МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління ризиками ЗЕД промислового підприємства в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-ммб-з
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Козаченко А.В.
Керівник : доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.держ.упр.,
Мостовий В.О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

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 зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

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

Козаченко Анастасія Василівна

1. Тема роботи «Управління ризиками ЗЕД промислового підприємства в умовах воєнного часу»
керівник роботи: Мостовий В.О., доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.н.держ.упр.

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1967-с

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2025 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)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЗЕД

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
6 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-20.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.05.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	травень 2025	

Студент _____ А.В. Козаченко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.О. Мостовий
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

PEST-аналіз – аналіз асортименту підприємства

СММ - просування в соціальних мережах

ГАТТ – генеральна угода з тарифів і торгівлі

ТПП – торгово-промислова палата

КЗПП – кодекс законів про працю

ТІР – КАРНЕТ – документ тимчасового ввезення

ПП – приватне підприємство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ПДВ – податок на додану вартість

АВС-аналіз - аналіз асортименту торговельного підприємства

МСБ – малий та середній бізнес

XYZ – аналіз – аналіз товарного асортименту

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Управління ризиками ЗЕД промислового підприємства в умовах воєнного часу» 43 с., 6 рис., 5 табл., 19 джерел.

Актуальність теми зумовлена важливістю зовнішньоекономічної діяльності для економічного відродження і розвитку україни та наявністю високого рівня ризиків здійснення такої діяльності для промислового підприємства та забезпеченням захисту від реалізації таких ризиків.

Метою дослідження є формування тактики управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємства в умовах війни.

Для реалізації мети необхідно виконати наступні завдання:

- систематизувати теорію та поняття питання управління ризиками в сфері ЗЕД;
- охарактеризувати сучасний стан ризиків у зовнішньоекономічної діяльності в Україні;
- розробити пропозиції та рекомендації для підприємства – суб'єкта ЗЕД.

Об'єктом дослідження є підприємство – суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом дослідження є зовнішньоекономічна діяльність ІТ-підприємства та зовнішнє середовище – ринок ЄС.

В роботі використовувались загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, порівняльний, графічний, СВОТ-аналіз та інші.

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, РЕГУЛЮВАННЯ, ПРОЕКТИ, СТРАХУВАННЯ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Foreign economic activity risk management of an industrial enterprise in wartime" 43 p., 6 fig., 5 tab., 19 sources.

The relevance of the topic is due to the importance of foreign economic activity for the economic revival and development of Ukraine and the presence of a high level of risks of carrying out such activity for an industrial enterprise and ensuring protection against the realization of such risks.

The purpose of the study is to form a risk management tactic in the foreign economic activity of an enterprise in wartime.

To implement the goal, it is necessary to perform the following tasks:

- systematize the theory and concept of risk management in the field of foreign economic activity;
- characterize the current state of risks in foreign economic activity in Ukraine;
- develop proposals and recommendations for an enterprise - a subject of foreign economic activity.

The object of the study is an enterprise - a subject of foreign economic activity.

The subject of the study is the foreign economic activity of an IT enterprise and the external environment - the EU market.

The work used general scientific and special research methods: monographic, comparative, graphic, SWOT analysis and others.

RISK MANAGEMENT, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, PERSONNEL, MANAGEMENT, REGULATION, PROJECTS, INSURANCE.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ……. 11
1.1 Теоретичні аспекти управління ризиками……... 11
1.2 Специфіка зовнішньоекономічної діяльності…… 15
1.3 Сучасні методи управління ризиками…… 17
РОЗДІЛ 2 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ……. 21
2.1 Сучасний стан та проблематика зовнішньоекономічної діяльності…. 21
2.2 Ключові проблеми здійснення ЗЕД в Україні……. 24
2.3 Ризики та проблеми ЗЕД в Україні…….. 32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 37
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 39

ВСТУП

Актуальність теми “Управління ризиками ЗЕД промислового підприємства в умовах воєнного часу” проблематика управління ризиками має ключове значення для сучасних умова глобальної нестабільності та ускладнення міжнародних економічних зв’язків зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) українських підприємств стикається з підвищеним рівнем ризику. Зокрема, підприємства, що спеціалізуються на експорті вторинної сировини, таких як металобрухт, працюють у надзвичайно чутливому середовищі: політична ситуація в країні, зміни митного законодавства, логістичні бар’єри та валютні коливання безпосередньо впливають на результативність їх діяльності.

ТОВ “Металгамма” – підприємство, що має у власності 10 гектарів виробничої площі під майданчики зберігання брухту чорних металів, володіє ліцензією на експорт та щорічно постачає понад 300 тисяч тонн продукції до Словаччини та Німеччини. Незважаючи на наявність стабільних зовнішньоекономічних контрактів, підприємство стикається з численними ризиками, які потребують системного аналізу та управління.

Актуальність теми також зумовлена зростанням зовнішньоекономічних викликів для українських підприємств, зокрема в експортно-орієнтованих галузях. Для компаній, які працюють з металобрухтом, особливу загрозу становлять форс-мажорні ризики, коливання світових цін на метал, валютні ризики, ризики логістичних зривів, а також ризики, пов’язані з нормативними змінами у країнах-імпортерах в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливу роль відіграє процес дослідження впливу на неї невизначеності і ризику. Неоднозначність тенденцій економічного розвитку,
яка спостерігається в даний час в Україні, і нестабільність механізму ринкового регулювання спонукають підприємства розробляти програми подолання невизначеності в своїй діяльності.

Сучасна теорія управління ризиком передбачає послідовну реалізацію завдань, пов'язаних з ідентифікацією, оцінкою, аналізом, обмеженням ризику.

Проблема управління ризиком при здійсненні ЗЕД є значущою в контексті досліджень економічної науки, оскільки економічний ризик багатообразний, різні соціально-економічні умови його виникнення, складний процес адаптації до зовнішнього ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми ризику та невизначеності у діяльності підприємств, що здійснюють господарську діяльність вивчали такі вітчизняні та зарубіжні учені: Карвацька Н. С., Семчук Ж.В., Скриньковський Р.М., Сисюк С.В., Озель Д.М., Процевят О.С., Тюріна Н. М., Хом'як С. та інші.

В роботах зазначених науковців розглянуто загальні ризики підприємницької діяльності, представлено різні підходи до класифікації ризиків, подано характеристики методів їх вимірювання, управління, та мінімізації.

Однак в недостатній мірі досліджено процес управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності.

Мета дипломної роботи – дослідити систему управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємств України на прикладі ТОВ “Металгамма” та розробити практичні рекомендації щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження ведуть до досягення мети його:

1. Дослідити теоретичні засади управління ризиками у ЗЕД.
2. Визначити специфіку ризиків у сфері експорту металобрухту.
3. Проаналізувати діючу систему управління ризиками на ТОВ “Металгамма”.
4. Запропонувати шляхи підвищення ефективності ризик-менеджменту в діяльності підприємства.

Об’єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємств України.

Предмет дослідження – процеси управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності на прикладі підприємства ТОВ “Металгамма”.

Методи дослідження – морнографічний, аналіз і синтез, економіко-статистичний метод, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз, логістичне моделювання.

Результати дослідження можуть бути використані як практичний інструмент удосконалення управління ЗЕД-ризиками на підприємствах галузі вторинної металургії та експортно-логістичних компаніях.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теорія управління ризиками в ЗЕД

Управління ризиками є невід'ємною складовою успішної зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У загальному вигляді ризик у ЗЕД (зовнішньоекономічній діяльності) – це ймовірність настання несприятливої події чи втрати економічної вигоди внаслідок впливу чинників внутрішнього або зовнішнього характеру в процесі здійснення міжнародної комерційної операції.

