді з місцевим провідним дистриб'ютором напоїв. Ірландці дуже вибагливі до якості пива, але "Оболонь" прийшлося їм до смаку.

Для іноземного споживача, там де це було необхідно, компанія адаптує існуючі концепти дизайну та вносить додаткові елементи, які підкреслюють країну походження брендів. Розробили та впровадили кілька нових торгових марок. У кожній країні сформована своя пивна культура. Одним традиційно смакують легкі лагерні сорти пива, іншим — пшеничне та біле пиво, комусь пиво з додаванням фруктових смаків. А для деяких країн «Оболонь» варить пиво високої міцності: 8,5%, 9,6% і навіть 12%-16%. Тара та упаковка також має важливе значення. Так компанія має успішний досвід виходу на новий для себе ринок Алжиру, з пивом високої міцності – 12%. Для цього компанія освоїла технологія варки міцного пива та розробила спеціально для ринку Алжиру дизайн упаковки (рис. 2.8.) Це дозволило компанії поставити у 2021 році 490,85 тис. дал продукції, але ринок доволі сильно регулюється державою і починаючи з 2022 дозволи на імпорт алкоголю взагалі не видаються владою Алжиру, тому даний ринок на пива на сьогодні втрачений.



Рис. 2.8. Пиво розроблене ПрАТ «Оболонь» для ринку Алжиру.

Аналіз тенденцій споживання пива на світовому ринку показує, що на сьогоднішній день у країнах Європи та Азії спостерігається зростаючий попит на споживання «безалкогольного пива». Серед переваг, якими користується цей напій серед споживачів, можна відзначити його меншу калорійність, відсутність шкідливого впливу на організм людини.

Висновки до розділу 2.

Виходячи з основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Оболонь», можемо зробити висновки, що незважаючи на третій рік війни, підприємство продовжує стабільно та ефективно працювати в умовах, що склалися. Компанія зберегла свою виробничу та сировинну базу, колектив працівників, що дозволило їй відвоювати більшу частку внутрішнього ринку, збільшити виручку від реалізації продукції та покращити всі основні фінансові показники. Так чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 році досяг 10.763.029 тис. грн., а чистий прибуток 1 831 590 тис. грн.

Аналізуючи діяльність дирекції з зовнішньо-економічних питань ПрАТ «Оболонь», слід відмітити, що персонал гідно справляється з виникаючими ризиками. Повномасштабне вторгнення росії на початку 2022 року призвело до:

- ✓ втрати основного морського порту для відвантаження продукції,
- ✓ збільшення логістичного ланцюга поставок до країн Африки, Азії та Північної Америки
- ✓ втрата конкурентоспроможності на певних ринках, із зростанням витрат на транспортування, що призвело до скорочення кількості зовнішніх ринків, (до війни компанія «Оболонь» була представлена на ринках 70 країн, зараз – трохи більше 40 країн.)
- ✓ в цей же час – втрата ринку Алжиру (заборона уряду на імпорту алкоголю), на який припадало майже 7% експорту.

Всі ці події призвели до падіння експорту в натуральному виразі майже в 2,4 рази, скорочення надходжень у грошовому виразі удвічі.

Компанія стикнулася майже з усім переліком ризиків зовнішньо-економічної діяльності – це і політичні ризики (блокування кордонів), нетарифні обмеження (заборона на імпорту), ризики міжнародних перевезень (переведення логістики в морський порт Гданськ (Польща), збільшення плеча і часу доставки товару на ринки Азії, Африки, Америки, Австралії (товар доставляється 3-4 місяці); ризики, пов'язанні з іноземним контрагентом (частина товару виявилася заблокованою в портах); ризики міжнародного конкурентного середовища (втрата конкурентоспроможності товару із зростанням часу і вартості доставки).

Попри всі проблеми і виклики компанія змогла переорієнтуватися на нові логістичні шляхи, збільшити поставки продукції до країн Західної Європи та вийти на нові ринки збуту, зокрема завоювати ринки Скандинавських країн (Фінляндія, Данія) та Ірландії.

Розділ 3.

Шляхи вдосконалення управління ризиками підприємства ПАТ «ОБОЛОНЬ» при виході на нові ринки збуту продукції.

3.1. Обґрунтування заходів підвищення ефективності управління ризиками підприємства в зовнішній торгівлі.

Для ефективного управління ризиками при освоєнні нового ринку збуту варто використовувати комплексний підхід, який охоплює аналіз ринку, вибір надійних партнерів, адаптацію продукту до місцевих умов, вибір маркетингової стратегії та застосування інноваційних інструментів управління.

Виділимо наступні шляхи для підвищення ефективності управління ризиками:

1. Проведення ґрунтового аналізу нового ринку. Оцінка попиту і купівельної спроможності: на цьому етапі важливо дослідити, чи є попит на продукт, які є вподобання споживачів і яка купівельна спроможність на новому ринку. Аналіз конкурентів: вивчення основних конкурентів, їхньої продукції та стратегії дозволяє зрозуміти, як позиціонувати свій продукт і уникнути деяких помилок. Розуміння культурних особливостей: адаптація продукту до культурних, релігійних або соціальних особливостей знижує ризики відторгнення продукції споживачами. Вивчення історії та культури споживання продукту в новій для підприємства країні допоможе значно знизити ризики при виході на новий ринок збуту.

2. Ретельна перевірка партнерів та контрагентів – при освоєнні нового ринку збуту та вибору стратегії входу на нього потрібно перевірити надійність потенційних партнерів, провести аналіз їх репутації – варто перевірити відгуки, фінансову історію, наявність ліцензій, сертифікатів та досвід роботи у сфері збуту

аналогічної продукції, використовувати контракти із страхуванням ризиків – все це допоможе уникнути ризиків шахрайства та фінансових втрат.

3. Створення плану управління ризиками – провести ідентифікацію можливих ризиків, визначити ключові ризики, зокрема політичні, економічні, фінансові, логістичні та культурні. Розробити стратегії – план реагування на ризики. Наприклад, для валютних ризиків може бути передбачено хеджування, для затримок у поставках — альтернативні канали логістики.

