

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

**Пояснювальна записка**  
до кваліфікаційної роботи  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему  
**«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
4 курсу групи ММК 2022-1  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент міжнародних  
компаній»

Марія ЮР'ЄВА  
(прізвище та ініціали)

Керівник Наталія КОНДРАТЕНКО  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Лариса ОБОЛЕНЦЕВА  
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО  
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту  
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
**проф. Марина НОВІКОВА**

---

«19» травня 2026 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Юр'євої Марії Борисівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства»
2. Керівник роботи Кондратенко Наталія Олегівна, д-р екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.035.2026 р. № 428-03  
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розділ 2. Аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Розділ 3. Напрями вдосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Основні підходи до трактування поняття «ризик» у економічній науці. Основні характеристики економічної категорії ризику. 3. Систематизація ризиків у сфері зовнішньоекономічній діяльності. Класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства. 4. Цикл управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Етапи процесу управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. 5. Кількісні та якісні методи оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. 6. Сучасні підходи до управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. 7. Структура зовнішньоекономічній діяльності ПрАТ «ХПЗ». Характеристика

логістичних операцій підприємства. 8. Оцінка ефективності використання ресурсів ПрАТ «ХПЗ» за 23-25 рр. Показники фінансової стійкості та незалежності ПрАТ «ХПЗ». 9. Ризики зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ». Вплив фінансових показників на ризики ЗЕД ПрАТ «ХПЗ». 10. SWOT-аналіз, SWOT-матриця ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ». 11. Алгоритм впровадження системи управління ризиками ЗЕД у ПрАТ «ХПЗ». Стратегічні принципи управління ризиками ЗЕД ПрАТ «ХПЗ» та їх практичне значення. 12. Стратегічні напрями мінімізації ризиків, управління ризиками ЗЕД. Рівнева структура стратегії управління ризиками ЗЕД ПрАТ «ХПЗ». 13. Взаємозв'язок основних ризиків ЗЕД ПрАТ «ХПЗ» та напрямів їх мінімізації. Інтегральна оцінка ризиків ЗЕД ПрАТ «ХПЗ». 14. Оцінка ефекту впровадження заходів мінімізації ризиків..

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Напрями вдосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

**Здобувачка вищої освіти** \_\_\_\_\_

(підпис)

**Марія ЮР'ЄВА**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_

(підпис)

**Наталія КОНДРАТЕНКО**

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1 Економічна сутність та класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	8
1.2 Методичні підходи до управління та оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності.....	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його зовнішньоекономічної діяльності .....	30
2.2 Оцінка рівня та структури ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА .....	53
3.1 Розробка стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	53
3.2 Обґрунтування та оцінка заходів щодо мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	64
ВИСНОВКИ .....	74
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

## ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства зумовлена високим рівнем невизначеності сучасного міжнародного бізнес-середовища, яке формується під впливом глобалізаційних процесів, геополітичної нестабільності, валютних коливань, змін у міжнародному регулюванні та порушень логістичних ланцюгів. Здійснюючи зовнішньоекономічні операції, підприємства стикаються з широким спектром ризиків - від фінансових і комерційних до політичних і транспортних, що можуть суттєво впливати на результати їх діяльності. У таких умовах здатність своєчасно ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати ризики стає критично важливою передумовою забезпечення стабільності функціонування та збереження конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Особливої ваги проблема управління ризиками набуває для підприємств, які активно інтегруються у світову економіку та орієнтуються на експортну діяльність. Ефективна стратегія управління ризиками дозволяє не лише зменшити ймовірність фінансових втрат, а й підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити стабільність грошових потоків і адаптивність до змін зовнішнього середовища. Впровадження сучасних підходів до ризик-менеджменту сприяє зміцненню економічної стійкості підприємства, підвищенню його інвестиційної привабливості та створює передумови для довгострокового розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Проблема управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності активно досліджувалася багатьма вітчизняними науковцями. Серед них: Г. Вербицька, Л. Гнилицька, Л. Дзуліт, Ю. Дубинець, С. Закомлисов, В. Крамаренко, А. Рум'янцев, А. Свідерська, Н. Тюріна, В. Фурман та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Відповідно до мети дослідження поставлено та вирішено такі завдання:

- узагальнено економічну сутність та класифікацію ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- розглянуто методичні підходи до управління та оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності;
- проведено аналіз ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проведено розробку стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проведено обґрунтування та оцінку заходів щодо мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

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

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Для вирішення завдань, поставлених у кваліфікаційній роботі ї було застосовано комплекс загальнонаукових і емпіричних методів дослідження. Зокрема, використано абстрактно-логічний метод - для теоретичного узагальнення сутності ризиків і підходів до їх управління; методи аналізу та синтезу - для дослідження структури та взаємозв'язків ризиків у зовнішньоекономічній діяльності; економіко-статистичний підхід - для оцінки їх впливу на результати діяльності підприємства; а також методи спостереження, порівняння, систематизації та узагальнення - для формування цілісного бачення проблеми. Структурно-логічний метод було використано для побудови послідовності дослідження та обґрунтування запропонованих управлінських рішень.

Інформаційну базу роботи становлять нормативно-правові акти та законодавчі документи, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність і питання управління ризиками, офіційні статистичні матеріали, а також дані

фінансової, статистичної та управлінської звітності ПрАТ «ХПЗ». Окрім цього, у дослідженні використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань і публікації засобів масової інформації, що дозволило забезпечити ґрунтовність і достовірність отриманих результатів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У роботі запропоновано та оцінено комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення стратегії ризик-менеджменту, які мають системний характер і орієнтовані на мінімізацію ключових ризиків, підвищення фінансової стійкості, оптимізацію використання ресурсів та покращення управлінських процесів. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню здатності підприємства до своєчасного виявлення, оцінювання та нейтралізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності, посиленню адаптивності до змін міжнародного середовища, а також зміцненню його конкурентних позицій і забезпеченню стабільного розвитку у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність та класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку світової економіки зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває дедалі більшого значення як один із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Активна інтеграція національних економік у глобальний економічний простір, лібералізація міжнародної торгівлі, розвиток транснаціональних зв'язків та цифровізація бізнес-процесів створюють нові можливості для суб'єктів господарювання, водночас істотно підвищуючи рівень невизначеності їх функціонування.

Зовнішньоекономічна діяльність, будучи складною та багатогранною системою взаємодії підприємства із зарубіжними партнерами, передбачає здійснення широкого спектра операцій, що охоплюють експортно-імпортні угоди, інвестиційні процеси, валютно-фінансові розрахунки, логістичні операції та інші форми міжнародного економічного співробітництва [1]. Водночас така діяльність здійснюється в умовах впливу великої кількості факторів, значна частина яких є неконтрольованими або слабо прогнозованими.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства є важливою складовою функціонування сучасної економіки, що забезпечує інтеграцію суб'єктів господарювання у світовий економічний простір. В умовах глобалізації, цифровізації та нестабільності міжнародних ринків значення ефективного управління ризиками у сфері ЗЕД суттєво зростає [2].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства - це сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій, пов'язаних із взаємодією підприємства з іноземними контрагентами.

До основних форм ЗЕД належать:

- експорт та імпорт товарів і послуг;
- міжнародна кооперація виробництва;
- інвестиційна діяльність;
- участь у міжнародних проєктах;
- валютно-фінансові операції.

У сучасних умовах господарювання зовнішньоекономічна діяльність підприємств характеризується підвищеним рівнем складності та невизначеності, що зумовлено динамічністю глобального економічного середовища. Насамперед це проявляється у високій залежності суб'єктів господарювання від зовнішніх факторів, значна частина яких не піддається прямому контролю [3]. До таких факторів належать нестабільність міжнародних ринків, часті зміни кон'юнктури попиту і пропозиції, а також загальна непередбачуваність розвитку світової економіки. Важливим аспектом є також вплив політичної ситуації у світі, оскільки геополітичні конфлікти, санкційна політика, зміни міждержавних відносин безпосередньо впливають на можливості здійснення зовнішньоекономічних операцій. Додатковим джерелом ризику виступають валютні коливання, які можуть суттєво змінювати фінансові результати підприємства, впливаючи на доходи, витрати та загальну ефективність контрактів.

Не менш вагомими є фактори, пов'язані зі складністю правового регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що включає різницю у національних законодавствах, митних процедурах, податкових системах та нормативних вимогах різних країн. Це потребує від підприємств високого рівня адаптивності та компетентності у сфері міжнародного права. Крім того, значну роль відіграють логістичні ризики, пов'язані з транспортуванням товарів, порушенням ланцюгів постачання, зростанням вартості перевезень та

можливими затримками. Окремо слід виділити вплив глобальних кризових явищ - економічних, енергетичних і військових, які здатні кардинально змінювати умови функціонування підприємств на міжнародних ринках.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність, незважаючи на значний потенціал отримання прибутку та розширення ринків збуту, супроводжується підвищеним рівнем ризикованості порівняно з внутрішньою діяльністю, що зумовлює необхідність формування ефективної системи управління ризиками.

Особливої актуальності проблема ризиків зовнішньоекономічної діяльності набуває в сучасних умовах нестабільності світової економіки, загострення геополітичної ситуації, коливань валютних курсів, змін у міжнародному торговельному та митному регулюванні, а також зростання конкуренції на світових ринках [4]. Для українських підприємств ця проблема є ще більш значущою з огляду на специфіку національного економічного середовища, трансформаційні процеси та вплив зовнішніх і внутрішніх кризових явищ.

У зв'язку з цим ефективне функціонування підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності неможливе без глибокого розуміння природи ризиків, їх економічної сутності, джерел виникнення та механізмів впливу на результати господарської діяльності. Саме ризик виступає невід'ємною характеристикою ринкової економіки, оскільки будь-яке управлінське рішення приймається в умовах неповної інформації та невизначеності майбутніх подій.

Варто зазначити, що ризики зовнішньоекономічної діяльності мають комплексний характер і охоплюють широкий спектр можливих загроз - від фінансових і комерційних до політичних, правових та соціально-економічних. Їх виникнення зумовлене як внутрішніми особливостями функціонування підприємства, так і впливом зовнішнього середовища, що включає економічні, політичні, правові та культурні фактори різних країн [5].

Наукове дослідження економічної сутності ризиків та їх класифікації є необхідною передумовою для формування ефективної системи управління

ризиками на підприємстві. Систематизація ризиків дозволяє не лише більш чітко ідентифікувати потенційні загрози, але й розробити адекватні інструменти їх оцінювання та мінімізації, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності [6].

Таким чином, дослідження економічної сутності та класифікації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства є важливим теоретичним і практичним завданням, що дозволяє сформувавши науково обґрунтовану базу для подальшого аналізу методів управління ризиками та підвищення ефективності діяльності підприємств на міжнародних ринках.

Подальший розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств об'єктивно зумовлює необхідність поглибленого дослідження економічної сутності ризику як ключової категорії ринкової економіки [7]. В умовах невизначеності зовнішнього середовища ризик стає невід'ємною характеристикою будь-якого управлінського рішення, особливо у сфері міжнародного бізнесу.

У сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до трактування поняття «ризик», що пояснюється багатогранністю цієї категорії та різними підходами до її інтерпретації. Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити кілька ключових напрямів розуміння ризику, які відображають його економічну природу (табл. 1.1).

Як видно з табл. 1.1, найбільш повним та таким, що найбільш адекватно відображає сучасні умови функціонування підприємств, є комбінований підхід до трактування ризику, який розглядає його не лише як джерело потенційних втрат, але й як можливість отримання додаткових економічних вигод [8]. На відміну від вузьких підходів, що акцентують увагу виключно на негативних наслідках невизначеності, комбіноване трактування дозволяє розглядати ризик як об'єктивну та невід'ємну складову підприємницької діяльності, що водночас містить у собі як загрози, так і перспективи розвитку. Такий підхід відображає дуалістичну природу ризику, відповідно до якої будь-яке управлінське рішення може призвести як до відхилення від запланованих

результатів у бік збитків, так і до перевищення очікуваних показників ефективності.

Таблиця 1.1

### Основні підходи до трактування поняття «ризик» у економічній науці

Підхід	Сутність трактування	Характерні ознаки	Обмеження
Ймовірнісний	Ризик як імовірність настання несприятливих подій	Орієнтація на кількісну оцінку; використання статистичних методів	Ігнорує якісні аспекти ризику
Втратний	Ризик як можливість фінансових або матеріальних втрат	Акцент на негативних наслідках	Не враховує можливість отримання вигоди
Альтернативний	Ризик як наслідок вибору між альтернативними рішеннями	Пов'язаний із процесом прийняття рішень	Складність практичного вимірювання
Комбінований	Ризик як поєднання загрози втрат і можливості отримання прибутку	Найбільш повно відображає сутність ризику	Потребує комплексного аналізу

Джерело: узагальнено автором за [9].

Особливої актуальності комбінований підхід набуває у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка характеризується підвищеним рівнем невизначеності, складністю та багатофакторністю. У цьому контексті ризик виступає не лише як загроза фінансових втрат унаслідок несприятливих змін зовнішнього середовища, але і як джерело нових можливостей, зокрема виходу на нові ринки збуту, диверсифікації діяльності, отримання конкурентних переваг та зростання прибутковості [11]. Наприклад, валютні коливання, які традиційно розглядаються як негативний фактор, за сприятливих умов можуть забезпечити додаткові доходи експортеру, тоді як вихід на нестабільні, але перспективні ринки може супроводжуватися як підвищеним ризиком, так і значним потенціалом прибутку. Саме тому використання комбінованого підходу дозволяє сформувати більш гнучку та ефективну систему управління ризиками,

орієнтовану не лише на їх мінімізацію, але й на раціональне використання можливостей, що виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Економічна сутність ризику проявляється через його ключові характеристики, які визначають особливості функціонування підприємства в умовах невизначеності та змінного зовнішнього середовища, що впливає на прийняття управлінських рішень, ефективність діяльності та досягнення стратегічних цілей [11]. У зв'язку з цим доцільно узагальнити зазначені характеристики у структурованому вигляді для більш системного розуміння їхнього змісту та взаємозв'язків (1.2).

Таблиця 1.2

### Основні характеристики економічної категорії ризику

Характеристика	Зміст	Прояв у ЗЕД
Невизначеність	Неповнота або недостовірність інформації	Невідомі умови зовнішніх ринків
Імовірність	Можливість настання різних результатів	Коливання валютних курсів
Альтернативність	Наявність кількох варіантів рішень	Вибір контрагентів, ринків збуту
Суперечливість	Поєднання можливих втрат і вигод	Ризик втрат vs прибуток від експорту
Динамічність	Зміна рівня ризику з часом	Вплив політичних і економічних факторів

Джерело: узагальнено автором за [12].

Таким чином, ризик є складною багатовимірною категорією, що поєднує об'єктивні та суб'єктивні аспекти господарської діяльності. Його прояв у зовнішньоекономічній діяльності має більш виражений характер у зв'язку з впливом факторів міжнародного середовища [13].

Структура ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності є досить розгалуженою, що зумовлює наявність різних підходів до їх класифікації. У науковій літературі ризику, як правило, систематизують за їх відношенням до договірного процесу, видом зовнішньоекономічної діяльності, а також за напрямом здійснення зовнішньоторговельних операцій (рис. 1.1).

