МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління ризиками в діяльності підприємства-імпортера (на прикладі ПрАТ «Рено Україна»)»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Мельніков Михайло Дмитрович
Керівник : професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С. В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

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

Мельніков Михайло Дмитрович

1. Тема роботи «Управління ризиками в діяльності підприємства-імпортера (на прикладі ПрАТ «Рено Україна»)»
керівник роботи: Маркова С. В., професор кафедри бізнес- адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ІМПОРТЕРА

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «РЕНО УКРАЇНА»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
9 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	С. В. Маркова		
2	С. В. Маркова		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ М. Д. Мельніков
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 46 стор., 9 табл., 2 рис., 35 джерел.

Об’єкт дослідження – процес управління ризиками в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства-імпортера.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування системи ризик-менеджменту ПрАТ «Рено Україна».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення, системного аналізу, порівняння, фінансово-економічного аналізу, графічного моделювання, а також інструменти стратегічного аналізу.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками в діяльності ПрАТ «Рено Україна» на основі аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища та оцінки ефективності діючого ризик-менеджменту.

У межах теоретичного аналізу узагальнено сутність ризику як наслідку невизначеності та визначено особливості ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності, де ключову роль відіграє вбудовування механізмів захисту в архітектуру контрактів. Досліджено класифікацію ризиків імпортних операцій, що охоплює валютно-фінансові, логістичні, комерційні та регуляторні групи.

Під час аналізу практичної діяльності встановлено, що ПрАТ «Рено Україна» демонструє високу адаптивність: у 2023 році чистий дохід відновився до рівня 7,2 млрд грн, а чистий прибуток зріс на 263,5 % порівняно з 2022 роком. Підприємство має значний «ліквідний буфер», проте стикається із високою валютною експозицією через імпортний характер операцій.

За результатами оцінки ефективності виявлено якісне управління кредитним ризиком: коефіцієнт ризикового навантаження скоротився з 0,0098 до 0,0018. Стратегічний аналіз за методом SPACE визначив агресивну позицію компанії, що потребує посиленого контролю валютних та логістичних ризиків в умовах воєнного стану.

Практична значущість роботи полягає у розробці заходів щодо вдосконалення валютного хеджування, інтеграції ризик-орієнтованих показників у систему KPI менеджменту та впровадження планів безперервності діяльності (Business Continuity Plans) для захисту ланцюгів постачання.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІМПОРТ, ВАЛЮТНИЙ РИЗИК, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 46 pages, 9 tables, 2 figures, 35 sources.

The object of the study is the risk management process in the system of foreign economic activity of an importing enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of the formation of the risk management system of PrJSC "Renault Ukraine".

Research methods are theoretical generalization, system analysis, comparison, financial and economic analysis, graphic modeling, as well as strategic analysis tools.

The purpose of the study is theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the risk management system in the activities of PrJSC "Renault Ukraine" based on the analysis of the external and internal environment and assessment of the effectiveness of the current risk management.

Within the framework of the theoretical analysis, the essence of risk as a consequence of uncertainty is generalized and the features of risk management in foreign economic activity are determined, where the key role is played by the integration of protection mechanisms into the architecture of contracts. The classification of risks of import operations was studied, covering currency and financial, logistics, commercial and regulatory groups.

During the analysis of practical activities, it was found that PrJSC "Renault Ukraine" demonstrates high adaptability: in 2023, net income recovered to the level of 7.2 billion UAH, and net profit increased by 263.5% compared to 2022. The enterprise has a significant "liquidity buffer", but faces high currency exposure due to the import nature of operations.

The results of the performance assessment revealed high-quality credit risk management: the risk load coefficient decreased from 0.0098 to 0.0018. Strategic analysis using the SPACE method identified the company's aggressive position, which requires enhanced control of currency and logistics risks in martial law conditions.

The practical significance of the work lies in the development of measures to improve currency hedging, the integration of risk-oriented indicators into the KPI management system and the implementation of Business Continuity Plans to protect supply chains.

RISK MANAGEMENT, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, IMPORT, CURRENCY RISK, FINANCIAL STABILITY, STRATEGIC MANAGEMENT, EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ІМПОРТЕРА 10
1.1 Сутність поняття «ризик» та особливості ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності 10
1.2 Класифікація ризиків імпортних операцій підприємства 14
1.3 Система ризик-менеджменту імпортної діяльності підприємства 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «РЕНО УКРАЇНА» 23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Рено Україна» 23
2.2 Ризик-фактори бізнес-середовища та їхній вплив на формування та реалізацію стратегії ПрАТ «Рено Україна 28
2.3 Ефективність ризик-менеджменту в діяльності ПрАТ «Рено Україна» 33
2.4 Напрями вдосконалення управління ризиками в діяльності ПрАТ «Рено Україна» 35
ВИСНОВКИ 39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 41

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації світогосподарських зв’язків зовнішньоекономічна діяльність стає невід’ємним складником стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. Для компаній-імпортерів, що функціонують на автомобільному ринку, ефективність діяльності безпосередньо залежить від здатності вчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики, зумовлені волатильністю валютних курсів, логістичними перешкодами та змінами в митному законодавстві. Питання побудови дієвої системи управління ризиками набуває критичного значення для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах тривалої економічної та політичної нестабільності в Україні.

Специфіка функціонування ПрАТ «Рено Україна» як офіційного імпортера вимагає особливих підходів до ризик-менеджменту, оскільки компанія інтегрована у міжнародні ланцюги постачання та залежить від глобальних стратегій бренду. Необхідність удосконалення інструментарію оцінювання та нейтралізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності визначає актуальність обраної теми дослідження.

Теоретичні та прикладні аспекти управління ризиками в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємств перебувають у центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. Загальні методологічні засади побудови моделей оцінювання ризиків та шляхи їх зниження у господарській діяльності ґрунтовно розкрито у працях В. Балдинюка [1] та Б. Кишакевича [9]. Питання розроблення комплексних стратегій ризик-менеджменту в підприємницькій діяльності детально проаналізовано М. Костюк, а специфіка стратегічного управління інвестиційними ризиками за умов мінливого фінансового середовища висвітлена у дослідженнях В. Диканя, О. Скрипінського та М. Ляхова [4].

Особливого значення в умовах сучасних викликів набуває дослідження валютних та фінансових ризиків. Зокрема, О. Кириченко та А. Поліщук [8] акцентують увагу на інструментах нівелювання валютних коливань при здійсненні міжнародних операцій. Роль бухгалтерського обліку як інформаційного фундаменту для діагностики та контролю ризиків розкрита у роботах Л. Гнилицької [3], а використання методів фінансового аналізу для їх страхування - у працях М. Бондарчука та О. Чичуй [2].

Значна частина наукового доробку присвячена галузевим особливостям та специфіці ризиків у логістичній і збутовій сферах. Так, механізми управління ризиками у процесі збуту досліджено С. Назаренком, О. Чорноус та А. Филиком [13], а сучасні виклики та тренди у сфері роздрібної торгівлі - Л. Євчук [5]. Питання інституційних, регуляторних та митних ризиків, що безпосередньо впливають на діяльність підприємств-імпортерів, висвітлено у працях О. Павленка [7], Ю. Медвідь [11] та В. Станкевич [20].

Варто відзначити внесок науковців у вивчення ризиків зовнішньоекономічної діяльності за умов воєнного стану та поствоєнного відновлення, зокрема у роботах У. Савків, Г. Сидор, А. Тимків [19] та А. Тодощука [22]. Водночас, попри значну кількість напрацювань, питання адаптації систем ризик-менеджменту до специфічних потреб великих офіційних імпортерів автомобільної продукції в умовах гіпердинамічного середовища потребує подальшого поглибленого вивчення.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками в діяльності ПрАТ «Рено Україна».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

розкрити теоретичну сутність та класифікацію ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства;

дослідити методичні підходи до оцінювання та мінімізації ризиків суб’єктів господарювання;

надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Рено Україна»;

здійснити аналіз поточного стану управління ризиками на досліджуваному підприємстві;

запропонувати заходи щодо підвищення ефективності системи ризик-менеджменту ПрАТ «Рено Україна» в умовах сучасних викликів.

Об’єктом дослідження є процес управління ризиками в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства-імпортера.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування системи ризик-менеджменту ПрАТ «Рено Україна».

У роботі використано загальнонаукові методи: діалектичний метод (для вивчення сутності ризиків), методи системного аналізу, порівняння, статистичного та фінансового аналізу (для оцінювання діяльності підприємства), а також графічний метод для візуалізації результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, праці провідних економістів, матеріали науково-практичних конференцій, статистична та фінансова звітність ПрАТ «Рено Україна», а також електронні ресурси.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ІМПОРТЕРА

1.1 Сутність поняття «ризик» та особливості ризик-менеджменту у зовнішньоекономічній діяльності

У сучасній економічній теорії ризик розглядається як імовірність відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від очікуваних із можливістю виникнення фінансових втрат або недоотримання прибутку. Ризик пов'язаний із невизначеністю параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, неможливістю повного контролю над подіями, що впливають на господарську діяльність підприємства.

