

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ФОРС-МАЖОРАМИ  
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**  
(на матеріалах Асоціації Digital Ukraine, м. Київ)

Студента 4 курсу, 16 групи,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
освітньої програми

**Вакуленко  
Олексій  
Сергійович**

«Міжнародний бізнес»  
Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент

**Шнирков  
Олександр  
Олександрович**

Гарант освітньої програми кандидат  
економічних наук,  
доцент

**Лежешькова  
Вікторія  
Генадіївна**

**Київ 2023**

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки  
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»  
ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Вакуленко Олексій Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Управління форс-мажорами зовнішньоекономічної діяльності підприємства (на матеріалах Асоціації Digital Ukraine, м. Київ)

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

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

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

*Мета роботи (проекту)* – вивчення теоретичних та практичних основ управління форс-мажорами.

*Об'єкт дослідження* – управління форс-мажорами.

*Предмет дослідження* – управління форс-мажорами зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

4. Перелік графічного матеріалу У роботі наведено 6 таблиць та 2 рисунки.

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. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРС-МАЖОРАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Сутність та класифікація форс-мажорів підприємства

1.2. Форс-мажори для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи

## **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРС-МАЖОРАМИ У МІЖНАРОДНІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ «АСОЦІАЦІЯ DIGITAL UKRAINE»**

2.1. Аналіз системи управління ризиками на підприємстві

2.2. Розроблення заходів удосконалення системи управління ризиками «Асоціація Digital Ukraine»

### **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	2	3	4
	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	До 20.12.2022	
	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	До 10.02.2023	10.02.2023
	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	До 28.02.2023	28.02.2023
	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	До 26.04.2023	01.06.2023
	Подача готової ВКР на кафедру	До 23.05.2023	
	Попередній захист ВКР	За графіком (30.05.2023- 10.06.2023)	
	Захист ВКР	За графіком (13.06.2023- 24.06.2023)	

8. Дата видачі завдання «»  20 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Шнирков О.О., к.е.н., доц.

(підпис)

10. Керівник освітньої програми Лежешькова В.Г.

(підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Вакуленко О.С.

(підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту):

Представлена на рецензування Випускна кваліфікаційна робота (ВКР) студента Вакуленка Олексія Сергійовича присвячена актуальній проблематиці, а саме Форс-мажор у міжнародній підприємницькій діяльності. ВКР виконана на матеріалах Асоціації Digital Ukraine, м. Київ. У першому розділі автор досліджує теоретичні та практичні аспекти управління форс-мажорами зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі матеріалів Асоціації Digital Ukraine. Отримані результати свідчать про наявність значного впливу форс-мажорних подій на зовнішньоекономічну діяльність підприємств та необхідність розробки ефективних стратегій управління цими ризиками.

У другому розділі студент розглянув напрями удосконалення управління форс-мажорами у міжнародній підприємницькій діяльності "Асоціації Digital Ukraine". Здійснено аналіз існуючих практик та виявлено основні проблеми, з якими зіштовхуються підприємства при управлінні форс-мажорними ризиками.

В цілому, виконане наукове дослідження, зміст і оформлення ВКР відповідає вимогам даного виду робіт згідно освітнього ступеня «бакалавр», спеціалізації «Міжнародний бізнес». ВКР студента Вакуленка О.С. рекомендована до захисту