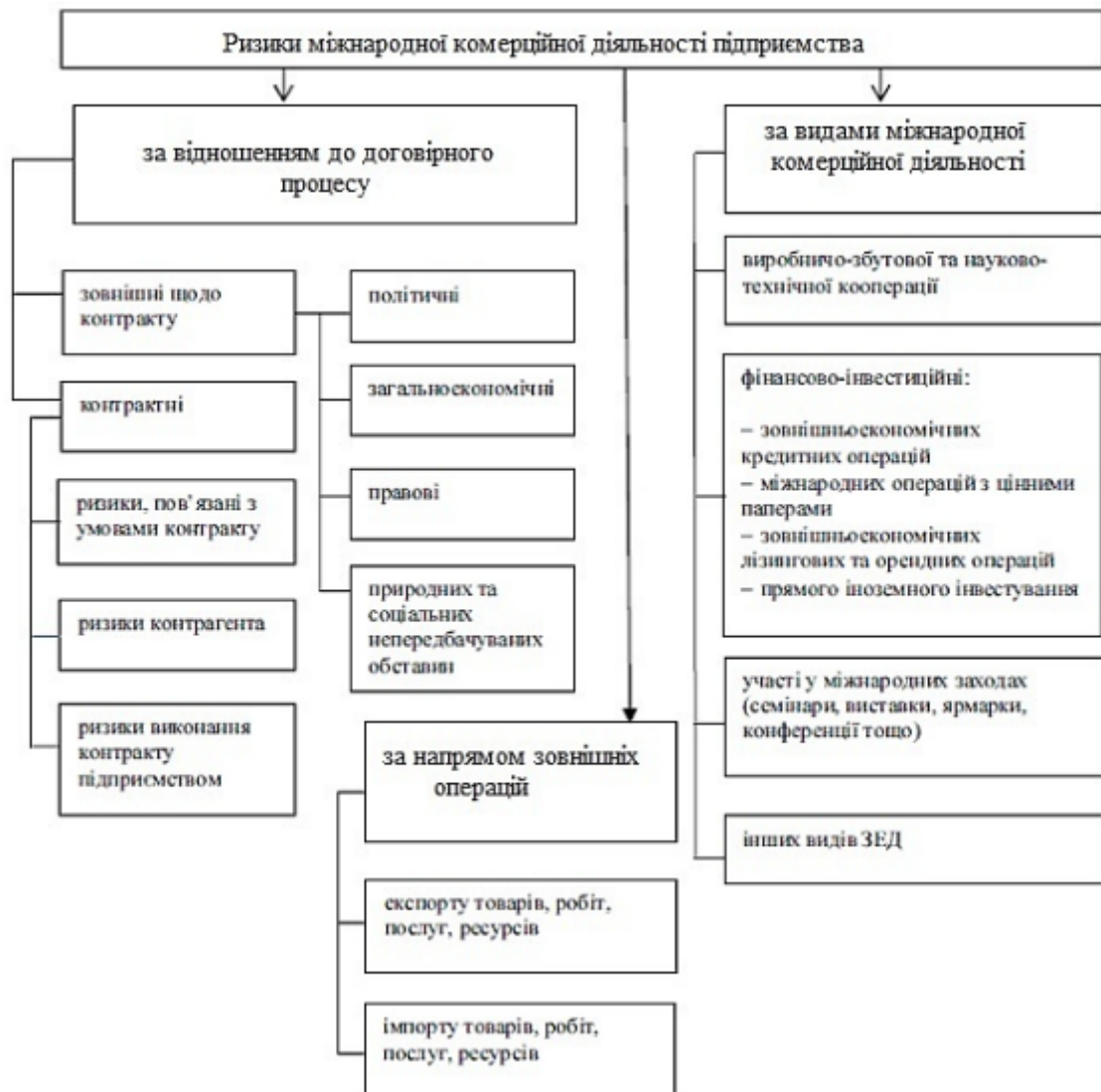


Рис. 1.1. Систематизація ризиків у сфері зовнішньоекономічної діяльності [14].

Підвищений рівень ризиків, пов'язаних з участю підприємства у міжнародних заходах, може бути зумовлений низкою факторів, зокрема недостатнім досвідом або його відсутністю, неналежною підготовкою, участю у заході провідних компаній-лідерів, некоректною оцінкою власної конкурентоспроможності, а також дефіцитом необхідної інформації щодо умов проведення конкретного заходу [15].

З метою вдосконалення класифікації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції доцільно інтегрувати різні

наукові підходи, враховувати актуальні тенденції розвитку міжнародного середовища, а також застосовувати сучасні методи дослідження й аналітичного оцінювання.

М. Бойчук та Л. Маханець розглядали проблему прийняття економічних рішень в умовах невизначеності, наголошуючи на необхідності врахування ймовірності виникнення різних видів ризиків. У цьому контексті автори виокремлюють політичні, економічні, торговельні та фінансові ризики. На їхню думку, ефективне управління зазначеними ризиками є важливою складовою стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства [16].

На думку В. Крамаренка, ризики зовнішньоекономічної діяльності доцільно поділяти на комерційні та інвестиційні, що пов'язані відповідно з веденням господарської діяльності та здійсненням інвестицій. Комерційні ризики охоплюють операційну складову ЗЕД і включають коливання ринкової кон'юнктури, зміни валютних курсів, ризик неплатоспроможності контрагентів, логістичні ускладнення, а також відмінності у правовому регулюванні між країнами. Інвестиційні ризики виникають у процесі вкладення капіталу чи ресурсів у зовнішньоекономічні проекти та активи й можуть включати політичні, економічні та технологічні ризики [17].

М. Левченко у своїх дослідженнях акцентує увагу на внутрішніх і зовнішніх ризиках у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Внутрішні ризики формуються безпосередньо в межах підприємства та можуть охоплювати недостатній рівень кваліфікації персоналу, залученого до ЗЕД, неефективну організацію управлінських процесів, технологічні збої, а також ризики, пов'язані з неналежним контролем якості продукції або порушенням встановлених стандартів. Щодо зовнішніх ризиків, автор підкреслює їх складність у прогнозуванні та обмежені можливості впливу на них. До таких ризиків віднесено політичну та економічну нестабільність у країнах-партнерах, зміни законодавчого регулювання, тарифні обмеження, коливання валютних курсів, а також посилення конкуренції на міжнародних ринках [18].

Американський економіст Вільям Шарп зробив вагомий внесок у розвиток теорії фінансів та управління ризиками, запропонувавши поділ ризиків на дві основні групи - систематичні та специфічні. Така класифікація є актуальною для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Систематичні ризики виникають під впливом загальноекономічних, політичних та інших зовнішніх чинників, які впливають на ринок або галузь у цілому. До них належать, зокрема, коливання процентних ставок, економічні кризи та політична нестабільність. Цей тип ризиків є невід'ємним елементом ринкового середовища і не підлягає уникненню чи диверсифікації.

Специфічні ризики, у свою чергу, пов'язані з індивідуальними характеристиками окремого підприємства або його активів. Вони можуть виникати через недоліки в управлінні, помилкові стратегічні рішення, виробничі проблеми або зміни попиту на конкретні товари чи послуги [19].

Особливості ризиків зовнішньоекономічної діяльності зумовлюють необхідність їх чіткої систематизації. Класифікація ризиків дозволяє не лише впорядкувати їх різноманіття, але й створює основу для подальшого аналізу, оцінювання та розробки ефективних заходів управління.

З огляду на це, доцільно детально розглянути основні підходи до класифікації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оскільки їх систематизація дозволяє глибше зрозуміти природу та джерела виникнення ризикових ситуацій, а також сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу та мінімізації потенційних втрат (табл. 1.3).

Представлена класифікація дозволяє комплексно охарактеризувати ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства та створює основу для їх подальшого деталізованого аналізу. Водночас слід зазначити, що в реальній практиці господарювання ризики рідко проявляються ізольовано - вони взаємодіють між собою, посилюючи або послаблюючи загальний вплив на результати діяльності підприємства.

Таблиця 1.3

**Класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства**

Класифікаційна ознака	Види ризиків	Характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішні, зовнішні	Пов'язані відповідно з діяльністю підприємства або зовнішнім середовищем
За сферою прояву	Фінансові, комерційні, виробничі, логістичні	Виникають у відповідних функціональних сферах
За характером впливу	Прямі, непрямі	Безпосередньо або опосередковано впливають на результати діяльності
За можливістю прогнозування	Прогнозовані, непрогнозовані	Залежно від можливості передбачення
За рівнем втрат	Допустимі, критичні, катастрофічні	Визначають ступінь негативних наслідків

Джерело: узагальнено автором за [20].

Отже, дослідження економічної сутності ризику та його класифікації є важливим етапом формування ефективної системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та мінімізувати негативні наслідки впливу зовнішнього середовища.

1.2. Методичні підходи до управління та оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності

У сучасних умовах функціонування підприємств зовнішньоекономічна діяльність характеризується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлено динамічністю глобальних ринків, нестабільністю валютно-фінансового середовища, політичними та регуляторними змінами, а також посиленням конкуренції на міжнародному рівні. У таких умовах ризик стає невід'ємною складовою прийняття управлінських рішень, а його належне оцінювання та ефективне управління виступають ключовими факторами забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності значною мірою залежить від здатності суб'єктів господарювання своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їх можливі наслідки та розробляти адекватні механізми реагування [21]. Саме тому формування методичного інструментарію управління ризиками є важливою складовою сучасного менеджменту підприємства, що здійснює міжнародну діяльність.

У теорії та практиці економічного управління існує значна кількість підходів до трактування сутності ризику та методів його оцінювання, що обумовлює необхідність їх систематизації та узагальнення [22]. Водночас слід зазначити, що управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності не обмежується лише їх кількісним вимірюванням, а включає комплекс взаємопов'язаних етапів - від ідентифікації до вибору інструментів мінімізації негативного впливу.

Загалом процес управління ризиками у ЗЕД доцільно розглядати як безперервний цикл, що охоплює виявлення ризикових факторів, їх аналіз, оцінювання рівня впливу, вибір відповідних методів реагування та подальший контроль результативності прийнятих рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищити ефективність його міжнародної діяльності.

Особливу увагу в межах дослідження доцільно приділити методичним підходам до ідентифікації та аналізу ризиків, оскільки саме на цьому етапі формується інформаційна база для подальшого оцінювання. Не менш важливими є методи кількісної та якісної оцінки ризиків, які дозволяють по-різному інтерпретувати рівень невизначеності та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Крім того, сучасна практика управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності передбачає використання широкого спектра інструментів їх мінімізації, зокрема фінансового хеджування, диверсифікації, страхування, а також застосування похідних фінансових методів [23]. Поєднання зазначених підходів формує комплексну систему управління

ризиками, яка дозволяє підприємству зменшувати потенційні втрати та підвищувати стабільність функціонування на міжнародних ринках.

Таким чином, дослідження методичних підходів до управління та оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності є необхідною передумовою формування ефективного механізму прийняття управлінських рішень в умовах підвищеної невизначеності глобального економічного середовища.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлено комплексним впливом економічних, політичних, правових, технологічних та соціальних факторів міжнародного середовища. Динамічність глобальних ринків, нестабільність валютних курсів, зміни митно-тарифного регулювання, а також геополітичні ризики формують складну систему зовнішніх загроз, які безпосередньо впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання.

У цих умовах ризик у зовнішньоекономічній діяльності набуває системного характеру та виступає невід'ємною складовою процесу прийняття управлінських рішень. Його економічна сутність полягає у ймовірності відхилення фактичних результатів від запланованих показників, що може призвести як до фінансових втрат, так і до втрати ринкових позицій підприємства на міжнародному рівні.

Ефективне функціонування підприємства у сфері ЗЕД потребує формування цілісної системи управління ризиками, яка забезпечує не лише їх ідентифікацію та оцінювання, але й розробку та впровадження заходів щодо мінімізації їх негативного впливу [24]. Така система повинна мати циклічний характер і охоплювати всі етапи роботи з ризиками - від їх виявлення до контролю результатів управлінських рішень.

У теоретичному та прикладному аспекті управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності базується на поєднанні різних методичних підходів, які умовно можна поділити на якісні та кількісні. Якісні підходи дозволяють здійснити первинну ідентифікацію ризиків, визначити їх природу,

джерела виникнення та можливі наслідки. Кількісні методи, у свою чергу, забезпечують числове оцінювання рівня ризику та його ймовірнісних характеристик, що є основою для побудови економіко-математичних моделей прийняття рішень [25].

Важливим елементом методичного інструментарію є також сучасні підходи до управління ризиками, які включають використання фінансових інструментів хеджування, диверсифікацію зовнішніх ринків, страхування зовнішньоекономічних операцій, а також застосування похідних фінансових інструментів. Їх комплексне використання дозволяє підприємствам зменшити рівень експозиції до ризиків та підвищити стійкість до коливань зовнішнього середовища.

Таким чином, дослідження методичних підходів до управління та оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності є ключовим етапом формування ефективної системи економічної безпеки підприємства, що забезпечує його адаптивність та конкурентоспроможність у міжнародному бізнес-середовищі.

Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства являє собою безперервний, системно організований процес розробки та реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення, аналіз, оцінювання та мінімізацію впливу ризикових факторів, що виникають у процесі взаємодії суб'єкта господарювання з міжнародним економічним середовищем [26]. Даний процес є складовою загальної системи стратегічного та оперативного управління підприємством і безпосередньо впливає на рівень його економічної безпеки та конкурентоспроможності.

У сучасній економічній теорії управління ризиками розглядається як циклічний процес, що включає послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує специфічну функціональну роль у загальній системі ризик-менеджменту. Узагальнено такий процес можна представити у вигляді замкненого циклу управління ризиками, що забезпечує постійний зворотний

зв'язок між етапами аналізу, прийняття рішень та контролю їх результативності (рис. 1.2).

