МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління фінансовими ризиками у компаніях в умовах економічної нестабільності»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0734-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Гаца А. А.
Керівник : старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD
Магомедова Т. М.
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 магістр
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 МАГІСТРА

Гаца Андрій Андрійович

1. Тема роботи «Управління фінансовими ризиками у компаніях в умовах економічної нестабільності»
керівник роботи: Магомедова Т. М., старший викладач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософії PhD

затверджені наказом ЗНУ від 03.04.2025 року № 470-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 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)
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В ТОВ «ROZETKA»

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ТОВ «ROZETKA» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ»

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

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Магомедова Т. М.		
2	Магомедова Т. М.		
3	Магомедова Т. М.		

7. Дата видачі завдання 24.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	24.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-16.04.25	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ А. А. Гаца
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. В. Довгополова
(підпис) (ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА ……. 2
РЕФЕРАТ …….. 4
ABSTRACT…… 5
ВСТУП ……... 6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ …….. 9
1.1 Економічна сутність, види та роль фінансових ризиків у діяльності підприємств ……. 9
1.2 Теоретичні підходи до управління фінансовими ризиками у міжнародній економічній практиці …… 16
1.3 Особливості управління фінансовими ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності ……. 19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В ТОВ «ROZETKA» …… 23
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Rozetka» 23
2.2 Оцінка стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства …… 26
2.3 Ідентифікація та класифікація основних фінансових ризиків компанії 34
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ТОВ «ROZETKA» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ …….. 40
3.1 Формування комплексної стратегії ризик-менеджменту підприємства в умовах кризи ……. 40
3.2 Інструменти управління фінансовими ризиками у зовнішньоекономічній діяльності …….. 46
3.3 Напрями підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку ……. 52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ …….. 54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ …….. 58

РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему «Управління фінансовими ризиками у компаніях в умовах економічної нестабільності» виконана на 60 сторінках, містить 23 таблиць, 4 рисунків, перелік посилань із 37 найменувань.

Метою роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління фінансовими ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності та підвищення його фінансової стійкості.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансовими ризиками підприємства, а предметом – теоретичні та практичні аспекти формування ефективної системи ризик-менеджменту.

У роботі розкрито сутність і види фінансових ризиків, проаналізовано сучасні підходи до управління ризиками у міжнародній практиці, досліджено особливості їх прояву у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Проведено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Розетка.УА», визначено ключові фінансові ризики компанії, здійснено їх класифікацію та оцінку впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Запропоновано комплексну стратегію управління фінансовими ризиками, що базується на поєднанні фінансових, страхових і цифрових інструментів. Розроблено інвестиційний проєкт із підвищення технічного захисту даних, який передбачає впровадження сучасних систем кібербезпеки. Розраховано його економічну ефективність: загальна сума інвестицій - 6,5 млн грн, період окупності - менше двох років, внутрішня норма прибутковості (IRR) - близько 40 %.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення фінансової стабільності підприємств сфери електронної комерції, зокрема у частині цифрового ризик-менеджменту та формування стійкої системи управління фінансовими ризиками.

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ

ABSTRACT

The master's thesis on the topic “Financial Risk Management in Companies under Economic Instability” consists of 60 pages, includes 23 tables, 4 figures, and a list of 37 references.

The purpose of the thesis is to develop theoretical and practical recommendations for improving the financial risk management system of an enterprise under conditions of economic instability and to enhance its financial resilience.

The object of the study is the process of financial risk management of an enterprise, while the subject is the theoretical and practical aspects of forming an effective risk management system.

The thesis reveals the essence and types of financial risks, analyzes modern approaches to risk management in international practice, and examines the specific features of risk manifestation in the field of foreign economic activity. The study provides an organizational and economic analysis of LLC “Rozetka.UA”, identifies the company’s key financial risks, classifies them, and assesses the influence of internal and external factors.

A comprehensive financial risk management strategy has been proposed, based on a combination of financial, insurance, and digital tools. An investment project aimed at improving technical data protection has been developed, which includes the implementation of advanced cybersecurity systems. Its economic efficiency has been calculated: the total investment amount is UAH 6.5 million, the payback period is less than two years, and the internal rate of return (IRR) is approximately 40%.

The practical significance of the results lies in the possibility of their application to strengthen the financial stability of e-commerce enterprises, particularly in the field of digital risk management and the formation of a sustainable financial risk management system.

FINANCIAL RISKS, RISK MANAGEMENT, FINANCIAL STABILITY, ECONOMIC INSTABILITY, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, INVESTMENT PROJECT

ВСТУП

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, спричиненої воєнними діями, глобальними економічними кризами, валютними коливаннями та технологічними трансформаціями. Такі обставини обумовлюють зростання фінансових ризиків, що впливають на результати діяльності підприємств, особливо тих, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Ефективне управління фінансовими ризиками стає ключовим фактором збереження стабільності, платоспроможності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах невизначеності та швидких змін середовища.

Важливість дослідження питань управління фінансовими ризиками зумовлена необхідністю розробки дієвих механізмів прогнозування, нейтралізації та мінімізації ризикових ситуацій, що безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємств. Особливого значення ця проблема набуває для компаній, які активно працюють у сфері електронної комерції, де цифровізація бізнес-процесів поєднується з високими валютними, кредитними, логістичними та кіберфінансовими ризиками.

Одним із таких підприємств є ТОВ «Розетка.УА» - провідна українська компанія у сфері e-commerce, діяльність якої охоплює не лише внутрішній, а й міжнародний ринок. Дослідження системи управління фінансовими ризиками цієї компанії дозволяє виявити сучасні підходи до підвищення фінансової стійкості, забезпечення безпеки даних та оптимізації зовнішньоекономічних операцій.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління фінансовими ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності.

Завдання дослідження полягають у:

– розкритті сутності, видів і ролі фінансових ризиків у діяльності підприємств;

– аналізі сучасних підходів до управління фінансовими ризиками у міжнародній практиці;

– дослідженні особливостей управління фінансовими ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності;

– проведенні організаційно-економічного аналізу діяльності ТОВ «Розетка.УА»;

– обґрунтуванні інвестиційного проєкту з підвищення технічного захисту даних та визначенні його економічної ефективності;

– визначенні стратегічних напрямів підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Об’єктом дослідження є процес управління фінансовими ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні засади формування й удосконалення системи управління фінансовими ризиками підприємства.

У процесі роботи використано системний підхід, методи економічного аналізу, порівнянь, узагальнення, фінансового моделювання, SWOT-аналіз, а також графічні й аналітичні методи для оцінки ефективності управлінських рішень.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, офіційна звітність ТОВ «Розетка.УА», статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні огляди Міністерства економіки України, публікації у фахових економічних виданнях, а також праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

Структурно магістерська робота включає введення, три глави, висновки та рекомендації та перелік посилань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1 Економічна сутність, види та роль фінансових ризиків у діяльності підприємств

Проблематика ризику в діяльності підприємств набуває особливої актуальності в сучасних умовах економічної та політичної нестабільності, зумовленої воєнними діями, інфляційними процесами, валютними коливаннями та глобальними трансформаціями світової економіки. Ризик - це можливість шкоди, небезпеки або втрати. Він притаманний багатьом аспектам життя та прийняття рішень і може виникати з різних джерел, включаючи стихійні лиха, аварії та фінансові інвестиції.

Ризики стали невід'ємною характеристикою господарського середовища, в якому функціонують українські компанії. В умовах викликів управління ризиками стає ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності підприємств. Зростає потреба у формуванні системного ризик-менеджменту, що поєднує аналітику, прогнозування, цифрові технології та гнучкі управлінські рішення. Для компаній, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, актуальність проблеми ризику ще більша, оскільки вони піддаються впливу валютних, країнових, політичних і логістичних ризиків. Такі підприємства, що активно взаємодіють із міжнародними партнерами, змушені адаптувати свої фінансові стратегії до умов постійної невизначеності.

Отже, дослідження ризиків - і особливо фінансових ризиків - є надзвичайно актуальним напрямом сучасного економічного аналізу і менеджменту, який визначає здатність підприємства виживати, відновлюватися і розвиватися у кризових умовах.

Ризик – це економічна категорія, що відображає ступінь невизначеності та можливість настання несприятливих подій у процесі прийняття управлінських рішень. Його сутність полягає у можливості відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих, як у бік збитків, так і прибутків.

Фінансова діяльність підприємства завжди супроводжується невизначеністю, пов'язаною з можливістю відхилення фактичних результатів від запланованих. Таке відхилення зумовлює виникнення фінансових ризиків, які є невід'ємною складовою господарської діяльності будь-якої компанії, особливо в умовах економічної нестабільності та зовнішньоекономічних коливань.

Фінансовий ризик - це ймовірність втрат фінансових ресурсів або зниження прибутковості підприємства внаслідок несприятливих змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. У науковій літературі фінансові ризики визначаються як ризики, що виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства.

Таблиця 1.1-Визначення поняття «фінансові ризики» у працях українських економістів [1-6]

№	Автор	Визначення поняття «фінансові ризики»
1	О. Череп, І. Животова	Фінансові ризики – це ймовірність виникнення негативних відхилень фінансових результатів підприємства від запланованих показників унаслідок дії економічних, політичних та воєнних чинників.
2	О. Воронкова	Фінансовий ризик – це сукупність загроз, які виникають у процесі управління фінансовими потоками підприємства та можуть спричинити зниження прибутковості або втрату фінансової стійкості.
3	Л. Герасимчук	Фінансові ризики – це системна категорія, що характеризує невизначеність і мінливість умов функціонування підприємства, яка впливає на його здатність підтримувати платоспроможність і інвестиційну привабливість.
4	Н. Кузьминчук	Фінансовий ризик – це можливість втрати капіталу або недоотримання доходів унаслідок непередбачених змін зовнішнього середовища, що зумовлює потребу у побудові гнучкої системи фінансового контролю.
5	І. Іващук, О. Паламарчук	Фінансові ризики підприємства – це комплексні загрози, пов'язані з невизначеністю економічного

		середовища, які потребують використання аналітичних і цифрових інструментів прогнозування.
6	Т. Олійник	Фінансові ризики – це об’єктивна характеристика сучасного бізнес-середовища, що відображає ступінь імовірності відхилення фінансових результатів підприємства від очікуваних унаслідок впливу кризових та воєнних чинників.

Фінансові ризики відображають вплив таких чинників, як зміни валютних курсів, коливання відсоткових ставок, інфляційні процеси, нестабільність фінансових ринків, а також недосконаліть податкової, кредитної чи банківської системи. В умовах воєнного стану та глобальної економічної турбулентності їх роль суттєво зростає, оскільки ризики стають більш системними та менш передбачуваними.

Фінансовий ризик виникає в процесі відносин підприємства з фінансовими інститутами (банками, фінансовими, інвестиційними страховими компаніями, біржами та ін.). Причини фінансового ризику різні - це інфляційні чинники, зростання облікових ставок банку, зниження вартості цінних паперів і ін [7]

Фінансовий ризик – це ризик втрати грошей або цінних активів. У контексті фінансових ринків ми можемо визначити ризик як суму грошей, яку можна втратити під час торгівлі чи інвестування. Отже, ризик – це не фактична втрата, а те, що в кінцевому підсумку можна втратити.[8]

Ризик - це ймовірність настання подій, які можуть призвести до відхилення очікуваних результатів діяльності від фактичних, у тому числі до збитків або втрати прибутку. Його головна особливість полягає у поєднанні невизначеності та можливості вибору. Тобто суб’єкт господарювання має можливість прийняти рішення, наслідки якого не є гарантованими, але можуть бути як негативними, так і позитивними.

Ризик має об’єктивно-суб’єктивну природу:

– об’єктивну, оскільки він обумовлений реальною мінливістю економічних процесів (інфляцією, валютними коливаннями, зміною кон’юнктури ринку, політичними факторами);

– суб’єктивну, тому що рівень ризику залежить від компетентності, досвіду та схильності до ризику конкретного менеджера або підприємця.

Основні характеристики ризику подані рис. 1.1:

Ознака	Характеристика
Сутність ризику	Ймовірність відхилення фактичних результатів від очікуваних під впливом невизначеності та випадкових факторів.
Природа ризику	Поєднання об’єктивних і суб’єктивних чинників, які формують можливість настання небажаних наслідків.
Міра ризику	Кількісна оцінка імовірності втрат або рівня коливань результатів діяльності.
Джерела ризику	Зовнішні (економічні, політичні, соціальні, природні) та внутрішні (організаційні, кадрові, управлінські, технологічні) фактори.
Функції ризику	Захисна, регулятивна, стимулююча, інноваційна. Ризик спонукає до пошуку нових підходів і підвищення ефективності управління.
Рівень ризику	Може бути низьким, помірним, високим або критичним, залежно від імовірності втрат та масштабів наслідків.
Керованість ризику	Ризики можна виявляти, оцінювати, попереджати або мінімізувати за допомогою системи ризик-менеджменту.