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

*(підпис, дата)*

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

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента

Вакуленко О. С.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

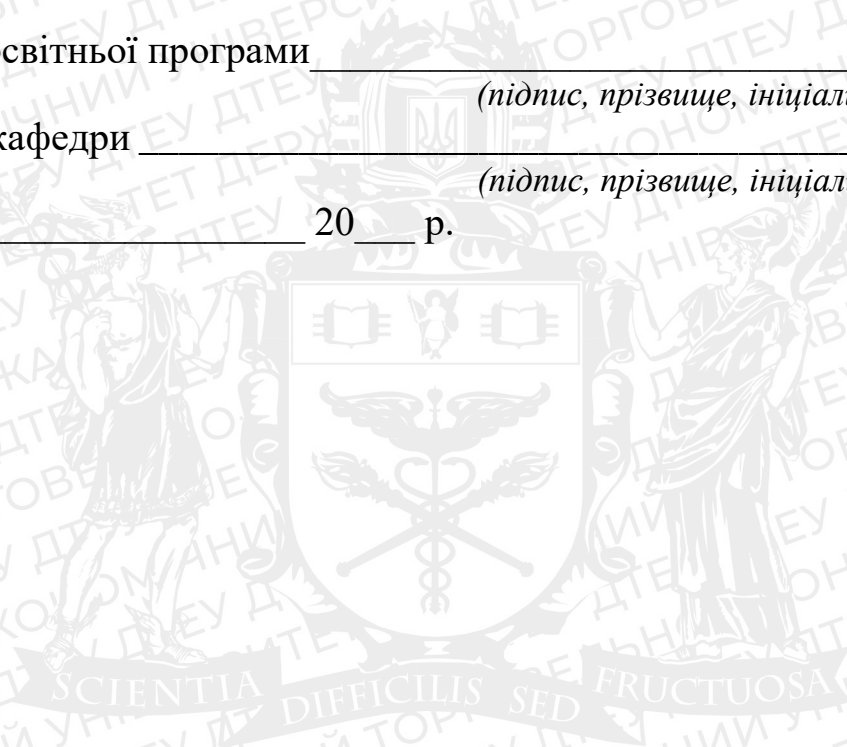
Керівник освітньої програми \_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.



**АНОТАЦІЯ**  
**УПРАВЛІННЯ ФОРС-МАЖОРАМИ**  
**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**  
**(на матеріалах Асоціації Digital Ukraine, м. Київ)**

У випускній кваліфіційній роботі розглядається питання форс-мажору у міжнародній підприємницькій діяльності. В роботі досліджується поняття форс-мажору, його види та особливості застосування у міжнародному бізнесі. Аналізуються правові аспекти форс-мажору, зокрема угоди про форс-мажор, їх складання та використання. Також розглядається практичне застосування форс-мажору у міжнародній торгівлі та інших галузях міжнародної підприємницької діяльності. У роботі наводяться приклади відомих випадків застосування форс-мажору у міжнародному бізнесі та їх наслідки. Робота містить рекомендації щодо уникнення ризиків, пов'язаних з форс-мажором, та захисту інтересів підприємства у разі виникнення форс-мажорних обставин. Результати дослідження можуть бути корисними для підприємств, які займаються міжнародною торгівлею та іншими видами міжнародної підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** форс-мажор у міжнародній підприємницькій діяльності, міжнародна діяльність, Digital Ukraine.

**ABSTRACT**  
**MANAGEMENT OF FORCE MAJEURE OF FOREIGN**  
**ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE**  
**(based on the materials of the Digital Ukraine Association, Kyiv)**

The final qualification work deals with the issue of force majeure in international business. The paper explores the concept of force majeure, its types and peculiarities of application in international business. The legal aspects of force majeure are analyzed, in particular, force majeure agreements, their drafting and use. The practical application of force majeure in international trade and other areas of international business is also considered. The work provides examples of known cases of force majeure in international business and their consequences. The work contains recommendations for avoiding risks associated with force majeure and protecting the interests of the enterprise in the event of force majeure. The results of the study may be useful for enterprises engaged in international trade and other types of international business activities.

**Keywords:** force majeure in international business activity, international activity, Digital Ukraine.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРС-МАЖОРАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1 Сутність та класифікація форс-мажорів підприємства.....	5
1.2 Форс-мажори для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи .....	15
Висновки до розділу 1 .....	19
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРС- МАЖОРАМИ У МІЖНАРОДНІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ «АСОЦІАЦІЯ DIGITAL UKRAINE».....	22
2.1 Аналіз системи управління ризиками на підприємстві .....	22
2.2 Розроблення заходів удосконалення системи управління ризиками «Асоціація Digital Ukraine».....	34
Висновки до розділу 2 .....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Будь-яка діяльність сучасного підприємства на зовнішньому ринку стикається з великою кількістю ризиків, стає все більш нестабільною, мінливою, складною та непередбачуваною. Тому для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства необхідно створити, розвинути та впровадити систему управління ризиками.