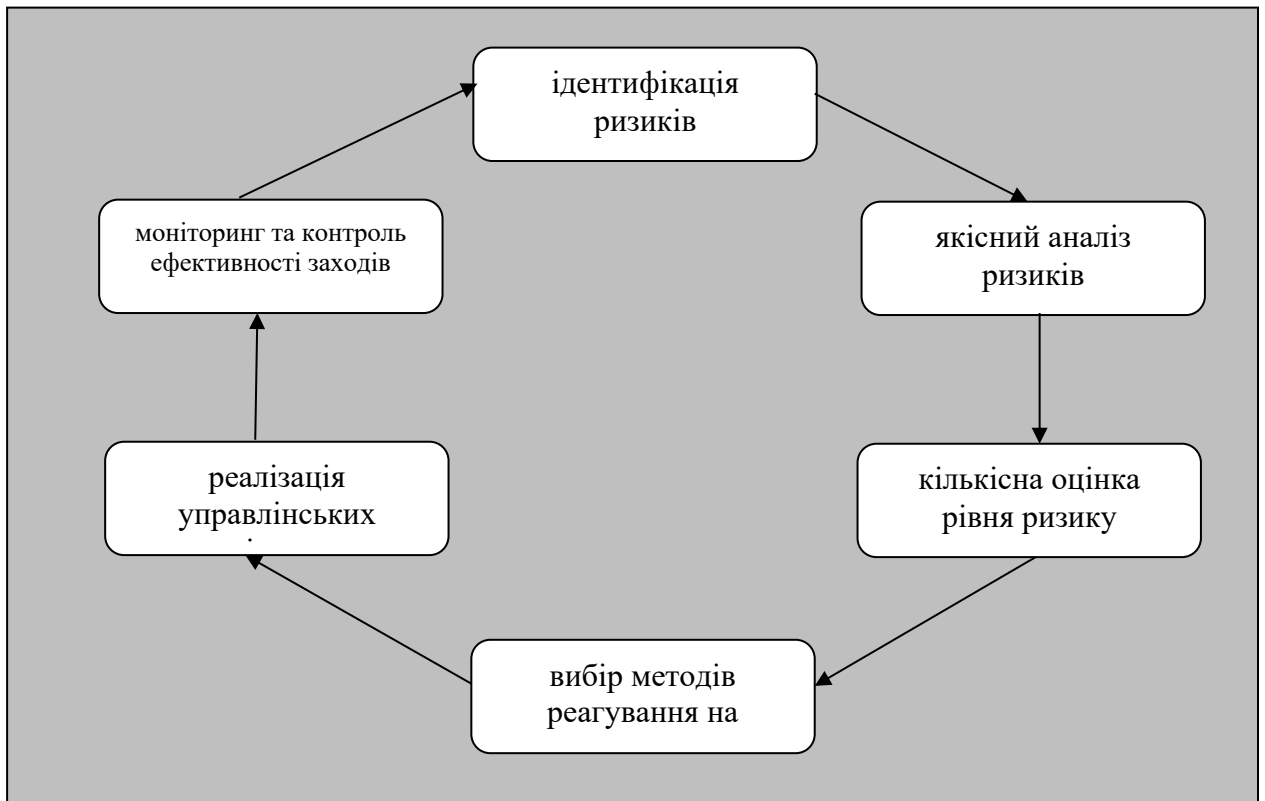


Рис. 1.2. Цикл управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства (побудовано автором на основі [27]).

Зазначені етапи формують логічно послідовний механізм, який дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та зменшувати ймовірність негативних наслідків у зовнішньоекономічній діяльності.

Візуалізація процесу управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства у вигляді циклічної моделі дозволяє наочно продемонструвати безперервний характер даного процесу (рис. 1.2). Кожен етап логічно переходить у наступний, формуючи замкнений контур управління, який забезпечує постійне оновлення інформації про ризики та

коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

З методологічної точки зору, рівень ризику у ЗЕД може бути представлений як функція ймовірності настання події та величини можливих втрат [28]. У найпростішому вигляді базова модель оцінювання ризику має вигляд:

$$R=P \cdot L \quad (3.1)$$

де R - рівень ризику;

P - ймовірність настання ризикової події;

L - величина можливих втрат (збитків).

Застосування наведеної формалізованої залежності дає змогу здійснити перехід від переважно якісного, описового розуміння ризику до його кількісного вимірювання, що істотно підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Такий підхід створює методичну основу для подальшого використання економіко-математичних інструментів, зокрема ймовірнісних моделей, статистичного аналізу та оптимізаційних методів, які дозволяють більш точно оцінювати рівень ризику та прогнозувати можливі наслідки його реалізації.

Для більш повного та системного відображення структури процесу управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності доцільно узагальнити його основні етапи, що дозволяє чітко визначити їх зміст, взаємозв'язок, а також інструменти та очікувані результати реалізації (табл. 1.4).

Доцільно підкреслити, що процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства має комплексний та безперервний характер і не обмежується виконанням окремих етапів, а передбачає їх тісну взаємодію та взаємозумовленість. Кожен із розглянутих етапів виконує важливу функціональну роль у загальній системі ризик-менеджменту: від своєчасного виявлення потенційних загроз до оцінювання їх

рівня, вибору оптимальних управлінських рішень та контролю ефективності їх реалізації.

Таблиця 1.4

**Етапи процесу управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства**

Етап	Зміст етапу	Основні інструменти та методи	Очікуваний результат
1. Ідентифікація ризиків	Виявлення потенційних ризиків, що виникають у процесі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, визначення їх джерел та факторів виникнення	Експертні оцінки, SWOT-аналіз, аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз), моніторинг ринків	Формування повного переліку потенційних ризиків ЗЕД
2. Якісний аналіз ризиків	Оцінювання природи ризиків, їх взаємозв'язків та можливих наслідків без використання точних числових показників	Матриця ризиків, метод Дельфі, логічний аналіз, ранжування ризиків	Визначення рівня значущості та пріоритетності ризиків
3. Кількісна оцінка ризиків	Визначення ймовірності настання ризикових подій та розміру потенційних втрат	Статистичні методи, імовірнісний аналіз, сценарне моделювання, економіко-математичні моделі	Отримання числових показників рівня ризику
4. Вибір методів реагування	Розробка управлінських рішень щодо мінімізації або уникнення ризиків	Хеджування, диверсифікація, страхування, трансфер ризику, уникнення ризику	Формування стратегії управління ризиками
5. Реалізація управлінських рішень	Впровадження обраних заходів у практичну діяльність підприємства	Організаційні механізми, фінансові інструменти, договірні відносини	Зменшення впливу ризиків на діяльність підприємства
6. Моніторинг та контроль	Постійне спостереження за ефективністю реалізованих заходів та коригування управлінських рішень	Система внутрішнього контролю, аудит ризиків, KPI-аналіз	Підвищення ефективності системи управління ризиками

Джерело: побудовано автором за [29].

Застосування системного підходу до управління ризиками дозволяє забезпечити узгодженість управлінських дій, підвищити якість прийняття

рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності та мінімізувати ймовірність виникнення негативних фінансово-економічних наслідків [30].

Наведена структуризація етапів є основою для подальшого більш детального аналізу методичних підходів до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків у міжнародній діяльності підприємства. Вона формує логічну послідовність дослідження ризиків та забезпечує системність у підходах до їх виявлення і подальшого управління. Такий підхід дозволяє не лише чітко окреслити основні етапи роботи з ризиками, але й визначити взаємозв'язки між ними, що є важливим для підвищення ефективності управлінських рішень.

Процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства є комплексним і багаторівневим, що поєднує аналітичні, прогностичні та управлінські функції. Він охоплює як етапи виявлення та оцінювання ризиків, так і розробку заходів щодо їх мінімізації та контролю. Його ефективність значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення, рівнем методичного інструментарію та здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливого значення набуває оперативність обробки інформації та своєчасність прийняття управлінських рішень, що дозволяє зменшити негативний вплив ризиків на результати діяльності підприємства.

Подальший розвиток методичних підходів до оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності передбачає систематизацію кількісних та якісних методів аналізу, що використовуються у практиці ризик-менеджменту. Враховуючи різноманітність факторів зовнішнього середовища, доцільним є комплексне застосування різних методів, що дозволяє отримати більш повну та об'єктивну оцінку ризиків. Їх доцільно розглядати окремо, оскільки вони відрізняються за інструментарієм, інформаційною базою та сферою застосування. При цьому кількісні методи базуються на використанні математичних і статистичних моделей, тоді як якісні - на експертних оцінках та аналітичних узагальненнях.

З метою узагальнення основних характеристик кількісних методів оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності доцільно представити їх у табл. 1.5. Така форма подання інформації дозволяє наочно порівняти основні методи, визначити їх переваги та недоліки, а також оцінити доцільність застосування в конкретних умовах діяльності підприємства. Крім того, табличне представлення сприяє кращому сприйняттю інформації та полегшує її подальший аналіз.

Таблиця 1.5

**Кількісні методи оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства**

Метод	Сутність методу	Інструментарій	Переваги	Обмеження
Статистичний аналіз	Оцінка ризику на основі аналізу історичних даних	Середнє значення, дисперсія, стандартне відхилення	Об'єктивність, точність при наявності даних	Потребує великого масиву даних
Імовірнісний аналіз	Визначення ймовірності настання ризикових подій	Теорія ймовірностей, розподіли	Дає змогу оцінити сценарії розвитку	Складність розрахунків
Сценарний аналіз	Моделювання альтернативних варіантів розвитку подій	Сценарії (оптимістичний, песимістичний, базовий)	Гнучкість, наочність	Суб'єктивність припущень
Дерево рішень	Оцінка альтернатив з урахуванням ризиків	Графічні моделі, очікувана вигода	Підтримка прийняття рішень	Ускладнення при великій кількості факторів
VAR-аналіз	Оцінка максимально можливих втрат	Value-at-Risk моделі	Широке застосування у фінансах	Потребує складних моделей

Джерело: побудовано автором за [31].

Як видно з табл. 1.5, кількісні методи дозволяють отримати об'єктивну числову оцінку рівня ризику та є ефективними у випадках, коли підприємство має доступ до достатнього обсягу статистичної інформації. Вони забезпечують можливість моделювання різних сценаріїв розвитку подій та оцінювання ймовірності настання ризикових ситуацій. Водночас їх застосування обмежується складністю розрахунків та необхідністю формалізації

економічних процесів, що не завжди можливо в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Крім того, важливо враховувати, що результати кількісного аналізу значною мірою залежать від достовірності вихідних даних та коректності обраних моделей, що зумовлює необхідність їх постійної перевірки та вдосконалення. У зв'язку з цим доцільним є поєднання кількісних методів із якісними підходами, що дозволяє забезпечити більш комплексне та обґрунтоване оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Поряд із кількісними методами важливу роль у системі управління ризиками відіграють якісні методи оцінювання, які дозволяють аналізувати ризики за відсутності точних числових даних або в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Основні з них узагальнено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

### **Якісні методи оцінювання ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства**

Метод	Сутність методу	Інструментарій	Переваги	Обмеження
Експертні оцінки	Аналіз ризиків на основі думок фахівців	Опитування, інтерв'ю	Простота застосування	Суб'єктивність
Метод Дельфі	Узгодження експертних думок шляхом багаторічного опитування	Анкетування	Висока точність узгодження	Тривалість процесу
Матриця ризиків	Класифікація ризиків за ймовірністю та впливом	Матриця "ймовірність–вплив"	Наглядність	Узагальненість оцінок
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Аналітичні матриці	Комплексний підхід	Загальний характер
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища	Політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори	Оцінка макросередовища	Не дає кількісної оцінки

Джерело: побудовано автором за [32].

Таким чином, наведені у табл. 1.6 якісні методи дозволяють сформулювати загальне уявлення про природу ризиків, їх джерела та можливі наслідки, що є особливо важливим на початкових етапах аналізу.

Важливою складовою системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності є використання сучасних інструментів, які дозволяють знизити рівень невизначеності та фінансових втрат. Такі підходи базуються на поєднанні фінансових, організаційних та стратегічних механізмів впливу на ризики. З метою їх систематизації доцільно узагальнити основні сучасні інструменти управління ризиками в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Сучасні підходи до управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства**

Інструмент	Сутність	Механізм застосування	Переваги	Обмеження
Хеджування	Зниження ризику шляхом укладання протилежних угод	Форвардні, ф'ючерсні, опціонні контракти	Захист від валютних і цінових коливань	Витрати на реалізацію
Диверсифікація	Розподіл ризиків між різними напрямками діяльності	Вихід на різні ринки, робота з кількома контрагентами	Зниження залежності від одного ринку	Складність управління
Страховання	Передача ризику страховій компанії	Страхові договори	Компенсація збитків	Додаткові витрати
Використання деривативів	Управління фінансовими ризиками через похідні інструменти	Опціони, ф'ючерси, свопи	Гнучкість управління ризиками	Високий рівень складності
Уникнення ризику	Відмова від ризикових операцій	Вибір безпечних ринків або партнерів	Повне усунення ризику	Втрата потенційного прибутку
Трансфер ризику	Передача ризику іншим учасникам	Контрактні умови, аутсорсинг	Зниження навантаження на підприємство	Часткова втрата контролю

Джерело: побудовано автором за [33].

Як видно з табл. 1.7, сучасні підходи до управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності мають комплексний характер та передбачають використання різних інструментів залежно від специфіки ризику та умов функціонування підприємства. Найбільш ефективним є їх комбіноване застосування, що дозволяє досягти оптимального балансу між рівнем ризику та очікуваною прибутковістю.

Необхідно відзначити, що одним із ключових і широко застосовуваних інструментів управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності є хеджування. Хеджування (від англ. hedge - захищатися від можливих втрат, обмежувати ризики) спрямоване на мінімізацію потенційних фінансових збитків у майбутньому, які можуть виникати внаслідок коливань ринкових цін на товари або фінансові інструменти.

Історично цей механізм активно використовувався у банківській, біржовій та комерційній сферах для зниження валютних ризиків. Нині хеджування розглядається значно ширше - як інструмент страхування від несприятливих змін цін на будь-які товарно-матеріальні цінності в межах контрактів або комерційних операцій, пов'язаних із майбутньою поставкою чи реалізацією продукції. Основні найпоширеніші способи хеджування ризиків у ЗЕД наведено на рис. 1.3.

Узагальнюючи проведені дослідження, слід зазначити, що управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності виступає не лише інструментом запобігання втратам, а й важливим елементом стратегічного розвитку підприємства в умовах глобальної невизначеності. Сучасне міжнародне бізнес-середовище формує такі умови функціонування, за яких здатність своєчасно виявляти, адекватно оцінювати та ефективно реагувати на ризики стає визначальним чинником забезпечення економічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.



Рис. 1.3. Методи хеджування ризиків ЗЕД (сформовано автором за [34].)

Водночас результативність системи управління ризиками значною мірою залежить від комплексності застосованих підходів, поєднання аналітичних інструментів та гнучкості управлінських рішень. Інтеграція якісних і кількісних методів оцінювання, а також використання сучасних фінансових і організаційних механізмів мінімізації ризиків формує цілісну адаптивну систему, здатну ефективно функціонувати в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Саме така системна організація ризик-менеджменту створює підґрунтя для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та зміцнення його позицій на міжнародних ринках.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його зовнішньоекономічної діяльності

Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» є одним із провідних підприємств вітчизняної промисловості будівельних матеріалів, що спеціалізується на виробництві керамічної плитки та супутньої продукції. Підприємство функціонує у формі приватного акціонерного товариства, що визначає особливості його управління, структури капіталу та механізмів прийняття стратегічних рішень.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку шляхом здійснення виробничо-господарської діяльності, задоволення потреб споживачів у якісній облицювальній продукції, а також зміцнення конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Виробнича діяльність підприємства охоплює повний цикл виготовлення продукції - від підготовки сировини до реалізації готових виробів кінцевим споживачам.

Асортимент продукції підприємства представлений різними видами керамічної плитки, що відрізняється за технічними характеристиками, дизайном та сферою застосування. Важливим фактором конкурентоспроможності підприємства є впровадження сучасних технологій виробництва, оновлення обладнання, а також орієнтація на міжнародні стандарти якості.

Організаційна структура підприємства є багаторівневою та включає виробничі, адміністративні, фінансові та збутові підрозділи, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Значну роль відіграє система управління, яка спрямована на оптимізацію

витрат, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільності фінансових результатів.

Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується використанням власних і залучених ресурсів, що дозволяє забезпечувати безперервність виробничого процесу, здійснювати інвестиції у розвиток та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас результати діяльності значною мірою залежать від коливань ринкової кон'юнктури, рівня платоспроможного попиту та загальноекономічної ситуації в країні.

