

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

*(на матеріалах Торгово-промислової палати України, м. Київ)*

Студентки 4 курсу, 15 групи, факультету  
Міжнародної торгівлі та права  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
ОП «Міжнародний бізнес»

*підпис студента*

Токаревської  
Олександрі Олексіївни

Науковий керівник  
к.е.н.,  
доцент

*підпис керівника*

Шнирков  
Олександр Олександрович

Гарант освітньої програми  
к.е.н.,  
доцент

*підпис керівника*

Лежепьокова  
Вікторія Генадіївна

Київ 2023

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права

Кафедра світової економіки

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність «Міжнародні економічні відносини»

Освітня програма «Міжнародний бізнес»

**Затверджую**

Зав. Кафедри Дугінець

Ганна Володимирівна

«    » \_\_\_\_\_ 2023 р.

## Завдання

### на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Токаревській Олександрі Олексіївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)  
Управління ризиками міжнародної підприємницької діяльності (на матеріалах Торгово-промислової палати України, м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «    » \_\_\_\_\_ 20     р. № \_\_\_\_\_

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

23.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Мета роботи (проекту)* полягає у напрацюванні теоретичних уявлень та практичних аспектів управління ризиками міжнародної підприємницької діяльності за матеріалами ТПП України.

*Об'єкт дослідження* міжнародна підприємницька діяльність.

*Предмет дослідження* аналіз управління ризиками міжнародної

підприємницької діяльності на прикладі Торгової-промислової палати України

4. Перелік графічного матеріалу 8 таблиць, 6 рисунків.
5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Поняття та види ризиків в міжнародній підприємницькій діяльності

1.1. Суть, зміст і система управління ризиків в міжнародному підприємстві

1.2. Аналіз управління ризиків ТПП України

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Управлінські інновації у забезпеченні розвитку міжнародної підприємницької діяльності

2.1. Вплив ТПП України на управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності

2.2. Пріоритети в системі управління ризиками ТПП України

Висновки до розділу 2

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	До 20.12.2022	20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим	До 10.02.2023	10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	До 28.02.2023	28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	До 26.04.2023	26.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедру	До 23.05.2023	23.05.2023
6	Попередній захист ВКР за графіком	За графіком (30.05.2023 – 10.06.2023)	За графіком (30.05.2023 – 10.06.2023)
7	Захист ВКР за графіком	За графіком (13.06.2023 – 24.06.2023)	За графіком (13.06.2023 – 24.06.2023)

8. Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Шнирков О. О. \_\_\_\_\_

10. Керівник освітньої програми

Лежешкокова В. Г. \_\_\_\_\_

11. Завдання прийняв до виконання студентка

Токаревська О. О. \_\_\_\_\_

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту) на тему  
Управління ризиками міжнародної підприємницької діяльності (на матеріалах  
Торгово-промислової палати України, м. Київ)

Представлена на рецензування Випускна кваліфікаційна робота (ВКР)  
студентки Токаревської Олександри присвячена актуальній проблематиці, що  
відображає особливості управління ризиками міжнародної підприємницької  
діяльності в міжнародному бізнесі. ВКР виконана на матеріалах  
Торговопромислової палати України.

У першому розділі авторка визначає поняття та види ризиків в міжнародній  
підприємницькій діяльності та аналізує систему управління ризиками. Також  
наводиться система управління ризиками Торгово-промислової палати України.

У другому розділі студентка досліджує управлінські інновації у забезпеченні  
розвитку міжнародної підприємницької діяльності. Також вивчається вплив  
Торгово-промислової палати України на керування ризиками в  
зовнішньоекономічній діяльності.

Виконане наукове дослідження, зміст і оформлення ВКР відповідає вимогам  
даного виду робіт згідно освітнього ступеня «бакалавр», спеціалізації  
«Міжнародний бізнес». Випускна кваліфікаційна робота студентки Токаревської  
О.О рекомендована до захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

---

*(підпис, дата)*

### **13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)**

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Токаревської О. О. може бути  
допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми

---

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри

---

*(підпис, прізвище, ініціали)*

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## АНОТАЦІЇ

Токаревська Олександра Олексіївна. Управління ризиками міжнародної підприємницької діяльності (на матеріалах Торгово-промислової палати України, м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління ризиками міжнародної підприємницької діяльності.

У роботі досліджено методи оцінки ризиків, визначення їх вагомості та імпаكتу на діяльність підприємства. Що сприяє розумінню особливостей та важливості управління ризиками в контексті міжнародної підприємницької діяльності та надає практичні рекомендації для їх впровадження

Отримані результати дослідження можуть бути корисними для підприємств, що займаються міжнародною підприємницькою діяльністю, а також для Торговопромислової палати України та інших зацікавлених сторін, щоб поліпшити управління ризиками та забезпечити стійкий розвиток міжнародних бізнесоперацій.

**Ключові слова:** Управління ризиками, міжнародний бізнес, міжнародне підприємництво, оцінка ризиків, аналіз.

## ANNOTATION

Tokarevska Oleksandra Oleksiivna. Risk management of international business activity (based on the materials of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine, Kyiv).

The graduation thesis is devoted to the study of risk management of international business activities.

The work examines methods of risk assessment, determination of their importance and impact on the company's activities. Which contributes to the understanding of the features and importance of risk management in the context of international business activities and provides practical recommendations for their implementation

The obtained research results can be useful for enterprises engaged in international business activities, as well as for the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine and other interested parties, in order to improve risk management and ensure the sustainable development of international business operations.

**Keywords:** risk management, international business, international entrepreneurship, risk assessment, analysis.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	2
<b>РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ РИЗИКІВ В МІЖНАРОДНІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	4
1.1. Суть, зміст і система управління ризиків в міжнародному підприємстві.....	4
1.2. Аналіз управління ризиків ТПП України.....	12
Висновки до розділу 1.....	20
<b>РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	22
2.1. Вплив ТПП України на управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності.....	22
2.2. Пріоритети в системі управління ризиками ТПП України.....	30
Висновки до розділу 2.....	39
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	40
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	44
<b>ДОДАТКИ</b> .....	48

## ВСТУП

*Актуальність теми* дослідження викликана тим, що українська економіка відчуває вплив значної турбулентності через повномасштабне російське вторгнення, що потребує кардинальної зміни підходів до оцінювання ризиків, у тому числі, тих, що супроводжують міжнародну підприємницьку діяльність.

В умовах ринкової економіки ризик завжди є ключовим елементом підприємництва. В умовах політичної й економічної нестабільності ступінь ризику значно зростає, у сучасних умовах розвитку економіки України проблема посилення ризиків дуже актуальна, особливо в умовах повномасштабної російської агресії.

Важливо зазначити, що також існує проблема падіння рівня конкурентоспроможності багатьох вітчизняних підприємств, загострення соціально-економічних проблем, пов'язаних з війною, що негативно вплинула на стан ринків, створила дефіцит інвестицій, погіршила стратегічні прогнози кон'юнктури ринку. Відповідно слід констатувати, що вітчизняні підприємства протягом останніх років функціонують в умовах постійної невизначеності.

Як наслідок, необхідно визнати і наявність значної кількості різноманітних ризиків, під впливом яких знаходяться українські підприємства та з урахуванням яких вони змушені приймати управлінські рішення. За таких умов успіх підприємницької діяльності, особливо такої, що пов'язана із міжнародним бізнесом, значною мірою визначається грамотною політикою управління ризиками та практикою застосування ризик-менеджменту. Лише точний та оперативний розрахунок впливу ризиків на підприємство в сучасних ринкових умовах дозволить ефективно коригувати його стратегію та практику розвитку на світових ринках.

Таким чином, розуміння сутності ризику, здатного мати істотний негативний вплив на всю діяльність суб'єкта господарювання, в кінцевому підсумку і визначить успіх обраної стратегії його розвитку.



Отже, ризик-менеджмент у міжнародній підприємницькій діяльності має бути орієнтований як на виявлення причин виникнення різноманітних ризиків, так і на використання всіх чинників, що дозволяють забезпечити розвиток підприємства у умовах економічної невизначеності.

Проблеми управління ризиками міжнародної підприємницької діяльності знайшли своє відображення у наукових роботах вітчизняних та зарубіжних учених, таких як Герасимчук Н. А., Мірзоєва Т. В., Томашевська Т. В., Калініченко З. Д., Посохов І. М., Цвігун Т. В. та ін.

*Мета дослідження* полягає у напрацюванні теоретичних уявлень та практичних аспектів управління ризиками міжнародної підприємницької діяльності за матеріалами ТПП України.

Для досягнення поставленої мети у роботі було визначено наступні *завдання дослідження*:

- розглянути суть, зміст і систему керування ризиків в міжнародному підприємстві;
- проаналізувати управління ризиками ТПП України;
- дослідити вплив ТПП України на керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності;
- вивчити пріоритети в системі керування ризиками ТПП України.

*Об'єктом* дослідження є міжнародна підприємницька діяльність.

*Предмет дослідження* – аналіз управління ризиками міжнародної підприємницької діяльності на прикладі Торгової-промислової палати України

У процесі роботи застосовувалися загальнонаукові *методи*: аналіз та синтез, порівняння, системний підхід. Також використовувалися методи рейтингової оцінки, імовірно-статистичний аналіз та метод класифікації та групування.

## РОЗДІЛ 1 ПОНЯТТЯ ТА ВИДИ РИЗИКІВ В МІЖНАРОДНІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Суть, зміст і система управління ризиків в міжнародному підприємстві

Можна виділити дві основні характеристики будь-якого виду ризику, а саме, ймовірність настання події та збитки, пов'язані з настанням цієї події (або викликані цією подією). Збитки можуть виражатися у показниках недоотриманого прибутку, падінні виручки чи зниженні капіталізації.

Щодо діяльності компаній в міжнародному підприємстві правильніше говорити не лише про фактичні збитки, а й про потенційні фінансові втрати, які можуть виражатися, зокрема, у зниженні інвестиційної активності, що, у свою чергу, призводить до втрати конкурентних переваг. Ризики слід розглядати як свого роду «добуток» ймовірності певної події (внутрішньої чи пов'язаної із зовнішнім впливом), яка може призвести до погіршення ключових операційних показників, та розміру втрат, спричинених цією подією.

Такі події називають ризиковими. До них можна віднести різке падіння цін, стрибки чи падіння валютних курсів, банкрутства ключових клієнтів, аварії на об'єктах тощо [20, с. 21].

У основі класифікації ризиків лежать джерела їх виникнення, тобто, сфери діяльності підприємства чи функціонал, де виникає ризикова подія. Такого роду поділ має досить умовний характер, оскільки всі види ризиків зрештою впливають на фінансовий стан підприємства. Проте з методологічної точки зору доцільно розглядати ці групи ризиків окремо. На рис. 1.1 представлено групування основних ризиків, властивих діяльності підприємств.

Усю сукупність ризиків, пов'язаних із діяльністю компаній у міжнародному підприємстві, можна розділити на дві великі категорії – фінансові та нефінансові ризики. До складу фінансових ризиків зазвичай включають ринкові ризики, кредитні та ризики ліквідності. У свою чергу, ринкові ризики поділяються на цінові, валютні та відсоткові. До нефінансових ризиків відносять правові та регуляторні, репутаційні, технологічні та екологічні, а також ризики, пов'язані з виробничою безпекою.