Для зовнішньоекономічної діяльності характерний підвищений рівень ризику, оскільки на підприємство впливають не лише внутрішні чинники, а й політика інших держав, коливання валютних курсів, митне та тарифне регулювання, міжнародна конкуренція та відмінності у правових системах. Звідси випливає особлива важливість формування спеціальної системи ризик-менеджменту для підприємств, які здійснюють імпортні операції.

Ризик-менеджмент доцільно трактувати як цілеспрямовану, системну та безперервну діяльність із виявлення, аналізу, оцінювання та контролю ризиків, а також вибору й реалізації заходів, спрямованих на їх мінімізацію або обмеження впливу на результати діяльності підприємства. У контексті зовнішньоекономічної діяльності ризик-менеджмент охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти: забезпечення стійкості грошових потоків, запобігання зривам поставок, збереження репутації підприємства на міжнародному ринку, дотримання вимог міжнародних стандартів [10].

Процес управління ризиками, як правило, включає послідовні етапи: виявлення ризиків, їх ідентифікація та опис; оцінка ймовірності та масштабу

можливих наслідків; визначення прийнятного рівня ризику; вибір стратегій реагування; впровадження конкретних заходів; моніторинг і перегляд ризик-профілю підприємства. У діяльності імпортера ці етапи повинні бути логічно вбудовані у ключові бізнес-процеси.

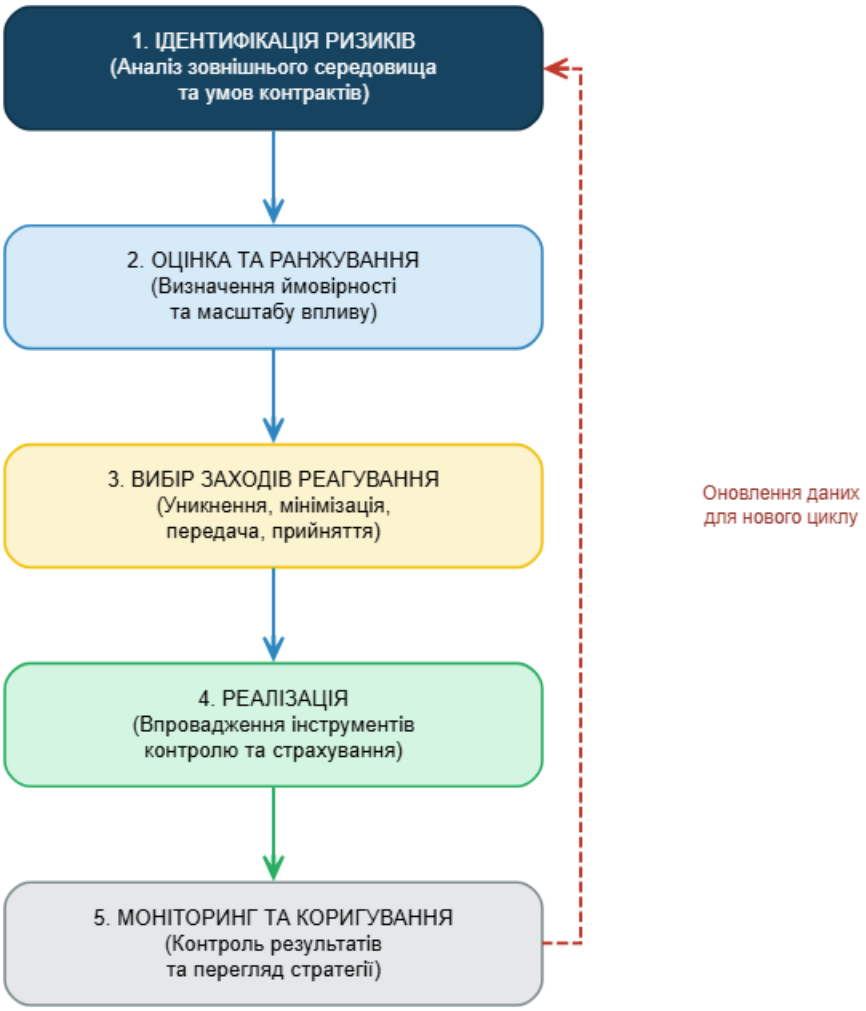


Рисунок 1.1 - Модель процесу управління ризиками підприємства-імпортера [1, 4, 12, 16, 23]

На рисунку 1.1 наведено циклічну модель процесу управління ризиками підприємства-імпортера у вигляді послідовності блоків «ідентифікація ризиків» – «оцінка та ранжування» – «вибір заходів реагування» – «реалізація» – «моніторинг та коригування», що підкреслює безперервний характер ризик-менеджменту.

Поняття «ризик» у менеджменті доцільно розуміти як наслідок невизначеності, що впливає на досягнення запланованих цілей підприємства. У господарській практиці ризик проявляється тоді, коли майбутні умови реалізації рішення не є гарантованими: подія може настати або не настати, а результат здатен відхилитися від очікуваного. У цьому сенсі ризик поєднує імовірнісний характер розвитку подій та можливий масштаб наслідків для підприємства. Важливо, що ризик не тотожний небезпеці: небезпека є джерелом потенційної шкоди, тоді як ризик відображає саме невизначеність і варіативність наслідків, які можуть мати як негативний, так і нейтральний або навіть позитивний ефект у вигляді додаткових можливостей.

У зовнішньоекономічній діяльності ризики мають підвищену інтенсивність і складність, оскільки міжнародні операції відбуваються в багатофакторному середовищі, де підприємство стикається з різними правовими режимами, валютною динамікою, складною логістикою та регуляторними вимогами країни партнера. Міжнародний контракт, на відміну від внутрішньої угоди, «розтягує» у часі виробничо-збутовий цикл і збільшує кількість точок невизначеності: між моментом укладання домовленостей, відвантаженням, перетином кордону та фактичним надходженням коштів існує проміжок, у якому можуть змінитися ціни, курси валют, правила митного оформлення, доступність транспортної інфраструктури або навіть допустимість здійснення платежів через банківські обмеження й санкційні режими. Саме тому ризик у ЗЕД часто має системний характер і проявляється не як одинична подія, а як ланцюг взаємопов’язаних відхилень, де первинна проблема в логістиці чи документах трансформується у фінансові втрати, штрафи, блокування платежів або зрив контрактних строків [22].

Ризик-менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності є цілеспрямованою управлінською діяльністю, що забезпечує ідентифікацію, оцінювання та контроль ризиків на всіх етапах міжнародної операції з метою зниження ймовірності небажаних наслідків і/або мінімізації їхнього впливу на фінансові результати, ліквідність та ділову репутацію підприємства. Його принципова

відмінність полягає в тому, що ключові механізми управління ризиками «вбудовуються» у контрактну й документальну архітектуру угоди. Практика ЗЕД демонструє, що значну частину ризиків можна попередити ще на етапі підготовки договору через коректний розподіл відповідальності, визначення умов переходу ризиків і витрат, формування прозорих вимог до якості, процедури приймання, а також через узгодження способів захисту інтересів сторін у разі порушень. У міжнародних операціях саме контракт і пакет супровідних документів стають інструментом управління невизначеністю, оскільки вони визначають, хто й у який момент несе витрати та ризики, як підтверджується виконання зобов'язань і які юридичні наслідки матиме відхилення від умов поставки [25].

Фінансова складова ризик-менеджменту в ЗЕД набуває особливого значення через вплив валютних коливань і специфіку міжнародних розрахунків. Підприємство змушене одночасно балансувати між конкурентною ціною контракту, захистом маржі та забезпеченням платіжної дисципліни контрагента. Тому управління ризиками часто реалізується шляхом підбору адекватних платіжних інструментів і механізмів фінансового захисту, які зменшують невизначеність щодо строків і факту надходження коштів, а також шляхом застосування підходів до нейтралізації валютного ризику через узгодження валюти доходів і витрат або використання інструментів хеджування. Паралельно формується система страхового захисту, що дозволяє перенести частину ризиків на спеціалізовані інституції та стабілізувати фінансові наслідки у разі пошкодження вантажу, затримок або інших непередбачуваних подій [26].

Суттєвою особливістю сучасного ризик-менеджменту в ЗЕД є включення комплаєнсу як повноцінного елементу системи управління. Вимоги щодо протидії відмиванню коштів, процедури належної перевірки контрагентів, санкційні обмеження, експортний контроль, підтвердження походження товару та відповідність технічним і екологічним стандартам здатні прямо впливати на можливість виконання контракту. У випадках, коли банк блокує платіж через підозрілість операції або коли митні органи затримують вантаж через

невідповідність документів, ризик реалізується не теоретично, а через реальні втрати часу, додаткові витрати й репутаційні наслідки. Тому ефективна система управління ризиками в ЗЕД передбачає не лише фінансові та логістичні рішення, а й постійну перевірку регуляторних вимог і дотримання процедур [27].