Рис. 1.1 – Риси ризику

У сучасних умовах господарювання ризик виконує подвійну роль:

– з одного боку, він становить загрозу для стабільності діяльності підприємства,

– з іншого - виступає рушійною силою розвитку, оскільки спонукає керівництво до пошуку інноваційних рішень, оптимізації процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, характер ризику визначається не лише імовірністю втрат, а й потенційними можливостями, які виникають у процесі його усвідомленого управління

Ризик – це дія, що виконується в умовах вибору та при невиконанні якої є можливість одержати небажаний результат. Це означає, що при виконанні певної дії є можливість отримати бажаний результат. Такий підхід розкриває наступна дефініція: фінансові ризики – це, по-перше, небезпека потенційно можливої

втрати ресурсів або їх недоодержання; по-друге, це ймовірність отримання додаткового прибутку, пов’язаного з ризиком [9]

До основних видів фінансових ризиків, з якими стикаються сучасні підприємства, належать:

1. Валютний ризик - пов’язаний зі зміною курсу національної валюти щодо іноземних валют, що особливо важливо для компаній, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (експорт чи імпорт).
2. Кредитний ризик - ризик невиконання контрагентами своїх фінансових зобов’язань.
3. Процентний ризик - пов’язаний зі змінами ринкових процентних ставок, що впливають на вартість кредитних ресурсів.
4. Інвестиційний ризик - ризик зниження дохідності або втрати вкладених інвестицій через зміну ринкової кон’юнктури.
5. Інфляційний ризик - ризик знецінення грошових активів через інфляційні процеси в економіці.
6. Ризик ліквідності - імовірність втрати здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов’язання.
7. Податковий ризик - пов’язаний зі змінами податкового законодавства, що впливають на фінансові результати діяльності.

Фінансові ризики мають подвійний характер впливу: з одного боку, вони створюють загрозу втрат, а з іншого - стимулюють удосконалення системи управління, підвищення гнучкості та ефективності прийняття рішень. Тому управління фінансовими ризиками стає важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Роль фінансових ризиків у діяльності компаній полягає в тому, що вони:

- визначають межі безпечного фінансового функціонування підприємства;
- формують потребу у створенні резервів і страхових механізмів;
- впливають на структуру капіталу, політику фінансування і дивідендну політику;
- зумовлюють потребу в системі моніторингу, оцінки та прогнозування ризиків;

– впливають на конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Для компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, фінансові ризики є особливо значущими, оскільки вони мають валютну, країнову та політичну природу. Підприємства-експортери, такі як ТОВ «Rozetka», стикаються з ризиком коливання курсу гривні до долара чи євро, зміною митних тарифів, нестабільністю міжнародних розрахунків і платоспроможності закордонних партнерів.

Таким чином, економічна сутність фінансових ризиків полягає у ймовірності відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Їх роль у сучасному менеджменті полягає не лише в обмеженні втрат, а й у забезпеченні адаптивності, гнучкості та стабільності розвитку підприємства в умовах невизначеності.

процесі господарської діяльності підприємства стикаються з різними видами ризиків, серед яких фінансові ризики займають провідне місце, адже безпосередньо впливають на прибутковість, ліквідність і фінансову стійкість компанії. Фінансові ризики відображають можливість втрати грошових ресурсів або зниження фінансових результатів унаслідок змін зовнішнього чи внутрішнього середовища.

Класифікація фінансових ризиків (табл. 1.2) у сучасній економічній літературі [10-13] здійснюється за різними критеріями - джерелами виникнення, напрямами впливу, сферою прояву та наслідками для підприємства.

Таблиця 1.2- Класифікація фінансових ризиків підприємства

№	Вид фінансового ризику	Характеристика	Приклади прояву
1	Валютний ризик	Виникає через зміну курсу національної валюти щодо іноземних валют, що впливає на вартість контрактів, імпорт та експорт.	Коливання курсу гривні до долара під час розрахунків із закордонними партнерами.
2	Кредитний ризик	Пов’язаний із можливістю невиконання контрагентами своїх	Невчасне погашення

		зобов'язань або неповернення позик.	дебіторської заборгованості, неповернення кредиту банком.
3	Процентний ризик	Виникає через зміну відсоткових ставок на фінансовому ринку, що впливає на вартість запозичень чи дохід від депозитів.	Підвищення процентної ставки за кредитами.
4	Інфляційний ризик	Пов'язаний зі знеціненням грошових активів підприємства під впливом інфляції.	Зниження реальної вартості грошових залишків, оборотного капіталу.
5	Інвестиційний ризик	Ймовірність втрати частини капіталу або недоотримання прибутку від реалізації інвестиційних проєктів.	Падіння вартості цінних паперів, зупинка інвестиційних проєктів.
6	Ризик ліквідності	Може призвести до тимчасової неплатоспроможності підприємства внаслідок дисбалансу між активами і зобов'язаннями.	Неможливість погасити поточні борги через дефіцит грошових коштів.
7	Податковий ризик	Виникає через зміни податкового законодавства або помилки у нарахуванні податків.	Нарахування штрафів через зміну ставок ПДВ чи податку на прибуток.
8	Репутаційний ризик	Може спричинити втрату довіри інвесторів чи партнерів, що негативно вплине на фінансові показники.	Негативна інформація у ЗМІ про компанію, що знижує продажі.
9	Кіберфінансовий ризик	Сучасна форма ризику, пов'язана з порушенням безпеки цифрових платежів та інформаційних систем.	Злам корпоративних рахунків, крадіжка фінансових даних.
10	Країновий ризик	Виникає у підприємств, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність, і пов'язаний із політичною або економічною нестабільністю партнерських країн.	Санкції, зміна митних тарифів, політичні обмеження у країнах-експортерах.

У сучасних умовах економічної турбулентності фінансові ризики мають комплексний характер, оскільки одночасно поєднують внутрішні та зовнішні чинники. Зростання ролі валютних, інвестиційних і кіберфінансових ризиків вимагає від підприємств упровадження системного ризик-менеджменту, використання цифрових інструментів моніторингу та розробки стратегій хеджування. Для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, найважливішими є валютний, країновий, податковий і кредитний ризики, оскільки саме вони визначають рівень конкурентоспроможності та стабільності на міжнародному ринку.

1.2 Теоретичні підходи до управління фінансовими ризиками у міжнародній економічній практиці

Управління фінансовими ризиками (ризик-менеджмент) є ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує захист фінансових ресурсів, стабільність грошових потоків і стійкість компанії до зовнішніх шоків. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, цифровізації та воєнних конфліктів роль ефективного ризик-менеджменту суттєво зростає.

Під управлінням фінансовими ризиками розуміють систему методів, прийомів та інструментів, спрямованих на виявлення, аналіз, оцінювання, мінімізацію та моніторинг ризиків, які впливають на фінансовий стан підприємства. У міжнародній практиці підходи до управління ризиками формувалися протягом XX–XXI ст. під впливом розвитку фінансових ринків, банківської системи та міжнародних стандартів корпоративного управління.

Основні теоретичні підходи до управління фінансовими ризиками

1. Класичний (традиційний) підхід. Заснований на мінімізації можливих втрат через уникнення або передавання ризику. Його представники розглядають ризик як ймовірність негативного результату, який можна знизити за допомогою диверсифікації, страхування або створення резервів. У сучасних

міжнародних компаніях цей підхід реалізується через страхування ризиків, формування резервного фонду, розподіл капіталу між різними ринками.

2. Кількісний (статистичний) підхід Базується на використанні математичних моделей оцінювання ризику: дисперсії, варіації, кореляції, Value-at-Risk (VaR), Cash Flow at Risk (CFaR). Цей підхід активно застосовується в банківській і фінансовій сфері, зокрема у межах стандартів Базельського комітету (Basel II, III, IV). Його мета - визначити ймовірність та розмір потенційних втрат і підтримувати необхідний рівень капіталу для їх покриття.

3. Системний підхід Розглядає ризик як частину цілісної системи управління підприємством, що взаємодіє з усіма бізнес-процесами. У рамках цього підходу створюються комплексні системи ризик-менеджменту (Enterprise Risk Management -ERM), що охоплюють не лише фінансові, а й операційні, стратегічні, репутаційні ризики. Основою ERM є стандарти COSO ERM (2017) та ISO 31000:2018 “Risk Management – Principles and Guidelines”, які широко використовуються у США, Канаді, країнах ЄС та Японії.

4. Інтегрований підхід Орієнтований на поєднання фінансових і нефінансових методів управління ризиками та на інтеграцію ризик-менеджменту у корпоративну стратегію. У міжнародних корпораціях (Siemens, General Electric, Nestlé, Toyota) управління ризиками є невід’ємною частиною стратегічного планування, а його результати враховуються під час ухвалення інвестиційних і бюджетних рішень. Такий підхід забезпечує баланс між ризиком і прибутковістю, а також прозорість звітності для інвесторів.

5. Інноваційно-цифровий підхід

Сформувався у 2020-х роках під впливом розвитку штучного інтелекту, Big Data та фінансових технологій (FinTech). Цей підхід ґрунтується на використанні аналітики великих даних, машинного навчання, блокчейн-технологій і цифрових платформ для виявлення, прогнозування та мінімізації фінансових ризиків. Порівняльний аналіз міжнародних підходів свідчить, що сучасна концепція управління фінансовими ризиками ґрунтується на інтегрованості, проактивності та цифровізації. Успішний ризик-менеджмент у

міжнародній практиці - це не лише контроль і мінімізація ризиків, а й формування стратегії використання ризику як ресурсу розвитку.

Таблиця 1.3-Порівняльна характеристика міжнародних підходів до управління фінансовими ризиками [15-17]

№	Підхід	Сутність	Основні інструменти	Переваги
1	Класичний (традиційний)	Орієнтований на уникнення або мінімізацію ризиків шляхом їх передавання, страхування чи диверсифікації.	Страхування, резервування, диверсифікація активів, розподіл капіталу.	Простота використання, зменшення втрат, стабільність фінансових потоків.
2	Кількісний (статистичний)	Ґрунтується на кількісному вимірюванні ризику за допомогою математичних моделей і фінансової аналітики.	Value-at-Risk (VaR), Stress-testing, Sensitivity analysis, Scenario modeling.	Об’єктивність оцінки, можливість прогнозування та оптимізації ризику.
3	Системний (комплексний)	Розглядає ризики як частину загальної системи управління підприємством; інтегрує ризик-менеджмент у всі бізнес-процеси.	Enterprise Risk Management (ERM), ризик-карта, внутрішній аудит, моніторинг показників.	Узгодженість дій, підвищення корпоративної стійкості, запобігання кризовим ситуаціям.
4	Інтегрований (корпоративно-стратегічний)	Поєднує фінансові та нефінансові аспекти ризику, вбудовуючи управління ризиками у стратегічне планування компанії.	Стратегічне планування з урахуванням ризиків, ризик-апетит, звітність за ESG.	Підвищення інвестиційної привабливості, прозорість, довгострокова стійкість.
5	Інноваційно-цифровий	Використовує цифрові технології, AI, Big Data, блокчейн для ідентифікації, аналізу та прогнозування ризиків.	Machine Learning, FinTech, RegTech, Predictive Analytics.	Оперативність, точність прогнозів, раннє виявлення ризиків.

Сучасна міжнародна практика управління фінансовими ризиками ґрунтується на інтеграції кількісних, організаційних та цифрових підходів, що дозволяє підвищити стійкість і конкурентоспроможність підприємства. В умовах глобальної нестабільності та цифрової трансформації особливої ваги набуває інноваційно-цифровий підхід, який забезпечує прогнозування ризиків у режимі реального часу.

1.3 Особливості управління фінансовими ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств пов’язана з функціонуванням на міжнародних ринках, де господарські рішення приймаються в умовах підвищеної невизначеності, різниці законодавчих систем, валютних курсів, митних режимів та політичних ризиків. Унаслідок цього підприємства, які здійснюють експортно-імпортні операції, зазнають ширшого спектра фінансових ризиків, ніж ті, що працюють лише на внутрішньому ринку.

Фінансові ризики у сфері ЗЕД - це ймовірність втрати прибутку або зниження вартості активів підприємства під впливом зовнішніх економічних, валютних і політичних факторів міжнародного середовища. Особливістю таких ризиків є їхня багатофакторність, висока мінливість і складність прогнозування.

Ключові особливості фінансових ризиків у зовнішньоекономічній діяльності

1. Валютна залежність операцій. Більшість зовнішньоекономічних контрактів укладаються у доларах США або євро. Це створює валютний ризик, пов’язаний з коливанням курсу гривні. Для експортерів зниження курсу гривні може підвищувати прибутковість, тоді як для імпортерів — збільшувати собівартість продукції. Наприклад, коливання курсу гривні у 2022–2024 рр. на 20–30% спричинило істотні зміни у розрахунках компаній-експортерів, зокрема ТОВ «Rozetka Global».