Рис. 1.1. Основні групи ризиків, притаманних діяльності компаній в міжнародному підприємстві

Джерело: складено автором за [22]

Такі види ризиків, як стратегічні, що включають зміну макроекономічної ситуації, а також бізнес-ризикі (ризикі неправильного вибору операційної моделі діяльності компанії), мають «прикордонний» характер. Інакше висловлюючись, вони можуть бути пов'язані і з фінансовою діяльністю компаній, і з ринковими чинниками нефінансової природи.

Специфіка оцінки ризиків у міжнародному підприємстві полягає у виділенні країнового ризику як одного з основних. Країновими ризиками міжнародного підприємства є ризик неплатоспроможності, трансфертний ризик, макро-та мікроризики. До ризиків проектування міжнародного підприємства відносяться ризик планування діяльності, технологічний ризик, ризик будівництва.

До ризиків на етапі реалізації міжнародного підприємства належать: ризик відсоткових ставок, валютний ризик, ризик інфляції, екологічний ризик, регуляторний ризик, правовий (юридичний) ризик, кредитний ризик (ризик на контрагента(ів)) [9, с. 122].

До ризиків виробництва у міжнародному підприємстві відносяться ризик виробництва, ризик операційної діяльності, ризик реалізації продукції.

При визначенні інвестиційного клімату інвесторів дуже важливо знати рівень країнового ризику, особливо на політично-, економічно- і соціально нестабільних ринках, що розвиваються, (emerging markets), привабливих для інвесторів головним чином високими прибутками.

У світі, де взаємозв'язки між різними явищами стають дедалі складнішими, успішне управління ризиками визначає не тільки успіх, а й просто виживання підприємства. Особливої ваги сьогодні набувають глобальні ризики, тобто, ті ризики, які не можуть контролюватись окремими компаніями.

Якщо резюмувати існуючі сьогодні погляди на те, яким чином управління ризиками «зсередини» компанії (на протипагу зовнішньому хеджуванню з боку інвесторів) сприяє поліпшенню її операційних результатів, основні аргументи зводяться до наступного.

Система управління ризиками дозволяє:

- знизити витрати, пов'язані з виникненням фінансових проблем (криз);
- знизити ризики ключових недиверсифікованих акціонерів;
- підвищити ступінь довіри до фірми та знизити вартість моніторингу

(monitoring cost);

– забезпечити стійкі зовнішні та внутрішні джерела фінансування та, як наслідок, знизити вартість капіталу.

У процесі дослідження системи управління ризиками в корпоративному секторі виникає одне питання, а саме, чи слід розглядати управління фінансовими ризиками як самостійний вид діяльності, чи цей процес є частиною фінансового та стратегічного управління корпорації. Найбільш близькою за цілями та завданнями до фінансового ризик-менеджменту є інтегрована система управління ризиками.

Розглянемо основні підходи до побудови інтегрованої системи управління ризиками, які пропонують міжнародні стандарти та кращі корпоративні практики. На відміну від банківського сектора, що регулюється сімейством стандартів управління ризиками та капіталом «Базель», у корпоративному секторі немає єдиного набору документів, що визначають принципи побудови системи управління ризиками усередині компанії. Пов'язано це з значною різноманітністю ризиків корпоративного сектору економіки в процесі діяльності. При цьому самі фінансові ризики часто займають далеко не перші місця в переліку значущих ризиків.

Спроби регламентації та стандартизації процесу управління ризиками у нефінансових організаціях робилися постійно протягом тривалого часу. Особливо гостра необхідність у подібного роду регламентації виникла в той момент, коли корпоративний світ зіткнувся з цілою низкою скандалів та банкрутств, пов'язаних, у тому числі, і з недоліками (або повною відсутністю) внутрішніх та зовнішніх механізмів контролю.

До найбільш системних проектів можна віднести сімейство міжнародних стандартів ISO31000, «Стандарти управління ризиками», розроблені Інститутом ризик-менеджменту, а також Інтегровану модель управління ризиками організації COSO. Цей список можна доповнити іншими документами, наприклад, стандартами в галузі екологічного менеджменту, безпеки персоналу та

інформаційної безпеки. Але нас насамперед цікавлять саме загально-корпоративні стандарти, які мають максимальне охоплення ризиків найрізноманітнішої природи [7, с. 36].

Стандарт ISO31000 визначає підходи, інфраструктуру та процес управління ризиками у будь-якій організації, незалежно від її розміру, діяльності чи сектору. За задумом розробників стандарту, його використання покликане допомогти організаціям «підвищити ймовірність досягнення цілей, покращити виявлення можливостей та загроз, а також ефективно розподіляти та використовувати ресурси для менеджменту ризику». Менеджмент ризику не є самостійним видом діяльності, відокремленим від основної діяльності та процесів організації, а є частиною зобов'язань керівництва та невід'ємною частиною всіх організаційних процесів, включаючи стратегічне планування. У стандарті представлені різні моделі опису ризиків, зокрема регламентовано використання такого інструменту, як карта ризиків.

Стандарт ISO31000 більшою мірою покриває операційні та технологічні ризики. Фінансові ризики, а також фінансові наслідки будь-яких інших типів ризику не знаходять відповідного відображення у цьому стандарті. Такий висновок можна зробити, виходячи зі специфіки діяльності організації ISO, основна мета якої полягає в уніфікації та стандартизації технічних процесів та процесів управління виробництвом.

Стандарт ISO31000 базується на процесному підході та деталізує положення стандарту ISO9001 стосовно галузі управління ризиками. Переважна більшість компаній постійно проходять сертифікацію на відповідність вимогам стандартів управління якістю, екологічною та промисловою безпекою ISO9001/ISO14000/OHSAS18001. З урахуванням важливості інформаційних ризиків компанії дедалі активніше впроваджують вимоги стандартів інформаційної безпеки, зокрема, стандарту ISO/IEC 23000 [6, с. 175].

Можливо, з цих причин стандарту ISO31000 вже не знаходиться місця в корпоративній системі управління, і на сьогоднішній день він носить рекомендаційний характер. Проте, відповідно до результатів дослідження, проведеного компанією Aberdeen Group, 45% компаній тією чи іншою мірою використовують ISO31000 як елемент інтегрованої системи управління ризиками.

Документ «Стандарти управління ризиками» (Risk Management Standards) був розроблений організацією The Institute of Risk Management (Інститут ризикового менеджменту, IRM) спільно з Європейською асоціацією ризикменеджерів (FERMA). Institute of Risk Management – некомерційна організація, що займається аналізом та узагальненням найкращих практик управління ризиками, а також розробкою відповідних стандартів.

Історично «Стандарти управління ризиками» з'явилися раніше стандарту ISO, тому за багатьма напрямками ці документи перетинаються. Розробники стандартів виходять з того, що «ризик-менеджмент є центральною частиною стратегічного управління організації» і являє собою постійний процес, що розвивається і супроводжує розвиток організації в русі». Відповідно до стандартів, до кола завдань, що стоять перед системою ризик-менеджменту, входить ідентифікація ризиків, їх оцінка та аналіз, розробка заходів щодо зниження впливу. На відміну від ISO31000, «Стандарти управління ризиками» мають стійкий зв'язок із фінансовим середовищем та містять усі необхідні елементи для їх впровадження у практику роботи корпорацій. Однак, як і ISO31000, вони залишилися швидше теоретичним описом системи управління ризиками і не набули достатнього поширення в корпоративному світі.

Концепція інтегрованої системи управління ризиками або Enterprise Risk Management (ERM) веде свою історію з середини 80-х років. XX ст. Інтегрована система управління ризиками (ICUP) – це організаційно-методологічна конструкція, що включає сукупність взаємозалежних принципів, методів,

механізмів, інструментів управління ризиками. Вона ініційована радою директорів, менеджментом та персоналом, є невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства. ІСУР спрямована, з одного боку, на виявлення подій, настання яких може мати потенційно негативний ефект, з іншого боку – на управління ризиками з урахуванням ступеня толерантності до них з боку акціонерів та економічної доцільності [3, с. 248].

За останні тридцять років ІСУР у корпоративному секторі розвивалася за трьома основними напрямками. По-перше, з ініціатив регулюючих органів та громадських організацій, які мають на меті підвищення рівня корпоративного управління та внутрішнього контролю. Ці ініціативи були покликані відновити довіру фінансових ринків до корпоративного сектору після низки гучних скандалів, які торкнулися навіть найбільших компаній. По-друге, як реакція компаній на появу нових міжнародних стандартів, що регулюють безпеку виробництва та екологічний менеджмент. По-третє, у зв'язку з наростаючими коливаннями цін, які одразу негативно позначилися на операційних показниках та інвестиційній активності компаній на всіх рівнях ланцюжка створення вартості. Це зумовило необхідність удосконалення методів фінансового ризик-менеджменту та пошук нових інструментів зниження ризиків.

У період бурхливого розвитку фінансових ринків та появи нових фінансових технологій стала гостро позначатися проблема відсутності довіри до звітності, яку надають компанії на адресу інвесторів. Ініціатива у питаннях підвищення контролю діяльності компаній належить міжнародним громадським групам. Наприкінці 1980-х рр. Американська громадська комісія (COSO Treadway), що складається із незалежних аудиторів, запропонувала нові стандарти внутрішнього контролю корпоративного управління.

Ця ініціатива поширилася по всьому світу, але незабаром виявились нові проблеми, пов'язані з поширенням практики так званих «креативних фінансів». Цей



термін було введено в обіг для позначення зовні законних операцій або операцій, що приховують високий ризик шляхом реалізації складних фінансових схем. Апогеєм фінансових скандалів, що вразили корпоративний світ, стала ситуація, що виникла в енергетичному секторі. Менеджери одного з найбільших американських енергетичних холдингів Enron виявилися причетними до схеми, що дозволяла ховати «погані» активи компанії, і, таким чином, необґрунтовано збільшувати капіталізацію. Подібні ситуації породили певний скепсис щодо того, наскільки система управління ризиками справді може підвищити ефективність функціонування корпорації.

У зв'язку з цим необхідно відзначити два законодавчі акти, прийняті в США в період 2000–2010 рр.: закон Сарбейанса – Окслі (Sarbanes – Oxley) та закон Додда – Френка (Dodd-Frank). Сенс цих законів полягав у тому, щоб відновити довіру громадськості до фінансових ринків та корпоративного сектору. Модель COSO базується на взаємопов'язаних компонентах процесу управління ризиками, представлених так званим кубом COSO (COSO Cube).

Відповідно до концепції Інтегрованої моделі COSO діяльність, пов'язана з управлінням ризиками, необхідна для вирішення наступних завдань:

- удосконалення процесу прийняття рішень щодо реагування на ризики;
- визначення рівня ризик-апетиту відповідно до стратегії розвитку;
- скорочення кількості непередбачених подій та збитків у господарській діяльності;
- управління всією сукупністю ризиків у господарській діяльності;
- використання сприятливих можливостей; раціонального використання капіталу [13, с. 167].

У таблиці 1.1 наводиться опис основних компонентів процесу управління ризиками, які формують цю концепцію.