Узагальнюючи, ризик у зовнішньоекономічній діяльності є комплексним явищем, яке формується на перетині фінансів, логістики, права та регуляторики. Відповідно, ризик-менеджмент у ЗЕД має міжфункціональний характер і базується на послідовному проходженні управлінського циклу – від виявлення ризиків і їх оцінювання до вибору інструментів реагування та постійного моніторингу. Його практична цінність полягає в тому, що він переводить невизначеність міжнародного середовища у керовані параметри контракту, процесів і контролів, зберігаючи стабільність грошових потоків, конкурентоспроможність і надійність підприємства на зовнішніх ринках.

1.2 Класифікація ризиків імпортних операцій підприємства

Класифікацію ризиків імпортних операцій підприємства доцільно формувати так, щоб вона одночасно відображала природу ризику і місце його виникнення в логіці угоди. З практичної точки зору імпорт є ланцюгом рішень і подій – від вибору постачальника та погодження умов контракту до транспортування, митного оформлення, приймання товару й остаточних розрахунків. На кожній із цих ланок виникає власна зона невизначеності, а отже й ризик, який може матеріалізуватися у фінансових втратах, зриві строків, проблемах із якістю, санкціях контролюючих органів або репутаційних наслідках.

Найпоширеніший підхід – розглядати ризики імпортних операцій за їх економічним змістом. У цьому випадку ключовими виступають контрагентські ризики, тобто ризики, зумовлені надійністю постачальника, його здатністю виконати умови договору та забезпечити потрібну якість і комплектність. Для

імпорту вони особливо чутливі, оскільки перевірка партнера ускладнена територіальною віддаленістю, відмінностями ділової культури та юридичних режимів, а повернення коштів або притягнення до відповідальності часто потребує тривалих процедур. Поруч із ними функціонують цінові та ринкові ризики, що пов’язані зі зміною вартості предмета закупівлі або умов поставки в період між укладанням контракту і фактичним отриманням товару, коли ринок може змінитися швидше, ніж підприємство встигає адаптувати бюджет закупівель [28].

Окрему роль у класифікації ризиків імпорту займають фінансові ризики, серед яких домінує валютний. Його специфіка полягає в тому, що імпорт зазвичай номінований в іноземній валюті, тоді як значна частина доходів підприємства формується у національній. Унаслідок цього коливання курсу між датою контракту, оплатою та митним оформленням безпосередньо змінює гривневу собівартість, потребу в оборотних коштах і кінцеву маржу. Фінансовий блок доповнюють ризики міжнародних розрахунків: у реальних угодах небажані наслідки виникають не лише через «неплатіж», а й через затримки у банківському супроводі, невідповідність документів вимогам банку, призупинення платежу через фінансовий моніторинг або підозри щодо санкційних обмежень.

Важливою групою є логістичні ризики, що виникають у процесі переміщення вантажу. Імпорт залежить від пропускної спроможності маршрутів, графіків перевізників, роботи портів і терміналів, можливостей транзиту та якості страхового покриття. Тому ризик у логістиці часто проявляється через зсув строків постачання, зростання вартості фрахту, пошкодження або втрату вантажу, а також через непрямі втрати, коли затримка імпорту зупиняє виробництво чи порушує план продажів [29].

Для імпортних операцій критично значущими є митно-регуляторні ризики. Їх класифікують як ризики тарифного характеру, коли підприємство стикається з коригуванням митної вартості, помилками у класифікації товару, донарахуванням платежів і штрафами, та як нетарифні ризики, які пов’язані з

сертифікацією, технічними регламентами, вимогами до маркування і безпеки. У таких ситуаціях ризик реалізується не лише у додаткових витратах, а й у фактичній неможливості ввезення або у блокуванні вантажу на митниці через недоліки документів чи невідповідність вимогам ринку імпорту.

Окремим напрямом у класифікації виступають правові та контрактні ризики. Їх джерелом є недосконаліть або двозначність умов договору, різниця у правових системах, слабка визначеність відповідальності сторін, проблеми з доказовою базою щодо якості та строків, а також невдало обрані умови поставки, які неадекватно розподіляють витрати і ризики між сторонами. Правовий ризик часто проявляється «після факту», коли підприємство намагається пред'явити претензію, але стикається з процедурними або юрисдикційними бар'єрами [30].

Додатково до змістової класифікації доцільно розглядати ризики імпортних операцій за стадіями угоди, адже це полегшує побудову карти ризиків і визначення контрольних точок. На ранньому етапі, коли підприємство обирає постачальника та погоджує базові параметри, переважають контрагентські, цінові та країнові ризики. Під час контрактування ризики концентруються навколо умов поставки та оплати, оскільки саме тут фіксується розподіл відповідальності, документальні вимоги і механізми захисту від порушень. На етапі підготовки товару й відвантаження зростає значущість ризиків строків і якості, а під час транспортування – логістичних і страхових аспектів. Митне оформлення формує пікову зону регуляторних ризиків, а завершальна стадія приймання і рекламацій виводить на перший план якісні, юридичні та обліково-фінансові наслідки, включно з коригуванням собівартості.

Для управління ризиками важливо також класифікувати їх з позиції керованості та джерела виникнення. Частина ризиків є внутрішньо контрольованою, оскільки знижується завдяки правильно побудованим процедурам, перевірці документів, стандартизації контрактів і внутрішньому контролю, тоді як інша частина зумовлена зовнішнім середовищем і може бути лише частково компенсована через страхування, хеджування, диверсифікацію

постачальників або створення резервів. Такий підхід дозволяє не просто «перерахувати» ризики імпорту, а сформувати практично придатну основу для матриці ризиків, де кожен ризик має свій рівень імовірності, очікуваний вплив та інструменти мінімізації.

Класифікація ризиків є важливою передумовою побудови ефективної системи управління ризиками, оскільки дозволяє впорядкувати різноманітні загрози та пов’язати їх із конкретними етапами імпортних операцій. У наукових джерелах пропонуються класифікації за джерелами виникнення, сферою прояву, стадіями контрактного процесу, видами зовнішньоекономічних операцій.

Для підприємства-імпортера доцільно застосувати класифікацію, наведені елементи якої систематизовано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація ризиків імпортних операцій підприємства-імпортера [6, 21, 31, 34, 35]

Група ризиків	Характеристика та приклади проявів
Політико-правові	Зміна митних тарифів, введення ліцензування та квот, санкції, зміна податкових правил, заборона імпорту з окремих країн
Валютно-фінансові	Коливання валютних курсів, зростання вартості кредитних ресурсів, ризик неплатежу контрагентів, зміна умов фінансування торгівлі
Логістичні та транспортні	Порушення термінів поставок, зміна маршрутів через воєнні дії, затримки на митниці, втрата чи пошкодження вантажу
Комерційні та контрагентські	Неналежне виконання зобов’язань постачальником, поставка неякісного товару, відмова від контракту
Операційні та технологічні	Помилки персоналу, збої в інформаційних системах, порушення умов зберігання, невідповідність стандартам якості
Регуляторні та комплаєнс	Недотримання вимог контролюючих органів, стандартів належної дистриб’юторської практики, антимонопольного законодавства
Репутаційні	Негативне висвітлення у засобах масової інформації, втрата довіри клієнтів, суспільний резонанс у разі збоїв у поставках

Побудова «дерева ризиків» імпортних операцій, де кожна з груп деталізується до рівня конкретних подій (наприклад, затримка вантажу в конкретному порту чи відмова певного постачальника від поставок), дає змогу

пов’язати стратегічні ризики із практичними рішеннями та визначити відповідальних за їх управління.

1.3 Система ризик-менеджменту імпортної діяльності підприємства

Система ризик-менеджменту імпортної діяльності підприємства являє собою сукупність принципів, організаційних структур, методів, регламентів і процедур, спрямованих на забезпечення прийнятного рівня ризику в процесі виконання імпортних операцій.

Основу системи становлять такі елементи. По-перше, ризик-орієнтована корпоративна політика, де формулюються ставлення керівництва до ризику, рівень допустимого ризику для різних напрямів діяльності, пріоритети у сфері безперервності постачань та фінансової стабільності. По-друге, організаційна структура ризик-менеджменту, яка може включати спеціалізований підрозділ, відповідальних осіб у фінансовій, логістичній та юридичній службах, а також створення міжфункціональних робочих груп з управління ключовими ризиками імпортних операцій. По-третє, нормативно-регламентна база: положення, інструкції, процедури з ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики, що забезпечують єдині підходи в усіх підрозділах.