Важливим напрямом діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» є здійснення зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє підприємству розширювати ринки збуту та диверсифікувати джерела доходів. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства охоплює, насамперед, експорт продукції до зарубіжних країн, а також імпорт окремих видів сировини, матеріалів та обладнання.

Географія зовнішньоекономічних зв'язків підприємства включає країни ближнього та дальнього зарубіжжя, що формує складну систему взаємодії з іноземними контрагентами. Така діяльність потребує врахування специфіки міжнародних ринків, особливостей правового регулювання, митних процедур та валютного контролю.

Особливістю зовнішньоекономічної діяльності підприємства є залежність від валютних коливань, змін зовнішньоторговельної політики, а також логістичних умов постачання продукції. Крім того, важливим аспектом є необхідність дотримання міжнародних стандартів якості та сертифікації продукції, що впливає на конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» є важливим напрямом його функціонування, що забезпечує розширення ринків збуту, підвищення рівня завантаження виробничих потужностей та формування додаткових джерел доходів. Водночас здійснення зовнішньоекономічних операцій супроводжується впливом значної кількості

факторів зовнішнього середовища, що визначають специфіку діяльності підприємства на міжнародних ринках.

Основними формами здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства є експорт готової продукції та імпорт сировини, матеріалів і технологічного обладнання. При цьому експортна діяльність відіграє провідну роль, що обумовлює залежність фінансових результатів підприємства від кон'юнктури зовнішніх ринків.

Для більш детального та ґрунтовного аналізу особливостей функціонування підприємства на зовнішніх ринках доцільно не обмежуватися загальною характеристикою напрямів його діяльності, а перейти до кількісної оцінки основних параметрів зовнішньоекономічних операцій. Такий підхід дозволяє не лише конкретизувати роль експорту та імпорту у загальній системі господарювання підприємства, але й виявити ключові тенденції їх розвитку, визначити рівень залежності від зовнішніх ринків, а також сформувати інформаційну базу для подальшої оцінки ризиків.

Аналіз структури зовнішньоекономічної діяльності підприємства є важливим етапом дослідження, оскільки саме співвідношення експортних та імпортних операцій значною мірою визначає характер впливу зовнішнього середовища на результати його діяльності. Зокрема, переважання експорту свідчить про орієнтацію підприємства на зовнішні ринки збуту та залежність від їх кон'юнктури, тоді як значна частка імпорту може вказувати на критичну залежність від іноземних постачальників сировини, матеріалів або обладнання.

Крім того, дослідження динаміки зовнішньоекономічних операцій у часовому розрізі дозволяє оцінити стабільність розвитку підприємства, виявити позитивні або негативні тенденції, а також визначити можливі фактори впливу на зміну обсягів експорту та імпорту. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільністю валютних курсів та змінами у міжнародній торгівлі, така оцінка набуває особливої актуальності.

Важливим аспектом є також те, що структура зовнішньоекономічних операцій безпосередньо впливає на формування фінансових результатів підприємства, рівень його прибутковості та платоспроможності. Зокрема, зміни в обсягах експорту можуть суттєво позначатися на валютних надходженнях, тоді як імпортні операції визначають рівень витрат та потребу у валютних ресурсах. Таким чином, аналіз зазначених показників дозволяє більш повно оцінити економічний стан підприємства та його стійкість до впливу зовнішніх факторів.

З урахуванням вищезазначеного, доцільним є проведення аналізу структури зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» за основними видами операцій у динаміці за останні роки. Узагальнені результати такого аналізу наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Структура зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Експорт, тис. дол. США	8500	9200	10400	122,4
Імпорт, тис. дол. США	4300	4700	5100	118,6
Частка експорту, %	66,4	66,2	67,1	+0,7
Частка імпорту, %	33,6	33,8	32,9	-0,7

Джерело: сформовано автором за [35].

Як видно з табл. 2.1, у структурі зовнішньоекономічної діяльності підприємства домінує експорт продукції, частка якого стабільно перевищує 65 % протягом усього досліджуваного періоду. Така ситуація свідчить про чітко виражену експортну орієнтацію ПрАТ «Харківський плитковий завод», що, у свою чергу, визначає його значну залежність від кон'юнктури зовнішніх ринків, рівня платоспроможного попиту іноземних споживачів, а також умов міжнародної торгівлі.

Домінування експорту в загальній структурі зовнішньоекономічних операцій має як позитивні, так і потенційно ризиковані наслідки для діяльності підприємства. З одного боку, активна експортна діяльність забезпечує надходження валютної виручки, сприяє розширенню ринків збуту, підвищенню рівня використання виробничих потужностей та зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародному рівні. Крім того, орієнтація на зовнішні ринки стимулює підприємство до підвищення якості продукції, впровадження сучасних технологій та дотримання міжнародних стандартів.

З іншого боку, висока частка експорту зумовлює підвищену чутливість підприємства до впливу зовнішніх факторів, зокрема змін валютних курсів, коливань цін на міжнародних ринках, посилення конкуренції з боку іноземних виробників, а також змін у торговельно-економічній політиці країн-партнерів. У таких умовах навіть незначні негативні зміни у зовнішньому середовищі можуть мати суттєвий вплив на обсяги реалізації продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Разом із тим, аналіз динаміки показників свідчить про наявність стійкої тенденції до зростання обсягів як експорту, так і імпорту протягом досліджуваного періоду. Збільшення обсягів експорту може бути пов'язане з розширенням географії поставок, укладенням нових зовнішньоекономічних контрактів, підвищенням конкурентоспроможності продукції, а також поступовим відновленням та розвитком зовнішніх ринків збуту. У свою чергу, зростання імпорту свідчить про активізацію виробничої діяльності підприємства, зокрема про збільшення потреби у сировині, матеріалах, комплектуючих або сучасному обладнанні, що не виробляється в достатньому обсязі на внутрішньому ринку.

Позитивною тенденцією є також відносна збалансованість темпів зростання експорту та імпорту, що свідчить про відсутність різких диспропорцій у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Це дозволяє

забезпечувати певну стабільність валютних потоків та знижує ризик виникнення критичних дефіцитів валютних ресурсів.

Водночас зростання обсягів зовнішньоекономічних операцій об'єктивно супроводжується підвищенням рівня ризиків, зокрема валютних, комерційних, транспортних та політичних. Розширення масштабів діяльності на зовнішніх ринках потребує більш ефективної системи управління ризиками, удосконалення механізмів планування та контролю, а також адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

Таким чином, результати аналізу структури та динаміки зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» свідчать про її активний розвиток, експортну спрямованість та поступове нарощування обсягів операцій. Важливим аспектом функціонування підприємства на зовнішніх ринках є географічна диверсифікація його зовнішньоекономічних зв'язків, яка значною мірою визначає рівень залежності від окремих країн-партнерів та специфіку впливу зовнішніх факторів на результати діяльності [36]. Розподіл експортних потоків між різними країнами дозволяє підприємству зменшити ризики, пов'язані з нестабільністю економічної ситуації в окремих регіонах, змінами торговельної політики, а також коливаннями попиту на продукцію.

Слід зазначити, що високий рівень концентрації експорту на обмеженій кількості ринків може свідчити про підвищену залежність підприємства від конкретних країн-імпортерів, що, у свою чергу, створює додаткові ризики у разі погіршення економічної або політичної ситуації в цих країнах. Водночас більш рівномірний розподіл поставок між різними ринками збуту сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх шоків та забезпечує більшу гнучкість у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності [37].

Крім того, географічна структура експорту визначає вимоги до якості продукції, рівень конкуренції, умови виходу на ринки, а також особливості логістичного забезпечення поставок. Орієнтація на країни Європейського Союзу, наприклад, передбачає необхідність дотримання жорстких стандартів

якості, сертифікації продукції та відповідності екологічним нормам, що, з одного боку, ускладнює доступ до ринку, а з іншого - сприяє підвищенню загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

У цьому контексті аналіз географічної структури зовнішньоекономічної діяльності дозволяє не лише ідентифікувати ключові ринки збуту, але й оцінити ступінь диверсифікації експортних операцій, визначити потенційні зони ризику та сформувавши основу для подальшого вдосконалення зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Основні країни-партнери ПрАТ «Харківський плитковий завод» та структура експорту за географічними напрямками наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

### Географічна структура експорту продукції підприємства

Країна	2022 р., %	2023 р., %	2024 р., %
Польща	28	30	32
Румунія	18	17	16
Молдова	15	14	13
Німеччина	10	11	12
Інші країни	29	28	27

Джерело: сформовано автором за [35].

Згідно з даними табл.2.2, найбільша частка експорту припадає на країни Європейського Союзу, зокрема Польщу та Німеччину. Це свідчить про чітку орієнтацію підприємства на європейський ринок, що, з одного боку, відкриває широкі можливості для розширення обсягів реалізації продукції, доступу до платоспроможних споживачів та укріплення довгострокових партнерських відносин. З іншого боку, така орієнтація обумовлює підвищені вимоги до якості продукції, її сертифікації, відповідності технічним регламентам і екологічним стандартам, що діють у країнах ЄС.

Крім того, значна концентрація експорту на європейському напрямі зумовлює залежність підприємства від економічної ситуації в цьому регіоні, а також від змін у торговельній політиці та регуляторному середовищі. Водночас така структура експорту може розглядатися як позитивна, оскільки

співпраця з країнами ЄС сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства та його інтеграції у міжнародні ринки.

Окремої уваги потребує аналіз валютної структури зовнішньоекономічних операцій, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень валютних ризиків підприємства (табл. 2.3). Саме співвідношення валют, у яких здійснюються розрахунки, визначає чутливість підприємства до коливань обмінних курсів та можливі фінансові втрати або додаткові вигоди внаслідок їх змін.

Крім того, валютна структура операцій впливає на формування грошових потоків підприємства, рівень його ліквідності та потребу у валютних ресурсах для здійснення розрахунків за імпортними контрактами. У цьому контексті її аналіз дозволяє оцінити ступінь залежності підприємства від окремих іноземних валют та сформувати підґрунтя для подальшого дослідження валютних ризиків.

Таблиця 2.3

### Валютна структура зовнішньоекономічних розрахунків

Валюта	Частка, %
Євро (EUR)	62
Долар США (USD)	28
Інші валюти	10

Джерело: сформовано автором за [35].

Як видно з табл. 2.3, основною валютою розрахунків є євро, що обумовлено орієнтацією підприємства на європейські ринки. Така структура розрахунків знижує залежність від долара США, проте водночас підвищує чутливість фінансових результатів підприємства до коливань курсу євро відносно національної валюти.

Крім того, домінування однієї валюти у зовнішньоекономічних операціях формує концентрацію валютного ризику, що може впливати як на собівартість імпортних операцій, так і на обсяг валютної виручки від експорту. У таких умовах навіть незначні коливання валютного курсу здатні

відображатися на рівні прибутковості підприємства та стабільності його грошових потоків.

Ще однією важливою особливістю зовнішньоекономічної діяльності підприємства є організація логістичних процесів, які включають транспортування продукції, митне оформлення та страхування вантажів. Ефективність цих процесів безпосередньо впливає на своєчасність виконання експортних контрактів, рівень витрат підприємства та загальну конкурентоспроможність його продукції на зовнішніх ринках [38].

Крім того, логістична складова зовнішньоекономічної діяльності значною мірою визначає ступінь ризиків, пов'язаних із затримками поставок, зміною транспортних тарифів, а також можливими ускладненнями під час проходження митних процедур. У цьому контексті її аналіз є важливим для оцінки загальної ефективності зовнішньоекономічних операцій підприємства. Основні характеристики логістики наведені у табл. 2.4.

Дані табл. 2.4 свідчать про те, що підприємство переважно використовує автомобільний транспорт для здійснення експортних операцій, що забезпечує достатню гнучкість у плануванні та виконанні поставок, а також можливість оперативного реагування на зміну замовлень і вимог контрагентів.

Таблиця 2.4

#### Характеристика логістичних операцій підприємства

Показник	Характеристика
Основний вид транспорту	Автомобільний
Напрямок перевезень	Європа
Умови поставки	FCA, DAP
Наявність страхування	Частково

Джерело: сформовано автором за [35].

Водночас така залежність від автомобільних перевезень підвищує вразливість підприємства до логістичних ризиків, зокрема затримок на митних переходах, коливань вартості транспортних послуг, обмежень пропускної спроможності кордонів та можливих перебоїв у міжнародному транспортному сполученні. У сукупності це може впливати на своєчасність виконання

контрактних зобов'язань та збільшувати загальний рівень витрат на зовнішньоекономічну діяльність.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується домінуванням експортних операцій, орієнтацією на європейські ринки, використанням євро як основної валюти розрахунків та значною роллю логістичних процесів. Сукупність зазначених особливостей формує специфічний набір ризиків, що потребує їх подальшої систематизації та оцінки, що буде здійснено у наступному підрозділі.

## 2.2. Оцінка рівня та структури ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства здійснюється в умовах підвищеної невизначеності та впливу значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, що обумовлює необхідність системного підходу до оцінки пов'язаних із нею ризиків. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» така оцінка є особливо актуальною, оскільки підприємство активно здійснює експортно-імпортні операції, що підпадають під дію валютних коливань, змін міжнародної кон'юнктури, логістичних обмежень та коливань платоспроможного попиту на зовнішніх ринках.

Формування ризиків зовнішньоекономічної діяльності відбувається під впливом сукупності фінансово-економічних характеристик підприємства, які відображають його здатність адаптуватися до змін середовища, забезпечувати стабільність грошових потоків та підтримувати рівень платоспроможності [39]. Саме тому аналіз ризиків базується не лише на якісному описі зовнішніх факторів, а й на кількісній оцінці ключових показників діяльності підприємства.

У роботі використано комплексний підхід, що передбачає аналіз структури активів і джерел їх формування, показників ліквідності, ділової активності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Така система

показників дозволяє оцінити різні аспекти його функціонування - від забезпеченості ресурсами до ефективності їх використання та здатності генерувати прибуток.

Отримані результати аналізу формують основу для подальшої ідентифікації та структуризації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства, що дає можливість визначити їх характер, джерела виникнення та потенційний вплив на фінансово-економічні результати ПрАТ «Харківський плитковий завод».

З метою визначення загальних тенденцій розвитку ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільним є аналіз динаміки основних балансових показників, що дає змогу виявити зміни у структурі ресурсного забезпечення підприємства та джерелах їх формування (табл. 2.5).

Аналіз даних табл.2.5 свідчить про поступове зростання масштабів діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» протягом 2023–2025 років, що проявляється у збільшенні загальної величини активів підприємства з 2 150 млн грн у 2023 році до 2 650 млн грн у 2025 році, тобто на 500 млн грн або 23,3 %. Така динаміка вказує на розширення виробничо-господарської діяльності та нарощування ресурсного потенціалу підприємства, що є важливим фактором для розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.5

**Структурно-динамічний аналіз активів і джерел їх формування  
ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 роки**

Показник	2023 р., млн грн	2024 р., млн грн	2025 р., млн грн	Відхилення 2025/2023, млн грн	Темп зростання 2025/2023, %
Активи, всього	2 150	2 460	2 650	+500	+23,3
Необоротні активи	1 320	1 520	1 610	+290	+22,0
Оборотні активи	830	940	1 040	+210	+25,3
Грошові кошти	80	95	125	+45	+56,3
Запаси	310	355	405	+95	+30,6
Поточні зобов'язання	880	960	1 060	+180	+20,5
Довгострокові зобов'язання	120	155	185	+65	+54,2
Власний капітал	1 150	1 345	1 405	+255	+22,2

Джерело: розраховано автором за [35].