Особливістю ризиків у ЗЕД є їхня підвищена складність і багатофакторність, оскільки підприємство вступає у правові, фінансові та логістичні взаємовідносини з контрагентами, що діють в інших юрисдикціях, економіках та політичних системах. У цьому контексті, на відміну від внутрішніх операцій, ЗЕД має справу з міжнародним правом, валютними коливаннями, торговими бар'єрами, а також ризиками, пов'язаними з транспортуванням, сертифікацією та санкційними режимами.

Ризики у ЗЕД можуть бути класифіковані за різними ознаками:

- за джерелом виникнення: внутрішні (організаційні, фінансові, управлінські) та зовнішні (політичні, економічні, регуляторні).
- за характером впливу: стратегічні, операційні, репутаційні, юридичні.

За ступенем контрольованості: контрольовані (наприклад, ризики поставок) та неконтрольовані (війна, санкції, стихійні лиха).

За результатами впливу: прямі (фінансові збитки, зрив контракту) і непрямі (втрата ринку, падіння довіри партнерів).

Оскільки участь підприємства у ЗЕД завжди пов'язана з невизначеністю, важливо не лише ідентифікувати потенційні ризики, а й мати чітку систему їх кількісної оцінки, ранжування та мінімізації. В умовах воєнного стану та нестабільної світової кон'юнктури актуальність управління ЗЕД-ризиками

значно зростає, оскільки навіть один критичний фактор (наприклад, закриття логістичного маршруту або відмова іноземного банку у платежі) може призвести до багатомільйонних збитків. Таким чином, усвідомлення природи, видів і механізмів впливу ризиків на зовнішньоекономічну діяльність є фундаментом для побудови ефективної системи ризик-менеджменту, що дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільність у мінливому міжнародному середовищі та основних характеристик ризику в ЗЕД належать:

- невизначеність результатів господарської операції, викликана зміною зовнішнього середовища;
- можливість як негативного, так і позитивного відхилення від очікуваного результату (хоча переважно розглядається саме негативний сценарій);
- вплив великої кількості зовнішніх чинників, які не підконтрольні самому підприємству.

Основні види ризиків у зовнішньоекономічній діяльності включають:

- комерційні ризики — пов’язані зі змінами цін, попиту, платоспроможності контрагента.

Фінансові ризики — коливання валютних курсів, інфляційні процеси, зміни умов кредитування.

Політичні ризики — санкції, зміни законодавства, нестабільна геополітична ситуація.

Транспортно-логістичні ризики — затримки доставки, пошкодження товарів, зміна логістичних маршрутів.

Юридичні ризики — невідповідність контрактів міжнародному праву, ризик судових спорів.

Особливої уваги потребує експортно-орієнтована діяльність, як у випадку ТОВ «Металгамма». Тут ризики пов’язані як з міжнародним законодавством, так і зі специфікою ринку чорних металів, нестабільністю цін на брухт, митними бар’єрами, ризиками невчасного повернення валютної виручки.

Управління ризиками в ЗЕД має системний характер і передбачає:

- ідентифікацію ризиків;
- їх кількісну та якісну оцінку;
- розробку стратегії мінімізації впливу;
- постійний моніторинг ситуації на зовнішніх ринках.

Таким чином, ефективне управління ризиками є однією з ключових умов збереження стабільності підприємства в умовах глобалізації, воєнних загроз та економічної турбулентності.

Ризик завжди притаманний ринковій економіці, тому що ведення бізнесу передбачає зважене прийняття управлінських рішень в умовах ризику з метою отримання запланованого результату. В процесі економічної діяльності позбутися економічних ризиків повністю неможливо, оскільки вони проявляються через об'єктивні, притаманні економіці категорії конфліктності та невизначеності, недостатність інформації, відсутності точного прогнозу щодо багатьох параметрів економічних об'єктів та процесів.

Об'єктам ризику можуть бути [2]:

- окрема господарська операція, вид продукції, технологічні процеси, напрям виробничої діяльності тощо;

- окремий суб'єкт господарювання, галузь;

- країна, регіон тощо.

Усі об'єкти ризику є системами що представляють собою множини елементів довільної природи, що мають зв'язки й утворюють певну цілісність.

В якості суб'єктів ризику виступають [1]: окремі особи (керівники, менеджери, відповідальні працівники); об'єднання зазначених осіб в колективи та колегії. Як правило суб'єкт ризику – особа (індивід або колектив), яка зацікавлена в результатах управління об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкта ризику. Усі ризики виникають унаслідок дії різноманітних чинників, що стають джерелами ризику.

Щодо джерела ризику як правило це чинники (явища, процеси), що спричиняють невизначеність результатів, зумовлених певними зовнішніми чи внутрішніми змінами або діями суб'єктів ризику. Джерела ризику за проявом

поділяють на дві групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні джерела ризику формуються у зовнішньому середовищі системи, і повністю уникнути їхньої дії неможливо (наприклад, на підприємство як систему діють зовнішні джерела ризику: природні, політичні, соціальні, макроекономічні фактори). Внутрішні джерела ризику (персонал, техніка, технологія тощо) виникають усередині системи, і їх наявність й активність значно залежать від дій суб'єкта ризику [3]. Отже, діяльність усіх економічних суб'єктів супроводжується ризиком.

1.2. Класифікація ризиків у ЗЕД

Ризики у зовнішньоекономічній діяльності класифікуються в залежності від багатьох факторів природи ризику та ставлення до нього підприємства.

Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності потребує чіткого розуміння їхньої природи, джерел виникнення та можливих наслідків. Саме тому одним із перших кроків у процесі ризик-менеджменту є класифікація ризиків, яка дозволяє систематизувати загрози, визначити їх рівень та обрати ефективні інструменти впливу.

Існує кілька підходів до класифікації ризиків у ЗЕД, зокрема за джерелом виникнення, характером впливу, рівнем контрольованості та часовим горизонтом.

1. За джерелом виникнення ризику:

Зовнішні ризики, як основне і незалежне від нас.

- політичні (санкції, війни, зміна режимів, держрегулювання в країнах-партнерах).
- економічні (інфляція, валютні коливання, фінансова нестабільність).

Соціальні (страйки, демографічні зміни, громадські заворушення).

Природно-кліматичні (стихійні лиха, кліматичні зміни, пандемії).

Класифікація ризиків дозволяє виокремити їх за певними ознаками на однорідні категорії, що сприяє застосуванню конкретних методів аналізу, оцінки та управління ризиками. Необхідність класифікації ризиків пов'язана і з

тим, що розуміючи з чим має справу підприємець можна використати стандартний набір методів усунення.

Класифікувати ризики можна за різними ознаками. На наше переконання, всі ризики, незважаючи на їхню класифікаційну приналежність, є економічними ризиками.

Внутрішні-інституційні ризики, а саме:

Організаційні (недостатній досвід персоналу, слабка логістика).

Фінансові (дефіцит оборотних коштів, погане фінансове планування).

Технологічні (застарілі виробничі потужності, технічні збої).

Юридичні (помилки в контрактах, невраховані умови імпорту/експорту).

2. За сферою прояву:

Ризики постачання (supply-side) — невчасне або неповне виконання умов поставки контрагентом.

Ризики реалізації (market-side) — труднощі зі збутом через зміну кон'юнктури ринку або дії конкурентів.

Фінансові ризики — коливання курсів валют, зміна ставок кредитування, обмеження на репатріацію капіталу.

Ризики контрактної відповідальності — порушення умов договору, санкції, спори.

3. За ступенем контрольованості:

Контрольовані ризики — залежать від внутрішніх рішень підприємства (наприклад, вибір контрагента, якість контрактів).

Неконтрольовані ризики — не піддаються прямому впливу (наприклад, зміна законодавства в країні-партнері або бойові дії).

4. За ступенем передбачуваності:

Передбачувані ризики — такі, що можуть бути ідентифіковані та оцінені за допомогою аналізу (наприклад, сезонні коливання цін).