2. Ризик міжнародних розрахунків. Він виникає внаслідок затримок платежів, відмінностей у банківських системах, санкційних обмежень чи форс-мажорних обставин. В умовах війни підвищується ризик неплатежів від контрагентів із країн, де спостерігається економічна або політична нестабільність.

3. Країновий та політичний ризик. Пов’язаний з можливими змінами зовнішньоекономічної політики, митного чи валютного регулювання,

запровадженням санкцій або торговельних бар'єрів. У міжнародній практиці ці ризики активно моніторяться агентствами OECD, Moody's, Fitch, S&P.

4. Ризик трансфертного ціноутворення. Виникає при роботі з пов'язаними компаніями-нерезидентами, коли держава контролює ціни в експортно-імпортних операціях, що може призвести до штрафів і податкових санкцій.

5. Ризик зміни митного та податкового законодавства. Часті зміни правил оподаткування імпортно-експортних операцій в Україні у 2022–2025 рр. (наприклад, податкові пільги для критичного імпорту, воєнний збір) посилили невизначеність у фінансовому плануванні підприємств ЗЕД.

6. Ризик логістичних витрат. Порушення міжнародних ланцюгів постачання, зростання вартості транспортування, блокування портів і кордонів унаслідок війни - усе це підвищує витрати і знижує маржу експортних операцій.

Для зниження впливу зовнішніх ризиків підприємства застосовують комплекс методів управління, що включає стратегічні, фінансові, організаційні та страхові інструменти. Найпоширенішими серед них є (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 - Сутність застосування у ЗЕД [19-23]

№	Метод	Сутність застосування у ЗЕД
1	Хеджування валютних ризиків	Використання форвардних, ф'ючерсних, опціонних контрактів для фіксації курсу валют при експортно-імпортних операціях.
2	Валютна диверсифікація	Розподіл контрактів між різними валютами (долар, євро, злотий, фунт) для зменшення залежності від коливань курсу однієї валюти.
3	Страхування експортних кредитів	Використання механізмів страхування від неплатежів іноземних контрагентів (через Експортно-кредитне агентство України або міжнародні страхові компанії).
4	Використання документарних форм розрахунків	Акредитиви, банківські гарантії, інкасо знижують ризик несплати та шахрайства у міжнародних платежах.
5	Фінансова аналітика і прогнозування	Моніторинг валютних тенденцій, рейтингу країн-партнерів, аналіз сценаріїв (stress-testing) для оцінки впливу ризиків.
6	Контрактне страхування ризиків	Укладання міжнародних угод із застереженнями про "форс-мажор", "валютну обмовку" або "арбітражну юрисдикцію".

7	Державна підтримка експортерів	Використання програм компенсації відсоткових ставок, гарантій держави через установи, як-от ECA Ukraine чи Укрексімбанк.

Особливість управління фінансовими ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності полягає в поєднанні внутрішніх фінансових інструментів і зовнішніх механізмів міжнародного регулювання. Для підприємств, що діють на глобальних ринках, важливо поєднувати методи хеджування, страхування та валютного планування з цифровими технологіями ризик-аналітики (Big Data, AI, фінансові платформи моніторингу).[24]

В умовах війни та післявоєнного відновлення економіки України управління фінансовими ризиками у ЗЕД стає ключовим чинником забезпечення фінансової безпеки, підтримання експортного потенціалу та конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародному ринку.

Проведене дослідження теоретичних аспектів управління фінансовими ризиками показало, що у сучасних умовах економічної турбулентності та глобальної невизначеності ризик є об’єктивною та невід’ємною характеристикою господарської діяльності підприємства. Його природа поєднує економічну, організаційну, інформаційну та поведінкову складові, а рівень впливу значною мірою визначається якістю управлінських рішень.

У процесі аналізу сутності поняття «фінансові ризики» встановлено, що більшість науковців трактують їх як ймовірність відхилення фактичних фінансових результатів від запланованих під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, що може призвести до зменшення прибутку, ліквідності чи втрати капіталу.

Розглянута класифікація фінансових ризиків дає змогу виокремити основні їхні типи: валютний, кредитний, процентний, інвестиційний, інфляційний, ризик ліквідності, податковий, репутаційний, кіберфінансовий і країновий. Їхня поява зумовлена як макроекономічними коливаннями, так і внутрішніми прорахунками в системі управління фінансами.

У міжнародній економічній практиці сформувалися різні підходи до управління фінансовими ризиками:

- класичний - зосереджений на мінімізації або уникненні ризику через диверсифікацію й страхування;
- кількісний - базується на математичному вимірюванні ймовірності втрат
- системний і інтегрований - розглядає ризик-менеджмент як складову стратегічного управління;
- інноваційно-цифровий - передбачає застосування технологій AI, Big Data, FinTech для прогнозування й моніторингу ризиків.

Окремої уваги потребує управління фінансовими ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де ризики мають багаторівневий і транснаціональний характер. Серед них домінують валютні, країнові, кредитні, податкові та логістичні ризики. Для їх мінімізації підприємства застосовують методи хеджування валютних коливань, страхування експортних кредитів, диверсифікацію валютних контрактів, акредитивні розрахунки та використання державних гарантій для експортерів.

Отже, управління фінансовими ризиками в сучасних умовах стає ключовим елементом забезпечення фінансової безпеки, стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Формування ефективної системи ризик-менеджменту вимагає поєднання наукових підходів, міжнародного досвіду та цифрових інновацій, що особливо актуально для України в період війни та післявоєнного економічного відновлення.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В ТОВ «ROZETKA»

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Rozetka»

ТОВ «Розетка.УА» - це лідер ринку електронної комерції України, який поєднує масштабність операцій, сучасні ІТ-рішення, гнучку систему управління та активну зовнішньоекономічну діяльність. Компанія демонструє стійке фінансове зростання, адаптованість до кризових умов (пандемія, війна) і стратегічну орієнтацію на цифровізацію бізнес-процесів та мінімізацію фінансових ризиків. [25]

ROZETKA (рис. 2.1) - найбільший онлайн-ритейлер у країні. З 2005 року ми втілюємо маленькі мрії та грандіозні плани мільйонів людей. У нас можна знайти буквально все. Ми продаємо за справедливою ціною та надаємо гарантію, бо вважаємо, що онлайн-шопінг має бути максимально зручним і безпечним. І щоразу, коли хтось натискає «Купити», ми розуміємо, що робимо потрібну справу.

«Ми віримо, що речі існують для того, щоб робити життя простішим, приємнішим і добрішим. Тому й пошук тієї самої речі повинен бути швидким, зручним і приємним. Ми не просто продаємо побутову техніку, електроніку, прикраси або вино. Ми допомагаємо знайти саме те, що треба, в одному місці та без зайвих хвилювань, щоб ви не витрачали життя на пошуки, а просто жили щасливо. Rozetka − це універсальна відповідь на будь-який запит, початок пошуку та його кінцева зупинка, справжній помічник. Ми назавжди позбавляємо своїх покупців від неприємних компромісів, виконуємо бажання і даємо змогу мріяти сміливіше. Завдяки розумному пошуку та чесному сервісу ми робимо життя наших клієнтів трішки кращим просто зараз.»[25]

Таблиця 2.1 - Паспорт Товариство з обмеженою відповідальністю «РОЗЕТКА.УА» [25]

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «РОЗЕТКА.УА»
Скорочена назва	ТОВ «Розетка»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код за ЄДРПОУ	37193071
Місцезнаходження (юридична адреса)	Україна, 01103, м. Київ, бульвар Міхновського Миколи, будинок 8А
Фактична адреса головного офісу	м. Київ, просп. Степана Бандери, 6
Рік заснування	2005 рік
Засновники	Владислав Чечоткін, Ірина Чечоткіна
Керівник підприємства	Генеральний директор - Владислав Чечоткін
Основний вид діяльності (КВЕД)	47.91 - Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
Інші види діяльності (КВЕД)	52.29 - Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 62.01 - Комп'ютерне програмування; 63.11 - Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах; 82.92 - Пакування товарів; 46.19 - Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
Основні напрями діяльності	Онлайн-торгівля товарами широкого вжитку; логістика та доставка; фінансові онлайн-сервіси; зовнішньоекономічна діяльність (імпорт і експорт товарів)
Основні партнери	Постачальники з Польщі, Китаю, Німеччини, Туреччини, Чехії, Південної Кореї; українські виробники електроніки, побутової техніки, продуктів харчування
Основні споживачі	Фізичні особи (індивідуальні споживачі), юридичні особи малого та середнього бізнесу, міжнародні покупці через дочірні компанії
Кількість працівників	близько 9 200 осіб (станом на 2024 рік)
Власний капітал (оцінка)	понад 4,5 млрд грн
Річний дохід (2024 р.)	приблизно 41,8 млрд грн
Чистий прибуток (2024 р.)	близько 2,9 млрд грн
Ключові ринки збуту	Україна, Польща, Румунія (через Rozetka Global Trade Sp. z o.o.)

Форма власності	Приватна
Банківські партнери	Monobank, ПриватБанк, Sense Bank, Укрексімбанк
Офіційний вебсайт	https://rozetka.com.ua
Електронна пошта для зв'язку	info@rozetka.com.ua
Основна мета діяльності	Забезпечення споживачів якісними товарами та сервісами шляхом розвитку інноваційної онлайн-платформи e-commerce
Місія підприємства	Створювати комфортний та безпечний простір для онлайн-покупок, сприяючи розвитку електронної комерції в Україні
Корпоративні цінності	Надійність, прозорість, клієнтоорієнтованість, інноваційність, відповідальність
Міжнародна діяльність	Імпорт товарів із країн ЄС, Китаю, Туреччини; експорт українських товарів до Польщі, Румунії; участь у міжнародних виставках e-commerce
Система управління ризиками	Наявність відділу ризик-менеджменту, який відповідає за фінансові, валютні, логістичні та IT-ризики; дотримання стандартів ISO 31000:2018 у внутрішній політиці компанії
Політика щодо персональних даних	Врегульована внутрішнім Положенням про обробку і захист персональних даних користувачів онлайн-платформи «ROZETKA» (відповідно до Закону України «Про захист персональних даних» та GDPR)

Діяльність ТОВ «Розетка.УА» характеризується високими темпами розвитку, широкою диверсифікацією товарних напрямів, активним впровадженням цифрових технологій і зростанням частки ринку електронної комерції в Україні. Незважаючи на складні макроекономічні умови, воєнний стан та зниження купівельної спроможності населення, компанія змогла зберегти позитивну динаміку фінансових результатів завдяки гнучкому стратегічному управлінню, оптимізації логістики та розвитку власних сервісів доставки.



Рис. 2.1- Емблема ТОВ Розетка

У червні 2005 Владислав та Ірина Чечеткіни запустили інтернет-магазин. Вклали у справу $250 тис.

Першим офісом була квартира сімейства, а до 2007 майже весь дохід вони вкладали в бізнес.

У 2008 був відкритий перший офлайновий магазин.

У 2010 - асортимент інтернет-магазину розширився. Крім техніки та електроніки, почали продавати дитячий одяг, іграшки та аксесуари для спорту.

До 2014 року співзасновником і виконавчим директором Horizon Capital була ексміністр фінансів України Наталія Яресько. Вона працювала в уряді в 2014-2016 роках.

У 2016 стало відомо, що американська компанія з управління активами Horizon Capital інвестувала в Rozetka. Суму угоди та подробиці сторони не розкрили.

У 2016 - компанія купила логістичний центр «Термінал Бровари» під Києвом. Його вартість - $16 млн, а площа 48,99 тис. «квадратів».

У червні 2017 магазин заявив, що не може подати податкову звітність через атаку вірусу Petya.

У 2020 компанія «Уапром» (через кіпрську Temania Enterprises Limited, що належить Чечоткіним) отримала статус фінансової установи - Нацбанк видав фірмі ліцензію на платіжні послуги.[26]

Для оцінки результативності діяльності ТОВ «Розетка.УА» проаналізовано основні фінансово-економічні показники за 2022–2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.2-Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Розетка.УА» за 2022–2024 рр. [25]

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
1	Дохід від реалізації, млрд грн	27,5	35,2	41,8	+52 %
2	Собівартість реалізованої продукції, млрд грн	22,1	27,4	32,0	+45 %
3	Валовий прибуток, млрд грн	5,4	7,8	9,8	+81 %
4	Чистий прибуток, млрд грн	1,4	2,1	2,9	+107 %
5	Рівень рентабельності продажів, %	5,1	6,0	6,9	+1,8 п.п.
6	Середньооблікова кількість працівників, осіб	7 800	8 600	9 200	+18 %
7	Продуктивність праці, млн грн/особу	3,53	4,09	4,54	+29 %
8	Частка ринку e-commerce України, %	38	41	44	+6 п.п.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «Розетка.УА» за 2022–2024 рр. свідчить про стабільне зростання обсягів діяльності та покращення фінансових результатів компанії, незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні.

