МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управління ризиками в експортній діяльності підприємства малого бізнесу в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного менеджменту
Дряпак М.О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, доцент
Оргієць О.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 бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

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

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

Дряпак Михайло Олександрович

1. Тема роботи «Управління ризиками в експортній діяльності підприємства малого бізнесу в умовах воєнного часу»
керівник роботи: Оргієць О.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

2. АНАЛІЗ І УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТІ ПП «СТЕПТЕР»

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ М. О. Дряпак
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Оргієць
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ЄС - Європейський Союз

ПП - Приватне підприємство

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 42 с., 5 рис., 10 табл., 27 джерел.

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Управління ризиками в експортній діяльності підприємства малого бізнесу в умовах воєнного часу» присвячена дослідженню актуальних питань функціонування малого бізнесу на зовнішніх ринках в умовах високої нестабільності, спричиненої війною. Особлива увага приділена ризикам, з якими стикаються підприємства, що здійснюють експортну діяльність, а також методам їх виявлення, аналізу та мінімізації.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ управління ризиками в експортній діяльності підприємств малого бізнесу, а також виявлення особливостей та проблем, які виникають у процесі здійснення ЗЕД у період воєнного стану. Об’єктом дослідження є експортна діяльність приватного підприємства «Стептер», предметом - процес управління ризиками в цій сфері.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади експортної діяльності та управління ризиками на підприємствах малого бізнесу. Зокрема, охарактеризовано сутність і класифікацію ризиків, виявлено специфіку діяльності малих підприємств на зовнішніх ринках, а також досліджено сучасні підходи, методи та інструменти ризик-менеджменту. Висвітлено важливість системного підходу до управління ризиками, що враховує внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства.

Другий розділ присвячено практичному аналізу ризиків у зовнішньоекономічній діяльності ПП «Стептер». Надано організаційно-економічну характеристику підприємства, визначено основні напрямки його ЗЕД, а також досліджено ризики, які виникли в умовах воєнного часу: логістичні ускладнення, затримки у виконанні контрактів, валютні коливання, зменшення купівельної спроможності контрагентів та інші. Здійснено стратегічний аналіз поточної ситуації, побудовано матрицю ризиків та надано пропозиції щодо шляхів зниження їх впливу.

Практична цінність роботи полягає в можливості використання запропонованих заходів управління ризиками у діяльності підприємств малого бізнесу, які мають на меті зберегти конкурентні позиції на зовнішніх ринках у надзвичайно складних економічних умовах. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані під особливості різних галузей та зовнішньоекономічних стратегій підприємств.

ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАЛИЙ БІЗНЕС, МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ, КЛАСИФІКАЦІЯ ЕКСПОРТУ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ЕКСПОРТУ, ПІДПРИЄМНИЦТВО

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 42 pages, 5 figures, 10 tables, 27 sources.

Bachelor's qualification work on the topic "Risk management in the export activities of small businesses in wartime" is devoted to the study of topical issues of the functioning of small businesses in foreign markets in conditions of high instability caused by the war. Special attention is paid to the risks faced by enterprises engaged in export activities, as well as methods of their identification, analysis and minimization.

The purpose of the work is to study the theoretical foundations of risk management in the export activities of small businesses, as well as to identify the features and problems that arise in the process of conducting foreign economic activity during martial law. The object of the study is the export activities of the private enterprise "Stepter", the subject is the process of risk management in this area.

The first section of the work considers the theoretical foundations of export activities and risk management in small businesses. In particular, the essence and classification of risks are characterized, the specifics of the activities of small enterprises in foreign markets are revealed, and modern approaches, methods and tools of risk management are investigated. The importance of a systemic approach to risk management, which takes into account internal and external factors influencing the activities of the enterprise, is highlighted.

The second section is devoted to the practical analysis of risks in the foreign economic activity of PE "Stepter". The organizational and economic characteristics of the enterprise are provided, the main directions of its foreign economic activity are determined, and the risks that arose in wartime conditions are also investigated: logistical complications, delays in the execution of contracts, currency fluctuations, a decrease in the purchasing power of counterparties, etc. A strategic analysis of the current situation is carried out, a risk matrix is built, and proposals are made on ways to reduce their impact.

The practical value of the work lies in the possibility of using the proposed risk management measures in the activities of small businesses, which are aimed at maintaining competitive positions in foreign markets in extremely difficult economic conditions. The proposed approaches can be adapted to the specifics of various industries and foreign economic strategies of enterprises.

EXPORT ACTIVITY, SMALL BUSINESS, INTERNATIONAL TRADE, EXPORT CLASSIFICATION, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, EXPORT FEATURES, ENTREPRENEURSHIP

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ…. 10
1.1 Сутність, класифікація та особливості експортної діяльності підприємств малого бізнесу …… 10
1.2 Теоретичні засади управління ризиками в експортній діяльності підприємств малого бізнесу …… 13
1.3 Сучасні методи та інструменти управління ризиками в експортній діяльності …… 16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ І УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТІ ПП «СТЕПТЕР»…… 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПП «Стептер» та його зовнішньоекономічна діяльність ……. 19
2.2 Стратегічний аналіз і оцінка ризиків в експортній діяльності ПП «Стептер» в умовах воєнного часу …… 24
2.3 Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві ПП «Стептер»…… 33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ…….. 36
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 39

ВСТУП

У сучасних умовах воєнного часу питання забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого бізнесу набуває особливої актуальності. В умовах зростаючої нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, валютних коливань, політичної та економічної невизначеності, а також загроз безпеці життя та інфраструктури, експортна діяльність супроводжується високим рівнем ризиків. Це потребує переосмислення традиційних підходів до управління ризиками та адаптації систем управління до нових викликів.

Малий бізнес, як важливий елемент економіки України, відіграє суттєву роль у забезпеченні зайнятості населення, зростанні обсягів виробництва та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Проте обмежені фінансові та кадрові ресурси, низька диверсифікація виробництва, залежність від постачальників та логістики роблять такі підприємства особливо вразливими до зовнішніх і внутрішніх загроз. У зв’язку з цим ефективне управління ризиками є не лише умовою стабільного функціонування малого бізнесу, а й чинником його довгострокової конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Експортна діяльність дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, підвищувати прибутковість та зміцнювати свої позиції. Водночас, в умовах воєнного стану, експорт супроводжується низкою додаткових ризиків: переривання транспортних шляхів, обмеження експорту внаслідок змін у законодавстві, неможливість виконання контрактів через форс-мажорні обставини, фінансові втрати від курсових коливань тощо. Тому виникає об'єктивна потреба в удосконаленні механізмів виявлення, оцінки, моніторингу та нейтралізації ризиків у процесі експортної діяльності.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад, аналіз практики та розробка рекомендацій щодо удосконалення системи

управління ризиками в експортній діяльності підприємства малого бізнесу в умовах воєнного часу на прикладі приватного підприємства «Стептер».

Об’єктом дослідження виступає процес управління ризиками в експортній діяльності малого підприємства.

Предметом дослідження є система управління ризиками в експортній діяльності ПП «Стептер» в умовах воєнного часу.

У ході дослідження передбачається розв’язання наступних завдань:

- охарактеризувати сутність та особливості експортної діяльності підприємств малого бізнесу;

- розглянути теоретичні підходи до управління ризиками;

- проаналізувати сучасні методи та інструменти управління ризиками;

- здійснити стратегічний аналіз експортної діяльності ПП «Стептер»;

- виявити основні ризики, притаманні діяльності підприємства в умовах війни;

- запропонувати шляхи удосконалення системи управління ризиками.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти України, аналітичні звіти, статистичні дані, наукові публікації, а також внутрішня звітність ПП «Стептер».

Наукова новизна роботи полягає в адаптації класичних інструментів управління ризиками до специфіки діяльності малого підприємства в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої війною, а також у розробці практичних рекомендацій щодо мінімізації ризиків у зовнішньоекономічній діяльності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих заходів підприємством ПП «Стептер» для покращення системи управління ризиками, що дозволить підвищити ефективність експортної діяльності та забезпечити її стійкість до зовнішніх загроз.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сутність, класифікація та особливості експортної діяльності підприємств малого бізнесу

Експортна діяльність є важливою складовою зовнішньоекономічної політики підприємства та полягає у продажі товарів і послуг іноземним партнерам. Для підприємств малого бізнесу вона відкриває можливості розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, отримання валютної виручки та диверсифікації ризиків внутрішнього ринку.