Непередбачувані ризики — форс-мажори, які складно спрогнозувати (пандемії, природні катаклізми, геополітичні шоки).

Таблиця 1.1. - Джерела класифікації ризиків

Критерій класифікації	Тип ризику	Визначення
1. За джерелом виникнення	Зовнішні ризики	Ризики, що виникають під впливом факторів зовнішнього середовища, незалежно від підприємства.
Внутрішні ризики	Ризики, що зумовлені діяльністю самого підприємства, його організаційними або фінансовими недоліками.	
2. За сферою прояву	Ризики постачання	Можливі втрати через порушення постачальниками умов договору, затримки або дефекти продукції.
Ризики реалізації	Загрози збуту продукції на зовнішніх ринках, викликані кон'юнктурою, конкуренцією або змінами попиту.	
Фінансові ризики	Пов'язані з нестабільністю валютних курсів, інфляцією, кредитними умовами та фінансовими зобов'язаннями.	
Контрактні ризики	Порушення зобов'язань за зовнішньоекономічними контрактами, включаючи штрафи, пені, судові спори.	
3. За ступенем контрольованості	Контрольовані ризики	Можуть бути зменшені або усунені завдяки управлінським рішенням підприємства.
Неконтрольовані ризики	Не залежать від рішень підприємства, як-от політичні чи природні катастрофи.	
4. За ступенем передбачуваності	Передбачувані ризики	Можуть бути виявлені шляхом аналізу ситуації або застосування аналітичних моделей.
Непередбачувані ризики	Раптові події, які важко спрогнозувати — війна, пандемія, ембарго.	
5. За ймовірністю та масштабами наслідків	Критичні	Ризики з високою ймовірністю настання та катастрофічними наслідками для підприємства.
Суттєві	Мають середню або високу ймовірність та значні негативні фінансові наслідки.	
Незначні	Низька ймовірність, обмежений вплив на діяльність підприємства.	

5. За ймовірністю настання і масштабами наслідків:

- Критичні (висока ймовірність, катастрофічні наслідки).
- Суттєві (висока або середня ймовірність, значні втрати).
- Незначні (низька ймовірність, обмежений вплив).

На практиці більшість підприємств — зокрема і ТОВ «Металгамма» — стикаються з комбінацією кількох типів ризиків, тому важливо не лише їх правильно класифікувати, а й створити систему постійного моніторингу та адаптивного управління.

Фінансові ризики, зокрема ймовірність їхнього наступу, можна оцінити за допомогою методик, які дозволяють інтерпретувати показники основних фінансових коефіцієнтів для бальної оцінки відповідних ризиків фінансової стійкості та ліквідності [2].

Інвестиційні ризики доцільно розраховувати з урахуванням математичного очікування показників резерву під знецінення вкладень у попередні роки функціонування.

Реалізаційні ризики, які можна поєднати з маркетинговими, розраховуються на базі даних про споживання продукції на основних міжнародних ринках збуту шляхом розрахунку вищеописаних коефіцієнтів, а також знаходження суми збитку залежно від даних функціонування компанії за минулі роки та показників її максимальних втрат у разі зниження обсягів продажів.

Транспортні ризики при міжнародній торгівлі можна оцінити за допомогою статистичних даних про індекси тарифів на види вантажних перевезень, що використовуються підприємством і даних про відстань, що долається товаром, а також про частину вартості транспортування, яку оплачує продавець.

Наприклад аналіз ризиків умов контракту має описовий характер, припускаючи їх оцінку відповідно до врахування таких факторів, як використання шаблонів, ставлення керівництва до процесу укладання договорів

та навчання персоналу, залучення юридичного відділу, використання електронних підписів, зберігання, архівування та управління контрактами тощо. Крім цього, при доступі до інформації про кількість скоєних помилок в процесі укладення та виконання зовнішньоекономічних контрактів можна розрахувати кількісне вираження ризику, засноване на ретроспективних показниках.

Після розрахунку всіх видів ризиків необхідно приступати до побудови картки ризиків. Це графічний та текстовий опис обмеженої кількості ризиків підприємства у прямокутній таблиці; по одній осі вказують силу впливу або значущість ризику, а по іншому – ймовірність чи частоту його виникнення. Жирна ламана лінія, яка має бути присутня на карті, – критична межа терпимості. При виявленні критичних ризиків сценарії, що спричиняють виникнення ризиків вище цієї межі, вважають неприйнятними. Менеджерам необхідно зрозуміти, як прийняти чи передати такі ризики, тоді як ризиками нижче межі керують у робочому порядку.

Управління ризиками – це процес мінімізації чи передбачення збитків у разі створення або настання ризикових подій. Зменшення збитку і мінімізація ризику – не тотожні поняття, оскільки перше означає або зменшення можливих збитків, або зниження ймовірності настання несприятливих подій [2; 3].

Основні етапи процесу управління ризиком при реалізації зовнішньоекономічної діяльності [2]:

- аналіз ризику;
- вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняльної ефективності;
- формування стратегії управління всім комплексом ризиків підприємства;
- безпосередній вплив на ризик;
- контроль і коригування результатів процесу управління.

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

рішень[1]:

- уникнення;
- зменшення;

- оптимізація;
- прийняття;
- розподіл або передача.

Уникнення ризику − відмова від здійснення проєкту, пов’язаного з ризиком. Таке рішення може прийматись у випадку переважання ймовірності отримання збитків над ймовірністю отримання вигод.

Уникнення ризику є найпростішим і радикальним напрямком у системі керування ризиком при здійсненні ЗЕД.

Такий спосіб дозволяє повністю уникнути можливих втрат і непередбачуваності. Поряд з цим, як правило, уникнення ризику передбачає для підприємця відмову від прибутку. Тому при необґрунтованій відмові від реалізації запланованого виду ЗЕД, пов’язаного з ризиком, є втрати від невикористаних можливостей і додаткових прибутків [1].

Прийняття ризику − прийняття всього ризику чи його частини на відповідальність підприємця [1]. За такого способу приймають рішення про покриття можливих втрат власними ресурсами. Тобто підприємець усвідомлено йде на ризик незважаючи на вірогідність втрат.

Зниження ризику − це скорочення ймовірності й обсягу витрат в разі реалізації зовнішньоекономічної діяльності [1].

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

- диверсифікація (визначаються співвідношення зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, безпосередньо не пов’язаними один із одним. При цьому, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковий, інший можливо буде прибутковим);
- лімітування (встановлення ліміту, тобто граничних сум затрат, продажу, кредиту тощо.

Визначаються види діяльності та господарських операцій, що можуть постійно виходити за встановлені межі припустимого ризику, тому доцільно ризик лімітувати у відповідності до встановлених відповідних економічних та фінансових нормативів; лімітування є важливим прийомом зниження ступеня ризику, і банки застосовують його при видачі позичок, при виведенні договору на овердрафт тощо [3].);

- самострахування (група заходів для внутрішнього страхування ризиків, мета, яких забезпечити нейтралізацію негативних фінансових наслідків у процесі розвитку підприємства);
- страхування (комплекс видів страхування, які забезпечують захист інтересів вітчизняних та іноземних учасників різних форм міжнародної співпраці на основі аутсорсингу);
- хеджування та ін.

При виборі методу страхування можна отримати наступний набір послуг, пов’язаних із зовнішньоекономічною діяльністю [4]:

- страхування різного роду зовнішньоекономічних операцій та контрактів;

- страхування «карго», тобто страхування вантажів;

- страхування «каско», тобто страхування транспортних засобів. До підвидів даного роду страхування належать: страхування контейнерів та їхнє перевезення; страхування ризиків у сфері будівельно-монтажних робіт;

- страхування обладнання та устаткування від можливих пошкоджень; страхування зобов’язань по гарантіях; страхування імпортного комплексного обладнання;

- страхування електронного обладнання, що імпортується; страхування відповідальності за здійснення будівельно-монтажних робіт перед третіми особами; страхування виставок торгово-промислового та іншого характеру, які здійснюють та проводять іноземні фірми;

- страхування майнових цінностей іноземних підприємств, які проводять свою діяльність на території України;

- страхування майнових цінностей вітчизняних підприємств, що здійснюють свою діяльність за кордоном;
- страхування відповідальності за здійснення різного роду зовнішньоекономічної діяльності.