4. Адаптація продукту та маркетингової стратегії – локалізація продукту: адаптація продукту або послуги під потреби та звички місцевих споживачів (зміна упаковки, сертифікація). Для реклами і PR залучати місцевих фахівців для просування продукту, які знаються на особливостях місцевого ринку, це знизить ризик і підвищить шанси ефективного виходу на цільову аудиторію. Розуміння законодавчих вимог: забезпечення відповідності продукту місцевим нормам і стандартам.

5. Використання інноваційних інструментів управління ризиками – залучення новітніх сучасних платформ для управління ланцюгами постачання, що допомагають відстежувати поставки в реальному часі та швидко реагувати на затримки або зміни. Використання сучасних програм для аналізу ризиків та прогнозування можливих проблем. Автоматизація фінансових операцій і використання хеджування для управління валютними ризиками.

6. Розробка системи навчання для персоналу – підвищення кваліфікації співробітників: навчання працівників відділу ЗЕД основам управління ризиками, правилам роботи на новому ринку, правовим аспектам. Проведення заходів з обміну досвідом і новими підходами в управлінні ризиками з урахуванням особливостей ринку.

7. Застосування хеджування та страхування як захисту від можливих втрат. Хеджування валютних ризиків допоможе від фінансових втрат при коливанні курсів валют. Страхування товарів і контрактів – це ефективний інструмент для

зниження настання ризику збитків при пошкодженні товарів, їхній втраті або невиконанні контрактів. Сюди відносимо страхування експортних операцій від неплатежів, форс-мажорних обставин, страхування майна та продукції від втрат під час транспортування або зберігання, страхування політичних ризиків – для роботи в регіонах із підвищеним ризиком політичної нестабільності.

8. Використання Big Data та аналітики для прогнозування попиту, аналізу споживчих уподобань і конкурентів, застосування автоматизація процесів, системи ERP, CRM для управління логістикою, продажами та маркетингом. Посилений захист даних від кіберзагроз, особливо при роботі на міжнародних ринках, постійне навчання та підготовка персоналу, підвищення кваліфікації співробітників.

9. Контроль і моніторинг ризиків – регулярний аудит процесів, оцінка ефективності управління ризиками, побудова системи KPI для оцінки результатів освоєння нового ринку, використання дашбордів для візуалізації ключових ризиків та індикаторів. Проводити регулярний (бажано щоквартальний) моніторинг ринку: постійне відстеження змін у законодавстві, економічних умовах та регуляторних обмеженнях.

Отже, ефективне управління ризиками при освоєнні нового ринку збуту забезпечить підприємству стабільність бізнесу, підвищить конкурентоспроможність його продукції та дозволить мінімізувати фінансові та операційні втрати.

3.2. Рекомендації та пропозиції щодо застосування конкурентних стратегій виходу обраного підприємства на нові ринки збуту.

Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є критично важливим для успішного функціонування підприємств на міжнародних ринках. Для ПрАТ «Оболонь», як провідного українського виробника пива та

безалкогольних напоїв, ефективне управління ризиками ЗЕД сприяє стабільному розвитку та конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Для аналізу можливостей компанії її сильних і слабких сторін (табл. 3.1.) застосуємо SWOT-аналіз.

Таблиця 3.1.

Сильні та слабкі сторони ПрАТ «ОБОЛОНЬ»

Сфера діяльності	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Маркетинг, продукція, бренди	Стійкі ринкові позиції; постійне дослідження та аналіз стану ринку, розробка нових видів продукції; підтримка іміджу компанії, експорт продукції до більш ніж 50 країн світу.	– Конкуренція з світовими компаніями;
Виробництво, інновації	Значні виробничі потужності (110-тисячна лінія розливу пива, нові ЦКТ); впроваджені в виробництво нові формати ПЕТ- пляшок з об'ємом 1,5л, 2,4л, 1,1л, 1,5л., встановили обладнання для виробництва преформ вагою 29г, 37,5г,39,5г,43,5г., реставрація преміксів (обладнання для охолодження напоїв), оптимізація упаковок та рецептур, запуск нових «SKU» «Stock Keeping Unit»	– висока вартість основних фондів в силу їх унікальності; – недосконалий процес збуту продукції;
Фінанси	можливість зниження витрат, вдосконалено модель прогнозування доходів і витрат,	– втрата зовнішніх ринків; – не висока рентабельність;
Організація, управління	Сформована організаційна структура; високий рівень управління; ефективні засоби контролю; творчий підхід у менеджменті; здатність реалізовувати навички персоналу	- втрати персоналу у зв'язку з війною
Кадри	Високий рівень кваліфікації та підготовки кадрів; можливість підвищення кваліфікації, досвід діяльності, корпоративна соціальна відповідальність, відносно дешева праця;	– слабка мотивація праці працівників підприємства

Джерело: складено автором.

Складемо матрицю потенційних можливостей та загроз для ПрАТ «ОБОЛОНЬ» (табл. 3.2), що виникають в процесі виробничої діяльності підприємства.

Таблиця 3.2.

Зовнішні можливості та загрози для ПрАТ «ОБОЛОНЬ».

Потенційні зовнішні можливості (О)	Потенційні зовнішні загрози (Т)
<ul style="list-style-type: none"> – зростання попиту населення до продукції компанії – можливість використання нових технологій; – розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; – рекламна підтримка нових торгових марок в місцях продажів (мерчандайзинг); – велика ємність ринків сусідніх регіонів в цій ніші; вдале розташування підприємства; – позитивний імідж підприємства в регіоні; стале законодавство участь в тендерах Міноборони 	<ul style="list-style-type: none"> інфляція; зниження рівня доходів громадян; – жорстка конкуренція на ринку; підвищення ПДВ і акцизів; монополія постачальників; зміни у потребах і смаках споживачів; повільний темп зростання ринку; – обмеження на продаж та рекламу алкогольних напоїв розпивання напою

Джерело: складено автором.