Мале підприємство - це суб’єкт господарювання, який згідно з законодавством України відповідає критеріям щодо кількості працівників та обсягу річного доходу. Такі підприємства характеризуються високою гнучкістю, оперативністю у прийнятті рішень, проте мають обмежені ресурси, що робить їх більш вразливими до зовнішніх впливів, зокрема в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації [1].

Класифікація експортної діяльності може здійснюватися за кількома критеріями:

- за формою взаємодії з іноземним партнером (прямий і непрямий експорт);
- за типом товару (товарний, послуговий, інтелектуальний експорт);
- за географією ринку (експорт до країн ЄС, СНД, інших регіонів);
- за участю у виробничій кооперації (експорт компонентів, готової продукції тощо).

Особливістю експортної діяльності малого бізнесу є обмежений доступ до фінансових ресурсів, знань про іноземні ринки, логістичних інструментів та державної підтримки. Такі підприємства часто покладаються на власний досвід, партнерські зв’язки та адаптивність у своїй зовнішньоекономічній діяльності.

Здійснення експортної діяльності вимагає від підприємств малого бізнесу не лише наявності конкурентоспроможної продукції, а й вміння адаптуватися до вимог міжнародних ринків, враховуючи митне, податкове та валютне регулювання. Часто малі підприємства стикаються з нестачею знань у сфері логістики, страхування, зовнішньоекономічного контрактування та документального оформлення угод [2].

Ще однією характерною рисою малих підприємств є нестабільність внутрішніх процесів управління. Вони часто не мають чітко сформованих процедур або відділів, що відповідають за експорт, а функції розподіляються між кількома працівниками, які не завжди мають спеціалізовану підготовку. Це збільшує ймовірність помилок і, відповідно, ризиків.

Водночас малі підприємства мають низку переваг, які сприяють їхній участі в експортній діяльності. Серед них – гнучкість у прийнятті рішень, можливість швидко адаптувати виробничі процеси до потреб зовнішнього ринку, нижчі накладні витрати, а також тісний контакт із клієнтом.

Успішна експортна діяльність малого підприємства може стимулювати технологічне оновлення виробництва, покращити імідж компанії та зміцнити її позиції на внутрішньому ринку. Проте реалізація цих переваг залежить від рівня підготовки підприємства до виходу на зовнішні ринки, стратегічного планування та наявності ефективної системи управління ризиками.

В умовах воєнного стану зростає значення державної підтримки малого бізнесу в експортній сфері. Такі інструменти, як експортне кредитування, часткова компенсація витрат на участь у виставках, страхування експортних ризиків, мають вирішальне значення для забезпечення сталості зовнішньоекономічної діяльності.

Не менш важливою є роль міжнародних програм технічної допомоги, які сприяють підвищенню кваліфікації персоналу, модернізації виробництва та відкриттю нових ринків збуту.

З огляду на виклики воєнного часу, експорт стає для малого бізнесу не лише можливістю, а й необхідністю для виживання. Саме тому зростає потреба

в глибокому аналізі ризиків, що супроводжують експортну діяльність, та створенні на підприємствах ефективної системи їх управління.

Для кращого розуміння сутності експортної діяльності малого бізнесу доцільно подати основні характеристики такого типу діяльності в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристика експортної діяльності підприємств малого бізнесу[3]

Характеристика	Опис
Масштаби діяльності	Невеликий обсяг експорту, обмежена кількість партнерів
Фінансові ресурси	Обмежені, що знижує інвестиційні можливості
Гнучкість	Висока – можливість швидкої адаптації до змін
Кадрове забезпечення	Обмежена кількість працівників, часто універсальні фахівці
Маркетингові можливості	Здебільшого обмежені, потребують зовнішньої підтримки
Доступ до інформації про зовнішні ринки	Часто недостатній, потреба в навчанні та консультаціях
Досвід у зовнішньоекономічній діяльності	Відсутній або мінімальний на початкових етапах
Рівень ризику	Високий через нестабільність середовища та відсутність системного підходу
Державна підтримка	Має вирішальне значення, але не завжди доступна
Роль у національній економіці	Створення робочих місць, валютні надходження, економічна стійкість

Експортна діяльність підприємств малого бізнесу в умовах воєнного часу набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє не лише забезпечити додаткові джерела доходів, а й знизити залежність від внутрішнього ринку, що може бути нестабільним через економічні чи політичні фактори. У цьому контексті важливою є роль системи управління ризиками, оскільки ефективне управління дозволяє зменшити потенційні негативні наслідки від зовнішніх і внутрішніх викликів [4].

Враховуючи обмежені ресурси малих підприємств, важливою умовою для успішної експортної діяльності є пошук оптимальних шляхів виходу на міжнародні ринки та правильний вибір стратегій співпраці з іноземними

партнерами. Водночас, варто зазначити, що підприємства малого бізнесу можуть успішно конкурувати на зовнішніх ринках, зокрема завдяки гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін.

Невід’ємною частиною експортної діяльності є митно-тарифне регулювання, яке визначає умови входу товарів на міжнародні ринки. Малі підприємства повинні бути готові до складних процедур сертифікації, митного оформлення та інших вимог, що можуть бути не лише дорогими, але й вимагати певних знань.

Державна підтримка, в тому числі через надання фінансових та консультаційних послуг, є важливим чинником для зменшення бар'єрів на шляху до експорту. Проте для більш ефективного розвитку експортної діяльності малим підприємствам необхідно активно використовувати міжнародні програми, орієнтуватися на нові технології та вивчати міжнародні тенденції у своєму сегменті ринку [5].

Тому для успіху експортної стратегії малих підприємств необхідно розробити комплексний підхід, що включає як ефективне управління ризиками, так і налагодження партнерських зв’язків, постійне вдосконалення процесів виробництва та обслуговування клієнтів на міжнародному рівні.

1.2 Теоретичні засади управління ризиками в експортній діяльності підприємств малого бізнесу

Управління ризиками є важливим аспектом діяльності підприємств, що здійснюють експорт. Ризики в експортній діяльності можуть бути різноманітними, і вони поділяються на економічні, політичні, юридичні та фінансові. В теорії управління ризиками для малих підприємств визначають основні методи їх оцінки та зменшення, що залежать від характеру і джерела ризиків [6].

Ризики в експортній діяльності можна класифікувати за кількома критеріями представлені на рис.1.1.



Рисунок 1.1 - Класифікація ризиків в експортній діяльності

Економічні ризики виникають через зміни в внутрішній та міжнародній економіці. До них належать валютний ризик, ризик інфляції, зміни ставок податків, митних тарифів, а також зміна вартості транспортних послуг. Ці ризики можуть серйозно впливати на дохідність експортних операцій.

Політичні ризики пов'язані із змінами в політичному середовищі країн-імпортерів або країні-постачальнику товарів. Це може бути накладення торгових санкцій, зміни в законодавстві, нестабільність урядів або воєнні дії, які можуть вплинути на нормальне здійснення експорту.

Юридичні ризики виникають через труднощі в сфері міжнародного законодавства. Це може включати укладення контрактів, відповідність продукції стандартам країн-імпортерів та розв'язання спірних питань у разі порушення умов контрактів.

Фінансові ризики охоплюють валютні коливання, ризики неплатоспроможності партнерів, проблеми з фінансуванням експортної діяльності та можливі труднощі із забезпеченням ліквідності підприємства.

Методи управління ризиками в експорті передбачають кілька основних підходів які представлені на рис.1.2.

Попередження ризиків включає розробку ефективної стратегії виходу на нові ринки, ретельний відбір партнерів, надання гарантій та страхування ризиків.

Моніторинг ризиків полягає в постійному відслідковуванні зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть вплинути на експорт, що дає змогу оперативно реагувати на зміни.