Для управління ризиками, пов’язаними з падінням цін на біржові товари, фондові цінності та несприятливим падінням курсу валют, широко застосовуються різні методи хеджування, тобто методи укладення поряд з основним контрактом контракту про купівлю в постачальників відповідного товару «на термін» (йдеться про більш пізній термін, ніж за основним контрактом) за фіксованою ціною [4].

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

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

Отже підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що сучасний рівень розвитку страхової, банківської і біржової справи у світі надає суб’єктам, що здійснюють господарську діяльність в сфері ЗЕД широкий вибір різних інструментів управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічних операцій з метою їх мінімізації, проте абсолютного захисту від можливих ризиків не надає жодний з них, поряд з цим надаючи можливість їх зменшити або компенсувати втрати від ризикових ситуацій.

При здійсненні ЗЕД найбільш ефективним способом уникнення або мінімізації чи компенсації ризиків можна обрати комбінацію різних методів управління ризиками в ЗЕД, що дасть змогу зменшити або ймовірність настання ризикової ситуації або втрат від її настання.

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СФЕРІ ЗЕД В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Сучасний стан та ситуація ринку металобрухту

Постачання металобрухту до Словаччини та Німеччини — ключові партнери компанії, з якими укладено довгострокові контракти на щорічну поставку сировини. Експорт здійснюється у відповідності до вимог європейського законодавства щодо екологічної безпеки та сертифікації металу.

Транспортна логістика через порт Клайпеда (Литва) — найбільш ефективний маршрут, що забезпечує близько 30% експортних обсягів. Перевезення здійснюється залізничним транспортом через територію Польщі та Литви, що знижує залежність від південних українських портів і дозволяє уникати надмірних затримок у перевалці.

3. Альтернативний маршрут через порт Рені використовується епізодично — близько 5% загального експорту. Через інфраструктурні обмеження, політичну нестабільність регіону та зношеність портового обладнання, його ефективність є помірною.

4. Реалізація на внутрішньому ринку України — вимушений крок у періоди ускладнень логістики. Проте внутрішня реалізація має суттєві фінансові ризики, зокрема:

- ризик несплати з боку контрагентів;
- ризик відтермінування платежів на невизначений термін;
- застосування “бартерних” або неформальних схем, що ускладнює податковий та фінансовий облік.

У структурі ЗЕД підприємства прослідковується чітка орієнтація на залізничне сполучення та країни Балтії/Центральної Європи, що пов’язано зі стабільністю

розрахунків у валюті, нижчим рівнем ризиків та вищою маржинальністю контрактів.

Таблиця 2.1 - Напрями реалізації металобрухту

Напрям реалізації	Частка у загальному обсязі, %
Експорт через Клайпеду	30%
Експорт через Рені	5%
Внутрішній ринок	65%

Виробництво сталі в Україні у 2024 році склало 7,58 млн т, що майже повернулося до довоєнного рівня після падіння до 6 млн т у 2023. У січні–квітні 2025 — зростання +1–2,7 % (до ≈2,43–1,73 млн т) [ОВJ].

Прогнози на 2025 неоднозначні: деякі аналітики допускають зниження до 6,8 млн т (–9 %) через збитки від війни та закриття коксових шахт . Інші вказують на тимчасове пожвавлення зростанням 9,9 % у першому кварталі 2025

- Експорт сталевої продукції: у 2024 став пік, але в 2025 очікується зниження на 600–700 тис т через світові обмеження і падіння цін [ОВJ].

- Ключові фактори ризику: конфлікт навколо шахт (зокрема Покровська) ускладнює поставки коксу, загроза половинного скорочення виробництва до 2–3 млн т [ОВJ]. До того ж США діють тарифи — 25 % — що погіршує експорт у Західну Європу .

Ринок сталі в Україні переживає реставрацію після серйозних потрясінь. У 2025 році можливе рівноважне падіння, якщо не буде зниження напруги та стабілізації коксового сектору.

Ринок металобрухту є сировинним ринком, прив’язаним до ринку сталі.

Експорт металобрухту зріс на 61 % у травні 2025 порівняно з попереднім періодом, проте в межах України очікується дефіцит через внутрішній попит.

Введення експортної квоти або заборони (нульова квота) може обмежити експорт, що вплине і на внутрішні ціни .

Стратегічної загрози дефіциту не виключено: дефіцит брухту на внутрішньому ринку став серйозним викликом для металургійних комбінатів.

Ринок металобрухту в Україні переживає фазу перегріву: експорт виріс, але є загроза внутрішнього дефіциту. Це створює можливості для заготівельників, але й посилює внутрішні ризики нестабільності.

Ринок залізної руди також викликає інтерес.

Експорт залізної руди та концентрату досяг піку в 2024–2025, але в 2025 році очікується спад, зокрема через посилення імпортних обмежень у світі.
Є й перспективна сторона: Україна може стати важливим постачальником руди для прямого відновлення (DRI) та низьковуглецевої HBI, що цікаво Європі у контексті декарбонізації.

Основні перешкоди — логістика, високий рівень конкуренції та ризики зниження попиту з боку ЄС та Азії .

Ринок залізної руди в Україні стикається зі стисканням попиту, але має шанс відіграти важливу роль у «зеленому переході» Європи. Потребує інвестицій у логістику і кліматичні сертифікати.

Табдиця 2.3.

Ринок готової продукції та сировини

Ринок	Стан у 2025	Основні тренди та ризики
Сталь	7,5–8 млн т у 2024, потенційне падіння до 6,8 млн т	Недостатня коксова база, можливі тарифи, зниження експорту
Металобрухт	Скачок експорт +61 %, дефіцит	Загроза квот, внутрішня нестабільність, потенційні вигоди для заготовлювачів
Залізна руда	Пік у 2024, спад у 2025	Обмеження з боку імпортерів, перспектива в DRI/HBI, логістичні бар’єри

Графік, який показує динаміку трьох ключових секторів металургійної галузі України з 2020 по 2025 рік:

- виробництво сталі поступово відновлюється після обвалу в 2022–2023 роках.

- експорт брухту показав різке зростання у 2024–2025, але має нестійкий характер.
- експорт залізної руди знижується — через глобальні обмеження й конкуренцію.

2.2. Діяльність підприємства ТОВ «Металгама»

ТОВ «Металгамма» — українське підприємство, що здійснює діяльність у сфері заготівлі, зберігання та експорту металобрухту чорних металів. Підприємство розташоване в межах промислової зони, має у своєму розпорядженні 10 гектарів площі, спеціально облаштованих для зберігання та сортування брухту.

Основні характеристики діяльності ТОВ «Металгамма» приведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. - Основні характеристики ТОВ “Металгама”

Показник	Значення
Площа для зберігання брухту	10 га
Щорічний обсяг заготівлі та експорту	≈ 300 тис. тонн
Основні країни-імпортери	Словаччина, Німеччина
Діяльність	Експорт металобрухту чорних металів
Правовий статус	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)

Завдяки значним обсягам постачання, підприємство має стабільні міжнародні контракти, а також репутацію надійного постачальника на ринках Центральної Європи. Водночас, специфіка діяльності компанії — особливо в умовах воєнного стану, нестабільного законодавства та валютних коливань — зумовлює високий рівень ризиків, що потребують системного аналізу.

Ідентифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Металгамма».

У процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Металгамма» стикається з широким спектром ризиків, які можуть негативно вплинути на стабільність доходів, обсяги експорту та ефективність управління фінансами. Для побудови ефективної стратегії ризик-менеджменту необхідно здійснити системну ідентифікацію основних груп ризиків, характерних для підприємства.

Логістичні ризики – напевно основні, що виникають в період війни.

Ризик блокування або затримки залізничних перевезень через зношеність інфраструктури або зміни в режимах прикордонного контролю.

Ризик підвищення тарифів на перевезення з боку УЗ або операторів транзитних країн.

Сезонні ризики (напр., скупчення вантажів у Клайпеді під кінець року, завантаженість портів). Обмеження на перевезення через Рені через політичні або технічні фактори.

Фінансові ризики – вони є завжди та на постійній основі.

Ризик несплати на внутрішньому ринку — до 65% брухту продається в межах України, де в умовах кризи контрагенти часто не виконують фінансові зобов’язання.

Ризик затримки валютної виручки з боку іноземних партнерів (переважно у періоди загострення воєнних дій або макроекономічної нестабільності).

Коливання валютного курсу (EUR/UAH, USD/UAH), які напряму впливають на дохідність експортних контрактів.

Комерційні ризики – залежать від кваліфікації менеджменту.

Зниження цін на металобрухт на міжнародних біржах, що призводить до втрат у маржі.

Втрата контрактів або зменшення попиту з боку німецьких або словацьких покупців через економічний спад або зміну політики закупівель.

Правові та регуляторні ризики стабільно високі

Зміни у правилах експорту металобрухту з боку українського уряду (обмеження, ліцензування, податки).

Митні бар’єри або нетарифні обмеження з боку ЄС (включаючи нові “зелені” стандарти та квоти).

Політичні та воєнні ризики загострились максимально.

Ризики воєнних дій, що впливають на логістику, страхування вантажів і безпеку працівників.

Ризик втрати активів або техніки через бомбардування або воєнні загрози в регіонах роботи.

Таблиця 2.4. - Класифікація ризиків на ринку

Назва ризику	Ймовірність настання (%)	Можливі збитки (тис. грн)	Очікувані втрати (тис. грн)
Несплата на внутрішньому ринку	60	8000	4800.0
Затримка валютної виручки	40	5000	2000.0
Коливання валютного курсу	50	6000	3000.0
Блокування залізничних перевезень	30	4000	1200.0
Зниження світових цін на брухт	35	3000	1050.0

Ризик санкцій або обмежень на торгівлю з боку країн ЄС у разі змін у геополітичному контексті та сукупність ризиків, з якими стикається ТОВ «Металгамма», має високий рівень комплексності та вимагає застосування мультифакторного підходу до оцінки, включаючи як якісні (експертні), так і кількісні (математичні) методи.

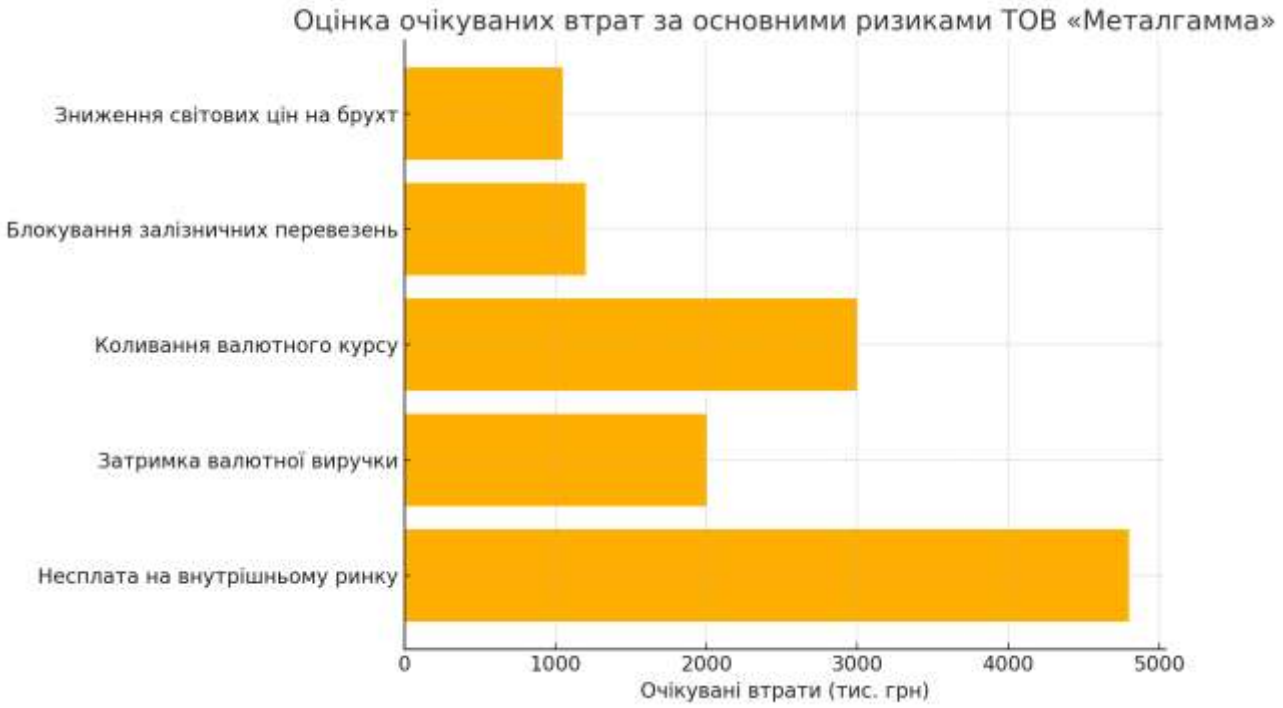


Рис.2.1. Динаміка ризиків в сфері ЗЕД

Класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності дозволяє не лише структуризувати джерела потенційних загроз, але й вибудувати систему раннього попередження та реагування, адаптовану до особливостей підприємства. Такий підхід є критично важливим у сучасних умовах глобальної нестабільності, коли суб’єкти ЗЕД, зокрема експортери металобрухту, діють у складному геополітичному, валютному та правовому середовищі.

Для підвищення ефективності ризик-менеджменту підприємство повинне не лише ідентифікувати ризики, а й застосовувати науково обґрунтовані методи їх оцінки. У цьому контексті особливої ваги набуває використання математичного апарату, зокрема інструментів теорії ймовірностей, статистичного аналізу та імовірнісного моделювання.

Елементи математичного підходу до оцінки ризиків

Сучасні методи управління ризиками дедалі частіше спираються на кількісну оцінку з використанням формальних моделей. Найбільш поширеними інструментами є:

Ймовірнісна оцінка ризику полягає в тому, що кожен ризик характеризується ймовірністю настання (P) та очікуваним збитком у разі реалізації (L). Сукупний ризик можна оцінити як:

$R = P \times L$

Наприклад, якщо ймовірність зриву контракту — 10%, а збитки складуть $100,000 — то ризик у грошовому еквіваленті дорівнює $10,000.

Метод Монте-Карло:

Використовується для моделювання складних сценаріїв із великою кількістю змінних. Дозволяє змоделювати широкий спектр варіантів розвитку подій, включно з найгіршими сценаріями (worst-case analysis).

- SWIFT та FMEA-аналіз (Failure Modes and Effects Analysis):

Методи виявлення слабких місць у процесах та оцінки ступеня критичності ризиків шляхом балів або індексів (наприклад, RPN — Risk Priority Number).

Дерево подій та дерево рішень:

Створення графічних моделей розвитку подій, що враховують альтернативні рішення, ймовірності та наслідки. Дає змогу обирати оптимальний варіант дій за мінімального ризику.

Ковзна середня, дисперсія та стандартне відхилення:

Для оцінки волатильності фінансових ризиків, валютних курсів, попиту тощо. Наприклад, чим більша дисперсія — тим вищий ризик.