Рисунок 1.2 – Система ризик-менеджменту імпортної діяльності [6, 21, 31, 34, 35]

На рисунку 1.2 систему ризик-менеджменту імпортної діяльності доцільно зобразити у вигляді багаторівневої схеми, де на стратегічному рівні визначаються політика та ризик-апетит підприємства, на тактичному – організаційні форми та процеси управління ризиками, а на операційному – конкретні інструменти мінімізації ризиків у розрізі окремих операцій.

Важливим елементом системи ризик-менеджменту є інтеграція управління ризиками у ключові бізнес-процеси імпортної діяльності: планування закупівель, оцінювання й вибір постачальників, укладання зовнішньоекономічних контрактів, організація транспортування і митного оформлення, управління запасами, побудова цінової та кредитної політики [14, 24]. Кожен з цих процесів має містити ризик-чутливі контрольні точки, де приймаються рішення щодо прийняття, зменшення, передачі або уникнення ризику.

У таблиці 1.2 наведено узагальнену структуру зв’язку між основними бізнес-процесами імпортної діяльності та ключовими завданнями системи ризик-менеджменту.

Таблиця 1.2 – Взаємозв’язок бізнес-процесів імпортної діяльності та завдань ризик-менеджменту [6, 21, 32, 33, 35]

Бізнес-процес імпортної діяльності	Завдання системи ризик-менеджменту
Планування імпортних закупівель	Оцінка країнових, політико-правових і валютних ризиків; сценарне планування
Вибір постачальників	Аналіз надійності контрагентів, кредитоспроможності, історії співпраці
Укладання контрактів	Включення захисних застережень, визначення форми розрахунків, розподіл ризиків
Організація логістики	Диверсифікація маршрутів, страхування, контроль температурного режиму
Митне оформлення	Дотримання вимог законодавства, запобігання штрафам і затримкам
Управління запасами	Визначення страхових запасів, контроль строків придатності, обіг товарних запасів
Цінова й кредитна політика	Лімітування кредитних ризиків, урахування валютних ризиків у ціноутворенні

Таким чином, система ризик-менеджменту імпортної діяльності має розглядатися як невід'ємна частина загальної системи управління підприємством, а не як допоміжна функція.

Методи й інструменти управління ризиками імпортних операцій доцільно поділити на дві групи: методи оцінювання ризиків та інструменти їх мінімізації.

До якісних методів оцінювання належать експертні оцінки, побудова карт ризиків з ранжуванням за ймовірністю та масштабом наслідків, аналіз сценаріїв, структуровані інтерв'ю з керівниками підрозділів, аналіз сильних і слабких сторін підприємства. Кількісні методи базуються на використанні статистичного аналізу, розрахунку показників варіації та ймовірнісних характеристик, аналізу чутливості фінансових результатів до зміни ключових параметрів, моделювання грошових потоків.

До основних інструментів мінімізації ризиків імпортної діяльності належать [6, 21, 32, 33, 35]:

- для валютних ризиків – вибір валюти контракту, використання форвардних угод, природне хеджування шляхом узгодження валютних надходжень і платежів;
- для кредитних ризиків – лімітування дебіторської заборгованості, застосування документарних форм розрахунків, страхування кредитних ризиків;
- для логістичних ризиків – диверсифікація маршрутів і перевізників, страхування вантажів, формування страхових запасів;
- для регуляторних ризиків – запровадження системи внутрішнього комплаєнс-контролю, регулярний моніторинг змін законодавства, навчання персоналу вимогам належної дистриб'юторської практики та антимонопольного законодавства;
- для репутаційних ризиків – системна комунікація із зацікавленими сторонами, прозора інформаційна політика, програми корпоративної соціальної відповідальності.

У таблиці 1.3 наведено узагальнення відповідності між видами ризиків імпортера та характерними інструментами реагування, що доповнює класифікацію ризиків, подану вище.

Таблиця 1.3 – Основні інструменти управління ризиками імпортних операцій підприємства-імпортера [6, 21, 32, 33, 35]

Група ризиків	Основні інструменти управління
Політико-правові	Диверсифікація країн-постачальників, контрактні застереження, моніторинг змін законодавства
Валютно-фінансові	Природне хеджування, узгодження валют, форвардні контракти, лімітування валютної позиції
Логістичні	Страхування вантажів, альтернативні маршрути, резервні склади
Комерційні	Перевірка контрагентів, поетапна поставка, штрафні санкції в контрактах
Операційні	Стандартизація процедур, автоматизація, внутрішній аудит
Регуляторні	Система комплаєнс-контролю, навчання персоналу, внутрішні політики
Репутаційні	Комунікаційні стратегії, управління скаргами, звітність для суспільства

Розглянуті теоретичні положення є основою для переходу до аналізу реальної системи управління ризиками в діяльності конкретного підприємства-імпортера.

У першому розділі проведено комплексне теоретичне дослідження засад управління ризиками в діяльності підприємства-імпортера, що дозволило сформулювати такі висновки.

Визначено, що ризик у зовнішньоекономічній діяльності є складним багатофакторним явищем, яке виникає внаслідок невизначеності параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища і може призвести до відхилення фактичних результатів від очікуваних цілей. Для підприємств, що здійснюють імпортні операції, ризик має системний характер і охоплює не лише фінансові втрати, а й логістичні збої, регуляторні обмеження та репутаційні наслідки [6].

Обґрунтовано, що ризик-менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності є безперервним управлінським циклом, який включає ідентифікацію, оцінювання, вибір методів реагування та моніторинг ризик-профілю підприємства. Ключовою особливістю такого управління є його інтеграція в

архітектуру міжнародних контрактів, де умови поставки та розрахунків стають інструментами розподілу відповідальності та мінімізації невизначеності.

Систематизовано класифікацію ризиків імпортних операцій, у межах якої виділено ключові групи: політико-правові, валютно-фінансові, логістичні, комерційні, операційні та регуляторні. Встановлено, що для імпортера критичне значення мають валютні ризики через розрив у часі між укладанням угоди та оплатою, а також митно-регуляторні ризики, що безпосередньо впливають на можливість ввезення та собівартість продукції.

Доведено, що ефективна система ризик-менеджменту має бути інтегрована в усі ключові бізнес-процеси – від планування закупівель та вибору постачальника до управління запасами й ціноутворення. Вибір конкретних інструментів мінімізації ризиків (страхування, хеджування, диверсифікація, комплаєнс-контроль) повинен ґрунтуватися на поєднанні якісних та кількісних методів оцінювання та відповідати стратегічному ризик-апетиту підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «РЕНО УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Рено Україна»

Приватне акціонерне товариство «Рено Україна» є офіційним імпортером автомобілів марки Renault та запасних частин на території України. Компанія функціонує як дочірня структура міжнародної групи Renault, якій належить 100 % акцій українського імпортера. Організаційно-правова форма – приватне акціонерне товариство, основними видами діяльності є імпорт та оптовий продаж автомобілів і запасних частин, організація логістики, митного оформлення, маркетингова підтримка дилерської мережі, координація сервісного обслуговування та гарантійних програм.

Бізнес-модель ПрАТ «Рено Україна» ґрунтується на розподілі функцій між імпортером і дилерською мережею. Імпортер відповідає за планування імпортних поставок, контрактування із заводами-виробниками, логістичні схеми, ціноутворення та маркетингові активності, тоді як дилери здійснюють роздрібний продаж і сервісне обслуговування кінцевих споживачів. Така модель дозволяє поєднати централізоване управління ризиками (валютними, логістичними, ціновими) з гнучкістю локальних ринкових рішень у регіонах.

Згідно з офіційною звітністю, ПрАТ «Рено Україна» є одним з лідерів українського ринку нових легкових і легких комерційних автомобілів. За підсумками 2023 року бренд Renault входив до трійки лідерів ринку, а модель Renault Duster посідала провідні позиції у сегменті кросоверів. Це свідчить про значну ринкову силу та стійкість конкурентних позицій, що створює потенціал для розвитку, але одночасно підвищує значущість ризик-менеджменту як умови збереження лідерства [15, 17, 18].

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується на основі звітів про фінансові результати та приміток до фінансової звітності, складених відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

Таблиця 2.1 – Динаміка основних фінансових показників ПрАТ «Рено Україна», тис. грн [15, 17, 18]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Чистий дохід від реалізації товарів та послуг	7 377 691	2 822 951	7 212 819
Собівартість реалізованих товарів	6 829 625	2 340 181	6 447 614
Валовий прибуток	548 066	482 770	765 205
Прибуток від операційної діяльності	432 925	270 927	677 402
Прибуток до оподаткування	346 065	200 179	617 332
Податок на прибуток	55 725	57 854	100 035
Чистий прибуток	290 340	142 325	517 297

Як видно з таблиці 2.1, у 2022 році на тлі повномасштабної війни відбулося різке скорочення чистого доходу – більш ніж у 2,6 раза порівняно з 2021 роком. Водночас валовий прибуток знизився не так драматично, що свідчить про адаптацію цінової політики та структури продажів до нових умов. У 2023 році спостерігається відновлення діяльності: чистий дохід досягає 97,8 % довоєнного рівня, а валовий та чистий прибуток перевищують показники 2021 року, що є ознакою підвищення операційної ефективності та результативності управління ризиками.