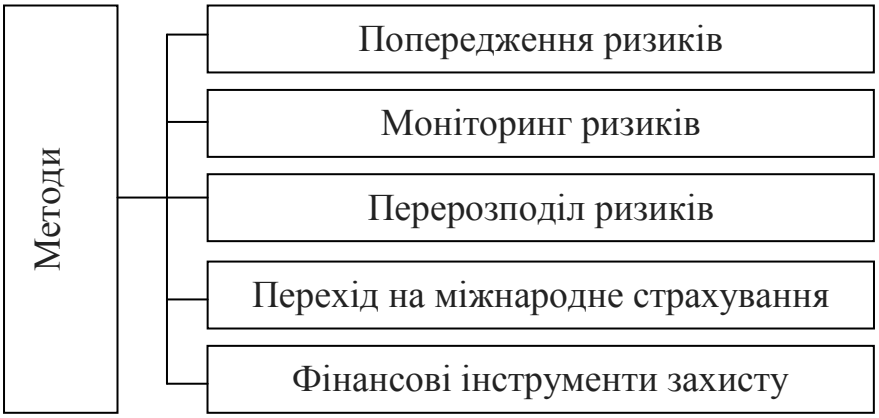


Рисунок 1.2 – Методи управління ризиками в експортній діяльності [7]

Перерозподіл ризиків важливий для малого бізнесу, оскільки він включає диверсифікацію ринків збуту та джерел постачання, що дозволяє мінімізувати вплив на бізнес у разі непередбачених змін.

Перехід на міжнародне страхування є популярним серед багатьох компаній. Поліси страхування експортних ризиків допомагають захистити бізнес від фінансових втрат через неплатоспроможність партнерів або нестабільні економічні умови.

Фінансові інструменти захисту включають хеджування валютних ризиків, що дозволяє зменшити ймовірність збитків при коливаннях валютних курсів.

Основні принципи управління ризиками, які сформульовані в теоретичних дослідженнях, включають [8]:

- принцип раціональності, який вимагає системного і зваженого підходу до управління ризиками, враховуючи можливості підприємства та потенційні загрози.

- принцип оптимізації означає вибір оптимальних шляхів мінімізації ризиків на основі співвідношення вартості управління ризиками та вигод від експортної діяльності.

- принцип гнучкості передбачає, що стратегія управління ризиками повинна бути адаптивною, оскільки ризики можуть змінюватися, і треба вміти реагувати на непередбачувані ситуації.

Малий бізнес може успішно здійснювати експортну діяльність, застосовуючи ці теоретичні засади управління ризиками. Вони сприяють стабільності, зниженню ймовірності непередбачених втрат і підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Для кращого розуміння теоретичних підходів до управління ризиками в експортній діяльності можна подати характеристику основних елементів системи управління ризиками.

Таблиця 1.2 – Основні елементи системи управління ризиками в експортній діяльності [9]

Елемент системи управління ризиками	Характеристика
Ідентифікація ризиків	Визначення можливих внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть спричинити ризики
Оцінка ризиків	Визначення ймовірності настання ризику та його потенційних наслідків для підприємства
Зниження ризиків	Розробка стратегій і методів для зменшення негативного впливу ризиків
Моніторинг ризиків	Постійне відслідковування змін у зовнішньому середовищі та всередині підприємства
Страхування ризиків	Використання страхових компаній для захисту від можливих фінансових втрат

Для кращого розуміння теоретичних підходів до управління ризиками в експортній діяльності, можна зазначити, що основні елементи системи управління ризиками допомагають підприємствам ефективно ідентифікувати, оцінювати та знижувати потенційні загрози. Кожен елемент, від ідентифікації ризиків до страхування, є важливою складовою для забезпечення стабільності та розвитку експортної діяльності підприємства.

1.3 Сучасні методи та інструменти управління ризиками в експортній діяльності

Управління ризиками в експортній діяльності є важливою складовою стратегії розвитку підприємства. Сучасні умови міжнародного ринку вимагають швидкого реагування на зміни економічного, політичного та правового

середовища. Щоб зберегти стабільність, уникнути фінансових втрат і підвищити свою конкурентоспроможність, підприємства мають використовувати сучасні методи і інструменти управління ризиками. Вони дозволяють ефективно оцінювати потенційні загрози, передбачати негативні наслідки та оперативно приймати рішення [10].

До основних сучасних методів управління ризиками в експортній діяльності належать:

По-перше, хеджування валютних ризиків є одним із найважливіших способів захисту від коливань обмінного курсу. Підприємства можуть використовувати ф'ючерси, опціони або свопи для фіксації вигідного курсу на певний період. Це дозволяє уникнути значних збитків при коливаннях валют.

По-друге, страхування експортних ризиків є ефективним інструментом для захисту від неплатежів з боку покупців або несподіваних обставин. Страхові компанії пропонують спеціальні програми для експортерів, що охоплюють як фінансові, так і політичні ризики.

По-третє, диверсифікація ринків збуту та постачання дає змогу зменшити залежність від окремих партнерів або країн. Це особливо важливо в умовах нестабільної міжнародної ситуації.

По-четверте, сучасні інформаційні технології дають змогу підприємствам проводити моніторинг ризиків у реальному часі. Спеціальне програмне забезпечення дозволяє аналізувати ринки, відстежувати зміну законодавства та виявляти потенційні загрози.

По-п'яте, стратегія фінансової безпеки включає створення резервних фондів та антикризових планів. Це дає змогу підтримувати ліквідність і забезпечувати гнучкість у складних фінансових ситуаціях.

Застосування зазначених методів допомагає малим підприємствам ефективно керувати ризиками та використовувати наявні можливості для розвитку.

Для узагальнення основних підходів до управління ризиками в експортній діяльності нижче наведено таблицю, в якій представлено характеристику ключових інструментів і методів.

Таблиця 1.3 – Основні інструменти та методи управління ризиками в експортній діяльності [11]

Інструмент / Метод	Опис
Хеджування валютних ризиків	Використання фінансових інструментів для захисту від коливань валютних курсів
Страхування експортних ризиків	Страхування від політичних, фінансових та форс-мажорних ризиків, пов’язаних з експортом
Диверсифікація ринків збуту та постачання	Розподіл ринків і постачальників для зменшення залежності від одного джерела
Використання сучасних технологій	Програмне забезпечення для моніторингу і аналізу ризиків
Побудова стратегій фінансової безпеки	Створення резервних фондів і фінансових планів для мінімізації фінансових втрат

Ці інструменти сприяють зниженню рівня ризиків у експортній діяльності, допомагаючи малим підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища. Застосування таких методів дозволяє мінімізувати фінансові втрати та забезпечити безперервність бізнес-процесів. У разі виникнення форс-мажорних обставин підприємства мають напрацьовані механізми реагування. Це дозволяє зменшити вплив зовнішніх шоків і підтримувати стабільність у діяльності. Завдяки сучасним цифровим рішенням можна оперативно оновлювати інформацію щодо ризиків. Інтеграція програмного забезпечення в систему управління дає змогу приймати обґрунтовані рішення. Створення багаторівневої системи захисту від ризиків є актуальним завданням для малого бізнесу [12].

Особливої уваги заслуговує розвиток партнерських зв’язків із надійними страховими та банківськими установами. Проведення регулярного аудиту ризиків сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Комплексне впровадження зазначених інструментів забезпечує сталий розвиток підприємства на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ І УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ЕКСПОРТІ ПП «СТЕПТЕР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПП «Стептер» та його зовнішньоекономічна діяльність

Львівська взуттєва фабрика «Стептер» розпочала свою діяльність 13 квітня 1994 року. Від самого початку підприємство активно здобувало довіру споживачів. Основною спеціалізацією компанії є виробництво та реалізація сучасного, якісного і стильного взуття для чоловіків і жінок, яке відповідає актуальним модним трендам. Окрім взуттєвої продукції, підприємство пропонує широкий асортимент жіночих сумок із натуральної шкіри - як лакованої, так і матової - різних кольорів, розмірів і стилів [13].

ПП «СТЕПТЕР» зареєстроване як юридична особа, здійснює свою діяльність відповідно до Статуту та вимог чинного законодавства України.

Таблиця 2.1 - Паспорт підприємства ПП «Стептер» [13]

Повна назва підприємства	Приватне підприємство «СТЕПТЕР»
Код ЄДРПОУ	20815193
Юридична адреса	79495, Україна, Львівська обл., м. Львів, м. Винники, вул. Шептицького, буд. 29
Телефон	+380 (32) 296-00-08
Дата заснування	13 квітня 1994 року
Статутний капітал	500 000 грн
Керівник підприємства	Стецко Петро Мирославович
Основний вид діяльності (КВЕД)	15.20 - Виробництво взуття
Інші види діяльності	47.72. Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах; 68.20. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ПП «СТЕПТЕР» має чітко визначену організаційну структуру, що складається з відповідних відділів, кожен з яких очолюється керівником, підзвітним начальнику. Всі працівники та підрозділи підприємства працюють відповідно до мети, визначеної в статуті компанії.