Найбільш ефективним з точки зору логістики та фінансових результатів є експорт через порт Клайпеда (Литва) — близько 30% річного обсягу, що забезпечує стабільну валютну виручку та своєчасні розрахунки з європейськими партнерами.

Невелика частка обсягів (до 5%) проходить через український порт Рені, однак використання цієї гілки ускладнюється логістичними вузькими місцями, обмеженою пропускною здатністю та сезонною нестабільністю.

Водночас, значна частина металобрухту реалізується на внутрішньому ринку (≈65%), що супроводжується високими ризиками несплати, затримок

платежів, бартерних схем або прямої заборгованості. Це негативно впливає на ліквідність підприємства, ускладнюючи планування та розширення виробництва.

В таких умовах ТОВ «Металгамма» потребує вдосконаленої системи управління ризиками, з особливим акцентом на валютний контроль, логістичну оптимізацію та кредитний моніторинг внутрішніх контрагентів.

2.3. Організація покращення експорту

На основі проведеного аналізу зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Металгамма» та виявлених ризиків, доцільним є впровадження комплексу управлінських заходів, спрямованих на мінімізацію впливу дестабілізуючих чинників та підвищення стійкості підприємства в умовах воєнної, економічної та логістичної турбулентності.

1. Оптимізація логістичних маршрутів є необхідною.

Збільшення частки експорту через порт Клайпеда за рахунок укріплення партнерства з логістичними компаніями Литви та Польщі.

Залучення альтернативних сухопутних коридорів (наприклад, мультимодальні перевезення через Польщу й Словаччину).

Підписання ф’ючерсних контрактів з операторами перевезень — для фіксації тарифів та зниження ризику стрибків цін.

2. Фінансове страхування ризиків також треба.

Впровадження страхування експортних контрактів через міжнародні страхові компанії (включаючи страхування затримки платежів та валютних втрат).

Хеджування валютних ризиків шляхом використання інструментів строкового ринку (форварди, опціони).

Аналіз платоспроможності контрагентів з використанням спеціалізованих платформ (Creditinfo, Dun & Bradstreet).

Диверсифікація ринків збуту є доречною завжди.

Вихід на нові ринки ЄС (напр., Чехія, Угорщина, Румунія), які мають попит на брухт чорних металів, але менш ризиковані щодо регуляторних обмежень.

Залучення трейдерів з довгостроковими контрактами, які можуть виступати гарантом стабільної валютної виручки.

Цифровізація управління ризиками.

Впровадження ERP-системи з модулем управління ризиками, яка дозволить вести постійний моніторинг виконання контрактів, відстежувати затримки платежів та логістичні збої.

Використання індикаторних панелей (risk dashboards) для керівництва — із візуалізацією валютних коливань, залишків на складах, маршруту вантажів у реальному часі.

Розвиток внутрішнього комплаєнс-контролю фірми.

Створення внутрішньої служби управління ризиками, яка координуватиме політику у сфері ЗЕД, здійснюватиме аудит зовнішньоекономічних контрактів та контролюватиме виконання митних і податкових процедур.

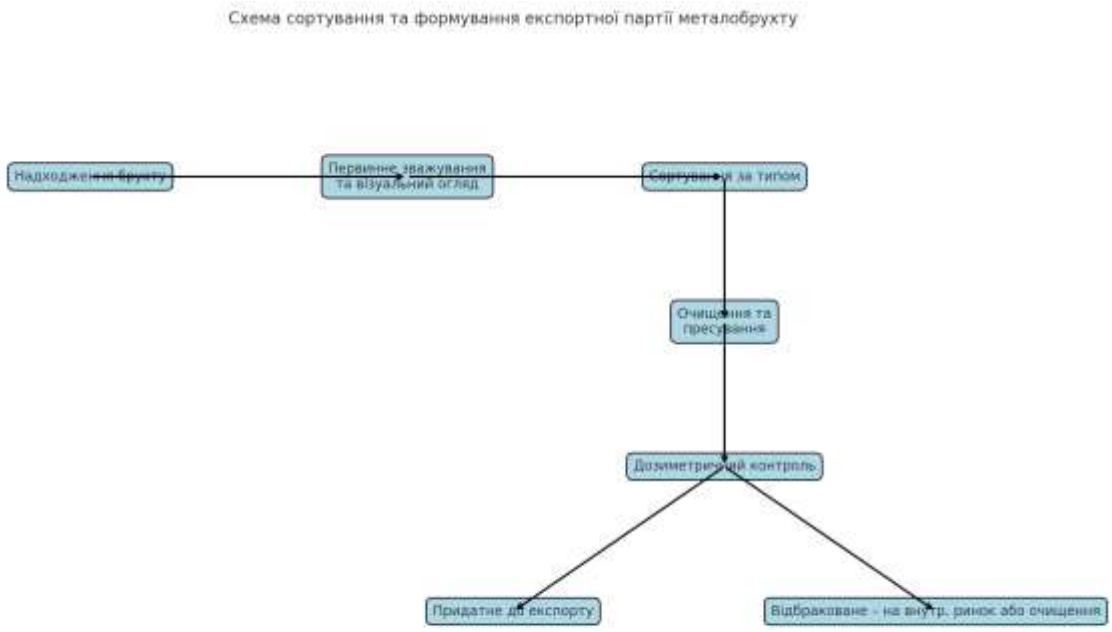


Рис.2.5. Схема логістики металобрухту.

Навчання персоналу основам ризик-менеджменту та комерційної безпеки.

Таким чином, запропоновані заходи охоплюють логістичну, фінансову, юридичну та організаційну площину, що дає змогу знизити ймовірність реалізації ключових ризиків та забезпечити стійку експортну модель підприємства, навіть в умовах збройного конфлікту та глобальної нестабільності.

Однією з ключових умов стабільного функціонування ТОВ «Металгамма» у сфері зовнішньоекономічної діяльності є ефективно налагоджений процес заготівлі, сортування та накопичення металобрухту. Без достатнього резерву компанія не здатна ані виконувати довгострокові контракти, ані реагувати на короткострокові можливості продажу за вигідними цінами.

Система заготівлі брухту має бути краще.

Підприємство працює за мультиканальною схемою заготівлі, яка включає:

- Пункти прийому брухту в регіоні та суміжних областях.
- Контрактну заготівлю — укладання угод із промисловими підприємствами, які реалізують виробничі залишки.
- Мобільні бригади демонтажу, які виїжджають на об’єкти (старі заводи, металоконструкції, зруйновані об’єкти) для демонтажу та вивозу сировини.

Середня закупівельна ціна на 2025 рік складає близько 7000 грн/т, однак вона варіюється залежно від категорії брухту (легкий/тяжкий, з домішками чи без).

Сортування та класифікація металобрухту.

На території майданчику (10 га) здійснюється первинне сортування за такими ознаками:

По категоріях: брухт сталевий, чавунний, нержавіючий, кольоровий.

По розміру/фракції: крупногабаритний (потребує різання), середній, дрібний (вимагає пресування).

По ступеню забрудненості: чистий / з домішками (дерево, бетон, гума тощо).

Після сортування брухт:

- ріжеться,
- пресується в пакети або брикети,
- зважується,
- обліковується в цифровій базі,
- маркується та відправляється в зону накопичення.

Формування резерву металобрухту.

ТОВ «Металгамма» веде політику створення постійного резерву — не менше 10–15% від річного експортного плану (тобто ≈30–45 тис. т) — для забезпечення:

- безперервності постачань у разі перебоїв зі збором,
- можливості оперативного реагування на вигідні цінові коливання на ринку ЄС,
- формування великотоннажних партій, що є вигіднішими для логістики (наприклад, заповнення цілих вагонних маршрутів).

Управління запасами та цифровізація руху.