Таблиця 1.1

## Основні компоненти ризик-менеджменту Інтегрованої моделі COSO

Компоненти	Зміст компонента
Внутрішнє середовище	Визначає, як ризик сприймається співробітниками організації, включає філософію управління ризиками, ризик-апетит та етичні цінності
Постановка цілей	Процес управління ризиками надає «розумну» гарантію того, що керівництво компанії має правильно організований процес вибору та формування цілей, і ці цілі відповідають місії організації та рівню її ризик-апетиту
Визначення подій	Внутрішні та зовнішні події, що впливають на досягнення цілей організації, повинні визначатися з урахуванням їх поділу на ризики чи можливості. Можливості повинні враховуватися керівництвом у процесі формування стратегії та постановки цілей
Оцінка ризиків	Ризики аналізуються з урахуванням ймовірності їх виникнення та впливу з метою визначення того, які дії щодо них необхідно зробити
Реагування на ризик	Керівництво обирає метод реагування на ризик – ухилення від ризику, прийняття, скорочення чи перерозподіл ризику, – розробляючи ряд заходів, які дозволяють привести виявлений ризик у відповідність з допустимим рівнем ризику та ризик-апетитом організації
Засоби контролю	Політики та процедури розроблені та встановлені таким чином, щоб забезпечувати «розумну» гарантію того, що реагування на ризик є ефективним і своєчасним
Інформація та комунікації	Необхідна інформація визначається, фіксується та передається у такій формі і в такі терміни, які дозволяють працівникам виконувати їх функціональні обов'язки
Моніторинг	Весь процес управління ризиками організації відстежується і, за необхідності, коригується

Джерело: складено автором за [18]

Водночас ІСУР має низку обмежень. Зокрема, ризики належать до майбутнього, яке, за умовчанням, є невизначеним, навіть ефективно управління ризиками не може дати гарантії досягнення стратегічних цілей компанії.

## 1.2. Аналіз управління ризиків ТПП України

Торгово-промислова палата України (ТПП України), на прикладі якої виконується дослідження, є недержавною, неприбутковою самоврядною

організацією, яка об'єднує юридичних осіб, які створені і діють відповідно до законодавства України, та громадян України, зареєстрованих як підприємці, та їх об'єднання, з метою реалізації завдань, визначених Законом України «Про торговопромислові палати в Україні» від 02.12.1997 року та Статутом торговопромислової палати України.

Серед основних послуг, які надає ТПП України своїм членам – проведення експертиз, контроль якості та кількості товарів, визначення їхньої вартості, видача сертифікатів походження, декларування зовнішньоторговельних операцій, штрихове кодування, юридичний супровід, аналітика та мовні переклади, рекламно-видавничі послуги.

Досліджуючи управління ризиками у ТПП України, слід зазначити, що одним з основних її функцій у цьому напрямку є засвідчення форс-мажорних обставин (обставини непереборної сили) та видача сертифікатів про такі обставини [15].

Досліджуючи систему управління ризиками у ТПП України, зазначимо, що аналіз ризиків є частиною процесу ухвалення рішень в організації.

Хоча у складі організаційної структури ТПП України немає окремого розділу, у назві котрого було б визначена його орієнтація на управління ризиками, на рисунку 1.2 наведено схематично процес розподілу повноважень між різними рівнями системи ТПП України, на які покладені відповідні функції. Отже, як слідує з рисунку 1.2, ТПП має розвинену, хоча й неформалізовану систему управління ризиками. Система пронизує всі рівні організації, і в кожному напрямі діяльності існує окремий підрозділ, до функцій якого входить побудова процесу управління ризиками.

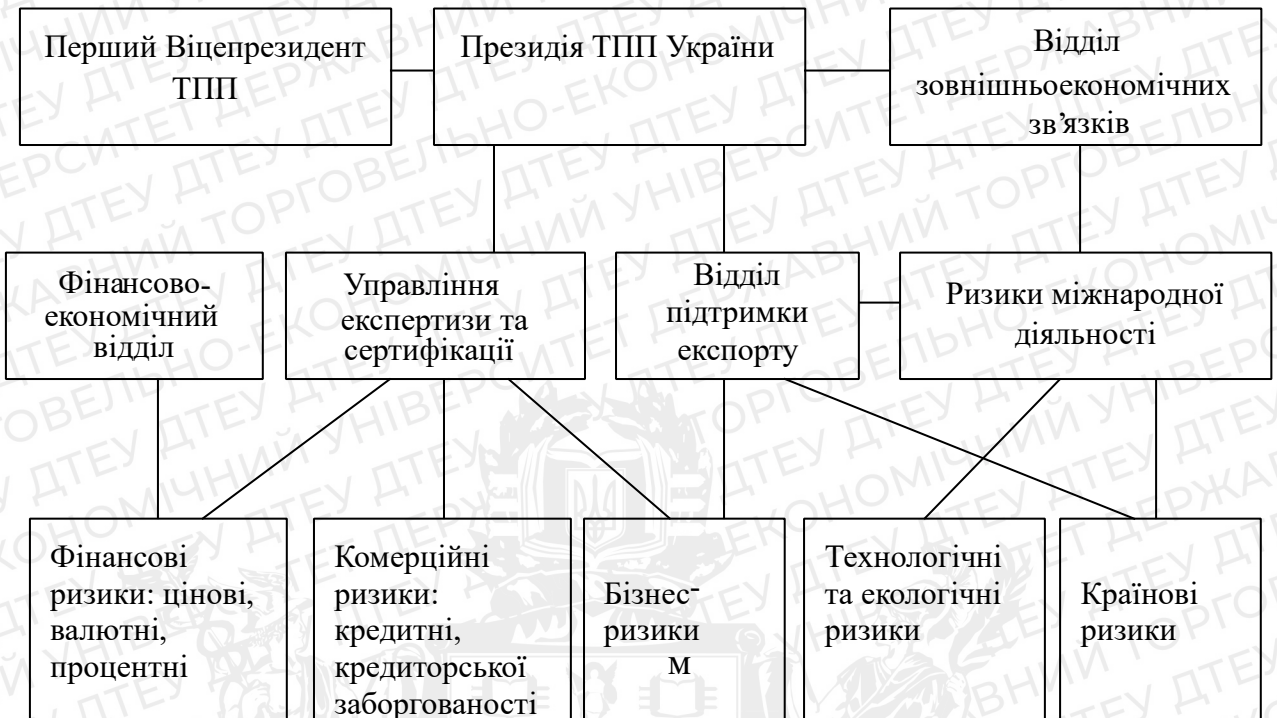


Рисунок 1.2 – Контур підрозділів, що відповідають за управління ризиками у складі організаційної структури ТПП України

Джерело: складено автором за [15]

Питання управління фінансовими ризиками централізовано покладено на фінансово-економічний відділ ТПП України. Основні функції відділу полягають у виробленні рекомендацій з питань управління фінансовими ризиками для керівництва ТПП України. Відділ виступає фактично гарантом того, що діяльність ТПП з управління ризиками здійснюється у суворій відповідності з прийнятими політиками та процедурами, тобто фінансові ризики ідентифікуються, вимірюються та керуються належним чином [15].

На операційному рівні управління ризиками покладається на управління експертизи та сертифікації, а також відділ підтримки експорту ТПП України. Ці структурні підрозділи підтримують формальні процеси управління, що забезпечують нагляд за ринковим, кредитним та операційним ризиками, а також країновим ризиком, пов'язаними з міжнародною діяльністю.

Основною метою системи управління ризиками ТПП України є уникнення інцидентів та максимізація результатів бізнесу компаній-членів.

У ТПП України виділені три рівні системи управління ризиками: щоденний процес управління, управління стратегічними та бізнес-ризиками, моніторинг та загальне керівництво. Вихідною точкою процесу є щорічна стратегічна сесія, протягом якої обговорюються найбільш значущі ризики в залежності від поточної ринкової ситуації, макроекономічного контексту та внутрішньої ситуації. Протягом року відбувається перегляд впливу раніше виявлених ризиків та, за потреби, додаються нові ризики та загрози. Головним завданням цих заходів є встановлення пріоритетів для спрямування фінансових та виробничих ресурсів у ті сфери діяльності компаній-членів ТПП, які вимагають першочергового коригуючого впливу.

Щоденний процес управління ризиками націлений на ідентифікацію ризиків та реалізацію всіх операцій у безпечному режимі з урахуванням вимог законодавства та внутрішніх стандартів.

Управління стратегічними та бізнес-ризиками охоплює ключові управлінські функції – стратегічне планування, вимірювання результатів діяльності (performance measurement and management), розподіл ресурсів та капіталу, оцінку інвестиційних проєктів. Зазначені завдання реалізуються шляхом стандартних процедур збору та агрегування даних про ризикові події, оцінки ефективності заходів, спрямованих на зниження впливу ризиків, підвищення якості системи управління ризиками та планування нових видів діяльності у цій галузі.

Моніторинг та загальне керівництво – найвищий рівень системи управління ризиками, який включає діяльність Ради ТПП України. Вищий рівень забезпечує реалізацію політики управління ризиками та загальний контроль імплементації вимог регуляторного середовища та рекомендацій незалежного аудиту.

ТПП України визначає профіль ризиків, виходячи з сутності своєї діяльності, а саме, велика частина ризиків, за своєю природою, носить довгостроковий характер і тривалий вплив на операційний результат. Кожен операційний цикл ТПП переглядає поточний стан основних ризиків залежно від змін зовнішнього середовища та внутрішніх чинників. Серед основних ризиків ТПП виділяє стратегічні та комерційні ризики, країнові ризики та операційні ризики, порушення вимог регуляторів та ризики, пов'язані з торговельною діяльністю, у тому числі, міжнародної [15].

Група стратегічних та комерційних ризиків включає стратегічні ризики через повномасштабне вторгнення РФ в Україну, ризик фінансової стійкості, геополітичні ризики, інформаційні загрози, відсутність доступу до енергетики, неможливість ефективно управляти ланцюжком постачальників та ризики реалізації великих інвестиційних проєктів.

За оцінками ТПП України, саме стратегічний ризик через повномасштабне російське вторгнення займає центральне місце у всій сукупності ризиків, із якими зіштовхується ТПП у процесі своєї діяльності. Серед основних фінансових ризиків ТПП традиційно виділяє ринкові, кредитні та ризик ліквідності. Головними компонентами ринкового ризику є ризик ціни сировинні товари, валютний ризик і відсотковий ризик.

Розглянемо, яким чином відбувається оцінювання ризиків міжнародної діяльності для компаній-членів ТПП відділом підтримки експортної діяльності на прикладі країнового ризику.

Методика діагностики ризиків для реально існуючого проєкту для фінансування будівництва сучасної тваринницької ферми за стандартами ЄС, збільшення земельного банку, розширення існуючих зернових елеваторних потужностей та закупівлі сільськогосподарської техніки протягом 2022-2024 рр. для Фермерського господарства «ММК», що є членом ТПП України.

Передбачається, що ризики мають враховуватися як премія у ставці дисконтування (методика розрахунку дозволяє перевести кількісно оцінені ризики як премію та розрахувати методом кумулятивної побудови ставку дисконтування за проектом).

У таблиці 1.2 представлені шкали оцінки ризиків, що притамані міжнародній діяльності.

Таблиця 1.2

## Шкала діагностики ризиків за досліджуваним проектом

Ймовірність	Оцінка
0-0,25	Ризик є мінімальний
0,25-0,5	Ризик є вище за мінімальний
0,5-0,75	Ризик досить високий
0,7-1,0	Ризик загрожуючий

Джерело: складено автором за [5]

Ризики, ймовірність настання яких становить  $<0,25$ , можна не враховувати через низьку небезпеку в розрізі проектної діяльності. У таблиці 1.3 наведемо ризики, які діагностуються та у відповідному стовпці наведено оцінку ризику, яка вказує, чи буде враховано даний ризик у ставці дисконтування за проектом, чи ризики цієї категорії не будуть враховані у діагностиці.