Розглянемо організаційну структуру ПП «Стептер», яка представлена на рисунку 2.1.

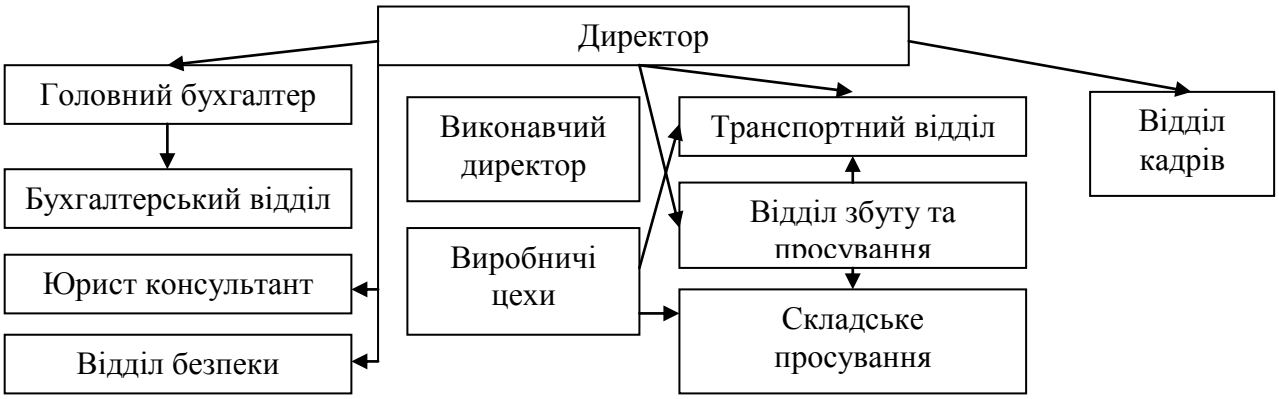


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура ПП «Стептер»

Для більш детального аналізу фінансового стану ПП «Стептер» у період з 2020 по 2024 рік, в таблиці 2.2 представлено ключові фінансові показники підприємства, зокрема: дохід, чистий прибуток, активи, зобов’язання та кількість працівників. Дані показники відображають основні тенденції фінансової діяльності підприємства та дозволяють оцінити його економічну ефективність в умовах змінюваного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.2 - Фінансові показники ПП «СТЕПТЕР» за 2020-2024 рр. [13]

Показники	2024	2023	2022	2020
Дохід	10310600	7429400	11248100	4260400
Чистий прибуток	1376700	67400	2400400	80300
Активи	9351100	7622400	8368900	3903600
Зобов'язання	586600	219000	1047600	122200
Кількість працівників	30	37	41	48

Фінансовий стан ПП «Стептер» демонструє динамічні коливання упродовж 2020 - 2024 років, що зумовлено як внутрішніми змінами в діяльності

підприємства, так і зовнішніми факторами, насамперед - впливом війни на господарське середовище.

У 2022 році було зафіксовано найбільший дохід - 11,2 млн грн, що супроводжувався рекордним чистим прибутком у 2,4 млн грн. Це свідчить про високий попит на продукцію підприємства в перший рік повномасштабної війни, коли міжнародні партнери активно закуповували товари українського виробництва.

У 2023 році підприємство зазнало різкого зниження прибутковості - чистий прибуток склав лише 67,4 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з логістичними труднощами, здорожчанням транспорту, зниженням купівельної спроможності та частковою втратою ринків збуту.

Водночас у 2024 році відбулося помітне відновлення фінансових показників:

- дохід збільшився до 10,3 млн грн (+39% до 2023 р.),
- прибуток зріс у понад 20 разів - до 1,37 млн грн,
- активи збільшилися на 22,7%, що свідчить про відновлення інвестиційної активності.

Варто звернути увагу на рівень зобов'язань, який у 2022 році перевищував 1 млн грн, але у 2024 році скоротився до 586,6 тис. грн, що може свідчити про кращу платоспроможність підприємства та зменшення кредитного навантаження.

Кількість працівників поступово зменшується: з 48 осіб у 2020 році до 30 у 2024 році, що свідчить про оптимізацію персоналу або зменшення виробничих потужностей. Це скорочення безпосередньо пов'язане з умовами війни та мобілізації, які значно вплинули на ринок праці та виробничі процеси. Війна спричинила економічну нестабільність, труднощі з постачанням сировини та необхідність адаптації виробництва до нових умов. Мобілізація забирає частину робочої сили, що змушує підприємства переглядати свою стратегію щодо чисельності персоналу. Незважаючи на ці виклики, ПП «Стептер» змогло підвищити рентабельність, що свідчить про ефективнішу організацію роботи,

зосередження на основних продуктах і ринках, а також оптимізацію ресурсів для досягнення максимальної продуктивності в умовах обмежених можливостей.

Отже, фінансові показники ПП «Стептер» демонструють адаптивність до складних умов - підприємство змогло вийти з кризового періоду 2023 року й покращити свої позиції на ринку в 2024 році, що створює передумови для подальшого розвитку експортної діяльності за умови ефективного управління ризиками.

ПП «Стептер» спеціалізується на виробництві взуття та сумок, і у своїй експортній діяльності стикається з численними викликами, які обумовлені політичною ситуацією в Україні та війною. Незважаючи на ці труднощі, попит на українську продукцію залишається на досить високому рівні, зокрема на європейських ринках. Проблеми з логістикою, безумовно, ускладнюють експортні операції, однак якість продукції дозволяє підприємству зберігати свої позиції на зовнішньому ринку.

Основними ринками збуту для ПП «Стептер» є країни Європейського Союзу, такі як Польща, Німеччина, Італія, Румунії, Чехія та Угорщини. Основним ринком для експорту ПП «Стептер» є Румунія, куди переважно поставляються компоненти для виготовлення взуття. Війна, звісно, вплинула на доступ до деяких традиційних ринків, але підприємство змогло швидко адаптуватися і знайти нові можливості для експорту, зокрема в країни, де є попит на стильне українське взуття та сумки.

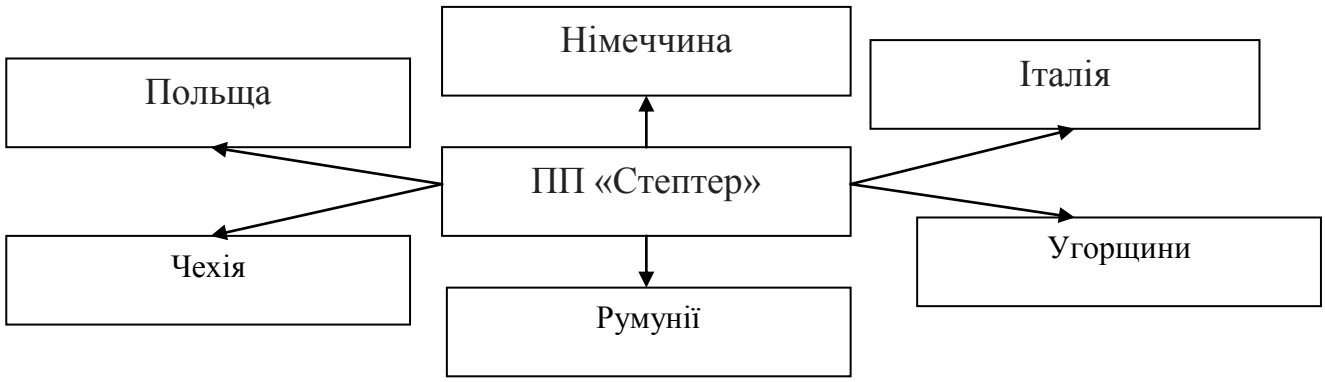


Рисунок 2.2 - Географія експорту ПП «Стептер»

Продукція, що експортується, включає різноманітне взуття та сумки, які відповідають міжнародним стандартам якості та дизайну. ПП «Стептер» акцентує увагу на створенні продукції, яка є не тільки стильнішою, але й виготовленою з екологічно чистих матеріалів, що дає їй конкурентну перевагу на міжнародному ринку.