У структурі активів спостерігається зростання як необоротних, так і оборотних активів. Зокрема, необоротні активи збільшилися на 290 млн грн (22,0 %), що може свідчити про інвестиції в модернізацію виробничих потужностей, оновлення обладнання та підвищення технологічного рівня виробництва. Це, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках, проте водночас підвищує рівень інвестиційних та довгострокових фінансових ризиків.

Оборотні активи зросли на 210 млн грн (25,3 %), що свідчить про розширення операційної діяльності підприємства та збільшення обсягів виробничих запасів і поточних ресурсів. Зростання запасів на 95 млн грн (30,6 %) може вказувати як на розширення виробничої програми, так і на можливе накопичення матеріальних ресурсів, що підвищує ризики їх повільної реалізації та заморожування оборотного капіталу.

Особливо варто відзначити значне зростання грошових коштів - на 56,3 %, що є позитивним сигналом з точки зору ліквідності та здатності підприємства своєчасно виконувати зобов'язання, у тому числі в межах зовнішньоекономічних контрактів. Водночас така динаміка може свідчити про нерівномірність грошових потоків, що характерно для підприємств із активною зовнішньоекономічною діяльністю.

У частині джерел фінансування спостерігається одночасне зростання як власного капіталу (на 22,2 %), так і зобов'язань підприємства. Поточні зобов'язання збільшилися на 20,5 %, а довгострокові - на 54,2 %, що свідчить про посилення залежності підприємства від залучених ресурсів. Така структура фінансування може розглядатися як фактор підвищення фінансових ризиків, зокрема ризику втрати фінансової стійкості у разі погіршення ринкової кон'юнктури або зниження доходів від зовнішньоекономічної діяльності.

Загалом, виявлені тенденції свідчать про активний розвиток підприємства та розширення його ресурсної бази, однак одночасно вказують

на зростання фінансової залежності та потенційне посилення ризиків, що формуються в процесі його зовнішньоекономічної діяльності.

З метою оцінки динаміки змін платоспроможності підприємства у часі наведено основні показники ліквідності за 2023–2025 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Динаміка показників ліквідності ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023	Темп зміни, %
Поточна ліквідність	0,96	0,97	0,99	+0,03	+3,1
Швидка ліквідність	0,59	0,58	0,60	+0,01	+1,7
Абсолютна ліквідність	0,096	0,115	0,125	+0,029	+30,2

Джерело: розраховано автором за [35].

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки свідчить про незначне, але стабільне покращення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, що є важливим аспектом у контексті здійснення зовнішньоекономічної діяльності, яка передбачає наявність валютних розрахунків та можливі касові розриви.

Так, коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 0,96 у 2023 році до 0,99 у 2025 році, що свідчить про поступове наближення підприємства до нормативного рівня платоспроможності. Хоча показник залишається дещо нижчим за рекомендовані значення, його позитивна динаміка вказує на покращення загальної фінансової рівноваги та здатності покривати поточні зобов'язання оборотними активами.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє незначне зростання з 0,59 до 0,60, що свідчить про відносну стабільність ліквідної частини оборотних активів без урахування запасів. Така динаміка є важливою з точки зору зовнішньоекономічної діяльності, оскільки саме швидколіквідні активи забезпечують оперативне виконання міжнародних розрахунків.

Найбільш суттєве зростання спостерігається за коефіцієнтом абсолютної ліквідності - на 30,2 %, що свідчить про збільшення частки найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) у структурі оборотних ресурсів

підприємства. Це позитивно впливає на його здатність своєчасно здійснювати платежі, зокрема в межах зовнішньоекономічних контрактів, і знижує ризик виникнення короткострокових платіжних розривів.

У цілому, наведені показники свідчать про поступове підвищення рівня ліквідності ПрАТ «Харківський плитковий завод», однак їх абсолютні значення вказують на збереження певних обмежень у частині фінансової гнучкості підприємства, що може впливати на рівень ризиків при здійсненні зовнішньоекономічних операцій.

З метою аналізу змін ефективності використання ресурсів підприємства в динаміці наведено показники ділової активності ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 роки (табл. 2.7).

Аналіз показників ділової активності ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, що є важливим фактором його функціонування в умовах зовнішньоекономічної діяльності та впливає на швидкість формування грошових потоків, необхідних для здійснення міжнародних розрахунків.

Таблиця 2.7

**Оцінка ефективності використання ресурсів ПрАТ «ХПЗ» (показники ділової активності) за 2023–2025 роки**

Показник	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2023	Темп зміни, %
Оборотність запасів, раз/рік	4,8	5,0	5,2	+0,4	+8,3
Оборотність дебіторської заборгованості, раз/рік	6,2	6,5	6,7	+0,5	+8,1
Оборотність активів, раз/рік	1,25	1,30	1,34	+0,09	+7,2
Тривалість обороту запасів, дні	76	73	70	-6	-7,9
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	59	56	54	-5	-8,5

Джерело: розраховано автором за [35].

Так, оборотність запасів зросла з 4,8 до 5,2 разу на рік, що свідчить про прискорення їх оновлення та більш ефективне управління виробничими ресурсами. Одночасно скорочення тривалості обороту запасів з 76 до 70 днів підтверджує тенденцію до зменшення періоду їх знаходження у виробничому циклі, що позитивно впливає на рівень імобілізації оборотного капіталу та знижує ризики його «заморожування».

Оборотність дебіторської заборгованості також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 6,2 до 6,7 разу на рік, що супроводжується скороченням періоду її погашення з 59 до 54 днів. Це свідчить про покращення розрахункової дисципліни контрагентів та підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю, що є особливо важливим у контексті зовнішньоекономічних операцій, де затримки платежів можуть посилювати фінансові ризики.

Зростання оборотності активів з 1,25 до 1,34 разу на рік свідчить про загальне підвищення ефективності використання ресурсної бази підприємства, що відображає посилення інтенсивності його господарської діяльності. Така тенденція є позитивною з точки зору забезпечення стабільності операційних процесів і формування достатнього рівня доходів.

У цілому, наведені показники ділової активності вказують на покращення ефективності управління ресурсами ПрАТ «ХПЗ», що сприяє підвищенню його фінансової стійкості та зниженню окремих операційних ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, зокрема ризиків затримки грошових потоків та неефективного використання оборотного капіталу.

Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» аналіз показників рентабельності дає змогу оцінити стабільність формування доданої вартості підприємством, а також визначити вплив цієї стабільності на його ринкову репутацію та рівень довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. Динаміка основних показників прибутковості наведена нижче (табл. 2.8).

**Оцінка прибутковості та ефективності діяльності ПрАТ «ХПЗ»  
за 2023–2025 роки**

Показник	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2023	Темп зміни, %
Рентабельність активів, %	7,5	7,9	8,1	+0,6	+8,0
Рентабельність власного капіталу, %	12,3	12,8	13,2	+0,9	+7,3
Рентабельність продажів, %	9,0	9,4	9,7	+0,7	+7,8
Прибуток до оподаткування, млн грн	160	175	185	+25	+15,6
Чистий прибуток, млн грн	120	130	138	+18	+15,0

Джерело: розраховано автором за [35].

Аналіз показників прибутковості ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки свідчить про поступове підвищення ефективності його діяльності та стабільне зростання фінансових результатів, що є важливим чинником зміцнення позицій підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Так, рентабельність активів зросла з 7,5 % у 2023 році до 8,1 % у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності використання майнового потенціалу підприємства та здатності генерувати прибуток із наявних ресурсів. Подібна динаміка зменшує ризики неефективного використання активів, що є важливим у контексті зовнішньоекономічної діяльності, де капіталомісткість операцій є досить високою.

Рентабельність власного капіталу також демонструє позитивну тенденцію, збільшившись з 12,3 % до 13,2 %, що вказує на зростання дохідності вкладених власниками коштів та підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню фінансової стійкості та розширенню можливостей фінансування зовнішньоекономічних операцій.

Рентабельність продажів зросла з 9,0 % до 9,7 %, що свідчить про покращення співвідношення між доходами від реалізації продукції та витратами на її виробництво і збут. Така динаміка є позитивним сигналом щодо ефективності операційної діяльності підприємства та його здатності адаптуватися до змін ринкових умов.

Фінансові результати підприємства також демонструють стійке зростання: прибуток до оподаткування збільшився на 25 млн грн (15,6 %), а чистий прибуток - на 18 млн грн (15,0 %). Це свідчить про загальне покращення фінансового стану підприємства та формування достатньої прибуткової бази для подальшого розвитку, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

У цілому, наведені показники рентабельності підтверджують позитивну динаміку ефективності діяльності ПрАТ «ХПЗ», що сприяє зниженню фінансових ризиків та підвищенню його стійкості до впливу зовнішніх факторів.

Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Харківський плитковий завод» дозволяє оцінити збалансованість структури його капіталу та здатність підприємства забезпечувати стабільний розвиток без посилення фінансових ризиків (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Показники фінансової стійкості та незалежності ПрАТ «ХПЗ» за 2023–  
2025 роки**

Показник	2023	2024	2025	Абсолютна зміна 2025/2023	Темп зміни, %
Коефіцієнт фінансової автономії	0,61	0,63	0,66	+0,05	+8,2
Співвідношення власного та залученого капіталу	1,56	1,70	1,85	+0,29	+18,6
Коефіцієнт маневреності капіталу	0,34	0,38	0,41	+0,07	+20,6

Джерело: розраховано автором за [35].

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023–2025 роки свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства та покращення структури його капіталу, що є важливим чинником зниження фінансових ризиків, у тому числі в межах зовнішньоекономічної діяльності.

Так, коефіцієнт фінансової автономії зріс з 0,61 у 2023 році до 0,66 у 2025 році. Це свідчить про збільшення частки власного капіталу у загальній структурі фінансування підприємства, що підвищує його стійкість до впливу зовнішніх факторів та зменшує залежність від позикових ресурсів. У контексті зовнішньоекономічної діяльності це позитивно впливає на здатність підприємства самостійно фінансувати експортно-імпортні операції та знижує кредитний ризик.

Співвідношення власного та залученого капіталу також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 1,56 до 1,85. Це свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства та зниження рівня боргового навантаження. Така тенденція є важливою з точки зору ризик-менеджменту, оскільки зменшує ймовірність виникнення фінансових труднощів у разі погіршення ринкової кон'юнктури або коливань валютних курсів.

Коефіцієнт маневреності капіталу зріс з 0,34 до 0,41, що вказує на підвищення частки власних оборотних коштів у структурі капіталу підприємства. Це означає, що підприємство отримує більшу гнучкість у використанні фінансових ресурсів, що особливо важливо для забезпечення оперативності зовнішньоекономічних розрахунків та покриття поточних зобов'язань.

У цілому, наведені показники свідчать про позитивну динаміку фінансової стійкості ПрАТ «ХПЗ», що характеризується зміцненням фінансової незалежності та підвищенням здатності підприємства протидіяти фінансовим ризикам, пов'язаним із його зовнішньоекономічною діяльністю у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Ризики зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ»**

Вид ризику	Характеристика	Причини виникнення на ПрАТ «ХПЗ»	Рівень впливу
Валютний ризик	Вплив коливань валютного курсу на фінансові результати	Розрахунки переважно в євро (табл. 2.3), залежність від EUR/UAH	Високий
Комерційний ризик	Ймовірність неплатежів або затримок розрахунків контрагентами	Експортна орієнтація, робота з іноземними покупцями	Високий
Логістичний ризик	Порушення строків або вартості доставки продукції	Використання автомобільного транспорту, залежність від кордонів (табл. 2.4)	Високий
Ризик ліквідності	Нездатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання	Обмежені значення ліквідності (табл. 2.8), іммобілізація оборотних коштів	Середній
Країновий ризик	Вплив економічної та політичної ситуації країн-партнерів	Концентрація експорту в країнах ЄС (табл. 2.2)	Середній
Виробничий ризик	Порушення виробничого процесу або зростання витрат	Залежність від сировини та енергоресурсів	Середній

Джерело: сформовано автором

Проведена класифікація свідчить, що найбільш значущими для ПрАТ «Харківський плитковий завод» є валютні, комерційні та логістичні ризики, що безпосередньо пов'язано зі структурою його зовнішньоекономічної діяльності.

Валютний ризик має високий рівень впливу через домінування розрахунків у євро, що формує залежність фінансових результатів підприємства від коливань валютного курсу. З огляду на зростання обсягів експорту, будь-які зміни EUR/UAH безпосередньо впливають на прибутковість операцій.

Комерційний ризик також є високим, що пояснюється роботою з іноземними контрагентами та наявністю відстрочених платежів у зовнішньоекономічних контрактах. Це підсилюється тим, що частина розрахунків здійснюється в умовах міжнародної конкуренції, що збільшує ймовірність затримок виплат.

Логістичний ризик є критичним через залежність підприємства від автомобільних перевезень та митної інфраструктури.

Як показано в табл. 2.4, саме цей тип транспорту домінує в експортних операціях, що створює ризики затримок на кордоні та зростання транспортних витрат.

Ризики ліквідності та фінансової стійкості мають середній рівень впливу, оскільки, незважаючи на позитивну динаміку показників, підприємство все ще демонструє обмежену фінансову гнучкість у короткостроковому періоді.

Країновий ризик має середній рівень впливу через концентрацію експорту на ринках ЄС, що одночасно забезпечує стабільний попит, але створює залежність від економічної кон'юнктури цього регіону.

З метою поглибленої оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно проаналізувати, яким чином ключові фінансово-економічні показники впливають на формування окремих видів ризиків.

Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати ризики, але й обґрунтувати їх рівень через реальні зміни у фінансовому стані підприємства. Узагальнена оцінка впливу основних фінансових показників на рівень ризиків ЗЕД наведена у табл. 2.11.

Проведений аналіз свідчить, що рівень ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» формується під безпосереднім впливом його фінансової структури та характеру операційної діяльності.

Таблиця 2.11

**Вплив фінансових показників на ризики ЗЕД ПрАТ «ХПЗ»**

Фінансовий показник	Виявлена тенденція (2023–2025)	Пов'язаний ризик	Рівень ризику
Зростання валютної виручки (експорт)	Стабільне зростання експорту	Валютний ризик (залежність від EUR/UAH)	Високий
Зростання дебіторської заборгованості в обігу	Поступове уповільнення розрахунків	Комерційний ризик (затримка платежів)	Високий
Зростання запасів	Накопичення оборотних ресурсів	Ризик заморожування капіталу	Середній
Підвищення ліквідності	Покращення абсолютної ліквідності	Ризик неплатоспроможності	Низький
Зростання частки власного капіталу	Посилення автономії	Фінансовий ризик залежності від кредиторів	Середній
Домінування автологістики	Залежність від транспорту та кордонів	Логістичний ризик	Високий

Джерело: сформовано автором

Зокрема, зростання експортної виручки одночасно посилює залежність підприємства від валютного курсу, що підвищує чутливість фінансових результатів до зовнішніх коливань. Аналогічно, збільшення оборотності дебіторської заборгованості вказує на наявність ризику затримки платежів з боку іноземних контрагентів (табл. 2.12).