Таблиця 1.3

## Діагностика ризиків проектного фінансування за досліджуваним міжнародним ризиком

Вид ризик-фактору	Оцінка ймовірності ризику	Діагностика
Валютний	0,35	Вище за мінімальний
Країновий	0,3	Вище за мінімальний
Кредитний	0,5	Досить високий ризик
Правовий	0,2	Мінімальний (нехтуємо)
Управлінський	0,15	Мінімальний (нехтуємо)
Організаційний	0,1	Мінімальний (нехтуємо)
Маркетинговий	0,2	Мінімальний (нехтуємо)
Виробничий	0,1	Мінімальний (нехтуємо)
Інфраструктурнологістичний	0,25	Вище за мінімальний

Джерело: складено автором за [3]

Далі представимо розрахунок ставки дисконтування для зазначеного проєкту. Впливові ризики, що відповідно відмічені у табл. 1.3, слід враховувати при розрахунку ставки дисконтування як премії за ризики. Ставка дисконтування розраховується кумулятивним способом. Формула розрахунку подана нижче:

$$r_D = r_{BP} + r_P \quad (1.1)$$

де  $r_{BP}$  – безризикова ставка;

$r_P$  – премія за ризики, яка включає премію за країнові ризики, а також премії за решту ризиків, розраховані за допомогою даного методу розрахунку.

Безризикова ставка за даним міжнародним інвестиційним проєктом розраховується згідно з формулою:

$$r_{BP} = \frac{d^{-i}}{100+i} \quad (1.2)$$

де  $d$  – облікова ставка НБУ  $i$  – рівень інфляції (базова інфляція в річному вимірі).

Отже, станом на день укладання фінансування проєкту, облікова ставка НБУ дорівнювала 9%, згідно з даними НБУ інфляція складала 7,9% у річному вимірі.

Отже:

$$r_{BP} = \frac{9 - 7,9}{100 + 7,9} = 1,019\%$$

Таким чином, безризикова ставка (як відношення ключової ставки НБУ до рівня інфляції) для проєкту Фермерського господарства «ММК» повинна дорівнювати 1,019%. Ми беремо дані НБУ, оскільки розглядається кредит у фінансування проєкту української компанії.



Однак, після 24.02.2022, після початку повномасштабного російського вторгнення, економічна ситуація радикально змінилася та, станом на 09.09.2022, облікова ставка НБУ дорівнює 25%, згідно з даними НБУ рівень інфляція склав 16,7% у річному вимірі [10].

Тоді безризикова ставка має становити:

$$r_{БР2022} = \frac{25}{100+16,7} = 7,11\%$$

Тобто, за актуальними даними безризикова ставка для Фермерського господарства «ММК» повинна дорівнювати 7,11%.

Далі розрахуємо премію за країновий ризик, який визначено суттєвим для нашого проєкту. Премію за країнові ризики було розраховано на підставі результатів аналітичних даних Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD).

ОЕСР представляє класифікацію країн в залежності від ступеня територіального ризику за даними результатів економетричної моделі, що побудована на даних МВФ та СБ стосовно чинників фінансової та економічної ситуації країни, а також на підставі дані про досвід платежів експортних кредитних страхових компаній країн - учасників ОЕСР.

За рейтингом країнового ризику ОЕСР країни класифікуються за 7-ма категоріям ризику, де у 7-й категорії представлені країни з найвищим рівнем територіального ризику, а до 1-ї категорії віднесені країни з мінімальним рівнем ризику.

Станом на 01.07.2022 Україна відносилася до країн із країновим ризиком 6-ї категорії, у попередньому періоді зберігалася така ж сама оцінка. Користуючись даними щодо Country Risk Premium (CRP), для України премія за ризик складає 6,43

%. Валютні ризики та інфраструктурно-логістичні ризики, що залишилися, необхідно оцінити і врахувати для Фермерського господарства «ММК» як премію в ставці дисконтування, разом із премією за країнові ризики [15].

Таким чином, управління ризиками у ТПП України має на меті підтримку стабільного функціонування організацій-членів за рахунок заходів, спрямованих на зниження негативного впливу країнових, цінових, інфляційних, валютних, податкових та регуляторних ризиків.

### Висновки до розділу 1

Складемо узагальнюючі висновки за підсумками дослідження понять та видів ризиків в міжнародній підприємницькій діяльності.

1) Виділяють дві основні характеристики будь-якого виду ризику, а саме, ймовірність настання події та збитки, пов'язані з настанням цієї події (або викликані цією подією). Збитки можуть виражатися у показниках недоотриманого прибутку, падінні виручки чи зниженні капіталізації. Встановлено, що всю сукупність ризиків, пов'язаних із діяльністю компаній у міжнародному підприємстві, можна розділити на дві великі категорії – фінансові та нефінансові ризики.

Система управління ризиками дозволяє: знизити витрати, пов'язані з виникненням фінансових проблем (криз); знизити ризики ключових недиверсифікованих акціонерів; підвищити ступінь довіри до фірми та знизити вартість моніторингу (monitoring cost); забезпечити стійкі зовнішні та внутрішні джерела фінансування та, як наслідок, знизити вартість капіталу.

2) У роботі досліджено управління ризиками у Торгово-промисловій палаті України, яка недержавною, неприбутковою самоврядною організацією, яка об'єднує юридичних осіб та громадян України, зареєстрованих як підприємці.

Досліджуючи управління ризиками у ТПП України, слід зазначити, що одним з основних її функцій у цьому напрямку є засвідчення форс-мажорних обставин (обставини непереборної сили) та видача сертифікатів про такі обставини.

Визначено, що хоча у складі організаційної структури ТПП України немає окремого розділу, у назві котрого було б визначена його орієнтація на управління ризиками, у дослідженні розглянуто схематично процес розподілу повноважень між різними рівнями системи ТПП України, на які покладені відповідні функції.

Також у дослідженні наведений приклад методики діагностики ризиків для реально існуючого міжнародного проекту Фермерського господарства «ММК», що є членом ТПП України. Передбачається, що ризики мають враховуватися як премія у ставці дисконтування (методика розрахунку дозволяє перевести кількісно оцінені ризики як премію та розрахувати методом кумулятивної побудови ставку дисконтування за проектом).

## РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Вплив ТПП України на управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності

Як зазначалося у попередньому розділі, Торгово-промислова палата України впливає на керування ризиками зовнішньоекономічної діяльності через послуги, які ТПП надає суб'єктам міжнародного бізнесу.

Однією з ключових послуг ТПП України, які напряду впливають на керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності, є послуга страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів).

Торгово-промислова палата України надає послугу страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів) разом із Експортно-кредитним агентством (ЕКА) [15].

Сутність послуги – страхування майнових інтересів українського експортера, пов'язаних з фінансовими збитками (втратами) в разі повного або часткового невиконання іноземним покупцем фінансових зобов'язань щодо сплати дебіторської заборгованості згідно із зовнішньоекономічним договором (контрактом). Продукт створений для тих, хто реалізує товари, здійснює роботи або надає послуги на умовах відстрочення (розстрочки) платежу.

ПрАТ «Експортно-кредитне агентство» – є експортно-кредитним агентством України, утвореним на виконання Закону України «Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту» за рішенням Кабінету Міністрів України.

Основною метою діяльності ЕКА є стимулювання масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження. ЕКА – це відкрита клієнтоорієнтована державна компанія, яка надає захист українським експортерам.

ЕКА є важливим учасником розвитку екосистеми підтримки українських експортерів та взаємодіє з усіма її ключовими учасниками для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу на міжнародних ринках, а саме:

- 1) полегшує вихід на нові ринки;
- 2) захищає бізнес від неплатежів;
- 3) співпрацює з банками задля полегшення доступу експортерів до фінансування.

Переваги послуги страхування для бізнесу:

- безпечне надання товарних кредитів іноземним покупцям;
- вхід на нові або складні ринки чи збереження присутності протягом часу, несприятливого для експорту;
- нарощування об'ємів експорту.

Послуги страхування для бізнесу, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, які проваджують ТПП України у поєднанні із ЕКА поділяються на два основні напрями – рисунок 2.1.

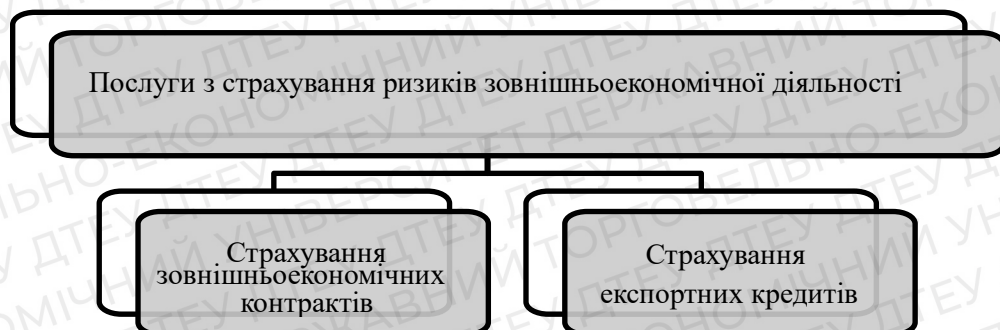


Рисунок 2.1 – Послуги страхування для бізнесу, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, які проваджують ТПП України разом з ЕКА

Джерело: складено автором за [16]

Відповідно у додатку А наведемо дані щодо укладання договорів страхування зовнішньоекономічних договорів, які здійснює ЕКА у взаємодії з ТПП України.

Протягом п'яти місяців 2023 року чинними є угоди на страхування зовнішньоекономічних договорів загальною вартістю 41,65 млн грн. Важливо також зазначити за даних таблиці 2.1, що всі вказані договори страхування укладені у національній валюті, хоча протягом попередніх років також спостерігалися страхові договори у іноземній валюті – додаток А [15].

Це пояснюється тим, що від початку повномасштабного вторгнення, вітчизняна економіка відчуває значний тиск ризиків, що відповідно впливає і на суб'єктів міжнародної діяльності.

Визначаючи ризики, що впливають на експортерів, ТПП України ґрунтує свою діяльність з управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на звіті НБУ «Про фінансову стабільність», де в якості основного зовнішнього ризику, який впливають на розвиток економіки та, зокрема, банківської системи України – повномасштабне вторгнення росії в Україну:

1) Головна загроза – триваюча російська агресія. Наразі ключовим ризиком є затягування війни навіть у разі локалізації бойових дій. Це визначатиме необхідність тривалої роботи економіки в екстремальних умовах, загрожуватиме поглибленням її падіння та збільшуватиме потребу в допомозі від партнерів.

3) ВВП України у 2023 році може скоротитися більш як на третину. Макроекономічні та фіскальні ризики нині є найвищими за всю історію через широкомасштабне вторгнення росії. Після деокупації ряду областей ситуація в економіці дещо покращилася, однак ключові проблеми зберігаються: заблоковано морські порти, порушена логістика, зберігається дефіцит пального, пригнічено внутрішній попит.

4) Валютний ринок балансується за участю НБУ. Від початку повномасштабного вторгнення росії НБУ зафіксував курс гривні до долара США.