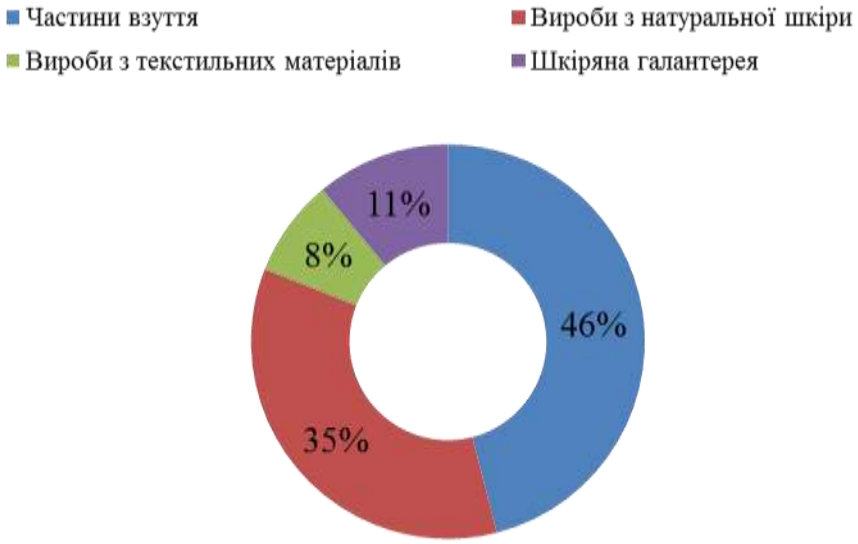


Рисунок 2.3 – Товарна структура експорту ПП «Стептер»

Війна значно вплинула на логістичні процеси, ускладнивши транспортування товарів через традиційні шляхи. Однак підприємство змогло адаптувати свою логістичну стратегію, обравши нові маршрути для доставки продукції через західні кордони України, що допомогло частково відновити експортні поставки.

Основними фінансовими ризиками для ПП «Стептер» є коливання валютних курсів, що може знижувати маржинальність, а також зміни у вартості сировини. Задля зниження цих фінансових ризиків підприємство може використовувати хеджування валютних ризиків. Окрім цього, політична нестабільність може створювати додаткові труднощі для зовнішньоекономічної діяльності, тому підприємство повинно бути готовим до можливих змін у міжнародних торгових угодах та санкціях.

З точки зору конкурентоспроможності, ПП «Стептер» зберігає свої позиції на зовнішніх ринках завдяки високій якості продукції, інноваціям у виробництві та стильному дизайну. Продукція компанії конкурує з міжнародними брендами, адже відповідає вимогам європейських споживачів і є вигідною за ціною.

Перспективи розвитку експортної діяльності ПП «Стептер» виглядають досить позитивно. Підприємство має можливості для подальшого розширення на зовнішні ринки завдяки вдосконаленню асортименту та поліпшенню логістики. Вихід на нові ринки з високим попитом на екологічне та стильне взуття, а також зростаючий інтерес до українських брендів, відкривають нові горизонти для зростання експортної діяльності компанії.

2.2 Стратегічний аналіз і оцінка ризиків в експортній діяльності ПП «Стептер» в умовах воєнного часу

У складних умовах воєнного часу малий бізнес стикається з безліччю викликів, особливо у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Для виявлення стратегічних орієнтирів та оцінки потенціалу ПП «Стептер» на міжнародних ринках доцільним є використання SWOT-аналізу - інструменту стратегічного планування, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. (табл.2.3).

ПП «Стептер» володіє рядом переваг, які створюють передумови для успішного виходу на зовнішні ринки. Зокрема, це якісна продукція, гнучкість управління, налагоджене виробництво та використання місцевої сировини. Бренд «Made in Ukraine» викликає інтерес у міжнародних споживачів, а також наявність відповідної сертифікації забезпечує легший доступ до європейських ринків. Висока мотивація керівництва підприємства сприяє прийняттю рішень у складних умовах [14].

Серед недоліків варто відзначити обмеженість фінансових ресурсів, відсутність значного досвіду в експорті, обмежену виробничу потужність та слабку впізнаваність бренду за кордоном. Недостатня цифрова присутність

англомовними ресурсами зменшує охоплення цільової аудиторії. Крім того, воєнні дії ускладнюють логістику, а відсутність страхування експортних ризиків робить діяльність підприємства вразливою.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз експортної діяльності ПП «Стептер» в умовах воєнного стану [15]

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Якісна продукція, що відповідає міжнародним стандартам. 2. Гнучка управлінська структура, яка дозволяє швидко адаптуватися до змін. 3. Наявність досвідченого персоналу та налагодженого виробництва. 4. Використання місцевої сировини, що знижує собівартість. 5. Позитивний імідж української продукції за кордоном. 6. Орієнтація на екологічність виробництва. 7. Наявність базової сертифікації для експорту. 8. Висока мотивація керівництва до збереження та розвитку бізнесу.	1. Обмежені фінансові ресурси для інвестування в експорт. 2. Недостатній досвід на зовнішніх ринках. 3. Обмежені виробничі потужності. 4. Низька впізнаваність бренду серед іноземних споживачів. 5. Слабка цифрова присутність англомовними ресурсами. 6. Ускладнення логістики через воєнні дії. 7. Відсутність страхування експортних ризиків. 8. Кадрова залежність від окремих ключових працівників.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Вихід на ринки ЄС і США завдяки торговельним пільгам. 2. Підтримка з боку української діаспори за кордоном. 3. Доступ до міжнародних грантів для малого бізнесу. 4. Участь у виставках та онлайн-платформах (Etsy, Amazon). 5. Колаборації з дизайнерами та митцями. 6. Позиціонування як етичного малого виробника. 7. Релокація частини виробництва в безпечні регіони. 8. Зростання попиту на унікальну ручну продукцію.	1. Ризик руйнування виробництва через бойові дії. 2. Перебої з енергопостачанням. 3. Зміни в митному або експортному законодавстві. 4. Погіршення економічної ситуації у світі. 5. Високі витрати на логістику в умовах війни. 6. Конкуренція з боку дешевших азійських виробників. 7. Кібератаки або ІТ-збої через воєнні обставини. 8. Загальна політична та економічна нестабільність.

Попри складну ситуацію, ПП «Стептер» має низку можливостей для розвитку. Це, зокрема, вихід на ринки ЄС і США за сприяння торговельних пільг, співпраця з українською діаспорою, участь у міжнародних грантових

програмах та використання електронних торговельних платформ. Також є потенціал у створенні унікальної продукції через колаборації та адаптацію до сучасних трендів етичного виробництва.

Серед загроз варто виокремити ймовірність фізичного пошкодження виробничих потужностей, перебої в енергозабезпеченні, нестабільність законодавства, а також посилення конкуренції на міжнародних ринках. Зростання логістичних витрат і загальна економічна нестабільність можуть ускладнити експортну діяльність. Крім того, зовнішньополітична ситуація створює додаткову невизначеність.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє визначити не лише обмеження та ризики, що стоять перед підприємством, а й окреслити перспективні шляхи його розвитку на міжнародному ринку, навіть в умовах війни. Врахування результатів аналізу при формуванні експортної стратегії дозволить ПП «Стептер» ефективніше адаптуватися до змінного зовнішнього середовища [16].

В умовах воєнного часу підприємства малого бізнесу в Україні стикаються з численними викликами, які вимагають ретельного аналізу зовнішнього середовища. Для ефективної адаптації до швидко змінюваних умов, необхідно враховувати вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів, які можуть визначати успіх чи невдачу експортної діяльності підприємства. Враховуючи специфіку ПП «Стептер», яке займається виробництвом взуття та сумок, важливо враховувати як можливості, так і ризики, що виникають у зв'язку з поточною ситуацією в країні та на міжнародних ринках.

PEST-аналіз є важливим інструментом для оцінки зовнішніх факторів, що впливають на експортну діяльність ПП «Стептер». Виявлені політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники надають чітке уявлення про можливості та ризики, з якими компанія може стикнутися на міжнародному ринку. Розуміння цих факторів допоможе підприємству своєчасно адаптуватися до змінюваних умов і створити ефективну стратегію для розвитку експортних операцій в умовах воєнного часу [17].