Завершальним етапом SWOT-аналізу є створення альтернативних стратегій для підприємства. Схема створення представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Альтернативні стратегії рекомендовані для ПрАТ «Оболонь»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	<p>Поле стратегій SO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Освоєння сегмента «пиво з високим вмістом алкоголю» в сусідніх регіонах. 2. Збільшення експорту продукції завдяки пізнаваності бренду та Private Label 3. Зміна постачальників і форм доставки продукції для зниження витрат. 5 Розробка та здійснення маркетингової стратегії освоєння нових ринків збуту. 6. Впровадження нових технологій, що дозволяють більш економно витратити сировину. 7. Розробка нових ланцюгів постачання, оптимізація логістичних маршрутів 	<p>Поле стратегій ST:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Запровадження системи ризик-менеджменту для управління ризиками та ослаблення впливу загроз. 2. Посилення контролю стандартів якості для підтримки його рівня. 3. Активна політика просування товару, спрямована на масовий сегмент населення.
Слабкі сторони (W)	<p>Поле стратегій WO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виявлення нових ринкових ніш і швидке їх освоєння. 2. Постійний моніторинг ринку пива, відшукування і налагодження тривалої співпраці з постачальниками 3. Розробка нових більш рентабельних сортів продукції з метою зниження ризику від збільшення ціни за рахунок зростання податків і акцизів. 4. Створення вигідних пропозицій, акцій, розпродажі. 	<p>Поле стратегій WT:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення «керуваності» організацією з метою зробити її більш мобільною. 2. Постійний контроль якості продукції та досягнення його стабільності як опори в конкурентній боротьбі. 3. Проведення модернізації обладнання з метою забезпечення більш високої якості виробництва пива. 4. Пошук альтернативних постачальників з виробництва тари та хмелю.

Джерело: власна розробка автора.

Отже, конкурентними стратегіями розвитку підприємства з виробництва пива та безалкогольних напоїв визначені наступні стратегії: стратегія направлена на збільшення долі ринку за рахунок зниження витрат та проблем конкурентів, стратегія диференціації продукції та каналів збуту, стратегія фокусування на нішевих видах продукції. Так завдяки грамотній політиці при виході на ринок Фінляндії компанія «Оболонь» є наразі імпортним брендом №1 у сегменті міцного пива (понад 8% алкголю).

Для детального вивчення умов з якими може стикнутися компанія ПрАТ «ОБОЛОНЬ» на зовнішньому ринку рекомендуємо застосувати різновид методу PEST-аналізу, а саме PESTEL-аналіз (табл. 3.4.).

Очікувані результати застосування PESTEL -аналізу – це:

- Ефективний вибір ринків, ідентифікація країн із найбільш сприятливими умовами для експорту.
- Зменшення ризиків, можливість підготуватися до несподіваних регуляторних, економічних та соціальних викликів.
- Підвищення конкурентоспроможності, адаптація продукції та маркетингових стратегій до потреб цільової аудиторії ринку.
- Збільшення доходів, розширення географії продажів, що сприятиме зростанню прибутковості експорту компанії.
- Підвищення впізнаваності бренду – вихід на нові ринки дозволить зміцнити міжнародний імідж ПрАТ «Оболонь».

Цей підхід дозволить компанії оцінити зовнішні фактори, які можуть вплинути на її діяльність, зменшити бар'єри входу на нові ринки, ефективно використовувати ресурси та забезпечити успішну експансію, мінімізуючи потенційні ризики.

Таблиця 3.4.

PESTEL-аналіз ПрАТ «Оболонь».

Політичні фактори:	Економічні фактори:
<p>Поточна геополітична ситуація, включаючи санкції чи торгові обмеження.</p> <p>Політика держав, де планується експансія, щодо імпорту алкогольних напоїв.</p> <p>Рівень стабільності в цільовій країні.</p> <p>Можливі ризики націоналізації чи протекціонізму.</p> <p>Митні тарифи та квоти.</p> <p>Наявність угод про вільну торгівлю між Україною та цільовою країною.</p>	<p>Рівень доходів населення, його купівельна спроможність;</p> <p>Витрати на логістику: Вартість транспортування продукції та її зберігання.</p> <p>Вплив коливань валюти на експортну вартість продукції.</p> <p>Податкова політика в цільовій країні, як вона впливатиме на прибутковість бізнесу?</p> <p>Зростання або спад попиту на пиво та безалкогольні напої</p> <p>Наявність конкурентів – місцевих або світових відомих брендів</p>
Соціальні фактори:	Технологічні фактори:
<p>Популярність пива та напоїв у споживачів.</p> <p>Ставлення до української продукції та брендів</p> <p>тенденція здорового способу життя без алкоголю;</p> <p>культура споживання пива</p> <p>Цільова аудиторія (вік, гендер, інтереси).</p> <p>Попит на безалкогольні напої</p>	<p>Використання сучасних технологій у виробництві напоїв для зменшення витрат або підвищення якості.;</p> <p>Цифровізація торгівлі, онлайн-продажі.</p> <p>Використання технологій автоматизації у логістиці.</p>
Екологічні фактори:	Правові фактори
<p>Чи відповідає упаковка продукції вимогам екологічності у цільовій країні?</p> <p>Чи має компанія рішення для переробки відходів (пляшок, упаковок)?</p> <p>Інтерес до продуктів із низьким вуглецевим слідом.</p>	<p>Процес отримання ліцензії на продаж алкоголю.</p> <p>Обмеження щодо реклами алкогольних напоїв.</p> <p>Законодавчі вимоги до етикеток (мови, попередження, склад).</p> <p>Складність процесів експорту/імпорту.</p>

Джерело: складено автором.

Отже для успішного виходу на зовнішні ринки ПрАТ «Оболонь» варто обрати країни з ліберальними митними умовами (наприклад, ЄС завдяки Угоді

про асоціацію), дослідити культурні особливості цільової аудиторії для адаптації маркетингових стратегій, забезпечити відповідність продукції міжнародним стандартам (екологічність, якість), інвестувати у пошук та розширення місцевих дистрибуційних каналів, які володіють інформацією та мають досвід збуту власне на новому ринку, як варіант впровадити систему онлайн-продажів з адаптацією під місцевого споживача.