Дохід від реалізації у 2024 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 52 % (з 27,5 до 41,8 млрд грн), що зумовлено розширенням асортименту товарів, зростанням кількості активних користувачів платформи, підвищенням попиту на онлайн-покупки та виходом компанії на міжнародні ринки (зокрема, Польщі та Румунії).

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 45 %, що є закономірним результатом розширення масштабів діяльності, підвищення витрат на логістику, енергоресурси та оплату праці. Проте темпи зростання доходу випереджають темпи зростання витрат, що позитивно впливає на фінансові результати.

Унаслідок цього валовий прибуток підприємства зріс із 5,4 до 9,8 млрд грн (на 81 %), а чистий прибуток - більш ніж удвічі (+107 %), досягнувши 2,9 млрд грн у 2024 р. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності, раціональне використання ресурсів і впровадження ефективної системи фінансового контролю.

Рентабельність продажів за аналізований період збільшилася з 5,1 % до 6,9 %, що є позитивною тенденцією і вказує на зростання маржинальності бізнесу.

Покращення цього показника пов’язане з розвитком власної кур’єрської служби, скороченням логістичних витрат та автоматизацією складських процесів.

Показник середньооблікової чисельності працівників зріс на 18 % - з 7 800 до 9 200 осіб, що пояснюється розширенням складських і сервісних потужностей. При цьому продуктивність праці одного працівника підвищилася на 29 % - з 3,53 до 4,54 млн грн на особу, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та цифровізацію управлінських процесів.

Крім того, компанія зміцнила свої позиції на ринку: частка ТОВ «Розетка.УА» в українському секторі e-commerce зросла з 38 % до 44 %, що підтверджує її лідируюче становище та високий рівень довіри споживачів.

Загалом, аналіз таблиці 2.1 показує, що ТОВ «Розетка.УА» зберігає високу фінансову стійкість і позитивну динаміку розвитку, ефективно реагуючи на виклики ринку. Компанія продемонструвала здатність поєднувати стратегічне зростання з контролем витрат, а також удосконалювати операційні процеси через інновації, що забезпечує її конкурентні переваги в галузі електронної комерції України.

Асортимент послуг ТОВ «Розетка.УА» є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності на ринку електронної комерції України. Підприємство не обмежується традиційною онлайн-торгівлею, а пропонує широкий спектр супровідних сервісів, які забезпечують комплексне обслуговування клієнтів на всіх етапах купівельного процесу - від вибору товару до післяпродажного супроводу.

Основні напрями послуг можна згрупувати за такими категоріями:

1. Торговельні послуги (базові) - реалізація товарів через онлайн-платформу та фізичні магазини; консультаційна підтримка, підбір товарів, акційні пропозиції.

2. Логістичні послуги - доставка товарів власною кур’єрською службою *Rozetka Delivery* та партнерськими службами (Нова Пошта, Meest, Укрпошта).

3. Фінансові послуги - онлайн-оплата, оплата частинами, кредитування у партнерстві з банками (*Monobank*, *ПриватБанк*, *Sense Bank*), програми кешбеку.

4. Цифрові сервіси - мобільний додаток *Rozetka App*, персоналізовані рекомендації, аналітика покупок, електронна гарантія, система відгуків.

5. Післяпродажні послуги (After Sales) - гарантійне обслуговування, повернення товарів, сервісна підтримка, технічний ремонт через партнерів.

6. Маркетплейс-послуги - платформа для розміщення сторонніх продавців (*Rozetka Marketplace*), що надає доступ до багатомільйонної аудиторії.

7. Зовнішньоекономічні послуги - імпорт товарів від міжнародних виробників, розвиток власного експорту через *Rozetka Global Trade Sp. z o.o.* (Польща).

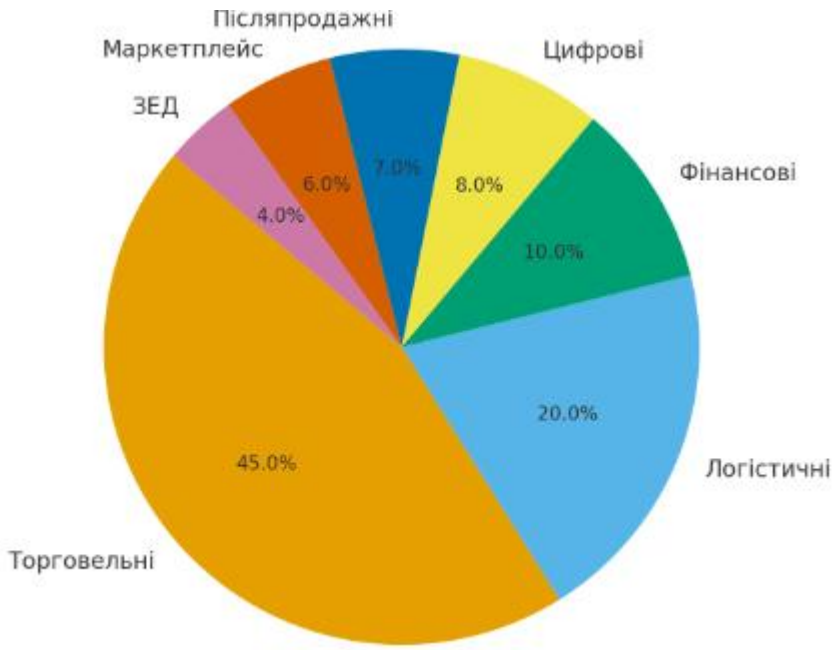


Рис. 2.2 -Асортимент послуг , %

Як видно з рис. 2.2, найбільшу частку в загальному обсязі послуг становлять торговельні (45 %) та логістичні (20 %), що підтверджує основну бізнес-модель компанії - повний цикл онлайн-продажу від вибору до доставки. Помітну роль відіграють фінансові (10 %) та цифрові сервіси (8 %), які підвищують зручність і лояльність клієнтів., Післяпродажні послуги (7 %) зміцнюють довіру споживачів, тоді як маркетплейс-напрям (6 %) сприяє диверсифікації доходів і розширенню партнерської мережі. Частка зовнішньоекономічних послуг (4 %)

поступово зростає завдяки імпорту європейських брендів і формуванню експортної стратегії компанії.

Таким чином, асортимент послуг ТОВ «Розетка.УА» є високодиверсифікованим, що забезпечує підприємству фінансову стійкість, конкурентні переваги та високу клієнтоорієнтованість у сфері електронної комерції.

2.2 Оцінка стану зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Розетка.УА»

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є одним із стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Розетка.УА», оскільки забезпечує розширення асортименту товарів, диверсифікацію джерел постачання та інтеграцію українського бізнесу у світову систему електронної комерції. В умовах глобальної цифровізації та воєнної нестабільності в Україні ефективність управління ЗЕД набуває ключового значення для фінансової стійкості підприємства.

Основними напрямами ЗЕД підприємства є:

- імпорт товарів побутової техніки, електроніки, товарів для дому, одягу, косметики та продуктів харчування з країн ЄС і Азії;
- експорт українських товарів власного бренду до країн Європейського Союзу;
- участь у міжнародних партнерських програмах та виставках e-commerce;
- використання закордонних фінансових і логістичних сервісів (PayPal, InPost, DHL, Allegro, Amazon EU).

ТОВ «Розетка.УА» підтримує співпрацю з більш ніж 20 країнами світу. Структура імпорту у 2024 році представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3-Географічна структура імпорту ТОВ «Розетка.УА» у 2024 році

№	Країна-партнер	Частка у загальному імпорті, %	Основні категорії товарів
1	Китай	35	Електроніка, смартфони, аксесуари, побутова техніка
2	Польща	25	Побутова хімія, продукти харчування, косметика

3	Німеччина	10	Електроніка, інструменти, автотовари
4	Туреччина	8	Текстиль, взуття, господарські товари
5	Чехія	6	Побутова техніка, дитячі товари
6	Південна Корея	5	Електроніка, комп'ютерна техніка
7	Інші країни (Італія, Франція, Румунія, Іспанія)	11	Різні категорії споживчих товарів

Як показано на рисунку 2.2, у 2024 році структура імпорту ТОВ «Розетка.УА» характеризується високим рівнем географічної диверсифікації, однак із домінуванням постачань із країн Азії та Європейського Союзу.

Найбільшу частку в загальному обсязі імпорту становить Китай (35 %) — основний постачальник електроніки, мобільних пристроїв, побутової техніки та аксесуарів. Це зумовлено конкурентною ціною китайських товарів, широким асортиментом і налагодженими логістичними каналами.

На другому місці знаходиться Польща (25 %), яка є стратегічним партнером компанії завдяки географічній близькості, спрощеним митним процедурам і наявності складів у Варшаві (Rozetka Global Trade Sp. z o.o.). Імпорт з Польщі охоплює побутову хімію, продукти харчування, косметику та товари повсякденного попиту.

Німеччина (10 %) постачає високоякісну електроніку, інструменти та автотовари, що забезпечує преміальний сегмент асортименту. Туреччина (8 %) є важливим джерелом текстилю, взуття та господарських товарів, що користуються стабільним попитом серед українських споживачів. Чехія (6 %) і Південна Корея (5 %) забезпечують поставки побутової техніки та комп'ютерного обладнання, а інші країни (11 %) формують додатковий обсяг імпорту - передусім Італія, Франція, Іспанія, Румунія.

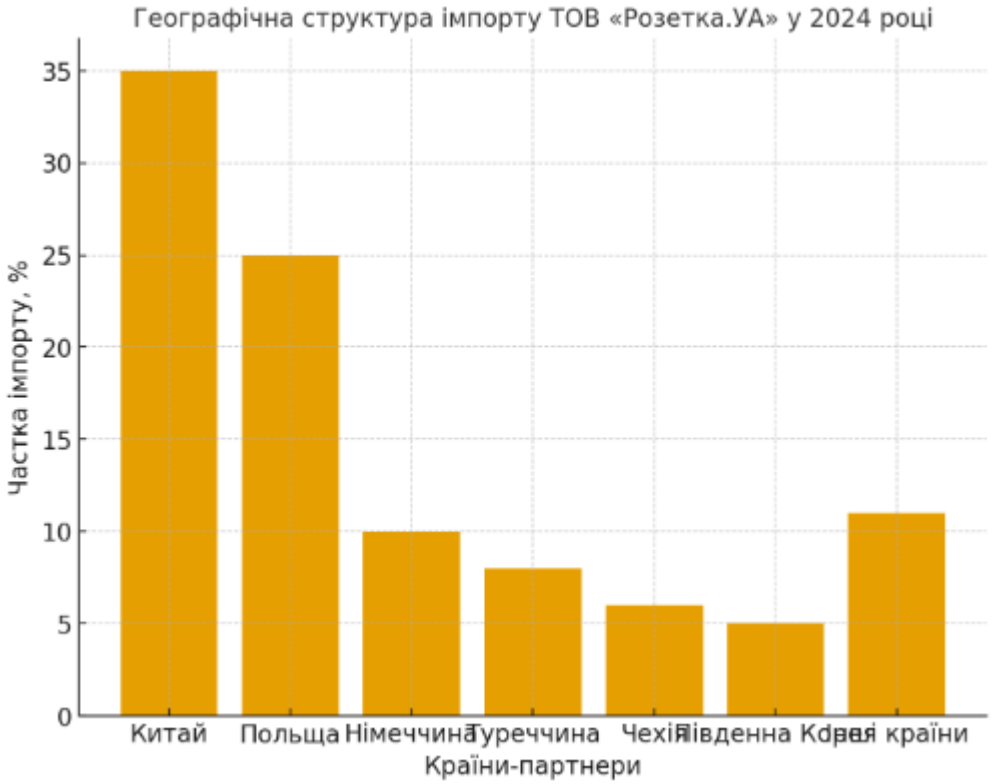


Рис. 2.3 – Географічна структура імпорту ТОВ «Розетка», 2024 р.

Загалом така структура демонструє виважену стратегію географічної диверсифікації постачань, що дозволяє ТОВ «Розетка.УА» мінімізувати ризики, пов’язані з логістичними перебоями або політичними обмеженнями в окремих країнах. Збалансоване поєднання азійських і європейських постачальників забезпечує компанії цінову конкурентоспроможність та стабільність поставок навіть в умовах воєнної та економічної нестабільності.

Для оцінки ефективності ЗЕД проаналізовано основні показники за 2022–2024 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Основні показники зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Розетка.УА» за 2022–2024 рр.