Водночас підприємство має достатній потенціал для мінімізації ризиків за рахунок:

- диверсифікації ринків і постачальників;
- впровадження інструментів управління ризиками;
- адаптації до змін зовнішнього середовища. (табл. 2.13).

## SWOT-аналіз ПрАТ «ХПЗ»

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
<p>Наявність досвіду здійснення зовнішньоекономічної діяльності та сформованих каналів експорту продукції.</p> <p>Конкурентоспроможна продукція (керамічна плитка), що відповідає міжнародним стандартам якості.</p> <p>Диверсифікація ринків збуту, що знижує залежність від одного зовнішнього ринку.</p> <p>Відносно стабільні партнерські відносини з іноземними контрагентами.</p> <p>Наявність виробничих потужностей, що дозволяють адаптувати обсяги виробництва під експортні контракти.</p>	<p>Розширення присутності на ринках ЄС завдяки торговельним преференціям.</p> <p>Зростання попиту на будівельні матеріали на зовнішніх ринках.</p> <p>Диверсифікація постачальників сировини з метою зниження залежності.</p> <p>Використання сучасних інструментів страхування та хеджування ризиків у ЗЕД.</p> <p>Оптимізація логістичних маршрутів (альтернативні шляхи експорту).</p>
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
<p>Висока залежність від імпортової сировини та енергоносіїв.</p> <p>Чутливість до валютних коливань (особливо при експортно-імпортних операціях).</p> <p>Обмеженість фінансових ресурсів для хеджування ризиків.</p> <p>Недостатній рівень диверсифікації постачальників.</p> <p>Логістичні труднощі, пов'язані з географічним розташуванням та воєнними ризиками.</p>	<p>Політична та економічна нестабільність, зокрема воєнні дії в Україні.</p> <p>Валютні ризики (коливання курсу гривні).</p> <p>Посилення конкуренції на міжнародних ринках.</p> <p>Зміни митного та торговельного законодавства в країнах-партнерах.</p> <p>Порушення логістичних ланцюгів та зростання транспортних витрат.</p> <p>Ризик неплатежів або недобросовісності іноземних контрагентів.</p>

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати ключові фактори впливу на рівень ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» та визначити їх взаємозв'язок. Встановлено, що підприємство має низку сильних сторін, зокрема конкурентоспроможну продукцію, наявний досвід роботи на зовнішніх ринках та сформовані партнерські зв'язки, що сприяє зниженню комерційних ризиків. Водночас суттєвими залишаються слабкі сторони, пов'язані з залежністю від імпортової сировини, валютною чутливістю та логістичними обмеженнями. Зовнішнє середовище характеризується наявністю як можливостей для розширення діяльності, так і значних загроз, серед яких домінують політична нестабільність, валютні коливання та посилення конкуренції. Таким чином,

результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність формування комплексного підходу до управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Таблиця 2.13

### SWOT-матриця ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ

#### «Харківський плитковий завод»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей):</b> – розширення експорту на ринки ЄС за рахунок конкурентоспроможної продукції; – зміцнення позицій на зовнішніх ринках через наявні партнерські зв'язки; – нарощення обсягів експорту при зростанні попиту.	<b>ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз):</b> – диверсифікація ринків збуту для зниження впливу політичних ризиків; – підтримка довгострокових контрактів для зменшення ризику неплатежів; – підвищення якості продукції для протидії конкуренції.
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок можливостей):</b> – диверсифікація постачальників сировини з різних країн; – впровадження інструментів хеджування валютних ризиків; – залучення інвестицій для модернізації виробництва.	<b>WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз):</b> – зниження залежності від імпорту енергоносіїв; – оптимізація логістичних витрат і маршрутів; – створення резервів для покриття фінансових ризиків.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що ризики зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» мають системний характер і тісно пов'язані з фінансовими та операційними показниками підприємства. Найбільший вплив на діяльність мають валютні, комерційні та логістичні ризики, що визначає необхідність удосконалення механізмів їх управління в подальшому дослідженні.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Розробка стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, питання управління ризиками набуває стратегічного значення. Це пов'язано з високим рівнем невизначеності міжнародного середовища, коливаннями валютних курсів, нестабільністю логістичних ланцюгів, а також посиленням конкуренції на зовнішніх ринках. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод», яке активно здійснює експорт продукції до країн Європейського Союзу, зазначені фактори формують постійний вплив на фінансові результати та загальну стабільність діяльності підприємства.

Результати аналізу фінансово-економічного стану підприємства, проведеного у попередньому розділі, свідчать про наявність як позитивних тенденцій розвитку (зростання активів, прибутковості та ліквідності), так і системних ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю. Зокрема, встановлено високу залежність підприємства від валютних коливань через значну частку розрахунків у євро, наявність комерційних ризиків, пов'язаних із взаємодією з іноземними контрагентами, а також логістичних ризиків, зумовлених специфікою транспортування продукції та залежністю від міжнародних транспортних маршрутів.

У цьому контексті важливим є не лише ідентифікація та оцінка окремих видів ризиків, а й формування цілісного стратегічного підходу до управління ними. Стратегія управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна розглядатися як довгострокова система принципів, підходів і напрямів, що забезпечує зниження негативного впливу

невизначеності зовнішнього середовища та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків [40].

Формування такої стратегії передбачає врахування специфіки діяльності ПрАТ «ХПЗ», зокрема експортної орієнтації, галузевих особливостей виробництва керамічної продукції, структури фінансових потоків та географії зовнішніх ринків збуту. Окрему увагу при цьому слід приділяти узгодженню стратегічних цілей підприємства з інструментами управління ризиками, що дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю, стабільністю та рівнем прийняттого ризику.

Таким чином, розробка стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» є необхідною умовою підвищення ефективності його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища та формування стійкої позиції на міжнародних ринках.

Формування стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства базується на теоретичних положеннях ризик-менеджменту, які розглядають ризик як об'єктивну економічну категорію, що відображає ймовірність відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних. У контексті зовнішньоекономічної діяльності ризики набувають особливої складності, оскільки виникають під впливом як внутрішніх факторів підприємства, так і зовнішнього середовища, яке характеризується високим рівнем невизначеності та динамічності.

Теоретико-методичні засади формування стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства базуються на поєднанні системного, процесного та адаптивного підходів, що забезпечує комплексне врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу [41]. Реалізація таких підходів створює основу для розробки ефективної стратегії мінімізації ризиків ПрАТ «Харківський плитковий завод» та підвищення його стійкості в умовах нестабільного міжнародного середовища.

Для результативного управління ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» доцільно розробити й упровадити комплексну, системно вибудовану стратегію, що охоплює повний цикл ризик-менеджменту відповідно до положень міжнародного стандарту ISO 31000:2020 та найкращих практик сучасного корпоративного управління. Такий підхід передбачає не лише формальне декларування принципів управління ризиками, а й їх глибоку інтеграцію в операційну, фінансову та стратегічну діяльність підприємства.

Важливо, щоб зазначена стратегія була адаптивною та враховувала специфіку функціонування ПрАТ «ХПЗ», зокрема його організаційну структуру, рівень кваліфікації персоналу, наявні кадрові та фінансові ресурси, а також масштаби й географію зовнішньоекономічних операцій. Ефективність її реалізації значною мірою залежить від узгодженості дій між структурними підрозділами, чіткого розподілу відповідальності, а також наявності дієвих механізмів контролю та моніторингу ризиків.

З метою забезпечення послідовності та керованості процесу впровадження доцільно структурувати алгоритм реалізації стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності у вигляді шести взаємопов'язаних логічних етапів. Кожен із цих етапів відображає окрему фазу ризик-менеджменту - від ідентифікації та аналізу ризиків до розроблення заходів реагування, їх практичної реалізації, а також подальшого моніторингу й удосконалення системи. Візуалізацію запропонованого алгоритму подано на рис. 3.1, що дозволяє наочно відобразити послідовність дій та взаємозв'язки між ключовими елементами процесу.

1. Визначення відповідального координатора або формування робочої групи. На початковому етапі доцільно призначити уповноважену особу або створити міжфункціональну робочу групу, до складу якої входять представники ключових підрозділів підприємства -зовнішньоекономічного, фінансового, логістичного та юридичного напрямів. Такий підхід сприятиме налагодженню ефективної взаємодії між підрозділами, а також забезпечить

комплексний збір, узагальнення й аналіз інформації щодо потенційних ризиків.

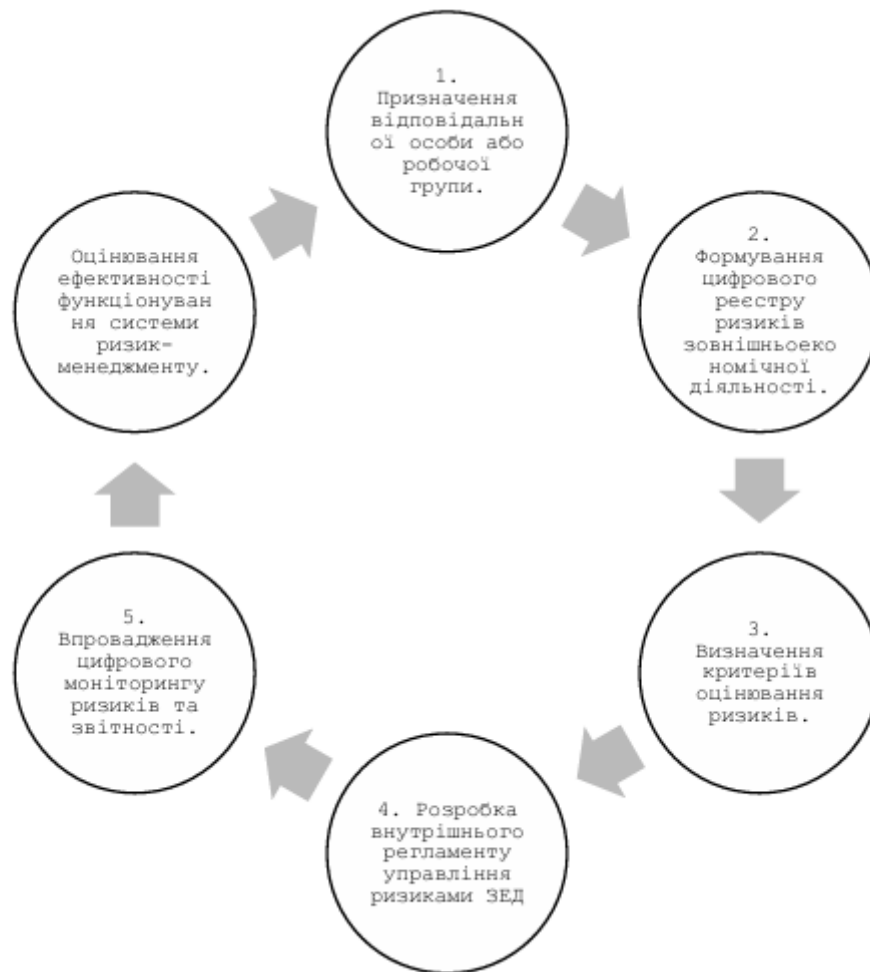


Рис. 3.1. Алгоритм впровадження системи управління ризиками ЗЕД у ПрАТ «ХПЗ» (розроблено автором за [42].)

2. Створення цифрового реєстру ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Другий етап передбачає формування структурованого цифрового реєстру ризиків, який функціонує як динамічна база даних із можливістю швидкого оновлення, сортування та фільтрації за визначеними параметрами. До складу такого реєстру мають входити: характеристика ризику, джерело його виникнення, оцінка ймовірності та ступеня впливу, інтегральний індекс ризику, відповідальна особа, статус заходів реагування та дата останнього

перегляду. Використання цифрового формату забезпечує інтеграцію цього інструменту в загальну стратегію управління ризиками та підвищує прозорість управлінських процесів.

3. Встановлення критеріїв оцінювання ризиків. На цьому етапі формується єдиний підхід до оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Доцільно використовувати шкалу від 1 до 5 за двома основними параметрами - ймовірністю виникнення та рівнем впливу. Це дозволяє уніфікувати оцінювання й забезпечити порівнюваність різних ризиків. Критерії мають бути чітко описані у внутрішніх документах, із визначенням змісту кожного рівня шкали, що зменшує суб'єктивність оцінок. На основі цих параметрів ризики ранжуються, і найбільш значущі з них визначаються як пріоритетні для управління. За потреби оцінювання може доповнюватися іншими характеристиками, зокрема рівнем керованості чи можливими наслідками, що підвищує точність аналізу та ефективність реалізації стратегії.

4. Розроблення внутрішнього регламенту реалізації стратегії управління ризиками ЗЕД. На цьому етапі необхідно сформулювати внутрішній нормативний документ, який регламентує основні положення реалізації стратегії: класифікацію ризиків, методи їх оцінювання, періодичність перегляду, порядок звітності, а також розподіл функцій і відповідальності між структурними підрозділами. Такий документ стане невід'ємною частиною внутрішньої управлінської політики підприємства.

5. Запровадження циклічного цифрового моніторингу ризиків і системи звітності. У межах реалізації стратегії доцільно встановити регулярний моніторинг ризиків, наприклад, із періодичністю один раз на квартал. Звітність має включати стислий аналітичний огляд змін у структурі ризиків, оцінку виконання запланованих заходів, аналіз залишкових ризиків і виявлення нових потенційних загроз.

5. Оцінка результативності стратегії управління ризиками. Завершальний етап передбачає аналіз ефективності впровадженої стратегії через дослідження динаміки зниження рівня ризиків, частоти їх реалізації, а

також змін індексу покриття ризиків (RPI). Отримані результати дають змогу виявити слабкі місця у реалізації стратегії та своєчасно внести необхідні корективи для її вдосконалення.

Доцільним є систематизація ключових принципів формування стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». Узагальнення таких принципів дозволяє структурувати підхід до ризик-менеджменту та забезпечити його практичну реалізацію в діяльності підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Принципи формування стратегії управління ризиками ЗЕД ПрАТ  
«ХПЗ»**

Принцип	Зміст	Прояв у діяльності ПрАТ «ХПЗ»
Системності	Розгляд ризиків як взаємопов'язаної системи	Взаємозв'язок валютного, логістичного та комерційного ризиків
Пріоритетності	Першочергове управління критичними ризиками	Акцент на валютному та комерційному ризиках
Економічної доцільності	Співвідношення витрат і ефекту від заходів	Використання інструментів хеджування лише за наявності ефекту
Адаптивності	Гнучкість реагування на зміни середовища	Коригування експортної політики залежно від ринку ЄС
Диверсифікації	Розподіл ризиків між різними напрямками	Розширення ринків збуту та постачальників
Безперервності	Постійний моніторинг ризиків	Регулярний аналіз валютних та логістичних коливань

Джерело: сформовано автором

Аналіз принципів формування стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» дозволяє зробити висновок, що ефективна система ризик-менеджменту повинна базуватися на комплексному та взаємопов'язаному підході. Найбільш вагомими серед визначених принципів є принцип системності та пріоритетності, оскільки саме вони забезпечують структуроване розуміння ризикового середовища підприємства та дозволяють концентрувати управлінські зусилля на найбільш критичних загрозах [43].