3.3. Удосконалення заходів управління ризиками ПАТ «ОБОЛОНЬ» на нових ринках Ізраїлю, Алжиру та країн Скандинавії.

Від правильно підбраної моделі та розробленої стратегії виходу на новий зовнішній ринок залежить – чи буде компанія успішною на ньому, чи зможе його завоювати та чи отримає економічний дохід від діяльності на цьому ринку. Розглянемо приклади трьох зовнішніх ринків, куди компанія «Оболонь» експортує свою продукцію, це новий ринок – країни Скандинавії (на прикладі Фінляндії), стабільно-традиційний ринок із своїми культурними особливостями (ринок Ізраїлю), та динамічно-розвиваючий, але на сьогодні фактично втрачений по причині регуляторної політики держави (ринок Алжиру).

Для виходу на новий для себе зовнішній ринок ПАТ «Оболонь», як правило вибирає форму непрямого експорту, тобто постачає свою продукцію через місцевих посередників-дистриб'юторів. Це дозволяє компанії мінімізувати ризик понесених інвестиційних витрат на відкриття свого торгового представництва.

Основним партнером з дистрибуції у Фінляндії є фінський філіал скандинавської дистрибуційної групи Galatea – Galatea Beverages Oy.

Власником Galatea Group є найбільший постачальник алкогольних напоїв та продуктів харчування у каналі ГоРеКа у Скандинавії Martin and Servera Group.

Корпорація була заснована у 1997 році. Щорічний оборот корпорації складає близько 100 млн. євро, при обсязі продажів напоїв – 33 млн. л.

Основними каналами збуту є роздрібні мережі KESKO, S-Group, M-Market та мережа державного алкомонополіста Alko.

Особливостей ринку алкогольних та слабоалкогольних напоїв у Фінляндії – це власне наявність державної монополії на роздрібний продаж міцного алкоголю, що є стандартною практикою у скандинавських країнах, де таким чином намагаються боротись з проблемою алкоголізму, не вдаючись при цьому до повної заборони реалізації алкоголю.

Державна алкомонополія на продаж алкогольних виробів вище пивного відсотка діє в усіх скандинавських країнах та територіях, за винятком Данії. (табл. 3.5). В кожній з країн діють державні роздрібні мережі алкомаркетів які мають виняткове право на реалізацію міцних алкогольних напоїв.

Однак, дана монополія не поширюється на ГоРеКа (готелі, ресторани, кафе) з відповідною ліцензією, де алкоголь може бути проданий для негайного споживання (пляшки повинні бути відкриті і їх не можна забрати додому).

Таблиця 3.5.

Державна алкомонополія на продаж алкогольних виробів у країнах Скандинавії.

Країна / територія	Межа вмісту алкоголю, вище якої діє державна алкомонополія (ДАМ)		Державна алкомережа
	Алкоголь дистиляції (вина, слабоалкогольні напої, віскі, коньяк, горілка)	Алкоголь бродіння (пиво, сидр)	
Фінляндія	5%	8%	ALKO
Норвегія	4,75%	4,75%	Vinmonopolet
Швеція	3,5%	3,5%	Systembolaget
Фарерські острови	2,8%	2,8%	Rúsdrekkasøla Landsins (Rusan)
Ісландія	0% (весь алкоголь в ДАМ)	0% (весь алкоголь в ДАМ)	Vínbúðin
Данія (європ. частина)	Немає обмежень	Немає обмежень	-

Джерело: складено автором.

Наприклад, лише в Alko є ексклюзивне право продажу алкогольних напоїв дистиляції вище 5% та пива вище 8% у Фінляндії.

Такі особливості обмежують компанію «Оболонь» по ціні та асортименту продукції. В Alko заборонено проводити будь-які маркетингові активності, на продукти накладається високий акциз, і потрапляння в Alko можливе лише на тендерній основі.

Основним позитивним чинником впливу для ПрАТ «Оболонь» на фінському ринку слабоалкогольних напоїв стала прийнята в червні 2024 року поправка до “Закону про алкоголь”, що збільшила поріг дозволеного до реалізації в роздрібних мережах пива та сидру з 5% до 8%, залишивши при цьому поріг у 5% для усіх інших напоїв. З одного боку, це сильно підкосило вторинні продажі Galatea Beverages в сегменті міцних пив у Alko, які з червня до жовтня впали на 35%. З іншого боку, запуск нового продукту Obolon Strong з міцністю 7.1% (що розроблявся спеціально як альтернативний варіант міцного пива для мереж у випадку прийняття вищезгаданої поправки) дозволив компенсувати це падіння.

Щодо досвіду виходу на ринок Фінляндії, то слід зазначити, що запорукою успішного входу на ринки Скандинавії стало знаходження одного лояльного місцевого партнера, що орієнтується в ситуації на місцевому ринку та має розуміння, які ніші та сегменти компанія може зайняти, де конкуренція найнижча. У випадку компанії «Оболонь» – це була вищезгадана дистриб'юторська група Galatea (компанія працює з ними також у Швеції та Норвегії), яка є імпортером продукції з травня 2022 року і відповідно сегмент міцного пива в алкомонополії Alko (в межах 8-12 % міцності).

У сегменті міцних пив (понад 8% алкоголю) "Оболонь" є наразі імпортерним брендом №1 у Фінляндії. Для даного ринку успішною та найбільш ефективною стала стратегія виходу на новий ринок – непрямий експорт, через місцевого дистриб'ютора, стратегія управління ризиками – диверсифікація продукції,

зайняття нішевого продукту та страхування ризиків пов'язаних із умовами постачання продукції та виконання умов зовнішньоекономічних контрактів.

Розглянемо інший ринок, на якому компанія «Оболонь» представлена на протязі довгого часу. Це ринок Ізраїлю, який має ряд своїх особливостей – ринок складається з етнічного (євреї, які особисто репатріювалися до Ізраїлю з країн колишнього СРСР, також інколи їх діти) та національного (євреї які 2+ покоління проживають в Ізраїлі).