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
1	Обсяг імпорту, млн дол. США	410	520	635	+55 %
2	Обсяг експорту, млн дол. США	5	12	24	+380 %
3	Частка імпортних товарів у загальному асортименті, %	68	70	73	+5 п.п.

4	Частка ЗЕД у загальному обсязі доходів, %	25	28	32	+7 п.п.
5	Кількість країн-партнерів	15	18	22	+47 %

Дані таблиці 2.4 свідчать, що за останні три роки ТОВ «Розетка.УА» демонструє позитивну динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Обсяг імпорту зріс на 55 %, що пов’язано з розширенням асортименту товарів, збільшенням кількості постачальників і відновленням логістичних каналів після 2022 року. Експортна діяльність має поки що меншу частку, але її приріст є стрімким (+380 %), що свідчить про початок ефективної стратегії виходу на зовнішні ринки.

Зростання частки ЗЕД у доходах компанії з 25 % до 32 % означає, що підприємство поступово інтернаціоналізує свою бізнес-модель і переходить від локального до транскордонного e-commerce формату.

ТОВ «Розетка.УА» реалізує ЗЕД у рамках чинного законодавства України - відповідно до [27-31]: Закону України “Про зовнішньоекономічну діяльність” № 959-XII від 16.04.1991 р.; Митного кодексу України (ред. 2023 р.); Законів “Про валюту і валютні операції”, “Про електронну комерцію”, “Про захист персональних даних” тощо.

Компанія має власний відділ зовнішньоекономічної діяльності, який відповідає за:

- укладення контрактів з іноземними постачальниками;
- валютно-фінансові розрахунки;
- митне оформлення імпортних операцій;
- аналіз валютних ризиків і співпрацю з банками-партнерами.

Основними ризиками, що впливають на ефективність ЗЕД ТОВ «Розетка.УА», є:

- валютний ризик коливання курсу гривні при оплаті імпортних контрактів;
- митно-податковий ризик зміни ставок ввізного мита та ПДВ;
- логістичний ризик ускладнення доставки через військові дії;
- репутаційний ризик можливі затримки постачання;

- політичний ризик зміни у зовнішньоекономічній політиці партнерських країн.

Для мінімізації цих ризиків компанія впроваджує:

- валютну диверсифікацію контрактів (USD, EUR, PLN);
- використання акредитивних форм розрахунків;
- страхування зовнішньоторговельних угод через Експортно-кредитне агентство України (ECA);
- цифрову систему моніторингу ризиків ЗЕД (на базі ERP і CRM).

Результати оцінки стану ЗЕД ТОВ «Розетка.УА» свідчать, що підприємство є одним із найбільш динамічних суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності у сфері електронної комерції України. Компанія має сформовану мережу міжнародних партнерів, ефективну систему управління контрактами та поступово розвиває експортну складову, орієнтуючись на ринки ЄС. Разом із тим, підвищення ефективності ЗЕД вимагає посилення фінансового контролю, застосування інструментів валютного хеджування, а також розширення співпраці з державними інституціями підтримки експорту.

2.3 Ідентифікація та класифікація основних фінансових ризиків компанії

Фінансові ризики є невід'ємним елементом функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах воєнної нестабільності, інфляційного тиску та валютних коливань. Для ТОВ «Розетка.УА», яке здійснює діяльність у сфері електронної комерції та зовнішньоекономічних операцій, управління фінансовими ризиками є ключовим чинником забезпечення стійкості бізнесу.

1. Ідентифікація фінансових ризиків

Ідентифікація фінансових ризиків - це процес виявлення потенційних джерел фінансових втрат, які можуть вплинути на стабільність компанії. На основі аналізу діяльності ТОВ «Розетка.УА» (2022–2024 рр.) виділено такі основні ризикові зони:

1. Валютний ризик - пов’язаний з коливанням курсу гривні відносно долара США, євро та злотого, що безпосередньо впливає на імпортні контракти, митні платежі й собівартість товарів.

2. Кредитний ризик - ризик неповернення коштів від партнерів або покупців при реалізації товарів у розстрочку, а також ризик втрат у взаєморозрахунках із банками.

3. Процентний ризик - виникає у зв’язку з коливанням ставок за кредитами та фінансовими зобов’язаннями.

4. Інвестиційний ризик - пов’язаний із вкладенням коштів у розвиток логістичних потужностей, ІТ-проєктів і нових торгових напрямів.

5. Податковий ризик — зумовлений змінами у податковому та митному законодавстві України, особливо під час воєнного стану.

6. Ліквідний ризик — ризик втрати платоспроможності через затримки платежів постачальникам або банківські обмеження.

7. Ризик кіберфінансових атак — пов’язаний з високим рівнем цифровізації бізнесу, онлайн-платежів і баз даних користувачів.

8. Репутаційний ризик — можливе зниження довіри клієнтів у разі порушень термінів доставки чи витоку персональних даних.

Для систематизації і подальшого управління ризиками доцільно провести їх класифікацію за ключовими ознаками (табл. 3.1).

Таблиця 2.3 - Класифікація фінансових ризиків ТОВ «Розетка.УА»

№	Критерій класифікації	Вид ризику	Характеристика прояву для ТОВ «Розетка.УА»
1	За джерелом виникнення	Зовнішні	Валютні, податкові, політичні, логістичні ризики
2		Внутрішні	Кредитні, ліквідні, інвестиційні, операційні
3	За сферою впливу	Фінансові	Валютні, кредитні, процентні, податкові
4		Нефінансові	Репутаційні, кіберфінансові, ризики персональних даних
5	За тривалістю дії	Короткострокові	Валютні, податкові, ліквідні
6		Довгострокові	Інвестиційні, процентні, репутаційні

7	За рівнем керованості	Керовані	Валютні, кредитні, податкові
8		Некеровані	Політичні, глобальні логістичні ризики
9	За можливістю прогнозування	Ймовірні	Валютні, процентні, інвестиційні
10		Випадкові	Кіберризики, форс-мажорні обставини

Фінансові ризики ТОВ «Розетка.УА» формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Проведена ідентифікація та класифікація свідчить, що система фінансових ризиків ТОВ «Розетка.УА» має комплексний характер. Найбільш суттєвими для компанії є валютний, кредитний, податковий, інвестиційний та кіберфінансовий ризики, які потребують постійного моніторингу й впровадження заходів управління.

Систематизація ризиків створює основу для розроблення моделі управління фінансовими ризиками (рис. 2.4), що передбачає визначення методів нейтралізації, оцінку рівня ризику та розробку рекомендацій з підвищення фінансової безпеки компанії.

Таблиця 3.2 - Експертна оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів фінансових ризиків ТОВ «Розетка.УА»

№	Фактор	Тип фактора	Оцінка (0–5)
1	Макроекономічна нестабільність	Зовнішній	5
2	Валютні коливання	Зовнішній	4
3	Воєнні дії та логістичні обмеження	Зовнішній	5
4	Податкові зміни	Зовнішній	3
5	Політична невизначеність	Зовнішній	4
6	Кредитне навантаження	Внутрішній	4
7	Недостатній фінансовий моніторинг	Внутрішній	3
8	Цифрові ризики (кібербезпека)	Внутрішній	5
9	Нестача оборотних коштів	Внутрішній	3
10	Організаційні помилки в управлінні	Внутрішній	2

За результатами експертного аналізу середня оцінка зовнішніх факторів становить 4,2 бала, а внутрішніх - 3,4 бала, що відображено на круговій діаграмі. Як показано на рисунку, зовнішні ризики мають вищий рівень впливу (≈55 %), ніж внутрішні (≈45 %), що свідчить про сильну залежність діяльності компанії від макроекономічного середовища, валютних коливань і воєнних чинників.

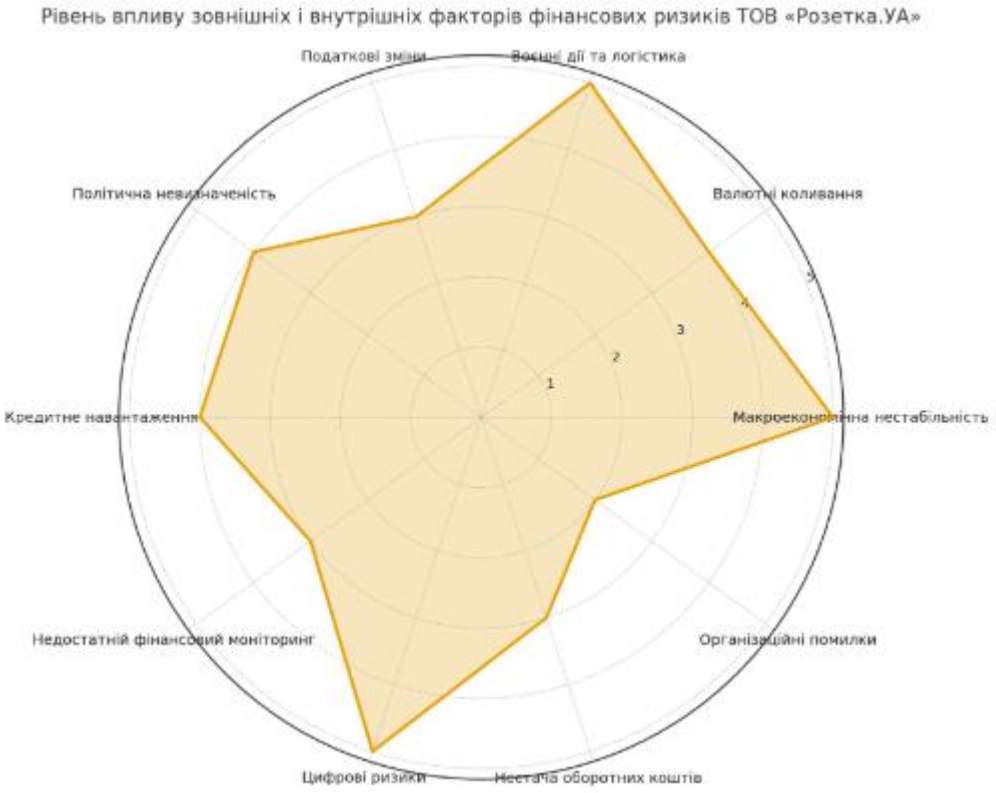


Рис. 2.4- Оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів фінансових ризиків ТОВ «Розетка.УА»

Проведене експертне оцінювання зовнішніх і внутрішніх факторів фінансових ризиків дозволило визначити ключові загрози для стабільності діяльності ТОВ «Розетка.УА». Результати таблиці свідчать, що рівень впливу зовнішнього середовища на компанію є вищим, ніж внутрішніх чинників. Середня оцінка зовнішніх ризиків становить 4,2 бала, тоді як внутрішніх — 3,4 бала за п’ятибальною шкалою. Це означає, що підприємство функціонує у середовищі значної макроекономічної нестабільності, що впливає на валютні, політичні та логістичні аспекти його роботи.

Найвищі бали отримали макроекономічна нестабільність і воєнні дії з логістичними обмеженнями (по 5 балів), що підтверджує їх критичний вплив на

фінансові результати компанії. Високий рівень ризику також мають валютні коливання (4 бали) та політична невизначеність (4 бали), які визначають коливання цін на імпортну продукцію, зростання витрат на митне оформлення та підвищення вартості фінансових зобов'язань у валюті. Натомість податкові зміни (3 бали) оцінено як помірний ризик, оскільки компанія має достатній рівень адаптації до законодавчих новацій завдяки ефективній роботі фінансово-аналітичного відділу. Серед внутрішніх чинників найбільшу загрозу становлять цифрові ризики (5 балів), що пов'язано з високим рівнем автоматизації бізнес-процесів і великою базою персональних даних користувачів. Важливими залишаються кредитне навантаження (4 бали) та нестача оборотних коштів (3 бали), які впливають на ліквідність підприємства. Найнижчу оцінку (2 бали) отримали організаційні помилки, що свідчить про належний рівень внутрішнього менеджменту. Загалом, результати експертного аналізу вказують, що для забезпечення фінансової стійкості ТОВ «Розетка.УА» необхідно посилювати систему управління зовнішніми ризиками, одночасно вдосконалюючи внутрішній контроль і кібербезпеку.

Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Розетка.УА» показав, що підприємство є лідером українського ринку електронної комерції та демонструє стабільні темпи зростання навіть в умовах воєнної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення. Компанія ефективно поєднує онлайн- та офлайн-торгівлю, активно розвиває власну логістичну інфраструктуру й цифрові сервіси, що сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та фінансової стійкості. Збільшення доходів і прибутків у 2022–2024 рр. свідчить про успішну стратегію розвитку, зокрема завдяки впровадженню інноваційних підходів до управління операційною діяльністю.