Це було необхідно, аби упередити паніку на валютному ринку та зупинити можливу неконтрольовану девальвацію.

6) Інфляційний тиск. Війна спричинила пришвидшення інфляції та зробила її вкрай неоднорідною за групами товарів та регіонами, наприкінці 2022 року її розвиток було дещо уповільнено, але у 2023 році прогноуються нові витки інфляції, зокрема, через зростання тарифів на комунальні послуги.

7) Боргове навантаження. Відношення боргу до ВВП за підсумками 2022 року істотно зросло. Близько двох третин очікуваної міжнародної допомоги становлять позики від країн-партнерів та МФО. Вони надаються на пільгових умовах – під низькі відсотки та на довгі строки, проте несуть валютні ризики в майбутньому [15].

Значне погіршення боргових метрик не має створювати проблем для України, адже міжнародні ринкові залучення не здійснюються. Водночас Україна продовжує вчасно обслуговувати державний борг.

Таким чином, головні ризики, які має враховувати у своїй діяльності ТПП України та які на зовнішньоекономічну діяльність – пов'язані із зовнішнім сектором – та головним чинником, який визначив вплив всіх інших факторів ризиків – це неспровоковане вторгнення РФ до нашої країни.

Далі, ґрунтуючись на результатах отриманого дослідження, побудуємо багатокутник потенціалу, який дозволить отримати перелік факторів, завдяки яким ТПП України позитивно впливає на керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності. Побудову багатокутника потенціалу ТПП в управлінні ризиками здійснимо у наступній послідовності.

Першим кроком у формуванні профілю потенціалу є експертний вибір оціночних критеріїв, за якими буде оцінюватись його поточна конкурентоспроможність ТПП України з точки зору керування ризиками. При цьому параметри для оцінки, як передбачається, включатимуть наступні:

- страхування зовнішньоекономічних договорів та експортних контрактів;
- підтримка експорт продукції з високою доданою вартістю;
- значна чисельність експортерів-членів ТПП України;
- сертифікація експортних товарів та послуг;
- онлайн база організацій-експортерів;
- представники ТПП за кордоном;
- заохочення інноваційної активності суб'єктів господарювання;
- стимулювання зовнішньоторговельної активності;
- юридичне супроводження зовнішньоекономічної діяльності;
- фінансова підтримка експортерів [15].

Потім для кожного параметра визначимо його питому вагу для інтегральної оцінки – у таблиці 2.1 запропоновані вагові значення визначених параметрів.

Таблиця 2.1

Параметри оцінки потенціалу ТПП України з керування

зовнішньоекономічних ризиків та їх вагові значення в інтегральній оцінці

№	Параметр потенціалу управління ризиками	Вага
1	Страховання зовнішньоекономічних договорів та експортних контрактів	0,2
2	Підтримка експорт продукції з високою доданою вартістю	0,14
3	Значна чисельність експортерів-членів ТПП України	0,05
4	Сертифікація експортних товарів та послуг	0,08
5	Онлайн база організацій-експортерів	0,07
6	Представники ТПП за кордоном	0,09
7	Заохочення інноваційної активності суб'єктів господарювання експортерів	0,12
8	стимулювання зовнішньоторговельної активності	0,07
9	Юридичне супроводження зовнішньоекономічної діяльності	0,1
10	Фінансова підтримка експортерів	0,08
	Разом	1

Джерело: складено автором за [15]

Подальша побудова багатокутника реалізується за рахунок присвоєння експертних оцінок вибраним параметрам. Отримані оцінки присвоюються за



шкалою від 1 до 10; при цьому значенню 1 відповідає мінімальний рівень оцінки потенціалу за даним параметром; 10 – максимальний рівень потенціалу (наближений до ідеалу). Після надання експертних оцінок поточним значенням параметрів здійснюється розрахунок зваженого рейтингу вибраних параметрів шляхом множення вагових значень параметрів оцінки на бали потенціалу управління ризиками для ТПП, визначені експертним шляхом – таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінки потенціалу ТПП України з керування зовнішньоекономічних ризиків

№	Параметр потенціалу управління ризиками	Оцінка	Вага	Зважена оцінка
1	Страховання зовнішньоекономічних договорів та експортних контрактів	6	0,2	1,2
2	Підтримка експорт продукції з високою доданою вартістю	7	0,14	0,98
3	Значна чисельність експортерів-членів ТПП України	8	0,05	0,4
4	Сертифікація експортних товарів та послуг	6	0,08	0,48
5	Онлайн база організацій-експортерів	7	0,07	0,49
6	Представники ТПП за кордоном	5	0,09	0,45
7	Заохочення інноваційної активності суб'єктів господарювання-експортерів	4	0,12	0,48
8	Стимулювання зовнішньоторговельної активності	5	0,07	0,35
9	Юридичне супроводження зовнішньоекономічної діяльності	7	0,1	0,7
10	Фінансова підтримка експортерів	7	0,08	0,56
	Разом		1	6,09

Джерело: складено автором за [15]

За отриманими оцінками побудуємо багатокутник потенціалу ТПП України з керування зовнішньоекономічних ризиків у вигляді кругової діаграми з урахуванням вагових коефіцієнтів параметрів – рисунок 2.2.

Таким чином, отримана оцінка показала, що найкращою є ситуація із страхуванням зовнішньоекономічних договорів та експортних контрактів, яке впроваджує ТПП разом із ЕКА, що свідчить, про дійсно суттєвий вплив на зовнішньоекономічні ризики експортерів. Завдяки послуги з страхування ризиків, вітчизняні виробників товарів та послуг є конкурентними на світових ринках; і цей висновок є одним із найбільш важливих аспектів проведеної оцінки.

Також ТПП України отримала досить позитивні оцінки за підтримку експорту продукції з високою доданою вартістю та значну чисельність експортерів членів ТПП України, оскільки це характеризує достатню диверсифікованість бізнесу експортоорієнтованих підприємств.

Крім того, діяльність ТПП України позитивно характеризується наявністю юридичного супроводження експортної діяльності, а також наявність фінансової інфраструктури підтримки експортерів. Найгірші оцінки отримали параметри, пов'язані із інноваціями та інвестиціями у стимулювання експорту – оскільки ці параметри є об'єктивно обмеженими через сучасне економічне становище [15].

Таким чином, побудований багатокутник конкурентоспроможності потенціалу управління зовнішньоекономічними ризиками з боку ТПП України може стати важливим інструментом у процесі регулярного моніторингу ефективності управління ризиками, оскільки він дозволяє у наочній та концентрованій формі оцінити рівень потенціалу ТПП та її послуг щодо управління зовнішньоекономічними ризиками та обрати найбільш пріоритетні напрямки розвитку, здатні підвищити її діяльність за цим напрямом

Крім того, спостерігається обмежене застосування формалізованого механізму антикризового управління в умовах воєнних дій. Це ускладнює

моніторинг та контроль за конкурентоспроможністю підприємств-експортерів, які є членами ТПП України в цілому.

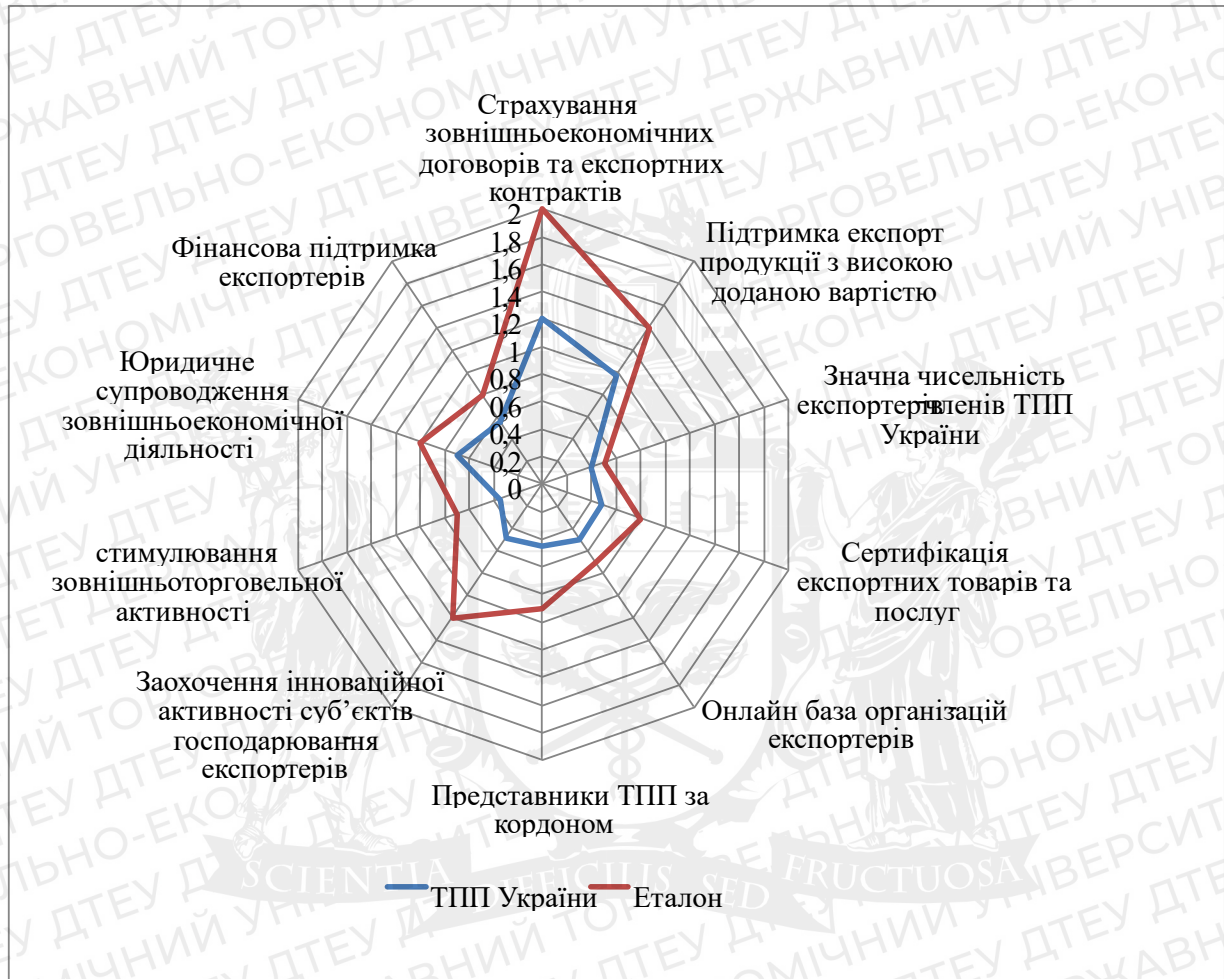


Рисунок 2.2 – Багатокутник потенціалу ТПП України з керування зовнішньоекономічними ризиками

Джерело: складено автором

Таким чином, безперечно ТПП України має значний вплив з точки зору керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності, що забезпечує вітчизняним підприємствам йому конкурентну перевагу на світових ринках. Слабкою стороною діяльності ТПП з точки зору забезпечення керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності є обмеження у інструментах стимулювання

експортної діяльності, які не дають можливості забезпечити українські підприємства від руйнівного впливу ризиків через повномасштабну агресію РФ.

Сьогодні експортери працюють скоріш за фактичною ситуацією, що складається на ринку та діють здебільшого ситуативно, відповідаючи на виклики воєнного часу, хоча проведений аналіз засвідчив, що управлінські рішення з точки зору керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності, які приймають ТПП та її регіональні структурні підрозділи в таких складних умовах слід оцінювати в цілому позитивно.