Таблиця 2.4 - PEST-аналіз зовнішнього середовища експортної діяльності ПП «Стептер» [18]

Політичні чинники	Економічні чинники
1. Воєнний стан в Україні, який ускладнює нормальне функціонування виробництва та логістики. 2. Державні програми підтримки експорту для малих і середніх підприємств. 3. Спрощення митних процедур для експорту продукції до країн ЄС і США. 4. Підвищення рівня міжнародної допомоги Україні, що сприяє розвитку малого бізнесу. 5. Наявність санкцій на деякі ринки, що обмежує можливості для експорту в певні країни. 6. Політична нестабільність в країнах-імпортерах, яка може вплинути на попит на українську продукцію. 7. Зміни у державних експортних програмах залежно від міжнародної ситуації. 8. Посилення контролю за експортом товарів та ресурсів через воєнний стан.	1. Інфляція в Україні, що знижує купівельну спроможність населення і збільшує витрати на виробництво. 2. Коливання валютних курсів, яке може впливати на ціноутворення та прибутковість експортних операцій. 3. Високі витрати на логістику і транспортування через пошкодження інфраструктури. 4. Низька доступність фінансування для малих підприємств в умовах війни. 5. Зростання попиту на українську продукцію за кордоном, особливо у зв'язку з підтримкою України. 6. Перегляд податкової політики і створення нових економічних ініціатив для підтримки бізнесу. 7. Зміни в глобальній економіці, що можуть змінити попит на товари ПП «Стептер». 8. Потенційне збільшення митних тарифів і податків на експорт товарів.
Соціальні чинники	Технологічні чинники
1. Зростаюча підтримка українських виробників на міжнародному рівні. 2. Споживчі тенденції до вибору етичних та екологічних брендів, що може сприяти попиту на продукцію ПП «Стептер». 3. Зміни в соціальній структурі країни, зокрема міграція та релокація працівників. 4. Вплив війни на соціальні настрої та бажання підтримувати український бізнес за кордоном. 5. Збільшення покупок через інтернет і на платформах e-commerce. 6. Розвиток української діаспори в світі, що створює нові ринки збуту. 7. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності серед споживачів, що може вплинути на попит. 8. Тренд до локалізації виробництва в країнах, де здійснюється експорт.	1. Розвиток e-commerce та онлайн-платформ, що відкриває нові канали для експорту. 2. Інновації в логістичних технологіях, що можуть зменшити витрати на транспортування. 3. Зростання цифрових технологій, що дозволяє підприємству збільшити ефективність управлінських і виробничих процесів. 4. Ризик кіберзагроз і кібератак на підприємства, що ведуть міжнародну діяльність. 5. Використання автоматизації в виробництві, що підвищує ефективність і знижує витрати. 6. Інтернет-маркетинг та соціальні медіа як інструменти для збільшення міжнародної видимості бренду. 7. Доступ до нових технологій для покращення якості продукції та підвищення її конкурентоспроможності. 8. Нова логістична інфраструктура, зокрема інтернет-платформи для відстеження вантажів.

В умовах воєнного часу зовнішньоекономічна діяльність підприємств малого бізнесу, зокрема ПП «Стептер», зазнає значного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників ризику. Експортна діяльність супроводжується високим рівнем невизначеності. Це вимагає від підприємства системного підходу до виявлення, оцінки та мінімізації ризиків. Військові дії на території країни впливають на всі аспекти господарської діяльності, зокрема на логістику, фінанси, правове регулювання та репутацію. Однією з ключових загроз є порушення стабільності поставок, що призводить до втрати довіри з боку іноземних партнерів.

Серед основних груп ризиків, які впливають на ПП «Стептер», варто виокремити логістичні, фінансові, політичні, правові, репутаційні та партнерські ризики.

Таблиця 2.5 - Основні групи ризиків, що впливають на експортну діяльність ПП «Стептер» в умовах воєнного часу [20]

Група ризиків	Прояви	Можливі наслідки
Логістичні	Пошкоджена інфраструктура, затримки в доставці, відсутність перевізників	Зрив термінів поставки, зростання логістичних витрат, втрата клієнтів
Фінансові та валютні	Коливання курсу, інфляція, нестабільність розрахунків	Зниження прибутковості, проблеми з розрахунками, непередбачувані втрати
Політичні та правові	Зміни законодавства, нові мита та бар'єри, ризик невиконання контрактів	Зростання адміністративних витрат, необхідність адаптації документів, юридичні суперечки
Репутаційні	Занепокоєння партнерів щодо стабільності, перебої в роботі підприємства	Втрата довіри, скорочення замовлень, складність у пошуку нових партнерів
Партнерські	Вихід постачальників з ринку, зменшення обсягів замовлень, припинення співпраці	Порушення виробничого циклу, залежність від обмеженого кола партнерів, необхідність термінового пошуку нових

Логістичні ризики полягають у порушенні або ускладненні транспортних маршрутів. Часто це зумовлено зруйнованою інфраструктурою, обмеженнями на прикордонних переходах або відсутністю стабільних перевізників. Такі фактори негативно впливають на терміни доставки продукції до закордонних партнерів. Зростають витрати на логістику через необхідність використовувати обхідні або менш ефективні маршрути.

Також спостерігається блокування портів, що унеможливлює морські перевезення. Автомобільні перевезення стають дорожчими та менш передбачуваними. Залізничне сполучення часто порушується через обстріли або пошкодження інфраструктури. Через це ПП «Стептер» стикається з труднощами у плануванні графіка постачання. Постійна зміна умов транспортування змушує підприємство оперативно адаптувати логістичні рішення.

Фінансові та валютні ризики становлять не меншу загрозу. Коливання валютного курсу ускладнює фінансове планування. Іноземні контрагенти часто змінюють умови оплати, побоюючись фінансової нестабільності. Підприємство змушене враховувати можливі затримки у валютних розрахунках. Зниження курсу національної валюти призводить до подорожчання імпортних матеріалів[21].

ПП «Стептер» також зіштовхується з ризиком знецінення прибутку внаслідок інфляції. Нестабільність банківської системи може ускладнювати міжнародні платежі. Виникають ризики втрати платоспроможності як у національних, так і в іноземних партнерів. Іноді доводиться здійснювати попередню оплату без гарантій своєчасного постачання. Це підвищує фінансові втрати у разі зриву угоди.

Політичні та правові ризики проявляються через часті зміни в нормативно-правовому полі. Запровадження нових регуляторних обмежень може несподівано вплинути на експортні операції. Митні процедури ускладнюються, що потребує додаткових витрат часу і ресурсів. Зміни в податковому законодавстві можуть позначитись на загальній дохідності зовнішньоекономічної діяльності. Існує ризик невиконання контрактів іноземними партнерами через нестабільну ситуацію в регіоні [22].

Деякі країни тимчасово обмежують або припиняють співпрацю з українськими постачальниками. Через це ПП «Стептер» повинне бути готовим до оперативного перегляду ринкових стратегій. Виникає необхідність тісної співпраці з юридичними консультантами. Додаткові адміністративні процедури

уповільнюють експортні поставки. Усе це ускладнює ведення міжнародного бізнесу.

Репутаційні ризики також є суттєвими для підприємства. Воєнний стан в Україні часто сприймається як чинник нестабільності серед іноземних партнерів. Це може знижувати довіру до українських експортерів. Наявність затримок у постачанні, перебої в комунікаціях або відсутність гарантій безпеки викликає сумніви в надійності компанії. Підприємство змушене постійно підтримувати відкриту комунікацію з партнерами, щоб зберегти свій імідж.

Партнерські ризики пов’язані з можливою втратою клієнтів або постачальників. Деякі з них можуть припинити діяльність через війну або економічну кризу. Інші зменшують обсяги замовлень або змінюють умови співпраці. Це знижує стабільність замовлень і ускладнює виробниче планування. У таких умовах виникає потреба у диверсифікації партнерської мережі.

Отже, ПП «Стептер» працює в надзвичайно складних умовах зовнішнього середовища. Для забезпечення стійкості експортної діяльності потрібен ризик-орієнтований підхід до управління. Підприємство має впроваджувати постійний моніторинг ризиків і розробляти адаптивні стратегії реагування. Формування системи управління ризиками стає запорукою виживання та розвитку в період воєнного стану. Оцінка та управління ризиками мають бути інтегровані у всі управлінські процеси компанії.