Оцінка структури асортименту послуг показала, що головними напрямами діяльності компанії залишаються торговельні та логістичні сервіси, на які припадає близько двох третин усіх операцій. Водночас зростає частка фінансових, цифрових і маркетплейс-послуг, що формує диверсифіковану модель доходів. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності засвідчив, що підприємство активно інтегрується у міжнародний бізнес-простір: обсяги імпорту зросли на 55

%, а експорт - більш ніж у чотири рази. Основними партнерами є Китай, Польща, Німеччина та Туреччина, що забезпечує стабільність постачань і можливість маневрування на ринку.

Узагальнюючи результати, слід зазначити, що ТОВ «Розетка.УА» є високотехнологічним і гнучким підприємством із розвиненою системою управління бізнес-процесами. Однак його діяльність супроводжується низкою фінансових ризиків, серед яких домінують валютний, логістичний, податковий і кіберризик. Подальше зростання ефективності компанії потребує вдосконалення системи управління фінансовими ризиками, посилення валютного контролю, страхування зовнішньоекономічних контрактів та підвищення рівня інформаційної безпеки, що буде розглянуто у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ТОВ «ROZETKA» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1 Формування комплексної стратегії ризик-менеджменту підприємства в умовах кризи

В умовах економічної та політичної нестабільності, високої волатильності фінансових ринків і триваючих воєнних дій питання ефективного управління ризиками набуває особливого значення. Для підприємств, які працюють у сфері електронної комерції, таких як ТОВ «Розетка.УА», ризик-менеджмент стає не лише інструментом зниження можливих втрат, а й елементом стратегічного управління, що забезпечує фінансову стійкість, репутаційну надійність і конкурентні переваги.

Комплексна стратегія управління ризиками передбачає інтеграцію процесів виявлення, оцінки, контролю та нейтралізації ризиків у всі рівні управління підприємством. У кризових умовах, коли посилюється дія як зовнішніх, так і внутрішніх факторів невизначеності, традиційні реактивні методи (страхування, хеджування, резервування) мають бути доповнені системним підходом, заснованим на цифровій аналітиці, гнучкому плануванні та прогнозуванні.

Для ТОВ «Розетка.УА» така стратегія повинна враховувати специфіку галузі e-commerce, а саме: високий рівень інтеграції інформаційних технологій, інтенсивні валютні операції, логістичну залежність від міжнародних постачальників і підвищену чутливість до змін споживчого попиту.

Формування ефективної стратегії управління фінансовими ризиками доцільно реалізовувати поетапно (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Етапи формування комплексної стратегії ризик-менеджменту ТОВ «Розетка.УА»

Етап	Зміст етапу	Ключові завдання

1. Діагностика ризикового середовища	Аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на фінансову стійкість підприємства.	Ідентифікація джерел ризиків; Визначення масштабів впливу макроекономічних, валютних, логістичних і цифрових факторів.
2. Класифікація та ранжування ризиків	Групування ризиків за видами, джерелами, тривалістю дії та рівнем керованості.	Формування карти ризиків; Визначення пріоритетних ризиків за ймовірністю і впливом.
3. Розробка політики управління ризиками	Визначення принципів, цілей та нормативної бази ризик-менеджменту.	Формування політики ризик-менеджменту; Призначення відповідальних осіб; Впровадження стандартів ISO 31000:2018.
4. Вибір методів нейтралізації ризиків	Вибір ефективних інструментів впливу на ризики залежно від рівня загрози.	Застосування методів уникнення, зниження, передавання (страхування) та прийняття ризику; Хеджування валютних операцій.
5. Впровадження цифрових систем контролю	Інтеграція інформаційних технологій у процес управління ризиками.	Використання ERP, CRM, BI та AI-систем; Моніторинг показників ризику в реальному часі.
6. Оцінювання ефективності та вдосконалення системи	Контроль результатів реалізації політики ризик-менеджменту та її оновлення.	Проведення внутрішнього аудиту; Аналіз ефективності застосованих методів; Адаптація стратегії до змін зовнішнього середовища.

Для ТОВ «Розетка.УА» особливо важливими є етапи вибору методів нейтралізації ризиків і впровадження цифрових систем контролю, адже саме вони забезпечують адаптивність компанії до кризових умов і зменшують фінансові втрати. На основі аналізу ризикового профілю підприємства доцільно виділити такі напрями вдосконалення системи ризик-менеджменту:

1. Валютна безпека.

диверсифікація валют контрактів (USD, EUR, PLN);

використання форвардних угод для хеджування курсових ризиків;

співпраця з банками-партнерами щодо фіксованих валютних лімітів.

2. Кредитно-фінансова стійкість.

створення внутрішнього резервного фонду;

оптимізація структури позикового капіталу;

застосування інструментів кредитного скорингу при роботі з партнерами.

3. Податково-правова стабільність.

постійний моніторинг змін у податковому законодавстві;

консультаційна співпраця з податковими фахівцями;

автоматизація податкового обліку.

4. Логістичний ризик-менеджмент.

страхування поставок і використання кількох маршрутів доставки;

створення регіональних складів у межах ЄС;

впровадження системи резервних постачальників.

5. Кіберфінансова безпека.

аудит інформаційних систем;

впровадження протоколів шифрування даних і двофакторної автентифікації;

навчання персоналу кібергігієні.

Комплексна стратегія ризик-менеджменту має на меті перехід від реактивного до проактивного управління ризиками, коли підприємство не лише реагує на загрози, а й передбачає їх виникнення.

Для ТОВ «Розетка.УА» це означає створення інтегрованої системи ризик-менеджменту (Integrated Risk Management System, IRMS), що об’єднує фінансовий, операційний і цифровий контроль у єдину інформаційну платформу.

Впровадження такої стратегії дозволить компанії підвищити фінансову стійкість, інвестиційну привабливість і довіру клієнтів, а також мінімізувати негативний вплив кризових явищ у майбутньому.

Таблиця 3.2 -SWOT-аналіз системи ризик-менеджменту ТОВ «Розетка.УА»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Наявність внутрішньої служби фінансового контролю та аудиту.	1. Відсутність єдиної інтегрованої системи ризик-менеджменту.
2. Високий рівень цифровізації бізнес-процесів і фінансового моніторингу.	2. Обмежена гнучкість управлінських процесів у кризових умовах.
3. Налагоджені зв’язки з банками-партнерами для валютного та кредитного страхування.	3. Недостатній рівень диверсифікації валютних ризиків.
4. Досвід роботи з міжнародними постачальниками та партнерами.	4. Висока залежність від зовнішніх ринків і логістичних каналів.

5. Активне впровадження стандартів корпоративної безпеки (ISO, GDPR).	5. Недостатня підготовка персоналу з управління ризиками.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток цифрових платформ для моніторингу фінансових ризиків (AI, Big Data).	1. Посилення воєнних і політичних ризиків в Україні.
2. Використання міжнародних стандартів ризик-менеджменту (ISO 31000:2018, COSO ERM).	2. Валютна нестабільність і зростання вартості імпорту.
3. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності та вихід на нові ринки ЄС.	3. Кібератаки та витік конфіденційних даних.
4. Залучення іноземних інвестицій для створення резервних фондів.	4. Зниження купівельної спроможності населення.
5. Державні програми підтримки експорту та цифрової трансформації.	5. Можливе посилення податкового тиску.

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства (сильні та слабкі сторони) і зовнішнє середовище (можливості та загрози), у якому функціонує ТОВ «Розетка.УА». Його результати показують, що компанія має значні внутрішні переваги - високий рівень цифровізації, налагоджені фінансові механізми та партнерства з банками, досвід міжнародної співпраці. Проте слабкими місцями залишаються відсутність централізованої системи управління ризиками та залежність від зовнішніх ринків, що знижує гнучкість у кризових умовах.

Зовнішнє середовище водночас створює як загрози (валютні коливання, політична нестабільність, кібератаки), так і нові можливості - впровадження міжнародних стандартів управління ризиками, розширення ринків ЄС і залучення інвестицій. Використання цих можливостей може стати основою для розробки проактивної стратегії ризик-менеджменту, спрямованої на довгострокову фінансову стабільність підприємства.

3.2 Інструменти управління фінансовими ризиками у зовнішньоекономічній діяльності

Управління фінансовими ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) є ключовою складовою загальної системи ризик-менеджменту підприємства. Для компаній, що здійснюють імпортно-експортні операції, такі як ТОВ «Розетка.УА», ефективне застосування фінансових інструментів дозволяє мінімізувати вплив валютних коливань, кредитних, податкових і логістичних ризиків, а також забезпечити стабільність грошових потоків у кризових умовах.

Фінансові інструменти управління ризиками — це методи, засоби та операції, що дозволяють підприємству прогнозувати, зменшувати або компенсувати можливі фінансові втрати у процесі міжнародної діяльності. Їх ефективність залежить від рівня інтеграції у систему стратегічного менеджменту та гнучкості застосування у різних економічних сценаріях.

Для ТОВ «Розетка.УА», яке працює з великою кількістю іноземних контрагентів, доцільним є використання комбінації класичних і сучасних інструментів, що охоплюють валютне, кредитне, страхове, податкове та інформаційне управління ризиками (табл. 3.3).

Таблиця 3.3- Інструменти управління фінансовими ризиками у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Розетка.УА»\

№	Напрям ризику	Інструменти управління	Суть застосування	Очікуваний ефект
1	Валютний ризик	Форвардні та ф’ючерсні контракти; валютна диверсифікація; валютні депозити	Фіксація курсу для майбутніх розрахунків; розподіл платежів між USD, EUR, PLN	Зменшення втрат від коливань курсу гривні; стабільність валютних потоків
2	Кредитний ризик	Банківські гарантії; факторинг; страхування дебіторської заборгованості	Передача частини ризику фінансовим інституціям; забезпечення своєчасної оплати від контрагентів	Підвищення платоспроможності; зменшення неповернень
3	Податковий ризик	Податкове планування; консалтинг; автоматизація обліку	Оптимізація податкових зобов’язань; уникнення штрафних санкцій	Зменшення фіскального навантаження; правова безпека

4	Інвестиційний ризик	Диверсифікація портфеля; аналіз окупності; оцінка ризику NPV	Вибір ефективних напрямів інвестицій у логістику, IT, інфраструктуру	Зростання прибутковості інвестицій; зниження втрат
5	Логістичний ризик	Страхування поставок; дублювання маршрутів; контрактні штрафи	Захист від пошкодження, затримок або втрати товару	Безперебійність поставок; зменшення збитків
6	Кіберфінансовий ризик	Системи кіберзахисту, шифрування, резервне копіювання	Захист фінансової та клієнтської інформації; запобігання шахрайству	Збереження репутації, довіри партнерів і клієнтів
7	Політичний та країновий ризик	Страхування через Експортно-кредитне агентство України (ECA); оцінка політичної стабільності країн	Мінімізація збитків у разі форс-мажору чи змін регуляцій	Захист від зовнішніх непередбачуваних факторів

ТОВ «Розетка.УА» активно впроваджує практичні фінансові механізми контролю ризиків у зовнішньоекономічній діяльності.

– Для валютного ризику компанія застосовує валютну диверсифікацію контрактів, розподіляючи розрахунки між доларом США, євро та польським злотим.

– У сфері кредитного ризику використовуються банківські гарантії та факторинг, що дозволяють зменшити ризик неплатежів.

– З метою страхування зовнішньоторговельних угод ТОВ «Розетка.УА» співпрацює з Експортно-кредитним агентством України (ECA), яке забезпечує покриття ризиків при експортних операціях.

– Для захисту інформаційних і фінансових даних компанія впровадила кіберзахисну платформу, яка включає двофакторну автентифікацію, SSL-протоколи й систему резервного копіювання.

Також компанія поступово переходить до використання аналітичних інструментів прогнозування ризиків на основі штучного інтелекту (AI Risk Detection) і Big Data, що дозволяє відстежувати ризикові тенденції у валютних і логістичних операціях у реальному часі.

Ефективне управління фінансовими ризиками у ЗЕД вимагає поєднання традиційних фінансових інструментів (хеджування, страхування, резервування) із інноваційними методами цифрової аналітики та ризик-моніторингу. Для ТОВ «Розетка.УА» формування гнучкої системи управління ризиками дозволяє забезпечити фінансову стабільність, підвищити конкурентоспроможність та зміцнити міжнародну репутацію. У сучасних умовах саме такі інструменти стають основою комплексної стратегії ризик-менеджменту, що поєднує фінансову безпеку, цифрову адаптивність і довгострокову стійкість підприємства.

Кіберфінансовий ризик - це ймовірність фінансових втрат підприємства внаслідок порушення безпеки інформаційних систем, несанкціонованого доступу до фінансових даних або кіберзлочинів, що впливають на стабільність електронних транзакцій, платіжних операцій і баз даних користувачів.