У сукупності наведені принципи формують методологічну основу для подальшої розробки стратегічних напрямів управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ».

З огляду на результати аналізу фінансово-економічного стану підприємства, а також структури його зовнішньоекономічних операцій, доцільно виокремити сукупність ключових принципів, які визначають логіку формування стратегічних управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Стратегічні принципи управління ризиками ЗЕД ПрАТ «ХПЗ» та їх практичне значення**

Принцип	Стратегічна сутність	Практичне значення для ПрАТ «ХПЗ»
Пріоритетності	Концентрація на ключових ризиках	Фокус на валютному, комерційному та логістичному ризиках
Фінансової обґрунтованості	Співвідношення витрат і ефекту	Оптимізація витрат на хеджування та страхування
Гнучкості	Адаптація до змін середовища	Коригування експортних контрактів і логістики
Диверсифікації	Розподіл ризиків між ринками	Розширення експорту в різні країни ЄС
Безперервного моніторингу	Постійний контроль ризиків	Регулярний аналіз валютних і ринкових коливань

Джерело: сформовано автором

Аналіз стратегічних принципів управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» свідчить, що ефективна система ризик-менеджменту повинна мати не лише реактивний, але й превентивний характер. Це означає, що підприємство має орієнтуватися не лише на мінімізацію наслідків вже реалізованих ризиків, але й на попередження їх виникнення.

Формування стратегічних напрямів мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» базується на результатах попереднього аналізу фінансово-економічного стану

підприємства та ідентифікованих ключових ризиків. З урахуванням того, що діяльність підприємства характеризується значною часткою експорту, валютною залежністю розрахунків та високою чутливістю до логістичних обмежень, стратегічні напрями ризик-менеджменту повинні бути спрямовані на забезпечення стабільності грошових потоків, зниження залежності від зовнішніх факторів та підвищення загальної фінансової стійкості.

У межах стратегічного підходу доцільно виокремити декілька ключових напрямів мінімізації ризиків, які охоплюють основні сфери впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства: валютну, комерційну, логістичну, фінансову та ринкову [44]. Кожен із зазначених напрямів формує окремий блок управлінських рішень, спрямованих на зменшення рівня невизначеності та підвищення передбачуваності результатів діяльності підприємства.

Особливу увагу слід приділити валютному напрямку, оскільки значна частка зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «ХПЗ» здійснюється в іноземній валюті. Це обумовлює високу чутливість фінансових результатів до коливань валютного курсу, що безпосередньо впливає на рівень прибутковості експортних операцій.

Комерційний напрям пов'язаний із ризиками неплатежів з боку іноземних контрагентів, що є типовим для зовнішньоекономічної діяльності. Його значущість зростає в умовах розширення географії експорту та збільшення кількості партнерів.

Логістичний напрям обумовлений залежністю підприємства від стабільності транспортних маршрутів та митних процедур, що особливо актуально для автомобільних перевезень продукції до країн Європейського Союзу.

Фінансовий напрям включає управління ліквідністю та оборотним капіталом підприємства, тоді як ринковий напрям пов'язаний із диверсифікацією географії збуту та зниженням залежності від окремих країн-імпортерів.

Узагальнення стратегічних напрямів мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Стратегічні напрями мінімізації ризиків ЗЕД ПрАТ «ХПЗ»

Стратегічний напрям	Зміст напрямку	Основні ризики	Очікуваний ефект
Валютний	Зниження впливу коливань валютного курсу	Валютний ризик	Стабілізація експортної виручки
Комерційний	Підвищення надійності розрахунків з контрагентами	Ризик неплатежів	Зменшення простроченої дебіторської заборгованості
Логістичний	Оптимізація маршрутів постачання	Логістичний ризик	Скорочення затримок та витрат доставки
Фінансовий	Підвищення ліквідності та оборотності коштів	Ризик ліквідності	Покращення платоспроможності
Ринковий	Диверсифікація експортних ринків	Країновий ризик	Зниження залежності від окремих ринків
Виробничий	Оптимізація постачання ресурсів	Виробничий ризик	Стабільність виробничого процесу

Джерело: сформовано автором

Аналіз стратегічних напрямів мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» свідчить про необхідність комплексного підходу до управління ризиками, який охоплює всі ключові сфери функціонування підприємства. Запропоновані напрями не є ізольованими заходами, а формують взаємопов'язану систему, спрямовану на підвищення стійкості підприємства до впливу зовнішніх факторів.

Найбільш значущим серед визначених напрямів є валютний, що обумовлено високою залежністю фінансових результатів підприємства від коливань курсу іноземної валюти. Його реалізація дозволяє зменшити волатильність експортної виручки та забезпечити більш прогнозований фінансовий результат.

Комерційний та логістичний напрями мають безпосередній вплив на стабільність операційної діяльності підприємства, оскільки пов'язані з виконанням зовнішньоекономічних контрактів та фізичним переміщенням продукції. Їх ефективна реалізація дозволяє знизити ризики порушення договірних зобов'язань та затримок поставок.

Фінансовий та ринковий напрями забезпечують довгострокову стійкість підприємства, оскільки спрямовані на підтримання ліквідності та зниження концентрації ризиків. Зокрема, диверсифікація ринків збуту дозволяє зменшити залежність підприємства від окремих зовнішніх ринків та підвищити його адаптивність до змін міжнародної кон'юнктури.

Таким чином, визначені стратегічні напрями формують основу для подальшої розробки конкретних інструментів мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ», які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

Формування стратегії управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно здійснювати з урахуванням специфіки його експортної орієнтації, структури фінансових потоків та характеру взаємодії з іноземними контрагентами. У межах стратегічного підходу ризик-менеджмент розглядається не як разова реакція на загрози, а як безперервний процес ідентифікації, оцінювання та регулювання рівня ризиків відповідно до змін зовнішнього середовища.

Важливою передумовою формування стратегії є групування ризиків за функціональними напрямками діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити адресність управлінських рішень та підвищити ефективність їх реалізації [45]. У межах даного дослідження запропоновано виділити три ключові стратегічні блоки управління ризиками: фінансовий, операційно-логістичний та ринково-комерційний.

Для узагальнення запропонованого підходу доцільно подати структуру стратегічного управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Стратегічні напрями управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ»**

Стратегічний блок	Вид ризиків	Мета управління	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
Фінансовий	валютний, ліквідності	стабілізація грошових потоків	форварди, валютні застереження, факторинг	зниження валютної волатильності, підвищення ліквідності
Комерційний	ризик неплатежів	захист виручки від дефолтів контрагентів	акредитиви, страхування експортних кредитів	мінімізація втрат від неплатежів
Операційно-логістичний	логістичний, виробничий	забезпечення безперервності постачання	диверсифікація маршрутів, резервні постачальники	зменшення затримок та витрат
Ринковий	країновий	зниження залежності від ринків	диверсифікація експорту	зменшення концентраційного ризику

Джерело: сформовано автором

Аналіз стратегічної структури управління ризиками свідчить, що ключовим елементом є баланс між фінансовими інструментами хеджування та організаційними заходами диверсифікації. Такий підхід дозволяє одночасно впливати як на ймовірність виникнення ризиків, так і на масштаб можливих втрат у разі їх реалізації.

Особливу увагу у стратегічному управлінні ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» слід приділяти фінансовому блоку, оскільки саме валютні коливання та нестабільність грошових потоків формують найбільший вплив на результати діяльності підприємства. Водночас операційно-логістичний блок має критичне значення в умовах залежності підприємства від транспортної інфраструктури та зовнішніх постачальників.

З метою деталізації запропонованої стратегії доцільно визначити її рівневу структуру, яка відображає послідовність управлінських рішень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Рівнева структура стратегії управління ризиками ЗЕД ПрАТ «ХПЗ»

Рівень управління	Зміст рішень	Інструменти	Результат
Стратегічний	формування політики ризик-менеджменту	ліміти ризику, політика хеджування	загальна стабільність діяльності
Тактичний	управління окремими видами ризиків	страхування, контракти, диверсифікація	зниження впливу ризиків
Операційний	щоденний контроль ризикових операцій	моніторинг курсів, платежів, логістики	оперативне реагування

Джерело: сформовано автором

Запровадження багаторівневої структури управління ризиками дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей підприємства з оперативними рішеннями, що особливо важливо для підприємств, які здійснюють активну зовнішньоекономічну діяльність.

У межах стратегічного підходу також доцільно визначити пріоритетність управлінських впливів залежно від рівня ризику, що дозволяє оптимізувати використання фінансових ресурсів підприємства та підвищити ефективність системи ризик-менеджменту.

### 3.2. Обґрунтування та оцінка заходів щодо мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства

У результаті проведеного аналізу фінансово-економічного стану ПрАТ «Харківський плитковий завод» та оцінки особливостей його зовнішньоекономічної діяльності було встановлено наявність комплексу ризиків, що мають різний ступінь впливу на результати функціонування підприємства. Визначені у попередньому розділі ризики свідчать про значну

залежність підприємства від валютних коливань, надійності іноземних контрагентів, стабільності логістичних ланцюгів, а також загального економічного середовища країн-партнерів.

З огляду на те, що зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою функціонування ПрАТ «ХПЗ» та забезпечує значну частку доходів підприємства, питання ефективного управління ризиками набуває особливої актуальності. Наявність ризиків із високим рівнем впливу, зокрема валютного, комерційного та логістичного, обумовлює необхідність розробки системи заходів, спрямованих на їх мінімізацію.

З метою визначення пріоритетних напрямів удосконалення управління ризиками доцільно узагальнити ключові ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства та відповідні напрями їх мінімізації, що наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Взаємозв'язок основних ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» та напрямів їх мінімізації**

Вид ризику	Рівень впливу	Основні причини виникнення	Напрями мінімізації
Валютний	Високий	Коливання курсу EUR/UAH, розрахунки в євро	Хеджування, валютна диверсифікація, валютні застереження
Комерційний	Високий	Ризик неплатежів іноземних контрагентів	Акредитиви, страхування, перевірка контрагентів
Логістичний	Високий	Затримки на кордоні, залежність від транспорту	Диверсифікація маршрутів, страхування вантажів
Ризик ліквідності	Середній	Обмеженість оборотних коштів	Управління грошовими потоками, контроль дебіторки
Країновий	Середній	Концентрація на ринках ЄС	Диверсифікація ринків збуту
Виробничий	Середній	Залежність від сировини та енергоресурсів	Диверсифікація постачальників, оптимізація витрат

Джерело: розроблено автором

Як видно з табл. 3.6, найбільш критичними для ПрАТ «ХПЗ» є валютний, комерційний та логістичний ризики, що мають високий рівень впливу на результати діяльності підприємства. Саме ці ризики потребують першочергового впровадження ефективних управлінських заходів. Водночас ризики середнього рівня впливу також повинні враховуватися в системі ризик-менеджменту підприємства з метою забезпечення його фінансової стійкості та стабільності зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, подальше дослідження буде спрямоване на обґрунтування конкретних заходів мінімізації визначених ризиків з урахуванням особливостей діяльності ПрАТ «ХПЗ».

Аналізуючи дані, наведені у табл. 3.6, слід зазначити, що формування ефективної системи управління ризиками ПрАТ «ХПЗ» повинно базуватися на пріоритезації ризиків за рівнем їх впливу на результати діяльності підприємства. Такий підхід відповідає загальним принципам ризик-менеджменту, згідно з якими першочергова увага приділяється найбільш критичним загрозам, здатним спричинити суттєві фінансові втрати.

З урахуванням результатів проведеного аналізу встановлено, що найбільш вагомий вплив на діяльність підприємства мають валютний, комерційний та логістичний ризики. Їх висока значущість обумовлена специфікою зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ», зокрема орієнтацією на експорт продукції до країн Європейського Союзу, використанням іноземної валюти у розрахунках, а також залежністю від стабільності транспортно-логістичних маршрутів.

У зв'язку з цим, саме зазначені ризики потребують першочергового впровадження заходів щодо їх мінімізації, що дозволить знизити рівень невизначеності та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства [46]. Водночас ризики середнього рівня впливу, такі як ризик ліквідності, країновий та виробничий ризики, також повинні враховуватися при формуванні комплексної системи ризик-менеджменту, оскільки їх

реалізація може мати опосередкований негативний вплив на фінансову стійкість підприємства.

Обґрунтування заходів мінімізації ризиків ПрАТ «ХПЗ» доцільно здійснювати з урахуванням їх пріоритетності, причин виникнення та можливих наслідків, що забезпечить цільовий характер управлінських рішень і підвищить ефективність їх практичної реалізації.

З урахуванням специфіки зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», яка характеризується високою часткою експортних операцій, валютною залежністю розрахунків у євро, а також значною роллю логістичних ланцюгів постачання.

Вибір конкретних заходів управління ризиками здійснюється з урахуванням трьох ключових критеріїв: рівня впливу ризику на фінансово-економічні результати підприємства, ймовірності його реалізації та економічної доцільності впровадження відповідного інструменту [47]. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між витратами на управління ризиками та очікуваним ефектом від їх зниження, що є принциповим для підприємств виробничо-експортної орієнтації.

Узагальнення запропонованих інструментів мінімізації ключових ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» подано у табл. 3.7.

Аналіз даних, наведених у табл. 3.7, свідчить про те, що запропонована система інструментів мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» має комплексний характер та охоплює як фінансові, так і організаційно-економічні механізми впливу. Використання форвардних контрактів і валютних застережень дозволяє знизити вплив валютних коливань на фінансові результати підприємства, тоді як застосування акредитивів та страхування експортних операцій забезпечує суттєве зменшення комерційного ризику, пов'язаного з неплатежами іноземних контрагентів.

Таблиця 3.7

**Система інструментів мінімізації ризиків ЗЕД ПрАТ «ХПЗ» з  
урахуванням механізму впливу**

Група ризику	Характер впливу	Інструмент мінімізації	Механізм впливу	Очікуваний результат
Валютний ризик	Високий	Форвардні контракти, валютні застереження	Фіксація курсу або його меж у майбутніх розрахунках	Зниження впливу курсових коливань на виручку
Комерційний ризик	Високий	Акредитиви, страхування експортних кредитів	Передача ризику банку або страховій компанії	Мінімізація ризику неплатежів
Логістичний ризик	Високий	Диверсифікація маршрутів, мультимодальні перевезення	Розподіл залежності від одного логістичного каналу	Підвищення стабільності поставок
Ризик ліквідності	Середній	Управління оборотним капіталом, факторинг	Прискорення обігу грошових коштів	Покращення платоспроможності
Країновий ризик	Середній	Диверсифікація ринків збуту	Зменшення концентрації експорту	Зниження залежності від окремих країн
Виробничий ризик	Середній	Резервування ресурсів, диверсифікація постачальників	Зменшення залежності від одного постачальника	Стабільність виробничого процесу

Джерело: розроблено автором

Одночасно впровадження заходів щодо диверсифікації логістичних маршрутів сприяє підвищенню стабільності постачання продукції та зменшенню залежності від окремих транспортних каналів, що є особливо актуальним в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Інструменти управління ліквідністю, зокрема факторинг та оптимізація оборотного капіталу, дозволяють прискорити обіг грошових коштів і підвищити платоспроможність підприємства.