## 2.2. Пріоритети в системі управління ризиками ТПП України

Формування механізму підвищення потенціалу ТПП України з точки зору керування зовнішньоекономічними ризиками передбачає, перш за все, пріоритетне вдосконалення стимулювання експортної діяльності та фінансової підтримки експортерів – для цього пропонується захід з впровадження у діяльність ТПП України інструментарію рейтингової системи для експортоорієнтованих підприємств.

Рейтинг – це агрегований показник конкурентоспроможності бізнесу щодо інших компаній, який є одним із інструментів, що дозволяють оцінити рівень її конкурентоспроможності щодо інших компаній тієї ж сфери діяльності.

На відміну від ренкінгу, рейтинг дає уявлення про стан підприємств щодо низки зведених показників, а не однієї величини, що оцінюється.

Одним із інструментів, які можуть дозволити оцінити рівень конкурентоспроможності експортоорієнтованих підприємств на світових товарних ринках є рейтингова система Enabling the Business of Agriculture розроблена Світовим банком. Її метою оцінки є ранжування країн за конкурентними позиціями виробництва продукції АПК. Така методика не є універсальною для ТПП України з

огляду на те, що торгово-промислова палата надає послуги для підприємств всіх видів економічної діяльності, однак сама ідея оцінювання експортної конкурентоспроможності компаній-експортерів, що працюють на світових ринках – є доцільною для реалізації та впровадження у діяльність ТПП України, оскільки дозволить структурувати підприємства-члени ТПП за їхньою ефективністю у зовнішньоекономічній діяльності та з точки зору того, якої підтримки щодо управління ризиками вони потребують.

Послідовність розрахунку рейтингової системи, як пропонується для підприємств-експортерів, що є членами ТПП України, передбачає наступні етапи:

- на першому етапі аналізується внутрішній стан компанії-експортера на основі використання щорічної доступної звітності шляхом відбору та угруповання найважливіших факторів. Здійснюються розрахунки внутрішнього рейтингу;

- на другому етапі дається порівняльна характеристика положення цієї організації по відношенню до інших суб'єктів економічної сфери у галузевому та (або) регіональному зрізі. За підсумками аналізу частки основних чинників організації у цьому сегменті ринку розраховується зовнішній рейтинг;

- на третьому етапі здійснюється сукупна оцінка внутрішнього та зовнішнього стану організації в економічному середовищі у вигляді експертного висновку про величину рейтингу. Зазначимо, що заключний етап включає, крім зовнішнього і внутрішнього рейтингу, врахування додаткових факторів, що впливають на підсумковий результат, зокрема враховується передрейтингова оцінка і рівень інвестиційної підтримки бізнесу з боку держави або приватних інвесторів (рисунок 2.3). Побудова рейтингової шкали для підприємств-експортерів має здійснюватися на наступних принципах:

- рейтингова шкала має бути заснована на буквено-цифрових позначеннях градацій;

- рейтингова шкала повинна бути кінцевою впорядкованою множиною;
- число градацій знаходиться на рівні 10–12, а класів рейтингів порядку 7 (від рівня D до SS або в числовому вираженні від 1 до 7, де 7 – найкраща оцінка, а 1 – найгірша );
- рейтингова шкала буде унікальною за допомогою початкових літер англійського алфавіту [15].



Рисунок 2.3 – Механізм рейтингової оцінки підприємств-експортерів

Джерело: складено автором за [11]

Зазначимо, що оцінка не може покладатися лише на зовнішні або лише на внутрішні чинники. Необхідно також враховувати їхній взаємний вплив один на одного. Крім того, далеко не всі фактори через недостатній обсяг даних або складність розрахунку ефекту впливу цих показників можна оцінити за допомогою економетричних моделей.

Додатково слід врахувати інвестиційну підтримку державою або приватними інвесторами певного напрямку експорту (наприклад з політичних мотивів), тому для них буде використана якісна оцінка на основі методології діючих рейтингових

агентств «Moody's Investors Service» та «Fitch Ratings» для нефінансових компаній (додаток Б).

Вага чинників у межах одного «напрямку» рівнозначна. Оцінка для якісного фактора також варіюється від D до SS (або в числовому вираженні від 1 до 7, де 7 – найкраща оцінка, а 1 – найгірша). Відповідно до використаних методологій, вищезазначеними агентствами було прийнято рішення присвоїти питому вагу: зовнішній оцінці – 0,2, внутрішній оцінці – 0,4, держпідтримці та підтримці власників компанії на рівні 0,2.

Підсумкова оцінка конкурентоспроможності підприємств-експортерів, що є членами ТПП України визначена шляхом розрахунку за такою формулою:

$$\text{Оцінка комп. } i = w_{\text{внутр}} \times R_{\text{внутр}} + w_{\text{зовніш}} \times R_{\text{зовніш}} + w_{\text{підтрим}} \times R_{\text{підтрим}} \quad (2.1)$$

де: Оцінка комп.  $i$  – підсумкова оцінка конкурентоспроможності організації від рівня D до S;

$w$  – частка оцінки напрямку: внутрішнього, зовнішнього або підтримки;  $R$

– оцінка конкурентоспроможності на одному їх рівнів.

Зауважимо, що ключовими параметрами для оцінки залишаються внутрішні чинники, адже саме вони насамперед визначають стан справ у компанії, її фінансову стійкість та конкурентні можливості. Їхня питома вага становить 60 відсотків. Облік зовнішніх факторів та впливу підтримки держави та інвесторів дозволяють доповнити модель, скоригувати оцінку конкурентоспроможності організації на краще чи гірше, в рамках інтервального значення визначити зважений ранг від D до SS для експортоорієнтованої компанії.

Запропонована система підсумкової оцінки конкурентоспроможності може бути використана як допоміжний інструмент при прийнятті рішень щодо управління ризиками у ТПП України. Вона також може бути використана для

підвищення ефективності коштів, використаних на субсидування експортоорієнтованих підприємств, що також є завданням ТПП.

Відповідно, підприємства з вищим рейтингом можуть отримувати від ТПП України не тільки більший обсяг фінансування за рахунок підтримки, але й мати пільгову форму гарантій при видачі кредиту щодо зменшення суми страхового внеску або зниження процентної ставки.

Можливе також субсидування: покупки ресурсозберігаючої техніки, сировини; заходів у галузі діджиталізації; здешевлення послуг та тарифів для компаній; відшкодування частини прямих витрат за створення чи модернізацію об'єктів нерухомості підприємств, які постачають продукцію на експорт тощо.

Пропонований комплекс заходів пільгової підтримки відповідно до підсумкової оцінки (рейтингу) експортоорієнтованих компаній у ТПП України представлений у таблиці 2.3.

Запропонований механізм субсидування експорту залежно від рівня рейтингу може бути застосований до компаній у вигляді комбінованого механізму, тобто в залежності від певних обставин до компаній буде застосовано кілька заходів підтримки.

Таблиця 2.3

Заходи підтримки експортерів з боку ТПП України в залежності від певного рейтингу

Рейтинг	Інвестиційна підтримка		Фінансова підтримка	
	Гарантія у % від суми кредиту	Зниження суми страхового внеску на %	Податкові пільги, %	Компенсація доходу,%
SS	50	35	35	35
S	45	30	30	30
A	30	20	20	20
B	15	10	10	10
C	5	0	0	0
D	0	0	0	0
E	0	0	0	0

Джерело: складено автором за [15]



Крім того, він може бути диференційований залежно від галузевої спеціалізації бізнесу, пріоритетні галузі можуть бути підтримані за максимальними ставками, менш значущі – за мінімальними або за обмеженою кількістю напрямків підтримки, наприклад тільки за інвестиціями (якщо до того ж бізнес усталений і його прибутковість висока).

Наприклад, для олійно-жирової галузі, цукру можна використовувати тільки інвестиційну підтримку, для підприємства, що тільки виходить на зовнішній ринок, ТПП України може використовувати як інвестиційну так і фінансову підтримку. Також у рамках фінансової підтримки окремо можна запропонувати ініціативу зі зниження податкових мит – самотужки ТПП такого забезпечити не може, але може лобювати подібне рішення у органах державної влади.

З 1 січня 2023 р. на деяку експортну продукцію ТПП України діють такі ставки пільгового і повного податкового мита: пшениця – 10 %, жито – 20 %, кукурудза – 10 %, рис – 5 %, гречка – 20 %, натуральний мед – 13 %, окремі види чавуну, феросплавів, сталі – 5 %. Відповідно, залежно від певного рейтингу організації, котрий може бути обчислений пропонується зниження розміру мита (таблиця 2.4) [15].

Таблиця 2.4

Зниження податкових мит експорту для експортерів в залежності від певного рейтингу

Рейтинг	Зниження податкових мит, %
SS, S	8
A	5
B, C	3
D, E	2

Джерело: розроблено автором

Зазначимо, що зниження податкових мит – тимчасовий захід підтримки, що діє на час російсько-української війни для підтримки вітчизняного виробника.

Як точкова підтримка для підприємств ТПП України можливі додаткові заходи підтримки у вигляді компенсації частини витрат на транспортування експортної продукції для компаній з рейтинговою оцінкою від В до SS.

Окремо варто відзначити такий показник як ступінь переробки продукції при постачанні товару до інших країн (частка продукції з високою доданою вартістю). Перероблена продукція – це товар із вищою прибутковістю, який дозволяє знизити вартість перевезення експортованого продукту за кордон, і створює нові робочі місця всередині країни: тому необхідно збільшення частки поставок до інших країн саме переробленої продукції. Тому, в рамках цього показника, незалежно від рейтингу, можливий додатковий рівень корекції пропонованих пільг.

Залежно від частки експорту переробленої продукції у розрізі окремих товарів пропонується наступний механізм корекції пільг: якщо частка експорту переробленої продукції відповідає середньогалузевим показникам, то рівень підтримки залежно від розрахованого рейтингу залишається незмінним, якщо нижче – рівень підтримки пропорційно буде зменшуватись. Наприклад, бюджетну підтримку постачання зерна на експорт можна диференціювати за часткою переробки зерна при його постачанні на експорт. Якщо частка переробленого зерна фірми становить 10% (в цілому за даними на 2021 р. частка переробленого зерна та борошняних виробів від експорту зернових становить 11,9%), то компанія отримує підтримку в обсязі 84 %  $(10 : 11,9) \times 100$ , якщо менше, то рівень підтримки буде пропорційно зменшено.

Окрім інвестиційної чи фінансової підтримки окремо можна виділити нефінансову допомогу, яка полягає у наданні ТПП України експортерам додаткових послуг для здійснення виходу на закордонний ринок (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Заходи нефінансової підтримки експортерів ТПП України з метою мінімізації зовнішньоекономічних ризиків

Рейтинг	Нефінансова підтримка
SS, S, A	Послуги Центру підтримки експорту ТПП України, центрів підтримки експорту в регіональних торгово-промислових палатах: пошук іноземних контрагентів, консультація з питань митного оформлення, безкоштовне проходження навчання та безкоштовний доступ до деяких аналітичних продуктів центрів.
	Пріоритетний доступ до послуг експортно-імпортних хабів за пільговою ставкою
B, C	Послуги Центру підтримки експорту ТПП України, центрів підтримки експорту в регіональних торгово-промислових палатах: одноразова допомога у пошуках контрагентів, консультації з питань митного регулювання, безкоштовний доступ до деяких аналітичних продуктів центрів.