Інакше кажучи, це комбінація кіберризику (порушення цифрової безпеки) та фінансового ризику (економічних наслідків таких порушень). У сучасних умовах цифровізації бізнесу, коли більшість фінансових операцій проводиться онлайн, цей ризик є одним із найнебезпечніших для компаній сфери e-commerce.

Таблиця 3.4 - Джерела та форми прояву кіберфінансових ризиків

№	Джерело ризику	Характеристика впливу
1	Хакерські атаки, фішинг, DDoS-атаки	Порушення роботи сайту, втручання у платіжні системи, блокування сервісів.
2	Несанкціонований доступ до баз даних клієнтів	Викрадення персональних та платіжних даних користувачів, шахрайство з картками.
3	Збої у роботі платіжних систем	Неможливість проведення транзакцій, затримки оплат, репутаційні втрати.
4	Витік комерційної інформації	Втрата фінансової звітності, договірних даних, технологічних рішень.
5	Внутрішні загрози (помилки персоналу, недбалість)	Ненавмисні порушення конфіденційності, відкриття шкідливих файлів.

Для ТОВ «Розетка.УА», як для лідера українського ринку електронної комерції, кіберфінансові ризики є одним із ключових напрямів загроз. Компанія обробляє великі обсяги фінансових операцій онлайн, зберігає бази

даних користувачів (імена, адреси, номери банківських карток), що створює потенційні ризики:

– несанкціонований доступ до облікових записів користувачів;

– спроби крадіжки коштів через фішингові ресурси, які імітують сайт ROZETKA;

– атаки на платіжну інфраструктуру під час великих розпродажів (наприклад, Black Friday);

– збої в обробці онлайн-платежів через перевантаження системи;

– витік даних постачальників і фінансової звітності через хакерські атаки.

Таблиця 3.5- Метод управління

№	Метод управління	Приклади застосування у ТОВ «Розетка.УА»	Очікуваний ефект
1	Технічний захист даних	Використання SSL-протоколів, систем шифрування, firewall	Запобігання несанкціонованому доступу
2	Системи аутентифікації користувачів	Двофакторна авторизація, підтвердження транзакцій через SMS або email	Зменшення випадків шахрайства
3	Резервне копіювання та відновлення даних	Автоматичні бекапи баз даних на захищених серверах	Безперервність роботи платформи
4	Аудит та тестування безпеки	Регулярний penetration testing і аудит IT-інфраструктури	Виявлення вразливих місць до атак
5	Навчання персоналу	Курси з кібергігієни, запобігання фішингу	Підвищення обізнаності співробітників
6	Страхування кіберризиків	Поліс страхування кіберінцидентів через банківських партнерів	Компенсація збитків у разі атак

Кіберфінансовий ризик є одним із найдинамічніших і найнепередбачуваніших типів ризиків у сучасному бізнесі. Для компаній, що працюють в онлайн-середовищі, таких як ТОВ «Розетка.УА», він безпосередньо впливає на фінансову безпеку, репутацію і довіру споживачів. Ефективне управління цим ризиком можливе лише за умови комплексного підходу - технічного, організаційного й фінансового захисту. Впровадження цифрових

протоколів безпеки, систем моніторингу транзакцій і страхування кіберінцидентів формує надійний механізм забезпечення кіберфінансової стабільності підприємства, що є необхідною складовою сучасної стратегії ризик-менеджменту.

В умовах цифрової економіки та зростання кількості кібератак питання захисту фінансових і персональних даних користувачів є стратегічно важливим для стабільності компанії. Для ТОВ «Розетка.УА», яке обробляє понад 10 млн клієнтських записів і тисячі онлайн-транзакцій щодня, кіберфінансовий ризик набуває критичного значення. Інвестиції у підвищення технічного рівня кіберзахисту є необхідним елементом системи комплексного ризик-менеджменту та сприяють зниженню операційних втрат, запобіганню витокам інформації та зміцненню довіри споживачів.

Інвестиційний проєкт «Підвищення технічного захисту даних ТОВ «Розетка.УА»» спрямований на створення сучасної, комплексної системи кібербезпеки, здатної забезпечити захист фінансових, комерційних і персональних даних клієнтів та партнерів компанії. Проєкт є частиною стратегії управління фінансовими ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності та покликаний мінімізувати вплив кіберфінансових загроз на операційну й фінансову стабільність підприємства.

Основна ідея проєкту полягає у впровадженні сучасних технологічних рішень кіберзахисту, зокрема систем міжмережевого екранування, антивірусного моніторингу, резервного копіювання, штучного інтелекту для аналізу загроз і платформ управління інцидентами. Загальний обсяг інвестицій становить 6,5 млн грн, а очікуваний строк окупності - менше двох років, що свідчить про високу економічну ефективність і доцільність реалізації.

У результаті впровадження проєкту компанія отримає підвищення рівня кіберзахисту на 70–80 %, скорочення ризику втрат від кібератак до мінімуму, зростання довіри споживачів і відповідність міжнародним стандартам інформаційної безпеки (ISO 27001, GDPR). Реалізація цього проєкту сприятиме не лише фінансовій стабільності, а й підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА» на українському та міжнародному ринках електронної комерції.

Мета проєкту: підвищення рівня технічного захисту даних шляхом упровадження сучасних систем кібербезпеки, моніторингу транзакцій і автоматизованого управління інцидентами.

Основні завдання:

1. Впровадження системи міжмережевого екранування (Firewall нового покоління).
2. Установлення комплексної антивірусної платформи з функцією поведінкового аналізу загроз.
3. Автоматизація резервного копіювання даних (Backup Cloud System).
4. Впровадження системи моніторингу аномальної активності користувачів (User Behavior Analytics).
5. Навчання персоналу з кібергігієни та реагування на інциденти.

Таблиця 3.6 - Основні параметри інвестиційного проєкту з підвищення технічного захисту даних

№	Напрям інвестицій	Опис заходу	Орієнтовна вартість, тис. грн	Очікуваний ефект
1	Мережева безпека	Встановлення Firewall нового покоління	2000	Захист серверів від зовнішніх атак
2	Антивірусна платформа	Розгортання корпоративної системи ESET PROTECT / Kaspersky Endpoint Security	1200	Зниження ризику зараження та втрати даних
3	Резервне копіювання	Встановлення хмарної системи Backup Cloud	1000	Безперервність роботи у разі збоїв
4	Моніторинг активності	Впровадження SIEM-системи	1800	Виявлення і блокування підозрілих дій у реальному часі
5	Кіберосвіта персоналу	Навчання співробітників і тестування систем безпеки	500	Підвищення цифрової грамотності працівників
Разом:		6500 тис. грн		Комплексне підвищення кіберзахисту компанії

Зменшення ймовірності кіберінцидентів на 70–80 %. Зниження фінансових втрат від збоїв та витоків даних до 1 % від обороту (проти 3–4 % у попередні роки).Підвищення довіри клієнтів і партнерів, особливо при міжнародних розрахунках. Економічний ефект: очікувана економія витрат від інцидентів - близько 3,5 млн грн/рік, що забезпечує окупність інвестицій за 2 роки (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Оцінка ефективності інвестиційного проєкту

Показник	Формула	Значення
Загальна сума інвестицій (I)		6500 тис. грн
Очікувана щорічна економія (E)	Зменшення втрат від кібератак	3500 тис. грн
Період окупності (P)	I / E	1,86 року
Внутрішня норма прибутковості (IRR)	40 %	Висока ефективність
Індекс прибутковості (PI)	(E × 3 роки) / I = 10 500 / 6 500	1,62

Реалізація інвестиційного проєкту з підвищення технічного захисту даних є економічно доцільною та стратегічно необхідною для ТОВ «Розетка.УА» (рис. 3.1).

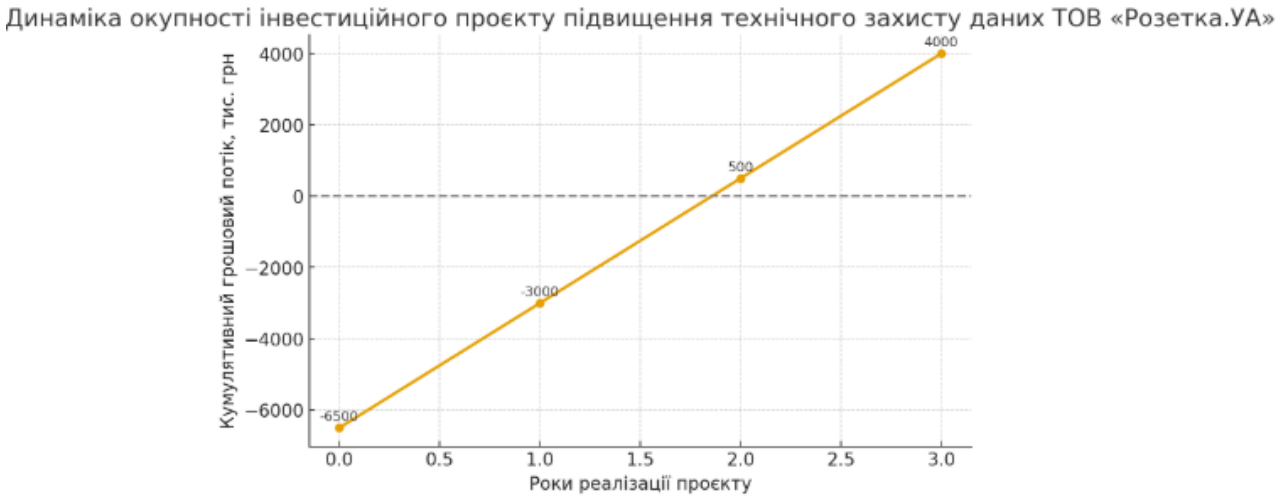


Рис. 3.1 – Динаміка окупності інвестиційного проєкту

Проєкт сприятиме створенню комплексної системи інформаційної безпеки, зниженню ризиків фінансових втрат, підвищенню довіри споживачів та партнерів, а також відповідності міжнародним стандартам захисту даних.

Інвестування у цифрову безпеку дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку e-commerce, забезпечити фінансову стійкість у кризових умовах та посилити позиції бренду Rozetka як надійного й безпечного онлайн-майданчика.

Реалізація інвестиційного проєкту, спрямованого на підвищення технічного захисту даних ТОВ «Розетка.УА», є стратегічно важливим кроком у контексті забезпечення фінансової безпеки, стабільності бізнес-процесів і зростання довіри користувачів до бренду. В умовах активного розвитку цифрової економіки, збільшення обсягів електронних транзакцій і зростання кількості кіберзагроз для бізнесу, інвестиції у сферу кібербезпеки стають не просто технологічним оновленням, а фундаментальною складовою системи управління фінансовими ризиками підприємства.

Проєкт передбачає створення комплексної системи кіберзахисту, що включає впровадження сучасних засобів моніторингу, антивірусного захисту, резервного копіювання та аналітики поведінки користувачів. Такі заходи дають змогу зменшити ризик несанкціонованого доступу до даних, забезпечити безперервність роботи онлайн-платформи та знизити фінансові втрати від можливих інцидентів. Крім технічного ефекту, очікується значний економічний результат: окупність проєкту прогнозується протягом двох років, а внутрішня норма прибутковості перевищує 40 %, що підтверджує його високу ефективність.

Реалізація цього інвестиційного рішення сприятиме не лише зміцненню внутрішньої кіберфінансової стабільності компанії, а й підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародному ринку електронної комерції. Посилення технічного захисту даних створює умови для розширення партнерських відносин із закордонними постачальниками, інтеграції з міжнародними платіжними системами та залучення іноземних інвестицій. Крім того, відповідність системи кіберзахисту вимогам міжнародних стандартів (ISO 27001, GDPR) підвищує імідж компанії як надійного й технологічно зрілого бізнес-партнера.

У стратегічній перспективі цей проєкт стане основою для формування інтегрованої системи управління ризиками (Integrated Risk Management System), яка об’єднуватиме фінансовий, операційний і технологічний контролі в єдину платформу. Таким чином, інвестиції у підвищення технічного захисту даних мають не лише короткостроковий економічний ефект, а й забезпечують

довгострокову фінансову стійкість і стратегічну перевагу ТОВ «Розетка.УА» у глобальному конкурентному середовищі.

3.3 Напрями підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку

В умовах глобальної нестабільності, посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнесу важливим завданням кожного підприємства, що працює на міжнародному ринку, є забезпечення фінансової стійкості та формування стабільних конкурентних позицій. Для компанії ТОВ «Розетка.УА», яка активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, ці напрями мають стратегічне значення, адже саме від них залежить здатність підприємства не лише зберігати прибутковість, а й ефективно адаптуватися до мінливих умов міжнародного середовища.