Для більш глибокої оцінки фінансової стійкості та ризикового профілю підприємства розглянемо структуру оборотних активів і поточних зобов’язань.

Таблиця 2.2 – Оборотні активи та поточні зобов’язання ПрАТ «Рено Україна», тис. грн [15, 17, 18]

Показник	31.12.2022	31.12.2023
Запаси, всього	205 674	530 671
Торговельна дебіторська заборгованість	66 985	87 989
Грошові кошти та їх еквіваленти	268 697	379 802
Поточна торговельна кредиторська заборгованість	168 131	222 456
Забезпечення (довгострокові та поточні)	31 241	25 262

Збільшення запасів у 2,6 раза у 2023 році порівняно з 2022 роком відображає політику відновлення асортименту та формування достатнього товарного портфеля для задоволення відновленого попиту. Зростання грошових коштів на 111 105 тис. грн при відносно помірному зростанні поточної торговельної кредиторської заборгованості свідчить про посилення ліквідності та зниження ризику неплатоспроможності.

Чистий оборотний капітал (різниця між сумою запасів, торговельної дебіторської заборгованості та грошових коштів і торговельною кредиторською заборгованістю) збільшився орієнтовно з 373 225 тис. грн на кінець 2022 року до 776 006 тис. грн на кінець 2023 року. Це означає, що підприємство має більший запас фінансової стійкості для поглинання можливих шоків, пов’язаних з валютними коливаннями, перебоями постачання чи тимчасовим падінням попиту.

Для оцінки результативності діяльності проаналізуємо показники рентабельності.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ПрАТ «Рено Україна» за 2021–2023 роки, % [15, 17, 18]

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Рентабельність продажів за валовим прибутком (Валовий прибуток / Чистий дохід)	7,4	17,1	10,6
Рентабельність операційної діяльності (Опер. прибуток / Чистий дохід)	5,9	9,6	9,4
Чиста рентабельність продажів (Чистий прибуток / Чистий дохід)	3,9	5,0	7,2

Дані таблиці 2.3 показують, що у кризовому 2022 році, попри падіння доходу, рентабельність продажів за валовим прибутком зросла більш ніж удвічі, а рентабельність операційної діяльності – майже у 1,6 раза. Це пояснюється оптимізацією витрат, переглядом асортименту і цінової політики, а також фокусом на більш маржинальних моделях. У 2023 році рентабельність за валовим прибутком знижується порівняно з піковим 2022 роком, але залишається суттєво вищою за рівень 2021 року, тоді як чиста рентабельність

досягає максимального значення за весь аналізований період. Така динаміка підтверджує, що заходи з управління ризиками та витратами виявилися результативними.

Важливою особливістю діяльності імпортера є значна роль валютних ризиків. У примітках до фінансової звітності ПрАТ «Рено Україна» зазначається, що зміна курсу гривні до євро на 10 % може призвести до суттєвих коливань власного капіталу, причому чутливість зростає разом із збільшенням обсягів імпортних операцій. Цей факт прямо пов’язує масштаб бізнесу, фінансові результати та потребу в ефективному ризик-менеджменті.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика та результати фінансово-економічного аналізу свідчать, що ПрАТ «Рено Україна» є фінансово стійким підприємством-імпортером з потужними конкурентними позиціями, але з істотною залежністю від зовнішнього середовища та валютних коливань. Це зумовлює необхідність глибокої інтеграції ризик-менеджменту в систему управління.

Місія ПрАТ «Рено Україна» формують на основі корпоративної місії групи Renault, яка декларує прагнення забезпечувати клієнтів доступними, безпечними й екологічно відповідальними рішеннями в сфері мобільності. У національному контексті це означає забезпечення українських споживачів сучасними автомобілями й сервісом європейського рівня за конкурентоспроможною вартістю [15].

З урахуванням функцій підприємства-імпортера місію можна конкретизувати як забезпечення стійкого розвитку бренду Renault в Україні шляхом професійної організації імпортних поставок автомобілів і запасних частин, формування ефективної дилерської мережі, розвитку сервісної інфраструктури та ефективного управління ризиками, притаманними імпортній діяльності.

Бачення ПрАТ «Рено Україна» полягає у прагненні залишатися одним з лідерів ринку нових автомобілів України, бути еталонним імпортером з точки зору клієнтоорієнтованості, інноваційності та якості ризик-менеджменту,

здатним швидко адаптуватися до викликів воєнної економіки й поствоєнного відновлення.

Система корпоративних цінностей компанії, відображена в управлінських документах та звітності групи Renault, включає орієнтацію на клієнта, відповідальність, прозорість, командну роботу, інноваційність, повагу до навколишнього середовища й дотримання етичних стандартів. Ці цінності мають безпосередній зв'язок із ризик-менеджментом, оскільки передбачають відкритість щодо інформації про ризики, відповідальне ставлення до ресурсів і довгострокову орієнтацію [17].

На основі місії, бачення та цінностей будується дерево цілей підприємства. На верхньому рівні дерева доцільно виділити генеральну стратегічну ціль – довгострокове зростання вартості бізнесу за рахунок збалансованого поєднання прибутковості, ринкової частки та допустимого рівня ризику. Ця ціль набуває конкретного змісту у вигляді фінансових, ринкових, операційних та ризик-орієнтованих підцілей.

До фінансових цілей належать: забезпечення стійкого зростання чистого доходу, підвищення рентабельності продажів, підтримка достатнього запасу ліквідності й фінансової стійкості, оптимізація структури капіталу. Ринкові цілі пов'язані з утриманням або збільшенням частки ринку в ключових сегментах, розширенням присутності в регіонах, розвитком дилерської мережі та підвищенням лояльності клієнтів.

Операційні цілі передбачають підвищення ефективності логістики й управління запасами, скорочення циклу «замовлення–поставка–реалізація», поліпшення якості сервісу та скорочення витрат. Ризик-орієнтовані цілі включають: обмеження кредитного ризику дилерів і корпоративних клієнтів, контроль валютної експозиції, зниження ризику знецінення запасів, забезпечення безперервності діяльності в умовах воєнних загроз [18].

У структурі дерева цілей на другому рівні можна виділити конкретні показники: цільові темпи зростання доходу, планові рівні рентабельності, граничні значення коефіцієнтів ліквідності, максимально допустимі частки

простроченої дебіторської заборгованості тощо. На третьому рівні – конкретні управлінські завдання й заходи, відповідальні підрозділи та строки реалізації.

Важливо, що ризик-менеджмент в такому підході перестає бути допоміжною функцією й перетворюється на невід'ємний елемент системи стратегічного управління, оскільки відображається у цільових орієнтирах та вбудовується в дерево цілей.

2.2 Ризик-фактори бізнес-середовища та їхній вплив на формування та реалізацію стратегії ПрАТ «Рено Україна

Зовнішнє середовище діяльності підприємства-імпортера в Україні у 2022–2023 роках характеризується надзвичайно високою невизначеністю та турбулентністю. Для систематизації впливу макрочинників застосовується PEST-аналіз, який групує фактори на політико-правові, економічні, соціально-культурні та технологічні.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз ПрАТ «Рено Україна» [15, 17, 18]

Група факторів	Ключові прояви для підприємства-імпортера	Вплив на ризики імпортної діяльності
Політико-правові	Воєнний стан; можливі зміни митної та податкової політики; санкційні обмеження щодо певних країн; регулювання валютних операцій	Підвищення регуляторних ризиків, ризик зміни умов імпорту, обмеження розрахунків за кордон
Економічні	Падіння реального ВВП у 2022 році та часткове відновлення у 2023 році; інфляція; валютні обмеження; нерівномірне відновлення попиту	Посилення валютного ризику, ризику платоспроможності клієнтів, ризику запасів
Соціально-культурні	Міграція населення; зниження платоспроможності; зміна споживчих пріоритетів у бік практичних та економічних моделей; зростання значення надійності й вартості володіння	Зміна структури попиту, ризик недозавантаження окремих моделей, необхідність адаптації асортименту
Технологічні	Розвиток електромобільності; цифровізація процесів продажу та сервісу; поява нових форм мобільності	Ризик технологічного відставання, але й можливості виходу в нові сегменти

У таблиці 2.4 відображено, що політико-правові та економічні фактори формують значну частину ризиків імпортної діяльності, тоді як соціально-культурні й технологічні фактори містять як загрози, так і можливості.