Актуальність теми визначається тим, що у зв'язку зі світовою економічною кризою та іншими наслідками світової епідеміологічної ситуації значно зросли ризики промислових підприємств та почастішали випадки їх банкрутства. Тому в сучасних умовах виявлення, оцінка та розробка методів управління ризиками є дуже важливими.

Продуманий аналіз і оцінка ризиків дозволяє підприємствам визначати зони підвищеного ризику та своєчасно приймати рішення для зменшення впливу негативних наслідків.

В умовах стрімкого поширення загрози COVID-19 актуальним є питання управління ризиками підприємства. Традиційних підходів до управління ризиками недостатньо для подолання ландшафту ризиків, з яким стикаються організації сьогодні.

Тому першочерговим завданням управлінської діяльності є оцінка можливих ризиків, виявлення факторів ризику, вибір методів управління ризиками.

**Мета роботи** полягає у розкритті ефективних інструментів та удосконаленні практичних рекомендацій щодо управління форс-мажорами зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

**Об'єкт дослідження** – процес управління форс-мажорами зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти аналізу, оцінювання та удосконалення управління форс-мажорами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- дослідити сутність та класифікація форс-мажорів підприємства;
- дослідити ризики для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи;
- здійснити аналіз системи управління ризиками на підприємстві;
- здійснити розроблення заходів удосконалення системи управління ризиками «Асоціація Digital Ukraine».

**Структура курсової роботи.** Курсова робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаної літератури з 23 джерел. Обсяг курсової роботи складає 44 сторінки.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРС-МАЖОРАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та класифікація форс-мажорів підприємства

Будь-яка підприємницька діяльність супроводжується форс-мажорами. Нестабільна політична та економічна ситуація в країні призвела до підвищення рівня виникнення таких ситуацій та підвищення ролі форс-мажорів у господарській діяльності суб'єктів господарювання. В умовах сучасної економічної кризи в Україні актуальним є питання підвищеної ймовірності форс-мажорів.

Економічний зміст форс-мажорів у підприємстві полягає в їх впливі на економічну діяльність підприємства та його фінансові результати. Форс-мажорні обставини можуть мати такі економічні наслідки, як:

- Збитки у виробництві: Форс-мажори, такі як природні катастрофи, технічні проблеми або непередбачувані події, можуть спричинити зупинку або зниження продуктивності підприємства. Це може призвести до збитків у виробництві, зменшення обсягів виробленої продукції та зниження прибутковості.
- Затримки в постачанні: Форс-мажорні обставини можуть призвести до перебоїв у постачанні сировини, комплектуючих частин або інших ресурсів, необхідних для виробництва. Це може вплинути на підприємство, затримати виробництво та поставки готової продукції, що може призвести до втрат клієнтів і зменшення обсягів продажів.
- Фінансові збитки: Форс-мажорні обставини можуть мати прямий вплив на фінансові результати підприємства. Наприклад, витрати на відновлення після природної катастрофи, компенсації за затримки в постачанні або втрату активів можуть спричинити значні фінансові збитки.

- Зміни ринкових умов: Форс-мажори можуть призвести до змін у ринкових умовах, таких як зміни валютних курсів, зростання цін на сировину або зміна попиту споживачів. Це може вплинути на вартість виробництва, маржі прибутку та конкурентоспроможність підприємства.

В менеджменті форс-мажор найчастіше пов'язаний з характером і складністю проблем, умовами прийняття управлінських рішень та прогнозуванням результату.

У практиці менеджменту використовують наступні його характеристики, які також треба враховувати:

1. Форс-мажори є непередбачуваними подіями або обставинами, які не можуть бути повністю контрольованими підприємством. Вони можуть виникнути раптово і неочікувано, порушуючи нормальний хід діяльності підприємства.
2. Форс-мажори зазвичай походять від зовнішніх відносно підприємства факторів або подій. Вони можуть бути природними катастрофами, політичними змінами, соціальними збуреннями або економічними коливаннями. Підприємство не має контролю над цими обставинами, але може реагувати на них.
3. Форс-мажорні обставини можуть мати різноманітні і несподівані наслідки для підприємства. Це можуть бути збитки у виробництві, перерви у постачанні, затримки в доставці, втрати прибутку, збитки у репутації або відносинах з клієнтами, юридичні проблеми тощо.
4. Форс-мажорні обставини вважаються винятковими ситуаціями, які виходять за межі звичайного функціонування підприємства. Вони потребують спеціального підходу та вжиття невідкладних заходів для подолання їх впливу та мінімізації наслідків.