Необхідно провести оцінку ймовірності та впливу кожного ризику для ПП «Стептер» за допомогою матриці ризиків, яка дозволяє класифікувати ризики за рівнем пріоритетності. На основі отриманих результатів слід запропонувати відповідні заходи реагування. За допомогою цього інструменту потрібно систематизувати ризики за рівнем критичності - від низького до високого (табл. 2.6).

Завдяки матриці, підприємство змогло виявити ті загрози, які потребують негайного реагування, та ті, що можуть бути контрольовані з меншими

ресурсними витратами. На основі класифікації були розроблені стратегічні та тактичні заходи мінімізації наслідків потенційних ризиків.

Таблиця 2.6 - Матриця ризиків ПП «Стептер» з оцінкою ймовірності, впливу та заходами реагування[23]

№	Вид ризику	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Заходи реагування
1	Логістичні ризики	Висока	Високий	Критичний	- укладання угод із кількома перевізниками; - використання альтернат-тивних маршрутів; - створення страхових запасів продукції.
2	Фінансові та валютні ризики	Висока	Середній	Високий	- хеджування валютних коливань; - розрахунки в стабільній валюті; - створення фінансової подушки.
3	Політичні та правові ризики	Середня	Високий	Високий	- моніторинг законодавства; - консультації з юристами; - гнучкість у контрактних умовах.
4	Репутаційні ризики	Середня	Середній	Середній	- активна комунікація з партнерами; - публічне інформування про роботу компанії; - підтримка якості продукції
5	Партнерські ризики	Середня	Середній	Середній	- диверсифікація партнерів; - розширення ринків збуту - гнучкі умови співпрац

Завдяки матриці, підприємство змогло виявити ті загрози, які потребують негайного реагування, та ті, що можуть бути контрольовані з меншими ресурсними витратами. На основі класифікації були розроблені стратегічні та тактичні заходи мінімізації наслідків потенційних ризиків.

Зокрема, для логістичних ризиків рекомендовано укладання контрактів з кількома перевізниками та створення резервних маршрутів.

У сфері фінансів запропоновано хеджування валютних коливань та проведення розрахунків у стабільнішій валюті.

Щодо правових ризиків передбачено постійний моніторинг змін у нормативній базі та співпрацю з юридичними консультантами.

Для збереження репутації розроблено комунікаційну стратегію з регулярним інформуванням партнерів про ситуацію на підприємстві.

У відповідь на партнерські ризики запропоновано диверсифікацію клієнтської бази та активний пошук нових ринків збуту.

Таким чином, використання матриці ризиків дозволило ПП «Стептер» не лише глибше зрозуміти природу загроз, а й сформувати ефективну систему управління ними у складних умовах воєнного часу.

У результаті проведеного аналізу ризиків в експортній діяльності ПП «Стептер» встановлено, що підприємство функціонує в умовах високої невизначеності, спричиненої як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Найбільш критичними для компанії є логістичні, фінансові, політико-правові, репутаційні та партнерські ризики. Особливо вагомим є вплив воєнного стану на всі аспекти зовнішньоекономічної діяльності.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства, зокрема гнучкість у прийнятті рішень, якість продукції та наявність досвіду експортної діяльності. Разом із тим, було окреслено слабкі місця - недостатній рівень диверсифікації логістичних каналів і залежність від нестабільного економічного середовища. У розділі можливостей особливу увагу приділено перспективам виходу на нові ринки, а серед загроз - геополітичній нестабільності, інфляційним процесам та ризику втрати партнерів.

PEST-аналіз дозволив детально оцінити зовнішнє середовище функціонування підприємства. Політичні чинники, зокрема воєнний стан, державна підтримка експорту, митна політика та санкційне навантаження мають суттєвий вплив на прийняття стратегічних рішень. Економічна ситуація характеризується високими валютними коливаннями, зростанням інфляції та загальною нестабільністю. Соціальні фактори - зміна споживчих уподобань та падіння купівельної спроможності. Технологічні аспекти вказують на потребу модернізації виробництва та впровадження цифрових інструментів управління.

Матриця ризиків надала можливість не лише ідентифікувати ризики, але й розставити пріоритети щодо їх реагування. Визначено низку конкретних

управлінських заходів, що дозволяють знизити рівень вразливості ПП «Стептер» та підвищити його стійкість до зовнішніх шоків.

Таким чином, комплексний підхід до аналізу ризиків, що поєднує якісні та кількісні методи, створює передумови для формування ефективної стратегії управління експортною діяльністю підприємства в умовах воєнного часу. Рекомендовано постійне оновлення аналітичної бази, адаптацію до змін зовнішнього середовища та розвиток гнучких управлінських механізмів.

2.3 Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві ПП «Стептер»

На основі проведеного аналізу ризиків, з якими стикається ПП «Стептер» в експортній діяльності під час воєнного стану, виникає необхідність впровадження заходів для удосконалення існуючої системи управління ризиками. Ефективне управління ризиками дозволяє не лише зменшити ймовірність негативних наслідків, але й забезпечити стабільність функціонування підприємства на зовнішніх ринках[24].

Першим напрямом удосконалення є розробка резервних логістичних маршрутів. В умовах нестабільності транспортної інфраструктури важливо мати альтернативні шляхи постачання товару, у тому числі через інші прикордонні пункти або за участі міжнародних логістичних компаній. Це дозволить уникнути затримок та зберегти довіру клієнтів.

Другим кроком має стати диверсифікація ринків збуту. Орієнтація лише на один або два експортні ринки підвищує вразливість до змін у політичному чи економічному середовищі конкретної країни. ПП «Стептер» може розширити географію своєї діяльності за рахунок країн Східної Європи, Балкан або Близького Сходу, де зберігається попит на українську продукцію.

Третій важливий захід – використання фінансових інструментів хеджування для зниження валютних ризиків. Зокрема, підприємство може

співпрацювати з банками щодо укладення форвардних контрактів на продаж валюти, що дозволить уникнути втрат при курсових коливаннях.

Також слід запровадити системний підхід до моніторингу ризиків: регулярний аналіз змін у зовнішньому середовищі, створення ризик-реєстру, визначення відповідальних осіб за реагування на конкретні загрози. Доцільним буде впровадження програмного забезпечення для управління ризиками або хоча б розробка внутрішніх регламентів з чітким описом дій у кризових ситуаціях.

Антикризове планування повинно стати постійним елементом стратегічного управління. В умовах воєнного стану підприємству слід мати чіткий алгоритм дій у разі різкої зміни умов: мобілізація працівників, зупинка логістики, блокування банківських операцій тощо.

Таблиця 2.7 - Напрями удосконалення системи управління ризиками на ПП «Стептер» [25]

№	Напрям удосконалення	Опис заходу	Очікувані результати
1	Розробка резервних логістичних маршрутів	Визначення альтернативних транспортних шляхів та перевізників для зниження логістичних ризиків	Зниження ймовірності затримок постачання товарів на ринку
2	Диверсифікація ринків збуту	Вихід на нові ринки, включаючи країни Східної Європи, Балкани та Близький Схід	Зменшення залежності від окремих ринків, зростання обсягів експорту
3	Використання фінансових інструментів хеджування	Укладання форвардних контрактів на валюту для мінімізації валютних ризиків	Зменшення фінансових втрат через коливання валютних курсів
4	Системний підхід до моніторингу ризиків	Створення ризик-реєстру, розробка регламентів для оперативного реагування	Підвищення ефективності управлінських рішень у кризових ситуаціях
5	Антикризове планування	Розробка чітких алгоритмів дій у разі зміни умов, зокрема в умовах воєнного стану	Підвищення готовності підприємства до нестандартних ситуацій

Підсумовуючи, удосконалення системи управління ризиками в експортній діяльності ПП «Стептер» має бути спрямоване на:

- забезпечення гнучкості логістичних процесів;
- зменшення залежності від конкретних ринків;
- підвищення фінансової стабільності;

- впровадження сучасних інструментів моніторингу та реагування;

- підготовку до кризових сценаріїв.

Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на міжнародних ринках, підвищити конкурентоспроможність та зберегти стійкість у надзвичайних умовах.

У умовах воєнного стану ПП «Стептер» стикається з багатьма ризиками в експортній діяльності, що вимагає ефективного управління ними. Розробка альтернативних логістичних маршрутів є важливим кроком для забезпечення стабільності поставок продукції. Диверсифікація ринків збуту дозволить знизити залежність підприємства від політичної та економічної ситуації на окремих ринках. Введення фінансових інструментів хеджування дозволить зменшити вплив валютних коливань на діяльність підприємства [26].