Конкурентне середовище українського ринку нових автомобілів у 2023 році характеризувалося високою концентрацією: кілька брендів контролюють значну частку ринку, серед яких Renault, Toyota, Volkswagen, Skoda, Hyundai, Nissan та інші. Аналітичні огляди свідчать, що за підсумками 2023 року бренд Renault посідав одне з перших місць за обсягами продажів, а модель Renault Duster стабільно входила до числа найпопулярніших на ринку.

Конкуренти відрізняються як продуктовими портфелями, так і рівнем цін, якістю сервісу, глибиною локалізації й стратегіями роботи з дилерськими мережами. Для ПрАТ «Рено Україна» ключовими стратегічними конкурентами є імпортери брендів із подібним ціновим позиціонуванням та аналогічними сегментами (кросовери, компактні легкові авто, легкі комерційні автомобілі). Це обумовлює необхідність постійного моніторингу ринку, гнучкого ціноутворення та активної маркетингової політики.

З погляду споживачів, клієнтська база ПрАТ «Рено Україна» включає приватних клієнтів, корпоративних покупців (компанії малого й середнього бізнесу, великі корпорації), а також державні й муніципальні органи, які закуповують автомобілі для службових потреб. Після початку повномасштабної війни спостерігається перерозподіл попиту на користь універсальних і практичних моделей з помірною вартістю та низькими експлуатаційними витратами, що працює на користь бренду Renault у сегменті кросоверів і LCV.

Усе це визначає конфігурацію зовнішніх ризиків та можливостей, у межах яких ПрАТ «Рено Україна» формує свою стратегію та систему ризик-менеджменту.

Внутрішнє середовище ПрАТ «Рено Україна» формується організаційною структурою управління, системою планування імпортних поставок, логістикою, відносинами з дилерами, кадровим потенціалом та корпоративною культурою. Як дочірнє підприємство міжнародної групи, компанія користується перевагами

доступу до глобальних практик управління, стандартів якості й інформаційних систем.

Серед ключових внутрішніх конкурентних переваг можна виділити [15, 17, 18]:

- статус офіційного імпортера й ексклюзивні права на імпорт автомобілів Renault в Україну;
- підтримку з боку головного офісу Renault у вигляді доступу до сучасних моделей, технологій та маркетингових програм;
- розвинену дилерську мережу, що охоплює основні регіони країни;
- позитивну репутацію бренду Renault та високу популярність окремих моделей;
- наявність прозорої фінансової звітності та впроваджені процедури контролю ризиків.

До слабких сторін належать: значна залежність від імпортних поставок і міжнародних логістичних ланцюгів; висока чутливість до валютних коливань; ризик знецінення запасів у разі зміни споживчих уподобань; обмежений вплив на глобальну модельну політику та цінову стратегію виробника.

Для систематизації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз застосовано SWOT-аналіз.

Таблиця 2.5 – Результати SWOT-аналізу ПрАТ «Рено Україна» [15, 17, 18]

Внутрішні сильні сторони (S)	Внутрішні слабкі сторони (W)
Статус офіційного імпортера; підтримка міжнародної групи; впізнаваний бренд; популярні моделі; розвинена дилерська мережа; позитивна динаміка прибутку; прозора звітність	Залежність від імпорту; валютна експозиція; ризик знецінення запасів; обмежений вплив на глобальну політику бренду
Зовнішні можливості (O)	Зовнішні загрози (T)
Відновлення ринку нових авто; зростання попиту на кросовери та LCV; розвиток електромобільності; цифровізація продажів і сервісу	Тривалість воєнних дій; валютні та митні обмеження; посилення конкуренції, зокрема з боку китайських брендів; нестійкість попиту; логістичні ризики

На основі таблиці 2.5 формуються стратегічні напрямки, що базуються на поєднанні сильних сторін і можливостей (SO-стратегії), використанні сильних сторін для нейтралізації загроз (ST-стратегії), подоланні слабких сторін за рахунок використання можливостей (WO-стратегії) та мінімізації негативного впливу слабких сторін і загроз (WT-стратегії).

Доцільно підкреслити, зокрема, SO-стратегії активного розвитку в сегменті кросоверів та LCV, ST-стратегії посилення ризик-менеджменту й диверсифікації логістики, WO-стратегії розвитку електрифікованих моделей і цифрових сервісів, WT-стратегії оптимізації запасів та консервативної валютної політики.

Для визначення стратегічних орієнтирів розвитку ПрАТ «Рено Україна» доцільно застосувати інструменти стратегічного аналізу, які враховують як внутрішній потенціал підприємства, так і зовнішні умови.

SPACE-аналіз дозволяє оцінити фінансову силу (FS), конкурентну позицію (CP), привабливість галузі (IS) та стабільність середовища (ES). На основі аналізу фінансових показників (зростання доходу й прибутку у 2023 році, достатній рівень ліквідності, позитивні грошові потоки), ринкової частки та репутації бренду можна зробити висновок про високу фінансову силу й сильну конкурентну позицію.

Привабливість галузі оцінюється як помірна: з одного боку, спостерігається відновлення ринку та потенціал зростання в довгостроковій перспективі, з іншого – висока конкуренція й чутливість до макроекономічних та політичних факторів. Стабільність середовища є низькою через воєнні ризики, макроекономічну нестабільність та регуляторні зміни.

З урахуванням зазначених характеристик підприємство потрапляє до зони «агресивної» або «консервативно-агресивної» стратегії: фінансова сила й конкурентні переваги дозволяють інвестувати в розвиток, але низька стабільність зовнішнього середовища вимагає поміркованості, поетапності інвестицій та посиленого ризик-менеджменту.

Матриця «товар – ринок» Ансоффа використовується для визначення стратегії зростання за чотирма базовими напрямами: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток товару, диверсифікація. Для ПрАТ «Рено Україна» найбільш реалістичними є [15, 17, 18]:

- поглиблення проникнення на існуючий ринок – зміцнення позицій у сегментах кросоверів та легких комерційних авто за рахунок активніших маркетингових програм, кредитних та лізингових продуктів, сервісних пакетів;
- розвиток ринку – розширення присутності в регіонах, де бренд має відносно меншу частку, посилення роботи з корпоративними клієнтами та державними закупівлями;
- розвиток товару – поступове розширення портфеля електрифікованих моделей та нових модифікацій, адаптованих до українських умов експлуатації;
- помірна диверсифікація – розвиток сервісних послуг, програм trade-in, фінансового сервісу, які підтримують основний бізнес і створюють додаткові джерела доходів.

Портфельний аналіз за матрицею McKinsey доцільно здійснити, виділивши кілька стратегічних бізнес-одиниць: продаж кросоверів, легкових автомобілів, легких комерційних авто, запасних частин і сервісних послуг. Для кожної одиниці оцінюються привабливість ринку (темпи зростання, маржинальність, конкуренція) та конкурентна позиція (частка ринку, сила бренду, якість дилерської мережі).

Можна вважати, що сегмент кросоверів має високу привабливість і сильну конкурентну позицію (зона «інвестувати та рости»), легкі комерційні авто – високу привабливість і середню позицію (зона «вибіркового зростання»), а окремі моделі легкових авто – середню привабливість та конкурентну позицію (зона «утримання»). Запасні частини й сервісні послуги забезпечують стабільний грошовий потік і можуть розглядатися як «грошові корови» портфеля, які фінансують розвиток більш ризикових напрямів.

Усі ці стратегічні рішення неможливо реалізувати без адекватного рівня ризик-менеджменту, оскільки кожен сегмент має власний ризиковий профіль: різний рівень валютної експозиції, кредитного ризику партнерів, ризику запасів, чутливості до регуляторних змін.

2.3 Ефективність ризик-менеджменту в діяльності ПрАТ «Рено Україна»

Оцінка ефективності ризик-менеджменту на підприємстві-імпортері має ґрунтуватися на кількісних показниках, які відображають зміну рівня ризикового навантаження на фоні динаміки обсягів діяльності. З огляду на доступність інформації з фінансової звітності ПрАТ «Рено Україна», доцільно зосередитися на таких показниках: резерв під очікувані кредитні збитки; коефіцієнт ризикового навантаження за кредитним ризиком; коефіцієнт покриття короткострокової торговельної кредиторської заборгованості грошовими коштами; чистий прибуток.

Коефіцієнт ризикового навантаження за кредитним ризиком розраховується як відношення резерву під очікувані кредитні збитки до чистого доходу:

$$Крн = Рез / Дч, \quad (2.1)$$

де Крн – коефіцієнт ризикового навантаження за кредитним ризиком; Рез – резерв під очікувані кредитні збитки; Дч – чистий дохід від реалізації товарів та послуг.

За даними приміток до фінансової звітності, сума резерву під очікувані кредитні збитки ПрАТ «Рено Україна» становила 27 536 тис. грн на кінець 2022 року та 13 138 тис. грн на кінець 2023 року.