5. Форс-мажори мають об'єктивний характер, тобто вони не залежать від волі або наміру підприємства. Це сторонні обставини, які не можуть бути передбаченими або запобіженими за звичайних умов.

Таким чином, форс-мажор - це потенційно реальна ймовірність втрати ресурсів або недоотримання доходів, пов'язана з конкретною альтернативою управлінського рішення.

Щоб ефективно здійснювати управління форс-мажорами та вчасно їх попереджувати потрібно визначити їх класифікацію, що дає можливість прогнозувати очікувані наслідки.

Оптимальна класифікаційна структура форс-мажорів повинна розбивати їх на групи, види, підвиди та різновиди з метою визначення ступеня загального ризику виникнення форс-мажорів з урахуванням і підприємницьких обставин, які формуються на окремих циклах виробничого процесу. На нашу думку, під оптимальною класифікаційною системою слід розуміти раціональний розподіл форс-мажорів з урахуванням їх ознак. Це дає змогу розглядати його вплив як в цілому на всю діяльність підприємства, так і на конкретні об'єкти галузі діяльності. Оптимальна структура дозволяє розглядати форс-мажор як елемент системи управління.

Під класифікацією форс-мажорів слід вважати їх розподіл на окремі групи за певними ознаками (зовнішніми та внутрішніми) з метою досягнення необхідного результату. В свою чергу, науково обгрунтована класифікація форс-мажорів дозволяє чітко визначити місце кожного виду ситуації в загальній системі управління. Вона дає можливість використання певних методів та прийомів при управлінні форс-мажорами.

Як видно з рисунку 1.1. форс-мажори підприємства можна розділити на такі групи як: природні, технологічні, економічні, соціальні, політичні.

Природні форс-мажори включають непередбачувані природні явища, такі як землетруси, повені, пожежі, урагани, цунамі, суші, вулканічна діяльність тощо. Вони є зовнішніми природними обставинами, які можуть серйозно вплинути на діяльність підприємства. Екологічні форс-мажори набули своєї актуальності за останні 30 років у зв'язку з інтенсивним розвитком техногенних процесів, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища. Технологічні форс-мажори — непередбачувані проблеми або аварії, пов'язані з технічними системами, обладнанням або процесами підприємства. Наприклад, вибухи, пожежі, витіки отруйних речовин, відмови у роботі обладнання, хакерські атаки тощо. Економічні форс-мажори — це непередбачувані економічні обставини або зміни, які мають значний вплив на підприємство. Наприклад, фінансові кризи, зміни валютних курсів, впровадження економічних санкцій, зміни в законодавстві, політична нестабільність. Соціальні форс-мажори включають непередбачувані події або зміни у суспільстві, які можуть мати значний вплив на підприємство. Наприклад, страйки, масові протести, соціальні конфлікти, епідемії, зміни в поведінці споживачів. Політичні форс-мажори — непередбачувані зміни у політичному середовищі або міжнародних відносинах, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Політичні форс-мажори виникають при порушенні умов виробничо-торгівельного процесу. До них відносять всі види форс-мажорів, які викликані адміністративними заборонами фінансово-економічної діяльності підприємств, пов'язані зі змінами існуючого в країні політичного курсу. До політичних ризиків можна віднести: зміни в місцевому та державному законодавствах; можливість націоналізації обладнання; введення ембарго внаслідок відмови нового уряду виконувати певні обов'язки, обмеженість конверсії національної валюти у валюту платежу [3].