Компанія використовує цифрову систему обліку, яка включає:

- дані про тип, обсяг, походження та дату надходження брухту;
- терміни зберігання;
- пріоритетність реалізації (щоб уникнути “залежування”);
- інтеграцію з логістичним модулем — що дозволяє автоматично планувати навантаження, маршрути і розрахунок логістичних витрат.

Пропозиції з покращення трафіку:

- створити електронну карту заготівельної мережі, з GPS-відстеженням транспорту та даними про запаси на підрозділах.
- інвестувати у компресорне та різальне обладнання для підвищення швидкості підготовки брухту до експорту.

Запровадити внутрішній бенчмаркінг по вартості збору 1 тонни на кожному пункті — для зниження собівартості закупівель.

1. Експорт до ЄС (Через Клайпеду)

Діє митна пільга для України - імпортні мита на сталевий брухт скасовані до 2028 року в рамках Автономних торгових заходів (АТМ) [ОВ].

Українське експортне мито відсутнє: з 2023 року брухт експортується до ЄС безплатно (0 €/т) .

Клієнт сплачує:

Українське мито = 0 €/т

Мито в країні-імпортері (після форвардного розмитнення) = 0 %

Експорт в інші країни (наприклад, Туреччина)

- Українське експортне мито для Туреччини становить 180 €/т.
- Тариф на вивезення до Туреччини = 180 €/т (~7200 грн/т при курсі 1 € ≈ 40 ₴).

Таблиця 2.6. - Розклад маршрутів

Напрям експорту	Українське мито (€/т)	Мито в імпортері (%)	Пояснення
ЄС (Клайпеда)	0	0	Умови АТМ до 2028
Інші країни (Туреччина)	180	залежить від угод	Додаткові ~7200 ₴/т при експорті
Регіональні партнери (Рені, внутрішній ринок)	—	—	Обговорюється на місці, від 10 €/т і далі за погодженням

Висновок та стратегія експорту для даного підприємства.

- Максимальна концентрація експорту через Клайпеду — це єдине безмитне рішення на 2025–2028 роки.
- Експорт в інші напрямки (Туреччина, Молдова) супроводжується високим митом (≈180 €/т), що суттєво знижує маржу і не вигідно.
- Розподіл маршрутів доцільно аналізувати в цифрах:



Рис.2.9 Зміна напрямків руху

Тарифна оптимізація: варто вести переговори з митницею щодо «green lane» для чистого брухту, або сформувати альтернативні маршрути з переробкою в країнах ЄС — щоб не сплачувати 180 €/т.

У той час як експорт металобрухту забезпечує валютну виручку та відкриває підприємству доступ до платоспроможних ринків ЄС, внутрішній ринок України також може слугувати стратегічним резервним напрямом збуту, особливо у випадках логістичних збоїв, митних обмежень або форс-мажору на зовнішніх напрямках.

Поточний стан внутрішнього ринку металобрухту негативно-стабільний.

Після падіння виробництва сталі в Україні у 2022–2023 рр., з 2024 року ринок почав частково відновлюватися.

Основні споживачі брухту: АРСЕЛОРМІТТАЛ Кривий Ріг, Запоріжсталь, Каметсталь.

Попит при цьому зростає, але залишається нестабільним через:

- неритмічну роботу металургійних комбінатів,
- енергетичні ризики,
- залежність від доступу до коксівного вугілля.

Проблеми реалізації на внутрішньому ринку.

Високий ризик несплати або затримки платежів — підприємства часто працюють «по факту» або з відтермінуванням.

Застосування бартерних схем або «псевдооплати» сировиною, послугами чи товарами.

Ціни на брухт нижчі, ніж експортні: середня внутрішня ціна ≈ 6400–6800 грн/т, тоді як на експорті прибуток зростає за рахунок валютної виручки (≈ 180–220 $/т).

Потенціал і шляхи активізації ринку.

У 2025–2026 роках очікується ріст внутрішнього попиту у зв’язку з:

- відбудовою інфраструктури (мости, арматура, балки);
- держзамовленням на бронетехніку та обладнання;
- рестартом об’єктів оборонно-промислового комплексу.

Стратегічні переваги реалізації в Україні відповідно залишаються.

Рекомендація така - заточити всю логістику та портфелі під безмитний режим Клайпеди, а обсяги, що виходять за межі — продавати лише на внутрішньому ринку чи регіональних напрямках з розрахунком на вартість +8000 грн/т закупівлі.

Таблиця 2.9. - Комплекс переваг щодо внутрішнього ринку

Перевага	Коментар
Відсутність логістичних бар’єрів	Пряма поставка без перетину кордону, залізницею чи авто
Мінімум документів	Немає потреби в експортних деклараціях, сертифікатах EUR.1 тощо
Менші ризики затримок на митниці	Не потрібне розмитнення, інспекція, перевірки при транзиті
Можливість довгострокових контрактів	З національними виробниками сталі, що переходять на укр. сировину

Приходить розуміння того, що внутрішній ринок є не менш, а в деяких випадках більш привабливим аніж експортні поставки, та точно – менш

хлопотним з організаційної точки зору, хоча й ціна буде вищою на ринку експортному.

Таблиця 2.10 - Порівняння внутрішнього ринку та експорту

Показник	Експорт (Клайпеда)	Внутрішній ринок
Середня виручка за 1 т	≈ 7500–8500 грн	≈ 6400–6800 грн
Мито	0 грн	—
Логістика	Складна, багатоканальна	Пряма
Ризик несплати	Мінімальний (контракт, передплата)	Високий
Ризик затримки платежу	Низький	Високий
Платежі в валюті	Так	Ні

Внутрішній ринок України може слугувати резервною або буферною стратегією для підприємства у разі перебоїв в експортній логістиці. Проте через високі ризики розрахунків, нестабільність цін та залежність від енергетичних умов, реалізація в межах України має обмежений потенціал прибутковості. Рекомендується використовувати внутрішній ринок для збуту брухту низької якості, а придатну до експорту сировину — максимально направляти за кордон.

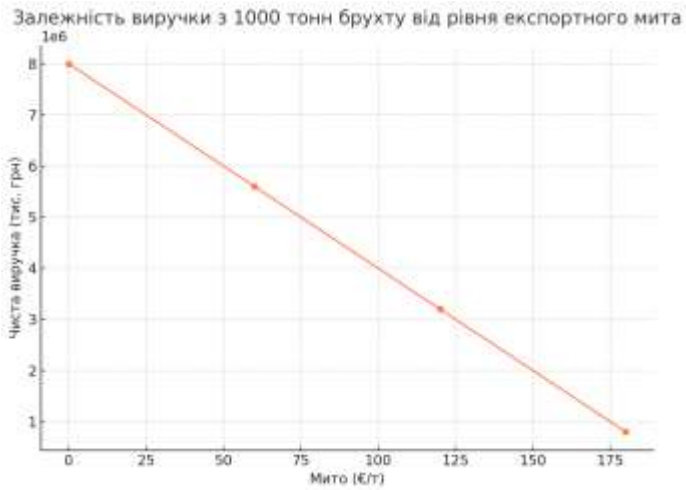


Рис.2.8. Залежність виручки від реалізації брухту від мита

Для успішного розвитку бізнесу необхідно обирати такий напрям реалізації сировини, що дозволить підприємству встановлювати мінімальну експортну ціну без експортного мита на товар номінальної якості.