Етнічний ринок до 2022 року складав близько 1млн. людей, національний – близько 6,5 млн. Стратегія входження на ринок Ізраїлю виглядала наступним чином:

1. Пошук партнера із збуту продукції на етнічному ринку.
2. Постійна рекламна кампанія та підтримка збуту продукції спрямована на етнічний ринок.
3. Дистрибуція продукції в максимально можливу кількість етнічних магазинів.
4. Для національного ринку – створення та впровадження кошерних рецептур пива, отримання кошерного сертифікату, що проводиться 2-чі на рік.
5. Через широку присутність та наявність кошерної продукції вихід до національних мережеских магазинів.
6. Рекламна підтримка в мережах та рекламна підтримка для національного ринку.

На ринку Ізраїлю компанією представлено понад 25 SKU пива різних ТМ (здебільшого ТМ Оболонь), 4 SKU слабоалкогольних напоїв та квас.

Про ринок Алжиру згадувалося вище в роботі, коротко пригадаємо – ринок доволі сильно регулюється державою, для імпорту алкоголю в країну компанії потрібно отримати спеціальний дозвіл, після чого зарезервувати(заморозити) в банку 130% інвойсної вартості товару з доставкою у національній валюті, розрахунки з продавцем можуть бути здійснені лише у формі інкасо або

акредитиву, що створює важкий бюрократичний процес як для експортера так і для імпортера. З 2022 дозволи на імпорт алкоголю взагалі перестали видаватися владою Алжиру. Імпорт пива сягнув максимуму у 2017–2018 роки, після чого держава щорічно почала піднімати акцизи допоки з імпортного сегменту не лишилися лише преміальні сорти пива. В обставинах, що склалися ПрАТ «Оболонь» знайшла сегмент екстра міцного пива, на той момент 2 позиції пиво 8,6% алк. та 12% алк., тим самим зайняли нішу відсутню у портфелі місцевих виробників та закріпилися в ній.

В Алжирі продаж алкоголю здійснюється через спеціалізовані магазини.

Співпраця в Алжирі здебільшого відбувалась через Private Label, хоча також були представлені товари ТМ Оболонь.

Зробити аналіз ефективності роботи компанії на даних ринках можемо завдяки таблиці, наведеної на рисунку 3.1.

Сума з факт ДАЛ	Позначки стовпців ▾									
Позначки рядків	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024(10)	Загальний підсумок
Алжир	431 724	1 836 258	920 961	427 776	122 160	152 660	12 840	0		3 904 380
Ізраїль	141 785	205 011	246 540	248 344	245 410	191 769	132 003	160 057	157 056	1 727 976
Фінляндія							15 605	62 661	72 537	150 803
Загальний підсумок	573 509	2 041 269	1 167 501	676 120	367 570	344 430	160 448	222 718	229 594	5 783 158

Рис. 3.1. Обсяг продажів продукції ПрАТ «Оболонь» в тис. дал.

Джерело: складено автором.

З наведеної інформації на рисунку 3.1. можемо зробити висновки, що досліджуване підприємство – ПрАТ «Оболонь» в умовах, що склалися на сьогоднішній день – третій рік війни, блокада Чорного моря, втрата майже 30 зовнішніх ринків, продовжує працювати на старих традиційних ринках і шукати та знаходити виходи на нові. Переорієнтація ланцюгів постачання, пошук нових іноземних дистриб'юторів та партнерів, заключення прямих контрактів з найбільшими логістичними компаніями (зокрема MAERSK), розробка нішевих

продуктів та застосування правильної малоризикованої стратегії для експансії на нові ринки дозволяє компанії ефективно завойовувати нові ринки збуту.

Висновки до розділу 3.

ПрАТ «Оболонь» – це успішна українська компанія, яка є лідером на ринку пива та безалкогольних напоїв. Незважаючи на складні умови, спричинені війною в Україні, компанія продемонструвала стійкість та здатність до адаптації несприятливих та форс-мажорних умов для ведення бізнесу.

Компанія продемонструвала значне зростання чистого доходу від реалізації продукції та чистий прибуток у 2023 році. Зниження собівартості продукції, зростання ціни реалізації та покращення управління фінансами позитивно вплинули на рентабельність. Компанія має низький рівень заборгованості та стає менш залежною від боргу.

Війна в Україні суттєво вплинула на експортні можливості компанії, що призвело до скорочення обсягів поставок. Війна спричинила низку загроз для компанії, таких як блокування морських портів, зростання цін на сировину та зниження попиту на продукцію. Компанія вживає заходів для мінімізації негативного впливу цих загроз, наприклад, інвестує у власне виробництво, шукає шляхи розширення ринків збуту та розробляє нові продукти. Загалом, ПрАТ «Оболонь» є стійкою компанією з позитивними перспективами розвитку.

SWOT-аналіз показує, що ПрАТ «Оболонь» має сильні сторони, які можуть допомогти їй подолати виклики та скористатися можливостями. Однак, компанія також стикається з певними загрозами, які можуть негативно вплинути на її діяльність. Аналіз та правильна оцінка сильних і слабких сторін допоможе компанії зберегти свої лідируючі позиції на внутрішньому ринку та продовжувати розвиватися на зовнішніх.

PESTEL-аналіз дозволяє правильно оцінити ризики зовнішнього середовища та вибрати ефективну стратегію для управління ними, зменшити їх вплив на господарську діяльність в процесі виходу компанії на зовнішні ринки.

Проаналізувавши досвід діяльності та стратегії виходу компанії на нові зовнішні ринки збуту, можемо зазначити, що компанія має багатий досвід, як негативний так і позитивний при здійсненні ЗЕД. Компанія використовує комплексний підхід до управління ризиками. Виходячи з негативних прикладів, коли компанія стикалася з невиконанням умов контракту, політичними ризиками, нетарифними бар'єрами, неякісною продукцією підрядників (тара, упаковка) та на підставі досліджуваного матеріалу, можемо розробити ряд рекомендацій для мінімізації ризиків при виході на нові зовнішні ринки – це:

1. Ретельна перевірка партнерів та контрагентів. Страхування зовнішньо-економічних контрактів, а саме ризик неплатежу, через експортно-кредитне агенство (ЕКА). Це дозволить мінімізувати збитки при недобросовісному виконанні умов контракту контрагентом.