Для оцінки ефективності ризик-менеджменту об’єднаємо ключові показники в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники ефективності ризик-менеджменту ПрАТ «Рено Україна» [15, 17, 18]

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення, +/-	Зміна, %
Резерв під очікувані кредитні збитки, тис. грн	27 536	13 138	–14 398	–52,3
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	2 822 951	7 212 819	+4 389 868	+155,5
Крн (Резерв / Чистий дохід), частка одиниці	0,0098	0,0018	–0,0080	–81,3
Коеф. покриття торговельної кредиторської заборгованості грошовими коштами (Гк / Кк)	1,60	1,71	+0,11	+6,8
Чистий прибуток, тис. грн	142 325	517 297	+374 972	+263,5

Зниження резерву під очікувані кредитні збитки більш ніж удвічі за умов зростання чистого доходу майже у 2,6 раза означає, що фактичний кредитний ризик портфеля дебіторської заборгованості та інших фінансових активів суттєво зменшився. Коефіцієнт ризикового навантаження (Крн) скоротився з 0,0098 до 0,0018, тобто більш ніж у п’ять разів. Це означає, що на кожну гривню чистого доходу у 2023 році припадає приблизно 0,18 % резервів проти 0,98 % у 2022 році.

Частка резервів у доході є агрегованим індикатором результативності політики управління кредитним ризиком: зменшення цього показника при зростанні обсягу продажів свідчить про більш якісний відбір контрагентів, ефективнішу політику кредитування дилерів, жорсткіші процедури контролю дебіторської заборгованості.

Паралельно зменшення ризикового навантаження підвищується коефіцієнт покриття торговельної кредиторської заборгованості грошовими коштами (з 1,60 до 1,71). Це означає, що грошові кошти більш ніж у півтора раза перевищують поточну торговельну кредиторську заборгованість, а отже, підприємство має додатковий «ліквідний буфер» для покриття шоків, пов’язаних із валютними чи логістичними ризиками.

Зростання чистого прибутку на 263,5 % підтверджує, що ризик-менеджмент не лише обмежує потенційні збитки, а й сприяє підвищенню

прибутковості, зменшуючи потребу в надмірних резервах та втратах від неповернення заборгованості [15, 17, 18].

Ефективність ризик-менеджменту можна також описати відношенням зміни резервів до приросту доходу. На 4,39 млрд грн приросту чистого доходу припадає скорочення резерву на 14,4 млн грн, тобто на кожну 1 тис. грн додаткового доходу компанія зменшила резерви приблизно на 3,3 грн. Для підприємства-імпортера це означає, що розширення бізнесу відбувається не за рахунок збільшення ризику, а навпаки – із його відносним зниженням.

Водночас аналіз чутливості власного капіталу до валютних коливань, наведений у примітках до фінансової звітності, показує, що зростання обсягу імпортних операцій у 2023 році призвело до збільшення потенційного впливу десятивідсоткової зміни курсу євро на власний капітал. Це свідчить, що рівень розвитку ризик-менеджменту в сегменті кредитного ризику випереджає рівень управління валютним ризиком, який потребує подальшого посилення.

Таким чином, проведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що система ризик-менеджменту ПрАТ «Рено Україна» є ефективною в частині управління кредитним ризиком та ризиком ліквідності, але вимагає подальшого розвитку в частині управління валютною експозицією й операційними ризиками.

2.4 Напрями вдосконалення управління ризиками в діяльності ПрАТ «Рено Україна»

Удосконалення ризик-менеджменту ПрАТ «Рено Україна» має спиратися на результати проведеного аналізу й поєднувати стратегічні та оперативні рішення. Запропоновані напрями розвитку системи управління ризиками доцільно згрупувати за основними видами ризиків: стратегічними, валютними, кредитними, ризиком запасів, логістичними й операційними.

Поглиблення інтеграції ризик-менеджменту в систему стратегічного планування. Дерево цілей підприємства доцільно доповнити кількісними ризик-

орієнтованими показниками: максимальною допустимою часткою простроченої дебіторської заборгованості, цільовим діапазоном коефіцієнтів ліквідності, лімітами відкритої валютної позиції, граничною часткою повільнообігових запасів тощо. Уключення цих показників до системи ключових показників ефективності (KPI) керівників різних рівнів дозволить ув’язати рівень ризику з мотивацією менеджменту.

Є посилення управління валютним ризиком. З урахуванням зростання потенційного впливу коливань курсу євро на власний капітал доцільно:

- удосконалити механізм природного хеджування через узгодження валюти надходжень і платежів (зокрема, розширювати частку контрактів із дилерами, прив’язаних до євро або із вбудованими механізмами індексації);
- формалізувати систему лімітів відкритої валютної позиції на рівні імпортера, встановлюючи граничні обсяги незахеджованих зобов’язань та інвентарю, номінованих в іноземній валюті;
- розробити методику сценарного аналізу впливу різних траєкторій валютного курсу на фінансові результати та власний капітал, яка використовуватиметься в процесі затвердження бюджетів імпортних поставок;
- активніше використовувати можливості загального хеджування через поєднання строків платежів та надходжень, переговори з постачальниками й дилерами щодо умов розрахунків.

. Незважаючи на високі результати, досягнуті у 2023 році, система може бути посилена за рахунок подальшого розвитку кредитного ризик-менеджменту:

- впровадження скорингових моделей оцінки дилерів та корпоративних клієнтів з урахуванням їх фінансової звітності, історії співпраці, ринкової позиції та специфіки регіону;

- диференціації умов комерційного кредитування (строків відстрочки, розміру кредитних лімітів, вимог до забезпечення) залежно від ризикового профілю контрагента;
- використання страхування торговельних кредитів для окремих груп клієнтів, що мають підвищений рівень ризику;
- регулярного моніторингу дебіторської заборгованості з формуванням «карти ризику» за дилерами та регіонами.

Управління ризиком запасів та операційними ризиками. Зростання запасів створює потенційний ризик їх знецінення у разі різкої зміни попиту чи появи нових моделей. Для мінімізації цього ризику доцільно:

- впровадити моделі прогнозування попиту на основі статистичних даних продажів, маркетингових планів, оцінки конкурентних дій;
- сегментувати асортимент за швидкістю обігу та маржинальністю (класифікація A–B–C/X–Y–Z), встановивши диференційовані правила поповнення запасів;
- розробити політику управління «старіючими» запасами, яка включатиме своєчасне застосування цінових стимулів, маркетингових акцій, програм trade-in;
- посилити контролінг складських операцій, щоб запобігати ризикам пошкодження, втрат чи несанкціонованого списання товару.

Воєнний стан супроводжується ризиками блокування окремих логістичних маршрутів, перебоїв у роботі портів, залізниці, митних пунктів. У цих умовах ПрАТ «Рено Україна» доцільно:

- диверсифікувати маршрути постачання, використовуючи альтернативні коридори та види транспорту;
- укладати договори з кількома логістичними провайдерами для зниження залежності від окремих контрагентів;
- розробити плани безперервності діяльності (Business Continuity Plans), які міститимуть сценарії дій у разі блокування певних маршрутів, тимчасового припинення постачання з окремих заводів чи країн;

- забезпечити резервні канали комунікації та дистанційного управління для ключових підрозділів на випадок надзвичайних ситуацій.

Впровадження інтегрованих інформаційних систем, які поєднують дані про продажі, запаси, дебіторську заборгованість, валютні позиції та логістичні операції, дозволить здійснювати оперативний моніторинг ключових ризик-орієнтованих показників, налаштувати порогові значення й автоматичні попередження, що підвищить швидкість реакції на відхилення.

Нарешті, важливим елементом удосконалення системи ризик-менеджменту є розвиток корпоративної культури, орієнтованої на усвідомлення ризиків. Доцільно формалізувати політику управління ризиками у вигляді внутрішнього документа, що визначатиме принципи, ролі й відповідальність у сфері ризик-менеджменту, провести навчання для менеджерів і ключових співробітників, включити елементи ризик-менеджменту до системи оцінювання результатів роботи й кар’єрного розвитку.

За умови реалізації запропонованих заходів очікується не лише подальше зниження ризикового навантаження на одиницю доходу, але й зростання економічної ефективності діяльності завдяки скороченню витрат на резерви, зменшенню втрат від неплатежів, оптимізації запасів і зниженню логістичних витрат. Це створює підґрунтя для стійкого розвитку ПрАТ «Рено Україна» в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дають підстави для формування цілісного узагальнення щодо теоретичних засад та практичних аспектів управління ризиками в діяльності ПрАТ «Рено Україна». У процесі наукового пошуку було визначено, що категорія «ризик» у системі сучасного менеджменту є невід'ємним наслідком невизначеності, яка прямо впливає на здатність підприємства досягати запланованих стратегічних показників. Для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, зокрема підприємств-імпортерів, ризики характеризуються підвищеною інтенсивністю та комплексністю, оскільки вони формуються на перетині фінансових коливань, логістичних бар'єрів та динамічних змін у регуляторному середовищі як країни походження товару, так і країни споживання.