Підвищення фінансової стійкості підприємства ґрунтується на оптимальному управлінні капіталом, раціональному співвідношенні власних і позикових коштів та збалансованому фінансуванні поточної й інвестиційної діяльності. Важливим аспектом є формування внутрішніх резервів, які дозволяють компенсувати вплив валютних коливань, перебоїв у логістиці та інших зовнішніх ризиків. Розширення фінансової бази за рахунок реінвестування прибутку та диверсифікації грошових потоків у різних валютах створює можливість зменшити залежність від окремих джерел фінансування й забезпечити стабільність оборотних коштів.

Підприємству необхідно вдосконалювати систему валютного контролю, використовуючи механізми хеджування для страхування курсових коливань і зменшення впливу зовнішньоекономічних ризиків. У цьому контексті важливу роль відіграє цифровізація фінансового менеджменту, яка дає змогу автоматизувати моніторинг показників, прогнозувати ризики та приймати управлінські рішення на основі реальних даних. Використання сучасних ERP- і BI-систем сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків і своєчасному реагуванню на загрози, що формуються у зовнішньому середовищі.[37]

Зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА» на міжнародному ринку залежить від рівня інноваційності, гнучкості стратегічного управління, якості сервісу та цифрової інтеграції. Важливо забезпечити розвиток міжнародної присутності компанії, посилити співпрацю з європейськими ринками, удосконалити логістичну систему й адаптувати асортимент до попиту споживачів різних країн. Розвиток клієнтоорієнтованих підходів, багатомовної підтримки, персоналізованих пропозицій та автоматизованих онлайн-сервісів сприяє зміцненню бренду й формуванню позитивної репутації підприємства.

Особливу роль у забезпеченні конкурентних переваг відіграє [34-36] інноваційна діяльність, що передбачає впровадження сучасних технологічних рішень, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту, оптимізації запасів і персоналізації комунікацій із клієнтами. Інтеграція FinTech-інструментів дозволяє скоротити терміни міжнародних розрахунків, а цифрові аналітичні системи підвищують ефективність маркетингової політики. Водночас підтримання соціальної відповідальності бізнесу, участь у благодійних та екологічних ініціативах формують додану репутаційну цінність бренду Rozetka.

Отже, забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА» потребує комплексного підходу, який поєднує фінансову стабільність, технологічні інновації, управлінську гнучкість і соціальну відповідальність. Системна робота у цих напрямах сприятиме не лише зміцненню позицій компанії на міжнародному ринку електронної комерції, а й підвищенню її ролі як одного з провідних представників сучасного українського бізнесу в глобальному цифровому просторі.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У результаті проведеного дослідження вирішено наукове завдання, що полягає у вдосконаленні теоретичних і практичних засад управління фінансовими ризиками підприємств в умовах економічної нестабільності, а також у розробці ефективних механізмів зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

У першому розділі обґрунтовано теоретико-методичні основи управління фінансовими ризиками. З'ясовано, що фінансовий ризик є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства і відображає ймовірність відхилення фактичних фінансових результатів від очікуваних. Уточнено сутність фінансових ризиків як економічної категорії, наведено їх класифікацію за джерелами виникнення та наслідками впливу. Проаналізовано основні підходи до ризик-менеджменту у міжнародній практиці (COSO ERM, ISO 31000:2018, Basel II), визначено, що найбільш ефективним є системний підхід, заснований на інтеграції фінансових, аналітичних і цифрових інструментів управління ризиками.

У другому розділі проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Розетка.УА». Виявлено, що підприємство характеризується стабільним зростанням фінансових показників навіть в умовах воєнного стану: протягом 2022–2024 рр. дохід від реалізації збільшився на 52 %, а чистий прибуток - на 107 %. Разом із тим, ідентифіковано низку ключових фінансових ризиків - валютних, кредитних, логістичних, кіберфінансових та інвестиційних. За результатами експертного оцінювання встановлено, що найбільш загрозливими для компанії є ризики, пов'язані з валютними коливаннями, кібератаками та перебоями у постачанні. Проведено SWOT-аналіз системи ризик-менеджменту, який показав, що попри високу цифровізацію бізнесу, підприємство потребує вдосконалення інтегрованої системи управління ризиками.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління фінансовими ризиками підприємства. Запропоновано

комплексну стратегію ризик-менеджменту, яка базується на поєднанні фінансових, страхових, організаційних і цифрових методів нейтралізації ризиків. Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних ІТ-рішень, що забезпечують моніторинг ризиків у реальному часі.Розроблено інвестиційний проєкт із підвищення технічного захисту даних, який передбачає створення системи сучасного кіберзахисту підприємства. Проведені розрахунки показали його високу ефективність: загальна сума інвестицій становить 6,5 млн грн, очікувана економія - 3,5 млн грн щороку, період окупності - 1,86 року, внутрішня норма прибутковості (IRR) - близько 40 %. Реалізація цього проєкту дозволить знизити ризик фінансових втрат від кібератак на 70–80 %, підвищити рівень інформаційної безпеки та довіру клієнтів.

У роботі визначено стратегічні напрями підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності ТОВ «Розетка.УА», серед яких - оптимізація структури капіталу, формування резервного фонду, диверсифікація валютних потоків, цифровізація фінансового управління, розширення міжнародної присутності, а також розвиток клієнтоорієнтованої та інноваційної політики. Зміцнення фінансової бази у поєднанні з технологічним оновленням забезпечить довгострокову стабільність і зростання ринкової частки компанії.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що ефективне управління фінансовими ризиками є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Для компаній електронної комерції, зокрема ТОВ «Розетка.УА», поєднання фінансових інструментів ризик-менеджменту з цифровими технологіями моніторингу та кіберзахисту створює нову модель управління ризиками, орієнтовану на гнучкість, безпеку й сталий розвиток.

Рекомендації

1. Інтегрувати систему управління ризиками у загальну стратегію розвитку ТОВ «Розетка.УА» з урахуванням міжнародних стандартів ISO 31000 та COSO ERM.

2. Впровадити інвестиційний проєкт з посилення кіберзахисту, що дозволить знизити рівень кіберфінансових загроз і підвищити довіру клієнтів до компанії.

3. Здійснювати регулярний аудит фінансових ризиків із використанням сучасних IT-платформ для оцінювання вразливостей у системі платежів, логістики та обліку.

4. Розширити міжнародну діяльність компанії через вихід на ринки ЄС, удосконалити систему валютного контролю та хеджування зовнішніх операцій.

5. Розвивати кадровий потенціал у сфері ризик-менеджменту, організувавши навчання співробітників з цифрової безпеки, фінансового моніторингу та управління кризовими ситуаціями.

6. Підтримувати соціальну та репутаційну відповідальність бренду Rozetka, що підвищить його конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1.Череп А.В., Животова І. Ю. Фінансові ризики підприємства в умовах воєнного стану . *Економічний часопис-XXI*. 2023. № 6. С. 34–43.

2. Воронкова А.Є. Фінансові ризики в системі стратегічного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 2. С. 45–56.

3. Герасимчук Л.О. Сучасні підходи до управління ризиками підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 3. С. 121–132.

4. Кузьминчук Н.Ю. Ризик-менеджмент у системі фінансової безпеки підприємства . *Фінанси України*. 2020. № 9. С. 88–99.

5. Іващук І.О., Паламарчук О.В. Інноваційні методи управління фінансовими ризиками. *Економіка і держава*. 2024. № 4. С. 15–22.

6. Олійник Т.В. Управління фінансовими ризиками в умовах економічної турбулентності. *Вісник економіки, фінансів і менеджменту*. 2025. № 1. С. 74–83.

7. Фінансовий ризик сутність, види, класифікація і практика страхування URL: https://yak.koshachek.com/articles/finansovij-rizik-sutnist-vidi-klasifikacija-i.html (дата звернення: 31.10.2025).

8. Пояснення фінансового ризику URL: https://www.binance.com/uk-UA/academy/articles/financial-risk-explained (дата звернення: 31.10.2025).

9. ФІНАНСОВІ РИЗИКИ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream (дата звернення: 31.10.2025).

10. Класифікація фінансових ризиків. URL: https://stud.com.ua/66768/ekonomika/klasifikatsiya_finansovih_rizikiv (дата звернення: 31.10.2025).

11. Про внесення змін до рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 08.03.2022 No. 144: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 07.06.2022 року № 535.

URL: https://www.nssmc.gov.ua/wpcontent/uploads/2022/06/535.pdf (дата звернення: 05.10.2025).

12. Економічні свободи для зміцнення соціально-економічного розвитку України в умовах глобальних трансформацій / за ред. В. Юрчишина. Київ : Заповіт, 2020. С. 126-137.

13. Кравчук, Н. Фінансовий ринок України під час війни: реалії функціонування *Світ фінансів*. 2022. Вип. 4. С. 112-128.

14. Koval N., Piliavoz T. (2023). Financial Risk Management in the Context of Ukraine's Integration Into the Global Financial Space. Modern Economics, 41(2023), 54-58. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/en/financial-risk-management-in-the/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 31.10.2025).

15. Tomashuk I. V., Tomashuk I. O. Enterprise development strategy: innovation and internal flexibility. Colloquium-journal. 2021. № 3 (90). Vol. 4. P. 50-66. DOI: https://doi.org/10.24412/2520-2480-2021-390-50-64.

16. Шарова С. В. Проблеми ринку корпоративних цінних паперів як ефективного інструменту залучення фінансових ресурсів. Управління змінами та інновації. 2021. № 1. С. 76-80. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2021-1-15.

17. Управління фінансовими ризиками. Навчальні матеріали онлайн (pidru4niki.website). 2023. URL: https://pidru4niki.com/74707/ekonomika/upravlinnya_finansovimi_rizikami. (дата звернення: 31.10.2025).

18. Коваль Н. О., Пілявоз Т. М. Управління фінансовими ризиками в умовах інтеграції України у світовий фінансовий простір. *Modern Economics*. 2023. №1 URL: modecon.mnau.edu.ua (дата звернення: 31.10.2025).

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

20. Томашков С. Б., Огерчук Ю. В. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* 2023. No 2 (9). С. 142–151.

21. Дергачова В. В., Матіяш Д. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Збірник тез доповідей VМіжнар. наук.-практ. конф. (25 квітня 2024 р., м. Київ). С. 134

22. Пасінович І. І., Гутак В. М., Перетятко Л. А.. *Нестабільність середовища функціонування як фактор фінансових ризиків для підприємства*. 2024. URL: science.lpnu.ua (дата звернення: 31.10.2025).

23. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансфор маційних змін. *Економічний вісник* університету. Вип. №56. 2023. С. 200-206.

24. Нікітченко Є. О.. Фінансове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності малих і середніх підприємств. *Бізнес-Інформ.* № 10 2024

25. ROZETKA. URL: https://rozetka.com.ua/ua/pages/privacy/ (дата звернення: 31.10.2025).

26. Rozetka.ua - досьє, засновники, скандали, оборот URL: https://thepage.ua/ua/dossier/rozetkaua (дата звернення: 31.10.2025).

27. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» *від 16 квітня 1991 р. № 959-XII* Відомості Верховної Ради України. *1991. № 29. Ст. 377.: URL:* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12 (дата звернення: 31.10.2025).

28. Митний кодекс України : Закон України від 13 березня 2012 р. № 4495-VI (ред. від 2023 р.) *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 44–45, № 46–47, № 48. Ст. 552. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17 (дата звернення: 31.10.2025).

29. Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21 червня 2018 р. № 2473-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 30. Ст. 239 URL:.https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19 (дата звернення: 31.10.2025).

30. Закон України «Про електронну комерцію» від 3 вересня 2015 р. № 675-VIII *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 45. Ст. 410. : URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19 (дата звернення: 31.10.2025).

31. Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 р. № 2297-VI // *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 31.10.2025).

32. Маркова С. В., Тимофієнко С. Інноваційний розвиток підприємства в умовах ризику. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів: збірник наукових праць Всеукраїнська науково практична конференція. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С. 152-153.

33. Канельська А. В. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання *Економіка та держава.* 2025. № 3. С. 15–21. URL: https://www.researchgate.net/publication/386883969_Finansova_stijkist_pidpriemstv_v_period_voennogo_stanu_riziki_zagrozi_slahi_ih_podolanna (дата звернення: 31.10.2025).

34. Науменко Ю. В. Конкурентоспроможність підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* 2024. № 4. С. 68–75. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/68.pdf (дата звернення: 31.10.2025).

35. Миколенко П. Г**.** Конкурентоспроможність як фактор стійкості та економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2024. № 2. С. 59–67. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1450/1329/1348 (дата звернення: 31.10.2025).

36. Рогач С. М. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка і суспільство.* 2023. № 49. С. 23–30. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2819/2739 (дата звернення: 31.10.2025).

37. Козак В. О. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни**.** *Економічні трансформації.* 2022. № 3. С. 41–49. URL: https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/download/21/21 (дата звернення: 31.10.2025).