2. Страхування товару (вантажу) в т.ч. через ризик тероризму, логістичні шляхи, особливо в Червоному морі, останнім часом підпадають під підвищений ризик.

3. Використовувати хеджування, що дозволить мінімізувати валютні ризики, так як компанія має контракти в євро, долларах США, юанях

4. Розробка альтернативних каналів постачання продукції.

5. Вивчення попиту на продукт, вподобання споживачів, вивчення основних конкурентів, їхньої продукції, адаптація продукту до культурних, релігійних або соціальних особливостей. Компанія вже має успішний досвід виходу на нові ринки з нішевим продуктом – пиво з підвищеним вмістом алкоголю, та зокрема з халяльною продукцією.

6. Адаптація продукту та маркетингової стратегії – адаптація продукту або послуги під потреби та звички місцевих споживачів (зміна упаковки, сертифікація). Для реклами і PR залучати місцевих фахівців для просування

продукту, які знаються на особливостях місцевого ринку, це знизить ризик і підвищить шанси ефективного виходу на цільову аудиторію. Аналіз і адаптація продукту до місцевих законодавчих вимог: забезпечення відповідності продукту місцевим нормам і стандартам.

7. Використання Big Data та аналітики для прогнозування попиту, аналізу споживчих уподобань і конкурентів, застосування автоматизація процесів, системи ERP, CRM для управління логістикою, продажами та маркетингом. Посилений захист даних від кіберзагроз, особливо при роботі на міжнародних ринках, постійне навчання та підготовка персоналу, підвищення кваліфікації співробітників.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі обґрунтування теоретико-методичних основ та практичних аспектів щодо удосконалення системи управління ризиками діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки дозволило зробити наступні висновки та пропозиції:

1. Узагальнено несприятливі події, які можуть відбуватися і завдати підприємству шкоди або матеріальних збитків. Визначино, що у сучасному середовищі, для масштабування діяльності підприємства виходять на зовнішні ринки, тому місце ризиків становиться основним аспектом операцій із ЗЕД для даних компаній. Для таких підприємств вкрай необхідно оцінити ризики, пов'язані з їхньою зовнішньоекономічною діяльністю, також здатність ефективно ними управляти та знизити їх негативний вплив.

2. Описано класифікацію ризиків з якими стикається підприємство при виході на зовнішні ринки. Зокрема узагальнено класифікацію наступних ризиків: ризик країни, митний ризик, валютний ризик, ризики міжнародного маркетингу, ризики міжнародних перевезень (транспортний або логістичний ризик), ризик міжнародного контракту, ризики пов'язанні з іноземним контрагентом, ризики міжнародного конкурентного середовища. Вивчення та розуміння цих видів ризиків є надзвичайно важливим завданням для підприємств, які прагнуть успішно працювати на міжнародних ринках. Тільки шляхом ретельного аналізу та ефективного управління ризиками підприємства можуть забезпечити сталий розвиток і досягти високої прибутковості в сучасному глобалізованому світі.

3. Для мінімізації ризиків компаніям доцільно використовувати інструменти управління ризиками, які повинні включати такі основні методи як: метод відмови (виключення надмірно ризикованої діяльності), метод зниження (профілактика ризику), метод передачі ризику (хеджування та страхування все

частіше визнаються ключовими інструментами управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності), метод прийняття ризику. Кожен із цих методів має свої переваги та обмеження, а їх ефективність залежить від конкретного фінансового ризику та стратегії підприємства. Використовуючи страхування та створюючи резерви, підприємства можуть зменшити фінансові втрати на випадок негативних подій. У той час як управління ризиками не може повністю усунути всі ризики, добре продуманий і адаптований підхід може значно зменшити ймовірність фінансових втрат і сприяти сталому розвитку компанії в конкурентному бізнес- середовищі. Таким чином, ефективне управління ризиками є необхідною умовою успішної діяльності підприємств у сучасному конкурентному бізнес- середовищі.

4. Досліджено, що управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності характеризується певними відмінностями у практиці для різних країн. Але активний розвиток процесів стандартизації в управлінні ризиками спостерігається як на національному, так і на міжнародному рівнях. Наявність спеціалізованих фірм та державних інституцій, які забезпечують реалізацію політичних та економічних інтересів держави, значною мірою сприяє розробці ефективних стратегій управління ризиками у світовій економіці. Отже, міжнародний досвід підкреслює важливість застосування комплексного та гнучкого підходу до управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності.

5. Проаналізувавши фінансо-економічний стан ПрАТ «Оболонь», можемо зробити висновки, що незважаючи на третій рік війни, підприємство продовжує стабільно та ефективно працювати в умовах, що склалися. Компанія зберегла свою виробничу та сировинну базу, основний колектив працівників, що дозволило їй відвоювати більшу частку внутрішнього ринку, збільшити виручку від реалізації продукції та покращити всі основні фінансові показники. Так чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 році досяг 10 763 029 тис. грн., а чистий прибуток 1 831 590 тис. грн.

Проаналізувавши діяльність дирекції з зовнішньо-економічних питань ПрАТ «Оболонь», можемо зробити висновок, що дирекція гідно справляється з виникаючими ризиками. Повномасштабне вторгнення росії на початку 2022 року призвело до падіння експорту в натуральному виразі майже в 2,4 рази, скорочення надходжень у грошовому виразі удвічі.

Компанія стикнулася майже з усім переліком ризиків зовнішньо-економічної діяльності – це і політичні ризики (блокування кордонів), нетарифні обмеження (заборона на імпорт), ризики міжнародних перевезень (переведення логістики в морський порт Гданськ (Польща), збільшення плеча і часу доставки товару на ринки Азії, Африки, Америки товар доставляється 3-4 місяці); ризики, пов'язанні з іноземним контрагентом (частина товару виявилася заблокованою в портах); ризики міжнародного конкурентного середовища (втрата конкурентоспроможності товару із зростанням часу і вартості доставки).