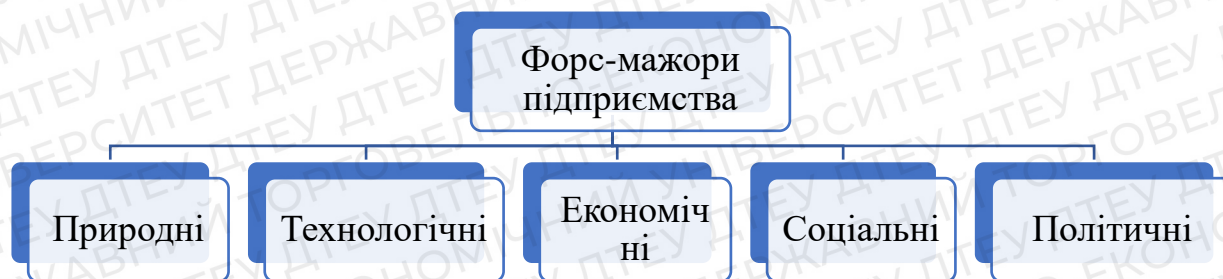


Рис. 1.1. Класифікація форс-мажорів підприємства [3]

Головним місцем в оцінці випадків форс-мажору на підприємстві є визначення та прогнозування можливих втрат підприємств при здійсненні своєї господарської діяльності. Для цього необхідно скласти кошторис витрат, які будуть понесені на виробництво основного виду продукції, а саме: витрати на оплату праці, на придбання паливно-мастильних матеріалів, кормів, насіння тощо.

При цьому слід звертати особливу увагу на витрати, які можуть перевищувати заплановані. Ці витрати виникають випадково, і вони не є економічно виправданими. Щоб оцінити обсяг цих витрат, необхідно виділити їх із загального обсягу всіх витрат, які несе підприємство на виробництво окремого виду продукції. При цьому слід звернути увагу, що непередбачені витрати впливають на ризикованість діяльності через фінансовий результат об'єкта господарювання. Як правило, чим більший розмір очікуваного прибутку, тим більша величина виникнення форс-мажорної ситуації, і навпаки, чим менший розмір очікуваного прибутку – тим менша ймовірність появи форс-мажору[3].

Незаплановані витрати, яке зазнає підприємство на виробництво продукції, поділяються на матеріальні, трудові та інші види витрат. До матеріальних витрат відносять витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції. По відношенню до кожного виду витрат застосовуються відповідні одиниці виміру. Розраховувати і порівнювати матеріальні витрати, понесені на виробництво продукції, в різних одиницях

виміру неможливо. Тому з'являється необхідність використовувати і розраховувати витрати у вартісній формі.

Незаплановані трудові витрати – це витрати робочого часу, які були викликані непередбаченими обставинами. До них, на нашу думку, можна віднести витрати, які пов'язані з травмами та захворюваннями людей, погіршенням стану навколишнього середовища, що має вплив на працездатність, а також витрати, які виникли внаслідок негативних соціальних явищ. Фінансові витрати включають прямий незапланований грошовий збиток, пов'язаний із затримками в платежах.

Вони можуть бути у вигляді простроченої дебіторської та кредиторської заборгованості, зменшенні виручки від реалізації продукції внаслідок зменшення ціни. Інші види витрат пов'язані з інфляційними процесами. Оцінка всіх видів витрат повинна проводитися за певний проміжок часу (рік, півріччя, місяць). Для проведення комплексного аналізу джерел виникнення форс-мажорів необхідно виділити ті витрати, які найбільш впливають на результат діяльності підприємств, тобто визначити, які витрати є головними, а які – побічними.

Розгляд форс-мажорних ситуацій як економічної категорії змушує визначитись і з поняттям "ризикове підприємство". На нашу думку, ризикове підприємство – це, перш за все, підприємство, яке спеціалізується на виготовленні високоякісної продукції, що має потенціал зростання, яке може бути в короткий термін переорієнтоване на випуск нової продукції і яке може вийти на ринок з принципово новим товаром. Проте, діяльність кожного підприємства пов'язана з форс-мажорними обставинами. Ступінь ризикованості та виникнення форс-мажорних ситуацій залежить від: розмірів підприємства, кількості працюючих, розміру основних активів, виду продукції, що випускається, ринків збуту тощо. На наш погляд, підприємства, з цієї точки зору, можна об'єднати в наступні групи:



- найбільш ризикові – до них можна віднести заводи-"гіганти", фабрики, оскільки вони найбільш ресурсоємні, мають значний розмір грошового обігу, велику кількість працюючих;
- середнього ступеня ризикованості – до них можна віднести сільськогосподарські підприємства, оскільки їх діяльність залежить від природних умов, основним засобом виробництва є земля, від ефективності використання якої залежить результативність діяльності підприємства;
- найменш ризикові – це малі підприємства. агрофірми, фермерські господарства, оскільки вони невеликі за розміром, випускають незначні обсяги продукції, мають місцеві ринки збуту.