Джерело: складено автором

Заходи нефінансової підтримки можуть бути запропоновані додатково до комбінованого механізму, описаного вище як для діючих експортоорієнтованих підприємств, так і для тих, хто тільки виходить на зовнішній ринок або планує це зробити.

Таким чином, запропоновані підходи до формування пріоритетів ТПП України з точки зору надання послуг підприємствам, що реалізують свою продукцію та послуги на світових ринках, базуються на створенні системи рейтингової оцінки експортоорієнтованих підприємств, на основі якої розроблятимуться кредитні, страхові, податкові заходи фінансової та нефінансової підтримки, які надає ТПП України, а також зниження податкових мит – ці заходи ТПП України не в змозі здійснити самотужки, але може лобювати у органах влади.

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що ключовою пропозицією щодо формування механізму підвищення ефективності управління

зовнішньоекономічними ризиками є розробка системи рейтингової оцінки для підприємств-членів ТПП України, орієнтованих на експорт.

Зазначена модель дозволить провести рейтингову оцінку експортерів регіону та отримати характеристики рівня їхньої конкурентоспроможності. Завдяки такому підходу підприємства-експортери можуть орієнтуватися на результати зазначеного рейтингу при реалізації своєї експортної стратегії, для здійснення якої потрібно коригування поточної діяльності. Крім того, за використання такої рейтингової оцінки розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізму підтримки експортерів, підвищення їх економічної ефективності та мінімізації ризиків.

Відповідно експортери, які отримали більш високий рейтинг можуть отримувати більший обсяг підтримки, пільгову форму гарантій при видачі кредиту щодо зменшення суми страхового внеску у страхуванні ризиків ТПП України і ЕКА або зниження процентної ставки або інші заходи підтримки своєї експортної діяльності.

У перспективі така рейтингова система дозволить ТПП України ефективніше підтримувати експортерів, створить додаткову підтримку для підприємств продукції суміжних галузей, залучить нові ресурси для допомоги бізнесу.

Підприємства-експортери, що мають високі показники фінансової діяльності, матимуть можливість впроваджувати в практику інноваційні технології, які в подальшому можуть бути масштабовані серед інших підприємств, тим самим це сприятиме не лише мінімізації ризиків їх зовнішньоекономічної діяльності, а й підвищенню рівня конкурентоспроможності економіки України в цілому.

## **Висновки до розділу 2**

Наведемо узагальнюючі висновки щодо дослідження здійснення управлінських інновацій у забезпеченні розвитку міжнародної підприємницької діяльності.

Однією з ключових послуг ТПП України, які напряму впливають на керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності, є послуга страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів). Торгово-промислова палата України надає послугу страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів) разом із Експортно-кредитним агентством (ЕКА). Протягом п'яти місяців 2023 року чинними є угоди на страхування зовнішньоекономічних договорів загальною вартістю 41,65 млн грн.

Проведені дослідження свідчать, що безперечно ТПП України має значний вплив з точки зору керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності, що забезпечує вітчизняним підприємствам йому конкурентну перевагу на світових ринках. Слабкою стороною діяльності ТПП з точки зору забезпечення керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності є обмеження у інструментах стимулювання експортної діяльності, які не дають можливості убезпечити українські підприємства від руйнівного впливу ризиків через повномасштабну агресію рф.

Формування механізму підвищення потенціалу ТПП України з точки зору керування зовнішньоекономічними ризиками передбачає, перш за все, пріоритетне вдосконалення стимулювання експортної діяльності та фінансової підтримки експортерів – для цього пропонується захід з впровадження у діяльність ТПП України інструментарію рейтингової системи для експортоорієнтованих підприємств.

У перспективі така рейтингова система дозволить ТПП України ефективніше підтримувати експортерів, створить додаткову підтримку для підприємств продукції суміжних галузей, залучить нові ресурси для допомоги бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Складемо узагальнюючі висновки щодо управління ризиками міжнародної підприємницької діяльності на прикладі Торгово-промислової палати України.

1. Виділяють дві основні характеристики будь-якого виду ризику, а саме, ймовірність настання події та збитки, пов'язані з настанням цієї події (або викликані цією подією). Збитки можуть виражатися у показниках недоотриманого прибутку, падінні виручки чи зниженні капіталізації.

Встановлено, що всю сукупність ризиків, пов'язаних із діяльністю компаній у міжнародному підприємстві, можна розділити на дві великі категорії – фінансові та нефінансові ризики. До складу фінансових ризиків зазвичай включають ринкові ризики, кредитні та ризики ліквідності. Ринкові ризики поділяються на цінові, валютні та відсоткові. До нефінансових ризиків відносять правові та регуляторні, репутаційні, технологічні та екологічні, а також ризики, пов'язані з виробничою безпекою.

Система управління ризиками дозволяє: знизити витрати, пов'язані з виникненням фінансових проблем (криз); знизити ризики ключових недиверсифікованих акціонерів; підвищити ступінь довіри до фірми та знизити вартість моніторингу (monitoring cost); забезпечити стійкі зовнішні та внутрішні джерела фінансування та, як наслідок, знизити вартість капіталу.

2. У роботі досліджено управління ризиками у Торгово-промисловій палаті України, яка недержавною, неприбутковою самоврядною організацією, яка об'єднує юридичних осіб, які створені і діють відповідно до законодавства України, та громадян України, зареєстрованих як підприємці, та їх об'єднання, з метою реалізації завдань, визначених Законом України «Про торгово-промислові палати в Україні» від 02.12.1997 року та Статутом Торгово-промислової палати України.

Досліджуючи управління ризиками у ТПП України, слід зазначити, що одним з основних її функцій у цьому напрямку є засвідчення форс-мажорних обставин (обставини непереборної сили) та видача сертифікатів про такі обставини.

Визначено, що хоча у складі організаційної структури ТПП України немає окремого розділу, у назві котрого було б визначена його орієнтація на управління ризиками, у дослідженні розглянуто схематично процес розподілу повноважень між різними рівнями системи ТПП України, на які покладені відповідні функції.

Також у дослідженні наведений приклад методики діагностики ризиків для реально існуючого міжнародного проекту Фермерського господарства «ММК», що є членом ТПП України. Передбачається, що ризики мають враховуватися як премія у ставці дисконтування (методика розрахунку дозволяє перевести кількісно оцінені ризики як премію та розрахувати методом кумулятивної побудови ставку дисконтування за проектом).

3. Однією з ключових послуг ТПП України, які напряму впливають на керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності, є послуга страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів). Торгово-промислова палата України надає послугу страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів) разом із Експортно-кредитним агентством (ЕКА). Протягом п'яти місяців 2023 року чинними є угоди на страхування зовнішньоекономічних договорів загальною вартістю 41,65 млн грн.

Визначаючи ризики, що впливають на експортерів, ТПП України ґрунтує свою діяльність з управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на звіті НБУ «Про фінансову стабільність», де в якості основного зовнішнього ризику, що впливає на зовнішньоекономічну діяльність – та головним чинником, який визначив вплив всіх інших факторів ризиків – є неспровоковане вторгнення РФ до нашої країни.

Далі, ґрунтуючись на результатах отриманого дослідження, побудовано багатокутник потенціалу, який дозволить отримати перелік факторів, завдяки яким ТПП України позитивно впливає на керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності. Таким чином, безперечно ТПП України має значний вплив з точки зору керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності, що забезпечує вітчизняним підприємствам йому конкурентну перевагу на світових ринках. Слабкою стороною діяльності ТПП точки зору забезпечення керування ризиками в зовнішньоекономічній діяльності є обмеження у інструментах стимулювання експортної діяльності, які не дають можливості убезпечити українські підприємства від руйнівного впливу ризиків через повномасштабну агресію РФ.

Крім того, спостерігається обмежене застосування формалізованого механізму антикризового управління в умовах воєнних дій. Це ускладнює моніторинг та контроль за конкурентоспроможністю підприємств-експортерів, які є членами ТПП України в цілому.

4. Формування механізму підвищення потенціалу ТПП України з точки зору керування зовнішньоекономічними ризиками передбачає, перш за все, пріоритетне вдосконалення стимулювання експортної діяльності та фінансової підтримки експортерів – для цього пропонується захід з впровадження у діяльність ТПП України інструментарію рейтингової системи для експортоорієнтованих підприємств.

Таким чином, запропоновані підходи до формування пріоритетів ТПП України з точки зору надання послуг підприємствам, що реалізують свою продукцію та послуги на світових ринках, базуються на створенні системи рейтингової оцінки експортоорієнтованих підприємств, на основі якої розроблятимуться кредитні, страхові, податкові заходи фінансової та нефінансової підтримки, які надає ТПП України, а також зниження податкових мит – ці заходи ТПП України не в змозі здійснити самотужки, але може лобювати у органах влади.



У перспективі така рейтингова система дозволить ТПП України ефективніше підтримувати експортерів, створить додаткову підтримку для підприємств продукції суміжних галузей, залучить нові ресурси для допомоги бізнесу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бездітко О. Є. Управління фінансовими ризиками підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. Вип. 3. С. 43-49.
2. Бурдонос Л., Ігнатенко Н., Олександр Ковтун О. Система управління ризиками підприємства в сучасних умовах. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 8 (10). С. 88-93.
3. Герасимчук Н. А., Мірзоєва Т. В., Томашевська Т. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінка ризиків: навч. посібник. Київ: Компринт, 2018. 335 с.
4. Забашта Є. Ю. Розробка методичного підходу щодо процесу управління ризиком втрати інноваційних можливостей. Проблеми та перспективи розвитку інноваційного підприємництва. 2020. № 1(24). С.64-79.
5. Занора В. О. Зачосова Н. В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 1(18). С. 82-86.
6. Занора В. О., Войтко С. В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія. Київ : Політехніка, 2017. 224 с.
7. Зачосова Н. В. Поняття фінансової безпеки як наукової та управлінської категорії у взаємозв'язку з дефініціями виклику, небезпеки, загрози і ризику. Вісник Черкаського університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 34-40.
8. Ідобаєва А. Л. Сутність та ризики в діяльності промислових підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 1. С. 71-76.
9. Ільїна Т. А. Методичні засади формування системи управління ризиками в сучасних умовах. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 6 (18). С. 121-124.

10. Офіційний сайт НБУ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/>
11. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навч. посіб. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.
12. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. № 3 (51). С. 175-180.
13. Ковальова М. Л. Основи системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності. Інтелект XXI. 2020. № 2. С. 166-169.
14. Латкіна С. А., Мешкова-Кравченко Н. В. Підприємницькі ризики в інноваційній діяльності підприємства. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 3-2 (46). С. 26-29.
15. Офіційний сайт ТПП. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uccr.org.ua/>
16. Непомнящий О., Медведчук О. Теоретичні аспекти формування та розвитку системи управління ризиками. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 4 (53). Ч. 1. С. 22-29.
17. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. Бізнес Інформ. 2021. № 2. С. 131-137.
18. Посохов І. М. Організаційно-ресурсне забезпечення механізму інноваційного управління ризиками переробних підприємств України. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 4/1. С. 9-16.
19. Посохов І. М. Оцінка ефективності впровадження механізму інноваційного управління ризиками переробних підприємств України. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). 2021. № 2. С. 37-42.