Теоретичний аналіз дозволив систематизувати ключові групи ризиків імпортних операцій, серед яких домінуючу роль відіграють валютно-фінансові, політико-правові та логістичні чинники. Ефективна система ризик-менеджменту в таких умовах має базуватися на безперервному циклі ідентифікації та оцінювання загроз, а її інструментарій повинен бути інтегрований у документальну архітектуру зовнішньоекономічних контрактів. Це забезпечує переведення зовнішньої невизначеності у керовані параметри господарської діяльності, що є критично важливим для збереження ліквідності та ділової репутації на міжнародному ринку.

Практичне дослідження діяльності ПрАТ «Рено Україна» засвідчило, що підприємство є фінансово стійким офіційним імпортером із потужними конкурентними перевагами. Попри складні макроекономічні умови та воєнні виклики, компанія продемонструвала високу адаптивність, що виявилося у відновленні обсягів чистого доходу та суттєвому зростанні чистого прибутку. Аналіз показників рентабельності та ліквідності підтвердив результативність

управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та перегляд асортиментної політики на користь найбільш затребуваних моделей.

Оцінювання системи ризик-менеджменту ПрАТ «Рено Україна» дозволило констатувати високу ефективність управління кредитними ризиками, що підтверджується скороченням ризикового навантаження на одиницю доходу більш ніж у п’ять разів протягом аналізованого періоду. Така динаміка свідчить про якісний відбір контрагентів та жорсткий контроль дебіторської заборгованості. Водночас виявлено, що зростання масштабів імпортних операцій призвело до збільшення валютної експозиції, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів захисту власного капіталу від коливань курсу євро.

Пріоритетними напрямами розвитку системи управління ризиками визначено посилення інтеграції ризик-орієнтованих показників у загальну стратегію розвитку підприємства через систему ключових індикаторів ефективності. Це передбачає формалізацію лімітів відкритої валютної позиції, активне використання методів природного хеджування та впровадження планів безперервності діяльності для нейтралізації логістичних загроз. Застосування запропонованих рекомендацій, включно з автоматизацією моніторингу ризиків та розвитком відповідної корпоративної культури, створить передумови для стабільного функціонування ПрАТ «Рено Україна» та зміцнення його лідерських позицій на автомобільному ринку України.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балдинюк В. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1 (дата звернення: 02.05.2026).

2. Бондарчук М., Чичуй О. ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ І ДІАГНОСТИКИ ДЛЯ СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 1(43). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-56-66 (дата звернення: 02.05.2026).

3. Гнилицька Л. В. Бухгалтерський облік як інструмент управління ризиками підприємницької діяльності. *Фінанси України*. 2014. № 3 (220). С. 114–125.

4. Дикань В., Скрипінський О., Ляхов М. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ВПЛИВУ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 11(51). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-11(51)-661-675 (дата звернення: 02.05.2026).

5. Євчук Л. А. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СФЕРИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ: РИЗИКИ, ТРЕНДИ, ЦІНОУТВОРЕННЯ. *Електронний журнал "Ефективна економіка"*. 2026. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.1 (дата звернення: 02.05.2026).

6. Йосипчук В., Нога О., Козак Ю. УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ШЛЯХОМ ЕФЕКТИВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 5(35). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-68-79 (дата звернення: 02.05.2026).

7. ІНСТИТУЦІЙНІ ТА РЕГУЛЯТОРНІ РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРАНСФЕРНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА / О. Павленко та ін. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2026. № 12(66). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-12(66)-1130-1141 (дата звернення: 02.05.2026).

8. Кириченко О. М., Поліщук А. В. УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Efektyvna ekonomika*. 2022. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.33 (дата звернення: 02.05.2026).

9. Кишакевич Б. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Національні інтереси України*. 2026. № 1(18). URL: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-1(18)-923-934 (дата звернення: 02.05.2026).

10. Костюк М. С. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ. *Efektyvna ekonomika*. 2024. № 8. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.94 (дата звернення: 02.05.2026).

11. Медвідь Ю. О. Управління ризиками та аналіз діяльності суб"єктів зовнішньоекономічної діяльності митними органами країн ЄС. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2015. Вип. 28. С. 53–59.

12. Мірошніченко М. МЕТОДИ АНАЛІЗУ СТУПЕНЮ ВПЛИВУ РИЗИКІВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ. *International Scientific Unity*. 2026. С. 97–100. URL: https://doi.org/10.70286/isu-28.01.2026.007 (дата звернення: 02.05.2026).

13. Назаренко С., Чорноус О., Филик А. МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-145 (дата звернення: 02.05.2026).

14. Оліховський В. ЕТАПИ АНАЛІЗУВАННЯ ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-35 (дата звернення: 02.05.2026).

15. Офіційний сайт ПрАТ «Рено Україна» URL: https://www.renault.ua/ (дата звернення: 02.05.2026)

16. Погончук А., Тюріна Н. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Grail of Science*. 2023. № 30. С. 89–95. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.04.08.2023.012 (дата звернення: 02.05.2026).

17. Сайт ПрАТ «Рено Україна» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33552751/ (дата звернення: 02.05.2026)

18. Сайт ПрАТ «Рено Україна» URL: https://opendatabot.ua/c/33552751 (дата звернення: 02.05.2026)

19. Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2022. № 2(26). С. 79–88. URL: https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-79-88 (дата звернення: 02.05.2026).

20. Станкевич І., Яцкевич І. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИМИ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12(52). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-268-281 (дата звернення: 02.05.2026).

21. Сторожук О. В., Копотун А. М., Буднік І. О. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ. *Митна безпека*. 2021. № 3. С. 107–114.

URL: https://doi.org/10.33244/2617-5959.3.2019.107-114 (дата звернення: 02.05.2026).

22. Тодощук А., Вей Ю., Ганайлюк Ю. РІЗНОВИДИ ТА ТИПОЛОГІЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-52 (дата звернення: 02.05.2026).

23. Халаман В. В. РИЗИКИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ШЛЯХУ ДО ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2026. Т. 3, № 2. С. 181–187. URL: https://doi.org/10.60022/3(2)-23s (дата звернення: 02.05.2026).

24. Чернега І., Хахалін М. ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ РИЗИКІВ. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2026. № 1(43). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-1(43)-180-193 (дата звернення: 02.05.2026).

25. Чорненька О. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІПЕРДИНАМІЧНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 12(52). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-12(52)-584-593 (дата звернення: 02.05.2026).

26. Baeva O. I., Vasilchenko O. O. RISK MANAGEMENT FEATURES IN LOGISTICS FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES. *Economy and Society*. 2018. No. 18. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-3 (date of access: 02.05.2026).

27. Hul I., Moroz V., Dudiuk V. INNOVATIVE TOOLS OF REPUTATION MANAGEMENT IN DOMESTIC LOGISTICS COMPANIES UNDER MILITARY RISKS. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*.

2026. No. 1(105). URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11877 (date of access: 02.05.2026).

28. Ivashchenko H. A. The Methodological Support for Risk Management in an Enterprise's Foreign Economic Activity. *Business Inform*. 2025. Vol. 10, no. 573. P. 283–290. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-283-290 (date of access: 02.05.2026).

29. Ostapenko A., Povod T. EFFICIENCY AND CUSTOMS RISK MANAGEMENT IN LOGISTICS FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2020. No. 1(24). URL: https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-33 (date of access: 02.05.2026).

30. Turzhanskyi V. Risk Management in the Context of Analysis of Foreign Economic Activities Performance Indicators by Customs Administrations of EU. *Modern Economics*. 2020. Vol. 22, no. 1. P. 108–111. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.v22(2020)-17 (date of access: 02.05.2026).

31. Vei Y. TOOLS FOR RISK MANAGEMENT OF ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF EURO-ATLANTIC INTEGRATION. *Black Sea Economic Studies*. 2025. No. 92. URL: https://doi.org/10.32782/bses.92-16 (date of access: 02.05.2026).

32. Vysochan O., Korenovskyi O., Lytvynenko N. TOOLS FOR MANAGING THE RISKS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY. *Intellect XXI*. 2024. No. 4, 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-4.1 (date of access: 02.05.2026).

33. Yakymchuk T. I., Krasovska Y. V., Podlevska O. M. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ В ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2021. Т. 4, № 92. С. 481. URL: https://doi.org/10.31713/ve4202043 (дата звернення: 02.05.2026).

34. Yevtushenko V., Shuba T., Nezhelska O. RISK MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE. *Pryazovskyi Economic*

Herald. 2020. No. 6(23). URL: https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-14 (date of access: 02.05.2026).

35. Zavhorodnii A. MECHANISMS OF RISK MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE BLACK SEA REGION. *Black Sea Economic Studies*. 2019. No. 46. URL: https://doi.org/10.32843/bses.46-3 (date of access: 02.05.2026).