Крім того, диверсифікація ринків збуту та постачальників знижує концентрацію ризиків і підвищує стійкість підприємства до зовнішніх шоків, включаючи країнові та виробничі ризики. У сукупності запропоновані заходи

забезпечують не лише мінімізацію окремих видів ризиків, але й формування більш збалансованої та стійкої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю ПрАТ «ХПЗ».

У процесі вибору інструментів мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» доцільно застосовувати методичний підхід, що базується на поєднанні експертної оцінки рівня ризику та аналізу витрат і вигод від впровадження відповідних заходів. Такий підхід дозволяє не лише визначити перелік можливих інструментів ризик-менеджменту, але й обґрунтувати їх доцільність з позиції економічної ефективності.

Оцінювання ризиків здійснюється за інтегральним підходом, що враховує два ключові параметри: ймовірність настання ризикової події та рівень її впливу на фінансово-економічні результати підприємства. Узагальнений рівень ризику визначається як добуток зазначених параметрів, що дозволяє кількісно порівнювати різні види ризиків між собою та формувати їх пріоритетність для подальшого управління.

На основі зазначеного підходу здійснено інтегральну оцінку ключових ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### **Інтегральна оцінка ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ»**

Вид ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Інтегральний рівень
Валютний	5	5	25
Комерційний	4	5	20
Логістичний	4	5	20
Ризик ліквідності	3	3	9
Країновий	3	3	9
Виробничий	3	3	9

Джерело: розраховано автором

Аналіз інтегральної оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» дозволяє зробити висновок, що найбільш критичними є

валютний, комерційний та логістичний ризики, інтегральний рівень яких становить 20–25 балів, що відповідає високому рівню ризиковості.

Дані результати узгоджуються з фінансово-економічними показниками підприємства, зокрема зі значною часткою експортної виручки, високою залежністю від розрахунків у євро, а також домінуванням автомобільної логістики у структурі зовнішньоекономічних операцій. Це підтверджує, що ризики мають системний характер і безпосередньо пов'язані з моделлю зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Отримані результати є основою для подальшого обґрунтування інструментів мінімізації ризиків, які повинні бути спрямовані насамперед на найбільш критичні зони впливу.

Узагальнення запропонованих заходів мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» доцільно доповнити оцінкою очікуваного ефекту від їх впровадження, що дозволяє перейти від якісного опису інструментів до їх кількісного обґрунтування (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

### Оцінка ефекту від впровадження заходів мінімізації ризиків

Ризик	Захід	Очікуване зниження ризику	Економічний ефект
Валютний	форвардні контракти	40–60%	стабілізація виручки
Комерційний	акредитив	до 70%	зменшення втрат від неплатежів
Логістичний	диверсифікація	30–50%	зниження витрат доставки
Ліквідність	факторинг	+20% оборотності	скорочення касових розривів

Джерело: розраховано автором

Проведена оцінка очікуваного ефекту від впровадження запропонованих заходів свідчить, що найбільший вплив на зниження ризиків зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» матимуть інструменти управління валютним та комерційним ризиками. Зокрема, використання форвардних контрактів дозволяє знизити вплив валютних коливань на

фінансовий результат підприємства на 40–60 %, тоді як застосування акредитивної форми розрахунків забезпечує скорочення ризику неплатежів до 70 %.

Водночас заходи щодо оптимізації логістичних процесів та впровадження факторингових операцій сприяють підвищенню стабільності грошових потоків і зменшенню тривалості обороту оборотного капіталу, що позитивно впливає на загальний рівень ліквідності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів дозволяє не лише мінімізувати ключові ризики зовнішньоекономічної діяльності, але й підвищити фінансову стійкість ПрАТ «ХПЗ» у середньостроковій перспективі [48].

Для формалізації розрахунків використано інтегральні значення ризиків, визначені у табл. 3.8, а також експертно прогнозовані значення їх зниження після впровадження запропонованих інструментів управління (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

### Оцінка ефективності заходів мінімізації ризиків ЗЕД ПрАТ «ХПЗ»

Вид ризику	Інтегральний рівень (до)	Прогнозний рівень (після)	Зниження, %	Економічний ефект
Валютний	25	12	52%	стабілізація доходів від експорту
Комерційний	20	6	70%	зменшення втрат від неплатежів
Логістичний	20	10	50%	скорочення витрат доставки
Ліквідності	9	7	22%	зменшення касових розривів
Країновий	9	7	22%	зниження залежності від ринків ЄС
Виробничий	9	6	33%	стабілізація виробничого процесу

Джерело: розраховано автором

Проведені розрахунки свідчать, що впровадження запропонованої системи заходів дозволяє досягти суттєвого зниження рівня ключових ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Найбільш значний ефект спостерігається щодо комерційного ризику, рівень якого може бути знижений до 70 % за рахунок застосування акредитивної форми розрахунків та страхування експортних контрактів.

Валютний ризик також демонструє значне зменшення (понад 50 %), що пояснюється використанням форвардних контрактів та валютних застережень у зовнішньоекономічних договорах. Це дозволяє частково фіксувати курс валютних надходжень та зменшити вплив коливань валютного ринку на фінансовий результат підприємства.

Логістичний ризик знижується в середньому на 50 %, що досягається за рахунок диверсифікації транспортних маршрутів та використання альтернативних логістичних каналів, що підвищує стабільність поставок продукції на зовнішні ринки.

Ризики ліквідності, країнові та виробничі демонструють помірне зниження, що пов'язано з їх опосередкованим характером впливу та залежністю від загальної фінансової політики підприємства.

З урахуванням зниження ключових ризиків можна прогнозувати покращення фінансових результатів діяльності ПрАТ «ХПЗ». Зокрема, очікується:

- зменшення втрат від валютних коливань на 8–12 % від експортної виручки;
- скорочення втрат від неплатежів іноземних контрагентів до 60–70 %;
- зниження логістичних витрат у межах 10–15 %;
- покращення оборотності грошових потоків на 15–20 %.

У сукупності це сприятиме підвищенню чистого прибутку підприємства та зміцненню його фінансової стійкості в середньостроковій перспективі.

Отримані результати оцінки ефективності запропонованих заходів свідчать, що впровадження системи управління ризиками

зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» має не лише захисний, але й економічно результативний характер. Зниження рівня ключових ризиків дозволяє стабілізувати грошові потоки підприємства, підвищити передбачуваність фінансових результатів та забезпечити більш ефективне використання ресурсного потенціалу.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства зроблено наступні висновки.

1. Дослідження економічної сутності та класифікації ризиків є ключовою передумовою формування ефективної стратегії управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і зменшує негативний вплив зовнішнього середовища. Узагальнення результатів свідчить, що управління ризиками виступає не лише засобом запобігання втратам, а й важливим інструментом стратегічного розвитку в умовах глобальної невизначеності, де здатність своєчасно ідентифікувати, оцінювати та нейтралізувати ризики визначає економічну стійкість і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

2. Зовнішньоекономічна діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується переважанням експортних операцій, орієнтацією на ринки Європи, використанням євро як основної валюти розрахунків і вагомою роллю логістичних процесів у забезпеченні безперервності постачань. Проведений аналіз засвідчив, що ризики у цій сфері мають комплексний і взаємопов'язаний характер, тісно корелюючи з фінансовими та операційними результатами підприємства. Встановлено, що найбільш суттєвий вплив на ефективність діяльності здійснюють валютні, комерційні та логістичні ризики, які формують основні зони вразливості підприємства. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення стратегії їх управління, зокрема шляхом впровадження більш системних підходів до ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності.

3. Запровадження багаторівневої структури управління ризиками забезпечує узгодженість стратегічних цілей підприємства з оперативними рішеннями, що є особливо важливим для суб'єктів активної зовнішньоекономічної діяльності. Водночас визначення пріоритетності

управлінських впливів залежно від рівня ризику сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів і підвищенню ефективності стратегії ризик-менеджменту. Отримані результати підтверджують, що впровадження відповідної стратегії на ПрАТ «Харківський плитковий завод» має не лише захисний, а й економічно результативний характер, оскільки сприяє зниженню ключових ризиків, стабілізації грошових потоків і підвищенню передбачуваності фінансових результатів.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рум'янцев А. П., Рум'янцева Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 377 с.
2. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : [навч. посіб.] / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка. – К. : ЦУЛ, 2013. – 408 с.
3. Основи зовнішньоекономічної діяльності : [навч. посіб.] / І.І. Дахно, В.В. Кобрицький, В.М. Куценко [та ін.] ; за ред. І.І. Дахна. – К. : Персонал, 2009. – 316 с.
4. Вербицька Г.Л. Оцінка економічного ризику. Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 4. - С.129 - 136.
5. Закомлистов С. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 13. С. 55–56. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/13\\_2009/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2009/16.pdf)
6. Гнилицька Л. В. Інформаційне забезпечення управління ризиками підприємницької діяльності: обліковий аспект. Аграрний вісник Причорномор'я. Серія «Економічні науки». 2013. Вип. № 69. С. 108–119.
7. Двуліт З. П., Завербний А. С., Передало Х. С., Наумчук С. І. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: особливості та методи управління ними. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2019. Т. 1. Вип. 2. С. 1–9. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/jan/20627/dvulit.pdf>
8. Козуб В.О., Бестужева С.В. Оптимізація умов зовнішньоекономічного контракту з використанням міжнародних комерційних термінів INCOTERMS. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 37. <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27708>
9. Турко М. О. Теоретичні основи управління ризиками підприємства. Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2011. – С. 85-89.

10. Фурман В. М. Страхування ризиків зовнішньоекономічної діяльності суб`єктів господарювання. Фінанси України. – 2004. – №4. – С. 120–127.
11. Мантур-Чубата О.С. Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О.С. Мантур-Чубата. – Хмельницький, 2015–239 с.
12. Тарасова К. І. Підприємницький ризик як економічна категорія. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012.– №5. – Т.2. – С. 37–41.
13. Степенко О. Д., Швирьова Є. О. Удосконалення системи управління ризиками в підприємницькій діяльності. Комунальне господарство міст : наук.-техн. збірник. – (Серія : Економічні науки). – 2011. – № 98. – С. 424–428.
14. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. – 2014. – Т. 46. – № 3. – С. 113–121.
15. Дубинець Ю. Теоретичні аспекти ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник Тернопільської академії народного господарства. - 2005. - № 2. - С. 245-251.
16. Бойчук М. В., Маханець Л. Л. Прийняття економічних рішень в умовах ризику з використанням очікуваної корисності. Збірка наукових праць. Випуск 200. Том І. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 17-25.
17. Крамаренко В., Твердохлібів Н. Країнові ризики у зовнішньоекономічній діяльності: Посібник. Сімферополь : ДіАйПі, 2012. 251 с.
18. Левченко, М.О. Формування механізму управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності машинобудівних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04/ М.О. Хмельницький, 2013. – 249 с.

19. Sharpe, W. F. (1970). Portfolio theory and capital markets. New York: McGraw-Hill.
20. Старостіна А., Пригара О. Урахування зовнішньоекономічних ризиків під час оцінювання привабливості міжнародних товарних ринків. Маркетинг в Україні. – 2007. – №2. – С. 40–44.
21. Шевчик Б. М. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності аграрних і переробних підприємств АПК : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Шевчик Богдан Михайлович. – К., 2011. – 170 с.
22. Adamska A. Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia. Ryzyko w działalności przedsiębiorstw / red. A. Fierla, SGH, Warszawa, 2009. – 225 s.
23. Kaszuba-Perz A. Rola zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie w obliczu wzrostu zewnętrznych czynników ryzyka Finansowy Kwartalnik Internetowy -e-Finansell. Adriana Kaszuba-Perz, Paweł Perz. – 2010. – vol. 6. – nr 2. – Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie Rzeszów. – S. 53 63.
24. Салун М. М. Економічна оцінка ризиків у зовнішньоекономічній діяльності промислового підприємства : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01/ Салун Марина Миколаївна. – Харків, 2002. – 186 с.
25. Посохов І. М. Аналіз змісту поняття ризик і наукові підходи щодо визначення сутності ризику [Електронний ресурс] / І. М. Посохов. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012\\_5/statti/19Posokh.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2012_5/statti/19Posokh.pdf).
26. Приймак І. Управління ризиком втрати фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – Вип. 19. – С. 413-419.
27. Мотурнак Є. В. Порівняльний аналіз застосування традиційних статистичних методів та методу фрактального аналізу для оцінки валютних ризиків українських підприємств. Вісник Дніпропетровського університету. – Серія: Економіка. – 2009. – № 3/1. – С. 140–146.

28. Лопатовський В. Г. Оцінка необхідності використання процесу управління ризиками на підприємстві. Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2008. – № 6. – Т. 1. – С. 105–108.
29. Комишова Г.І. Методи оцінки ризиків у проекті. Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – 2010. – № 3(35). – С. 94-97.
30. Іващенко О. А. Фінансово-інституційні інструменти управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності : дис. ... канд. екон. наук: 08.05.01 / Іващенко Оксана Андріївна. – Київ, 2006. – 192 с.
31. Вербицька Г.Л. Оцінка економічного ризику. Актуальні проблеми економіки. - 2004. - № 4. - С.129-136.
32. Верес О.М., Коць О.О. Ігрове імітаційне моделювання при управлінні підприємством в умовах ризику. Інформаційні системи та мережі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2006. - № 561.- С. 76-85.
33. Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю.В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку SMEU. 2021; Випуск 3, 2 (6), с. 72–81. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072>
34. Основні ризики в ЗЕД-контрактах і шляхи їх мінімізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA01188](http://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA01188); Єрмакова О., Вінник П., Сазонов В. Щодо мінімізації ризиків експорту української металопродукції. Економіст. 2010. № 3. С. 36–40.
35. Офіційний сайт ПрАТ «ХПЗ» [URL:http://www.plitka.kharkov.ua/](http://www.plitka.kharkov.ua/)
36. Вітка Н.Є. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності високотехнологічного підприємства. Дис. канд.ек.наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (машинобудування та металургія), Маріуполь – 2010.

37. Davenport, Edgar W. and L. Michelle Bradley. 2000. Enterprise Risk Management: A Consultative Perspective. Casualty Actuarial Society Discussion Paper Program p. 23-42 Deloach.

38. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. – Тернопіль : ТНТУ. – 2014. – Т. 46. – № 3. – С. 113-121.

39. Рум'янцев А.П. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. 2-ге вид. перероб та доп. К. : Центр учбової літератури, 2012. – 296 с.

40. Нікітюк Л.Р. Інструменти управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2022. №39. С. 235–241.

41. Стельмах Л.М. Оцінка ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємств: методологія і практика. Економічний простір. 2021. №165. С. 113–120.

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

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

44. Шевчук В.О. Управління ризиками в умовах невизначеності: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 192 с.

45. Лукасевич І.Я. Сучасні підходи 93 до управління ризиками зовнішньоекономічних операцій підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. 2023. №1(63). С. 131–137.

46. Данченко О.Б., Занора В.О. (2019). Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 278 с.

47. Нескородєв С. М., Грачова О. О. Дослідження сутності управління фінансовими ризиками підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 132–136.

48. Пікус Р.В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 598 с.

49. Лебідь І. Г. Ефективність механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: базові підходи та методологія оцінки. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2016. № 101. Т. 2. С. 128 – 134.