Систематичний моніторинг ризиків і створення реєстру ризиків дозволять своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Запровадження чітких антикризових планів дозволить підприємству ефективно реагувати на непередбачувані ситуації. Впровадження заходів з удосконалення управління ризиками забезпечить гнучкість логістичних процесів і підвищить стабільність функціонування ПП «Стептер». Диверсифікація ринків збуту дозволить зменшити ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю на окремих ринках.

Підготовка до кризових ситуацій допоможе підприємству зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стійкість у складних умовах. Загалом, удосконалення системи управління ризиками підвищить ефективність експортної діяльності ПП «Стептер» та забезпечить його успішну адаптацію до змін на зовнішньому ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного аналізу експортної діяльності ПП «Стептер» в умовах воєнного стану було виявлено значний вплив ризиків, що впливають на ефективність його роботи на зовнішніх ринках. Визначення основних груп ризиків, таких як логістичні, фінансові, політичні, репутаційні та партнерські, дозволило оцінити потенційні загрози, з якими стикається підприємство під час реалізації експортних операцій. Для мінімізації цих ризиків були розроблені конкретні пропозиції та заходи, спрямовані на поліпшення управління ризиками та забезпечення стабільності підприємства.

Аналіз ризиків показав, що ключовими напрямами вдосконалення є розробка резервних логістичних маршрутів, диверсифікація ринків збуту та використання фінансових інструментів хеджування для зниження валютних ризиків. Запровадження системного моніторингу ризиків та антикризового планування також є необхідним кроком для забезпечення ефективного управління у складних умовах [27].

Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві ПП «Стептер» має стати пріоритетом для підвищення його стійкості та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, забезпечити стабільність фінансових потоків та зберегти свою репутацію на міжнародному рівні.

З метою підвищення ефективності експортної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища, приватному підприємству «Стептер» доцільно зосередити увагу на розробці альтернативних, так званих резервних логістичних маршрутів. Це дозволить забезпечити безперебійне постачання продукції навіть у випадку порушення традиційних шляхів транспортування, що особливо актуально в умовах воєнного стану. Для досягнення цієї мети ПП «Стептер» слід налагодити партнерські відносини з міжнародними

логістичними компаніями, які мають досвід роботи в кризових ситуаціях і здатні оперативно переорієнтовувати поставки відповідно до обставин.

Наступним стратегічно важливим кроком для ПП «Стептер» є розширення географії присутності підприємства на зовнішніх ринках. Диверсифікація ринків збуту допоможе зменшити залежність від політичної або економічної ситуації в окремих країнах і забезпечить більш стабільний попит на продукцію. Особливу увагу доцільно приділити регіонам Східної Європи та Близького Сходу, які демонструють потенціал до зростання та відкритість до нових партнерств.

У сфері фінансів для ПП «Стептер» актуальним є впровадження сучасних механізмів захисту від валютних коливань. Зокрема, підприємству рекомендується використовувати фінансові інструменти хеджування, такі як форвардні контракти, що дозволяють фіксувати обмінний курс валюти на майбутні періоди. Це сприятиме прогнозованості фінансових потоків, зменшенню ризиків втрат від коливань курсу валют та підвищенню фінансової стійкості компанії.

Також надзвичайно важливо для ПП «Стептер» впровадити системний підхід до управління ризиками. Це передбачає створення єдиного реєстру ризиків, у якому будуть фіксуватися всі потенційні загрози для підприємства. Доцільно призначити відповідальних осіб за моніторинг змін у зовнішньому середовищі та оперативне реагування на них. Така система дозволить не лише швидко виявляти нові ризики, а й ефективно координувати дії у відповідь на їх реалізацію.

Окремої уваги з боку керівництва ПП «Стептер» потребує розробка антикризового плану, який має містити чітко прописаний алгоритм дій на випадок виникнення надзвичайних ситуацій. Наявність такого плану дозволить підприємству діяти не хаотично, а злагоджено й оперативно, мобілізуючи ресурси та адаптуючись до нових умов. Це сприятиме збереженню стабільності діяльності та підвищенню рівня довіри з боку партнерів.

Усі ці заходи у комплексі дозволять ПП «Стептер» не лише знизити вплив негативних факторів, а й закласти надійну основу для сталого розвитку підприємства на зовнішніх ринках.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. № 176. С. 58-64.

2. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 257-267.

3. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51–57.

4. Страхування воєнних ризиків. Економічна правда. 2023. URL: https://www.epravda. com.ua/publications/2023/07/4/701830/ (дата звернення 26.03.2024).

5. Халіна В. Ю., Абєленцєв Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6 (дата звернення 26.03.2025).

6. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296.

7.Чернишова Л. І., Бондар К. Р., Красіловська Л. О. Особливості управління ризиками в умовах дії воєнного стану: моделі поведінки сучасних підприємств. НАУКОВИЙ ВІСНИК Збірник наукових праць №3-4 (316-317), 2024 Одеського національного економічного університету DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-126-136

8. Кривда О. В., Макалюк І. В., Наливайко С. М. Ризики забезпечення конкурентоспроможності продукції швейних підприємств в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2024. No 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.74

9. Кривда О. В., Очеретяна О. В. Аналіз та методика управління ризиками на підприємствах деревообробної промисловості. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. No 25. С. 235–240.

10. Лошенюк О. В., Мурована Т. О. Ризики ведення бізнесу в умовах воєнного стану та шляхи їх подолання. Ефективна економіка. 2023. No 2. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166

11. Макалюк І. В., Кашпуренко Т. О., Баранніков М. О. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. Економіка та суспільство. 2023. No 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7.

12. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400.

13. ПП «Стептер». URL: https://opendatabot.ua/c/20815193 (дата звернення 26.03.2025).

14. Kryvda, O. V., Makaliuk, I. V. & Nalyvaiko S. M. (2024) Ryzyky zabezpechennia konkurentospromozhnosti produktsii shveinykh pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Risks of ensuring the competitiveness of garment enterprises' products under martial law]. Efektyvna ekonomika –Efficient economy, no. 4. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.74 [in Ukrainian].

15. Losheniuk, O. V. & Murovana, T. O. (2023) Ryzyky vedennia biznesu v umovakh voiennoho stanu ta shliakhy yikh podolannia [Risks of doing business under martial law and ways to overcome them]. Efektyvna ekonomika –Efficient economy, no. 2. Available at: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1166 [in Ukrainian].

16. Макалюк І. В., Фалько М. О., Захаров Н. В. Токенізація цінних паперів: особливості та перспективи для України. Ефективна економіка. 2023. No 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.34.

17. Перерва П.Г. Формування та використання системи моніторингу підприємницьких ризиків як запорука сталого розвитку бізнес-структур . *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49) С. 34-44 DOI: 10.31558/2307-2318.2023.1.4

18. Феррейра П. Управління ризиками в МСП: систематичний огляд літератури та майбутні напрямки. Європейський журнал менеджменту, 2020. 38 (1), 78-94 С.

19. Макалюк І. В., Лайкова А. О. Фінансові ризики вітчизняних підприємств в умовах війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 квіт. 2024 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. С. 83–84. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303665

20. Ротар Л. Внесок малих та середніх підприємств у забезпечення зайнятості в країнах Європейського Союзу / Л. Ротар, Р. Паміч, С. Божнек – Економічні дослідження - Economic Research - Ekonomska Istraživanja, 2019 – 32 (1), 3296-3308 с.

21. Калініченко З. Д. Ризик-менеджмент: навч. посібн. для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпровський державний університет внутрішніх справ. Дніпро, 2021. 224 с.

22. Гросул В. А., Усова М. О. Ризик: сутність, причини виникнення та основні види. Економічний простір. 2021. № 176. С. 58-64.

23. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 257-267.

24. Пильнова В. П., Гавриш О. М., Капелюшна Т. В. Формування системи управління підприємницькими ризиками. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 24. С. 51–57.

25. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. 2024. URL: https://www. worldbank.org/uk/news/press-release/2024/02/15/updated-

ukraine-recovery-and-reconstructionneeds-assessment-released (дата звернення 24.03.2024).

26. Халіна В. Ю., Абєленцєв Є. В. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6 (дата звернення 26.03.2024).

27. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6 (39). С. 288-296.