Попри всі проблеми і виклики компанія змогла переорієнтуватися на нові логістичні шляхи, збільшити поставки продукції до країн Західної Європи та вийти на нові ринки збуту, зокрема завоювати ринки Скандинавських країн (Фінляндія, Данія) та Ірландії.

Проаналізувавши досвід діяльності та стратегії виходу компанії на нові зовнішні ринки збуту, можемо зазначити, що компанія має багатий досвід, як негативний так і позитивний при здійсненні ЗЕД. Компанія використовує комплексний підхід до управління ризиками. Виходячи з негативних прикладів, коли компанія стикалася з невиконанням умов контракту, політичними ризиками, нетарифними бар'єрами, неякісною продукцією підрядників (тара, упаковка), можемо розробити ряд рекомендацій для мінімізації ризиків при виході на нові зовнішні ринки – це:

1. Ретельна перевірка партнерів та контрагентів. Страхування зовнішньо-економічних контрактів, а саме ризик неплатежу, через експортно-кредитне агенство (ЕКА). Це дозволить мінімізувати збитки при недобросовісному

виконанні умов контракту контрагентом.

2. Страхування товару (вантажу) в т.ч. через ризик тероризму, логістичні шляхи, особливо в Червоному морі, останнім часом підпадають під підвищений ризик.

3. Використовувати хеджування, що дозволить мінімізувати валютні ризики, так як компанія має контракти в євро, долларах США, юанях

4. Розробка альтернативних каналів постачання продукції.

5. Вивчення попиту на продукт, вподобання споживачів, вивчення основних конкурентів, їхньої продукції, адаптація продукту до культурних, релігійних або соціальних особливостей. Компанія вже має успішний досвід виходу на нові ринки з нішевим продуктом – пиво з підвищеним вмістом алкоголю, та зокрема з халяльною продукцією.

6. Адаптація продукту та маркетингової стратегії – адаптація продукту або послуги під потреби та звички місцевих споживачів (зміна упаковки, сертифікація) – одна із головних вимог при виході на новий зовнішній ринок. Для реклами і PR залучати місцевих фахівців для просування продукту, які знаються на особливостях місцевого ринку, це знизить ризик і підвищить шанси ефективного виходу на цільову аудиторію. Аналіз і адаптація продукту до місцевих законодавчих вимог: забезпечення відповідності продукту місцевим нормам і стандартам.

7. Використання Big Data та аналітики для прогнозування попиту, аналізу споживчих уподобань і конкурентів, застосування автоматизація процесів, системи ERP, CRM для управління логістикою, продажами та маркетингом. Розробляти та впроваджувати посилений захист даних від кіберзагроз, особливо при роботі на міжнародних ринках, проводити постійне навчання та підготовку персоналу для підвищення кваліфікації співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Науковий вісник Ужгородського національного університету, випуск 15, частина 1, Ужгород 2017. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/15_1_2017.pdf (Дата звернення 10.08.2024).
2. Петрова В. Методичне забезпечення оцінки ризиків підприємства. Соціальна економіка. 2015. № 50. С. 148–153.
3. «Управління проектами»: підручник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / автори: Л.Є. Довгань, Г.А.Мохонько, І.П.Малик. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
4. Шклярук С. Г. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 494 с
5. Джерело Балдинюк, В. (2023). РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39> (Дата звернення 15.09.2024)
6. Озель Д.М. Ризики у зовнішній торгівлі та їх вплив на організацію та здійснення міжнародних розрахунків <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/34876/111-Ozel.pdf?sequence=1> (дата звернення: 15.09.2024)
7. Семчук Ж.В. Процевят О.С., Скриньковський Р.М.Особливості страхування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. / Ефективна економіка. 2013. № 10. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2382> (дата звернення: 15.09.2024)
8. Сисюк С.В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. Вісник ЖДТУ. Житомир, 2015. № 2 (72). С. 86–90.

9. 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/?op=1&z=10287> (дата звернення: 02.11.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.78
10. Пурді Г. ISO 31000: 2009–setting a new standard for risk management // Risk Analysis: An International Journal. 2010. № 30 (6). С. 881-886. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x>.
11. El Khatib M., Al Zeyoudi A., Shaqar S. The Influence of Integrating ISO and TQM on Project Risk Management // American Journal of Industrial and Business Management. 2020. Vol. 10. P. 1886-1901. DOI: 10.4236/ajibm.2020.1012118.
12. Тарасова К.І. Класифікація ризикоутворюючих факторів в діяльності підприємства / К.І. Тарасова // Materiały IX Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Nauka: teoria i praktyka – 2013» (07-15 sierpnia 2013). Volume 3. Ekonomiczne nauki: Przemysł. Nauka I studia. – 2013. – С. 21-25.
13. Okolo S. Risks in International Business / Sidney Okolo // URL: <https://www.rapid.one/blog/risks-in-international-business#international-business-risks-and-challenges> (дата звернення 12.09.2024)
14. Cavusgil S.T. International business the new realities / S.T. Cavusgil, G. Knight, John R. Riesenberger // Monography. – Second Edition. – 2012. – Boston: Prenties Hall.
15. Рум'янцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник/ А. П. Рум'янцев, Н. С. Рум'янцева; М-во освіти і науки України. -К.: Центр навчальної літератури, 2004. -375 с.
16. Стрельбіцька Н.Є. Уніфікований міжнародний стандарт ризик-менеджменту як відповідь на виклики глобалізації / Н.Є. Стрельбіцька // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2(5). – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11snynvh.pdf> (дата звернення 10.08.2024)

17. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства / Антоніна Свідерська // Галицький економічний вісник – Тернопіль: ТНТУ, 2014. – Том 46. – № 3. – С. 113-121. – URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5349/2/GEB_2014v46n3_Antonina_Sviderska-The_concept_and_113-121.pdf (дата звернення 10.08.2024)

18. Герасимова Н. Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства / Н. Герасимова, О. Гоменюк. –[Електронне джерело]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18805/1/135.pdf>

19. Вербіцька І.І. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СУЧАСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР, СТАЛІЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ 5'2013 Міжнародний науково-виробничий журнал

20. Jean-Jules J., Vicente R. Rethinking the implementation of enterprise risk management (ERM) as a socio-technical challenge // Journal of Risk Research. 2021. Vol. 24, № 2. P. 247–266. DOI: 10.1080/13669877.2020.1750462.

21. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York, NY: WW Norton & Company, 2014. 320 p.

22. Edward J. S. Where knowledge management and information management meet: Research directions // International Journal of Information Management. 2022. Vol. 63. 10 p.

23. Нечаєва І. А., Дьордій Є. А. Управління ризиками підприємства в секторі ІТ послуг як інструмент підвищення його конкурентоспроможності // Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/80.pdf. (дата звернення 10.08.2024)

24. Нечипоренко А. В., Костікова К. О. Адаптація зарубіжних практик фінансового ризик-менеджменту до діяльності українських підприємств // European scientific journal of Economic and Financial innovation. 2023. № 1(11). DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0104>.

25. Національні стандарти Австралії та Нової Зеландії AS/NZS 4360: 1999. Ризик-менеджмент. Запроваджено 12.04.1999. Асоціація стандартів Австралії. 53с.
26. Національний стандарт Великобританії BS 31100: 2011. Ризикменеджмент. Звід практики та посібник із впровадження ІСО 31000. Введено у червні 2011 р. Британський інститут стандартів. 45 с.
27. Міжнародний бізнес: підручник. 2-ге видання, доп. та перероб./ за ред. проф. Вергуна В.А. К.: ВПЦ «Київський університет», 2009. – 23 с.
28. Коюда В.О., Система управління ризиками згідно методології COSO: УДК 005.334, СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА, 2019.
29. Приказюк, Н., & Мендрик, Д. (2020). МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ COSO: ЕВОЛЮЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ. Економіка та суспільство, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-63> (дата звернення 10.08.2024)
30. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік, <https://obolon.ua/files/shareholders/2023/8.pdf>, (Дата звернення 15.09.2024)
31. <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2022-12.html> (Дата звернення 15.09.2024)
32. <http://shareupotential.com/ru/News/Newsline/obolon-fin-rez-2023-09.html> (Дата звернення 15.09.2024)
33. Фінансово-майновий стан за 2023 рік: вебсайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2023&id=8325691&tb=financial-statements> (дата звернення 15.10.2024)
34. Фінансовий аналіз ПрАТ «Оболонь»: вебсайт. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=last_year&id=8325691&tb=financial-analytics (дата звернення 15.10.2024).
35. Міжнародна торгівля : підруч. для студ. вищ. навч. закл. [Козак Ю.Г.,

Логвінова Н.С., Барановська М.І. та ін.]; За редакцією Ю.Г. Козака, Н.С. Логвінової, М.І. Барановської [4-те вид.] – К.: Центр учбової літератури, 2010 – 441 с.

36. Зовнішня торгівля України пішла в мінус на 22 мільярди доларів URL: <https://unn.ua/news/zovnishnya-torgivlya-ukrayini-pishla-v-minus-na-22-milyardi-dolariv> (дата звернення 11.09.2024)

37. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКИМ РИЗИКОМ ПІДПРИЄМСТВА Мостенська Т. Л., д.е.н., професор, Скопенко Н. С., к.е.н., доцент, Вісник Запорізького національного університету №3(7), 2010, URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/072-79.pdf (дата звернення 11.08.2024)

38. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. В. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. — Одеса : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАН України, 2003. — 164 с.

39. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Головатенко. — К. : Знання, 2008. — 271 с.

40. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича]. — Тернопіль : «Економічна думка», 1999. — 224 с.

41. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко. — К. : КНЕУ, 2004. — 480 с.

42. ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДЖЕРЕЛО ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ Ю. В. Литюга, С. В. Позняк, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Ефективна економіка № 9, 2015, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4612> (дата звернення 11.08.2024)

43. Татарко, Д. Ю., & Рожко, В. І. (2023). Стратегії виходу на зовнішні ринки

вітчизняними підприємствами. Соціальна економіка, 66, 150-158. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-14>

44. РИЗИКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ НИМИ, З. П. Двудіт, Х. С. Передало, У. І. Моторнюк, С. І. Наумчук, Національний університет “Львівська політехніка”, Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку Т. 1, № 2, 2019, URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20627/00112.pdf> (дата звернення 13.08.2024).

45. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Чинний від 2019-01-01]. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

46. Овандер, Н. (2021). ОГЛЯД МІЖНАРОДНИХ ТА УКРАЇНСЬКИХ СТАНДАРТІВ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ З ПОГЛЯДУ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ЗАГРОЗ. Економіка та суспільство, (27)., URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/441/423> (дата звернення 23.08.2024)

47. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1(3). URL: https://www.researchgate.net/publication/337130365_RIZIK-MENEDZMENT_AK_INSTRUMENT_ZABEZPECENNA_STIJKOGO_FUNKCIONUVANNA_PIDPRIEMSTVA_V_UMOVAN_NEVIZNACENOSTI (дата звернення 23.08.2024)

48. Скибінська, З. і Іщук, Е. (2024) «ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ», Економіка та суспільство, (61). doi: 10.32782/2524-0072/2024-61-123. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3832> (дата звернення 23.08.2024)

49. Семенець В.В., Шинкаренко Р.В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. СХІДНА ЄВРОПА: ЕКОНОМІКА, БІЗНЕС ТА УПРАВЛІННЯ. Випуск 1 (12). 2018. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V.pdf> (дата звернення 28.08.2024).

50. Закижевська І. В., Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. Вип. 6. Т. 2. С. 211–215, URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf> (дата звернення 28.08.2024)

51. Про питання утворення Експортнокредитного агентства: Постанова КМУ №65 від 7 лютого 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/65-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення 28.05.2024).