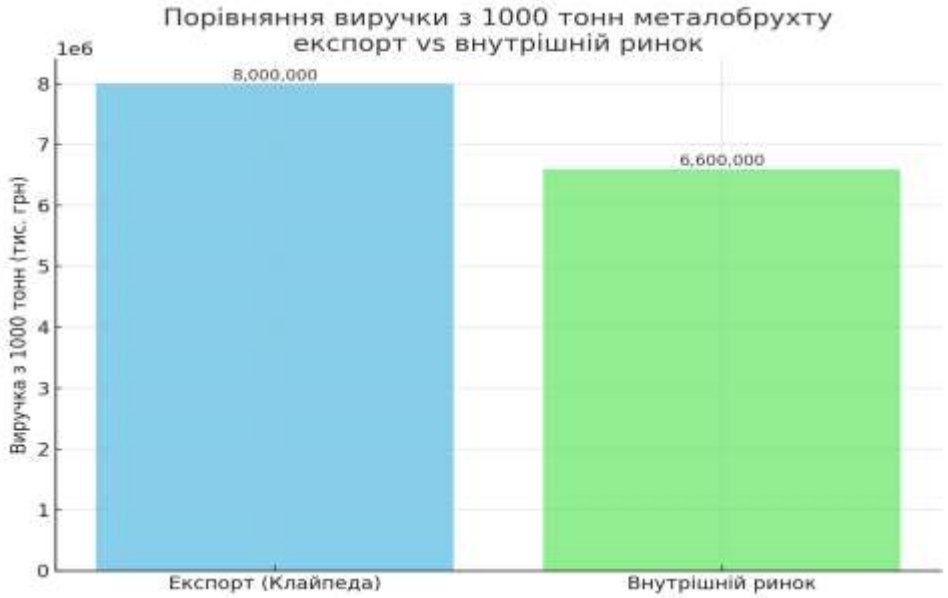


Рис. 2.9. Порівняння виручки від експорту до внцутрішіх продаж

Даний графік, який наочно показує: експорт через Клайпеду приносить ≈ 1,4 млн грн більше з кожних 1000 тонн брухту, ніж реалізація на внутрішньому ринку. Це чудовий аргумент для висновків — як стратегічне обґрунтування пріоритету зовнішніх поставок.

Металургійна галузь України, попри втрати внаслідок війни, зберігає високий стратегічний потенціал. Після 2023 року почалося поступове відновлення виробництва, зокрема за рахунок:

- переорієнтації експорту на західні ринки (Балтія, ЄС);
- держпідтримки відновлення інфраструктури, що потребує великої кількості сталі;
- попиту на український брухт у ЄС у зв’язку з декарбонізацією виробництва;
- модернізації обладнання підприємств та переходу до електросталеплавильних технологій.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність теми “Управління ризиками ЗЕД промислового підприємства в умовах воєнного часу” проблематика управління ризиками має ключове значення для сучасних умова глобальної нестабільності та ускладнення міжнародних економічних зв’язків зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) українських підприємств стикається з підвищеним рівнем ризику. Зокрема, підприємства, що спеціалізуються на експорті вторинної сировини, таких як металобрухт, працюють у надзвичайно чутливому середовищі: політична ситуація в країні, зміни митного законодавства, логістичні бар’єри та валютні коливання безпосередньо впливають на результативність їх діяльності.

ТОВ “Металгамма” – підприємство, що має у власності 10 гектарів виробничої площі під майданчики зберігання брухту чорних металів, володіє ліцензією на експорт та щорічно постачає понад 300 тисяч тонн продукції до Словаччини та Німеччини. Незважаючи на наявність стабільних зовнішньоекономічних контрактів, підприємство стикається з численними ризиками, які потребують системного аналізу та управління.

Актуальність теми також зумовлена зростанням зовнішньоекономічних викликів для українських підприємств, зокрема в експортно-орієнтованих галузях. Для компаній, які працюють з металобрухтом, особливу загрозу становлять форс-мажорні ризики, коливання світових цін на метал, валютні ризики, ризики логістичних зривів, а також ризики, пов’язані з нормативними змінами у країнах-імпортерах в системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства важливу роль відіграє процес дослідження впливу на неї невизначеності і ризику. Неоднозначність тенденцій економічного розвитку,
яка спостерігається в даний час в Україні, і нестабільність механізму ринкового регулювання спонукають підприємства розробляти програми подолання невизначеності в своїй діяльності.

Сучасна теорія управління ризиком передбачає послідовну реалізацію завдань, пов'язаних з ідентифікацією, оцінкою, аналізом, обмеженням ризику.

Проблема управління ризиком при здійсненні ЗЕД є значущою в контексті досліджень економічної науки, оскільки економічний ризик багатообразний, різні соціально-економічні умови його виникнення, складний процес адаптації до зовнішнього ринкового середовища.

Однак повноцінне відновлення галузі можливе лише за умов:

- безперебійного постачання сировини (брухт, руда, кокс);
- стабільної логістики (залізниця + порти);
- прогнозованої тарифної політики.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства ТОВ «Металгамма» має високий рівень ризику, що пов’язаний із геополітичними, валютними та логістичними факторами.

Основними викликами для компанії є залежність від внутрішніх неплатників, нестабільність валютного курсу, логістичні обмеження та ризики пов’язані з якістю металобрухту.

Аналіз показав, що експорт через порт Клайпеда є найбільш економічно вигідним варіантом реалізації продукції, що забезпечує стабільну валютну виручку і зниження фінансових ризиків.

Система управління ризиками потребує вдосконалення через впровадження математичних методів оцінки, цифровізацію логістики, страхування контрактів і диференціацію ринків збуту.

Розвиток внутрішнього ринку може бути використаний як буферна стратегія, однак основний акцент доцільно зберігати на експортних операціях без митного навантаження.

Перспективи галузі в цілому позитивні, але вимагають системного управління ризиками, інфраструктурної підтримки та стабільної держполітики у сфері ЗЕД.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Озель Д.М. Ризики у зовнішній торгівлі та їх вплив на організацію та здійснення міжнародних розрахунків http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/34876/ 111-Ozel. pdf?sequence=1 (дата звернення: 15.04.2022)

2. Тюріна Н. М. Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Центр учбової літератури. Київ, 2012. С. 395-419.

3. Семчук Ж.В. Процевят О.С., Скриньковський Р.М.Особливості страхування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. / Ефективна економіка. 2013. № 10. URL http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2382 (дата звернення: 15.04.2022)

4. Сисюк С.В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. Вісник ЖДТУ. Житомир, 2015. № 2 (72). С. 86–90.

5. Державна служба статистики України. Зовнішня торгівля України: статистичні дані за 2020–2024 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua

6. Міністерство економіки України. Огляд ринку чорних металів та металобрухту. – 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://me.gov.ua

7. Українська асоціація вторинних металів (УАВтормет). Огляд внутрішнього ринку металобрухту та експортної динаміки. – 2024. – [Електронний ресурс]. – https://uavtormet.org.ua

8. Reuters. Ukraine increases steel production despite loss of coking coal mine. – 2025. – [Електронний ресурс]. – https://reuters.com

9. AP News. Trump's tariffs expose Ukraine's steel industry to another war. – 2025. – [Електронний ресурс]. – https://apnews.com

10. Митна служба України. Ставки мита та тарифів на експорт металобрухту. – 2024. – [Електронний ресурс]. – https://customs.gov.ua

11. Європейська Комісія. Temporary suspension of import duties for Ukrainian goods. – 2023–2025. – [Електронний ресурс]. – https://ec.europa.eu

12. Metinvest Holding. Аналітика про стан української металургії. – Прес-релізи 2023–2025. – [Електронний ресурс]. – https://metinvestholding.com

13. Центр економічної стратегії. Аналітичний звіт: Перспективи внутрішнього ринку сталі України. – 2024. – [Електронний ресурс]. – https://ces.org.ua

14. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність" № 959-XII від 16.04.1991 (зі змінами). – [Електронний ресурс]. – https://zakon.rada.gov.ua

15. Постанова Кабінету Міністрів України № 15 від 11.01.2022 «Про затвердження порядку контролю за експортом металобрухту». – [Електронний ресурс]. – https://zakon.rada.gov.ua

16. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Щорічна доповідь: «Ринки сталі та металургії України». – 2024. – Київ.