20. Посохов І. М., Чепіжко О. В. Науково-методичний підхід до оцінювання ризиків фінансово-господарської діяльності в управлінні конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 1/1. С. 20-24.
21. Савченко М. В., Солоненко Ю. В., Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 28-36.
22. Семенова С. М. Класифікація ризиків: систематизований підхід з метою управління. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. Том 2. С. 42-51.
23. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. С. 125-130.
24. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності : монографія / І. М. Посохов [та ін.] ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Іванченко І. С., 2022. 252 с.
25. Федулова І. Ідентифікація господарських ризиків. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. Вип. 4. С. 89-103.
26. Формування механізму управління ризиками переробних підприємств : монографія / І. М. Посохов [та ін.] – Харків : Іванченко І. С., 2022. – 278 с.
27. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>
28. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 17. Ч. 2. С. 131-135.

29. Шепиленко В. Ю. Інвестиційні ризики в діяльності підприємств.

Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2022. Вип. 2 (92). С. 24-29.

30. Шереметинська О. В., Тюха І. В., О. В. Тур О. В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2022/80.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/80.pdf)

31. Country Default Spreads and Risk Premiums [Електронний ресурс]. –

Режим доступу :

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

32. Posokhov I., Dyuzhev V., Zhadan Yu. Risk management of industrial enterprises: theory and methodology : monograph. Kharkiv : Publishing House I.

Ivanchenka, 2020. 175 p.

ДОДАТКИ



## Додаток А

## Страхування зовнішньоекономічних договорів та експортних контрактів, які здійснюють у колаборації ЕКА та ТПП України

## 2020 рік

2020						
№ п/п	Назва угоди	Дата укладання договору страхування	Дата виникнення зобов'язання ЕКА	Контрагент	Сума угоди	Валюта угоди
1	Договір страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів)	21.10.2020	22.10.2020	Страховальник 1	6 210,06	євро
2	Договір страхування експортних кредитів	21.12.2020	22.12.2020	Страховальник 2	2 213 437,50	грн

## 2021 рік

2021						
№ п/п	Назва угоди	Дата укладання договору страхування	Дата виникнення зобов'язання ЕКА	Контрагент	Сума угоди	Валюта угоди
3	Договір страхування експортних кредитів	10.02.2021	12.02.2021	Страховальник 2	2 162 737,50	грн
4	Генеральний Договір страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів)	05.04.2021	07.04.2021	Страховальник 3	219 300,00	дол. США
5	Договір страхування експортних кредитів	26.03.2021	31.03.2021	Страховальник 2	3 360 562,00	грн
6	Генеральний Договір страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів)	26.04.2021	10.07.2021	Страховальник 4, Сертифікат страхування №1	177 277,78	дол. США
7	Договір страхування експортних кредитів	28.07.2021	30.07.2021	Страховальник 2	4 395 000,00	грн
8	Договір страхування експортних кредитів	17.12.2021	21.12.2021	Страховальник 5	1 105 000,00	грн
9	Договір страхування експортних кредитів	25.01.2022	27.01.2022	Страховальник 2	2 211 250,00	грн
10	Генеральний Договір страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів)	26.04.2021	23.02.2022	Страховальник 4, Сертифікат страхування №2	355 170,96	дол. США

## 2022 рік

2022						
№ п/п	Назва угоди	Дата укладання договору страхування	Дата виникнення зобов'язання ЕКА	Контрагент	Сума угоди	Валюта угоди
11	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	18.06.2022	Страховальник 5, Кредит UA178267	2 550 000,00	грн
12	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	21.06.2022	Страховальник 5, Кредит UA126189	4 250 000,00	грн
13	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	25.06.2022	Страховальник 5, Кредит UA110165	995 037,00	грн
14	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	28.06.2022	Страховальник 5, Кредит UA134201	6 375 000,00	грн
15	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	01.07.2022	Страховальник 5, Кредит UA120180	2 125 000,00	грн
16	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	01.07.2022	Страховальник 5, Кредит UA1140210	2 975 000,00	грн
17	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	13.07.2022	Страховальник 5, Кредит UA6699	2 125 000,00	грн
18	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	13.07.2022	Страховальник 5, Кредит UA6090	2 125 000,00	грн
19	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	13.07.2022	Страховальник 5, Кредит UA84126	4 250 000,00	грн
20	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	15.07.2022	Страховальник 5, Кредит UA11624	2 550 000,00	грн
21	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	02.08.2022	Страховальник 6, Кредит UA148222	850 000,00	грн
22	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	12.08.2022	Страховальник 6, Кредит UA4872	4 250 000,00	грн
23	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	23.08.2022	Страховальник 6, Кредит UA158237	3 230 000,00	грн



24	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	30.08.2022	Страховальник 6, Кредит UA5075	1 530 000,00	грн
25	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	18.08.2022	Страховальник 5, Кредит UA138207	110 500,00	євро
26	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	19.08.2022	Страховальник 5, Кредит UA162243	2 550 000,00	грн
27	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	24.08.2022	Страховальник 5, Кредит UA72108	110 500,00	євро
28	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	25.08.2022	Страховальник 5, Кредит UA94141	3 060 000,00	грн
29	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	25.08.2022	Страховальник 5, Кредит UA2233	1 275 000,00	грн
30	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	03.09.2022	Страховальник 6, Кредит UA144216	7 788 189,60	грн
31	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	03.09.2022	Страховальник 6, Кредит UA80120	706 679,80	грн
32	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	03.09.2022	Страховальник 6, Кредит UA1624/2	816 859,35	грн
33	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	03.09.2022	Страховальник 6, Кредит UA146219	2 709 566,25	грн
34	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	25.08.2022	Страховальник 6, Кредит UA82123	983 810,40	грн
35	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	13.09.2022	Страховальник 6, Кредит UA184276	1 360 000,00	грн
36	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	10.09.2022	Страховальник 6, Кредит UA164246	994 500,00	грн
37	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	28.09.2022	Страховальник 5, Кредит UA5887	459 000,00	євро
38	Договір страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів)	14.09.2022	15.09.2022	Страховальник 7	3 258,90	євро
39	Договір страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів)	28.10.2022	29.10.2022	Страховальник 7	40 290,00	євро
40	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	15.10.2022	Страховальник 6, Кредит UA138207	6 715 000,00	грн
41	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	27.10.2022	Страховальник 6, Кредит UA92138	10 393 120,00	грн
42	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	22.10.2022	Страховальник 5, Кредит UA168252	4 250 000,00	грн
43	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	27.10.2022	Страховальник 5, Кредит UA192288	4 250 000,00	грн
44	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	20.07.2022	27.10.2022	Страховальник 2, Кредит UA182273	1 357 624,25	грн
45	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	10.11.2022	Страховальник 5, Кредит UA3451	2 295 000,00	грн
46	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	11.11.2022	Страховальник 5, Кредит UA172258	1 275 000,00	грн
47	Договір страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів)	07.12.2022	09.12.2022	Страховальник 6	2 550 000,00	євро
48	Договір страхування зовнішньоекономічних договорів (контрактів)	26.12.2022	28.12.2022	Страховальник 7	12 193,00	євро

49	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	26.10.2022	01.12.2022	Страховальник 2, Кредит UA176264	425 000,00	грн
50	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	20.07.2022	30.12.2022	Страховальник 2, Кредит UA5075	5 100 000,00	грн
51	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	23.12.2022	Страховальник 5, Кредит UA100150	2 550 000,00	грн
52	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	24.12.2022	Страховальник 5, Кредит UA6293	5 100 000,00	грн
53	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	02.06.2022	30.12.2022	Страховальник 6, Кредит UA116174	2 125 000,00	грн
54	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	20.07.2022	14.12.2022	Страховальник 2, Кредит UA92138	106 250,00	євро

## 2023 рік

2023						
№ п/п	Назва угоди	Дата укладання договору страхування	Дата виникнення зобов'язання ЕКА	Контрагент	Сума угоди	Валюта угоди
55	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	05.01.2023	Страховальник 5, Кредит UA4669	1 275 000,00	грн
56	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	20.01.2023	Страховальник 5, Кредит UA160240	1 700 000,00	грн
57	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	02.02.2023	Страховальник 5, Кредит UA104156	4 250 000,00	грн
58	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	06.02.2023	Страховальник 5, Кредит UA130195	4 250 000,00	грн
59	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	06.02.2023	Страховальник 5, Кредит UA170255	850 000,00	грн
60	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	27.02.2023	Страховальник 5, Кредит UA84126	3 400 000,00	грн
61	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	28.02.2023	Страховальник 5, Кредит UA152228	1 700 000,00	грн
62	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	01.02.2023	Страховальник 5, Кредит UA78117	5 100 000,00	грн
63	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	03.03.2023	Страховальник 5, UA1827	2 677 500,00	грн
64	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	03.03.2023	Страховальник 5, UA90135	4 972 500,00	грн
65	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	20.07.2022	18.03.2023	Страховальник 2, UA6090	4 250 000,00	грн
66	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	11.03.2023	Страховальник 5, UA196294	5 950 000,00	грн
67	Договір страхування експортних кредитів (портфельне)	15.06.2022	14.03.2023	Страховальник 5, UA152228	1 275 000,00	грн

## Додаток Б

**Комплексна структура моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства-експортера, що є членом ТПП України**

Вид оцінки	Частка ( $w_i$ )	Напрямок	Фактор
Зовнішня оцінка	0,2	Макроекономічні фактори	Приріст імпорту
			ВВП
			ВВП на душу населення
Внутрішня оцінка	0,6	Фінансовий та економічний стан	Передрейтингова оцінка галузі
			Субсидії (частка субсидій у вартості, співвідношення субсидій до виторгу)
			Запаси
			Чисті активи
			оборотність основних засобів
			довгострокові зобов'язання, кредиторська заборгованість
			коефіцієнт оборотності сукупних активів
			рентабельність прибутку до оподаткування та відсотків (ЕВІТМ)
		Технікотехнологічне забезпечення (якісна оцінка від рівня D до S)	рентабельність капіталу (ROE).
			Технологічне обладнання (рівень обладнання, знос)
			Автоматизація (частка ручної праці)
			Показники продуктивності
		Кадри та кваліфікація (якісна оцінка від рівня D до S)	Залежність від імпорту (частка імпортного обладнання, сировини)
			Рівень кваліфікації співробітників (проходять перенавчання, досвід роботи тощо)
			Конкурентоспроможність заробітної плати
Мотивація персоналу			
Управління компаній (операційні фактори) (якісна оцінка від рівня D до S)	Менеджмент		
	Бізнес-профіль (частка продукції з високою доданою вартістю, ступінь вертикальної інтеграції, продуктова диверсифікація)		
	Ринкові показники (частка на ринку, попит на продукцію тощо.		
			Економічний розвиток регіону

			Державна підтримка
		Ділова репутація та дотримання ринкової дисципліни	Ділова репутація (бренд, зв'язки компанії тощо)
			Якість продукції
			Вихід на закордонні ринки (частка експорту)
		(якісна оцінка від рівня D до S)	
Зовнішній вплив	0,2	Підтримка держави (якісна оцінка від рівня D до S)	Рівень підтримки зі боку держави, включаючи вплив компанії на галузь країни загалом
		Підтримка власника (якісна оцінка від рівня D до S)	Рівень підтримки з боку власника компанії