Розподіл ризикованих підприємств на групи дає змогу в подальшому визначити ступінь та величину самої ситуації форс-мажору. Її слід прогнозувати, щоб своєчасно прийняти рішення щодо її уникнення. Ефективність організації управління форс-мажорних обставин у більшості випадків визначається за допомогою класифікації ризиків [2].

Важливою групою в системі загальних форс-мажорних ситуацій виступають підприємницькі ризики, які виникають в процесі фінансово-господарської діяльності. Вони характеризуються невизначеністю результату будь-якої комерційної угоди. За структурною ознакою ці ризики поділяються на:

- майнові – пов'язані з імовірністю втрати майна підприємства внаслідок диверсії, крадіжки, перенавантаження технічної та технологічної систем тощо;
- виробничі ризики – пов'язані зі збитком внаслідок зупинки виробництва, а також впливу певних чинників, які призводять до втрати основних та оборотних засобів (споруд, транспорту, сировини), а також ризики, пов'язані із застосуванням у виробництві нової техніки та технології ;

- торгівельні ризики – це ризики, пов’язані зі збитками, які були спричинені затримкою платежів, відмовою в платежі в період транспортування вантажів тощо .

Підприємницькі ризики можна розглядати як на першому рівні, так і на другому, де вони впливають безпосередньо на фінансову стійкість підприємства, формування власного капіталу, своєчасність виконання суб’єктом господарської діяльності своїх фінансових зобов’язань.

Причинами їх виникнення можуть бути: нестабільність економіки держави; ціновий механізм та інфляційні процеси; державне регулювання банківської облікової ставки; суттєві коливання обмінних курсів валют; неадекватне керівництво фінансовою політикою підприємства; конкурентна боротьба за ринки збитку готової продукції; кредитна політика тощо; підвищення собівартості продукції.

Одним з найбільш вагомих непередбачуваних ситуацій в системі підприємницьких ризиків є валютний форс-мажор. Це пов’язано з тим, що все більше й більше підприємств аграрного сектору мають справу з використанням іноземних валют. Значення цього елемента ринкової інфраструктури суттєво зросло з другої половини 70-х років, коли на основі Ямайської валютної угоди отримала широке застосування система плаваючих курсів.

Колівання валютних курсів послужили імпульсом до утворення розгалуженої структури механізмів, застосування яких в практиці міжнародних розрахунків зменшує або повністю виключає можливі фінансові та економічні втрати. Та все ж, валютні форс-мажори являють собою можливість валютних втрат, пов’язаних зі змінами курсу однієї іноземної валюти відносно іншої при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних та валютних операцій. При цьому слід зазначити, що до валютних умов відносять валюту та спосіб визначення ціни, встановлення

курсу перерахунків, коли ціна та валюта платежу не співпадають, різного виду захисні заходи щодо збитків у зв'язку зі зміною валютного курсу [4].

Валютні угоди передбачають види або умови розрахунків, форми розрахунків, заходи, які забезпечують надійність та своєчасність здійснення платежів, засоби платежу, які застосовуються при розрахунках.

На безпосередній вибір валютно-фінансових умов розрахунків впливають ряд чинників різного характеру. Вони залежать від стану світової валютної системи, місця експортерів на певному ринку, умов реалізації даної групи товарів, перспектив розвитку ділових стосунків з даними підприємствами. Для того щоб запобігти можливих збитків, необхідно уважно поставитись до підготовки валютно-фінансових умов.

Валютний ризик має такі основні аспекти: фінансові ризики, адже зміни валютного курсу можуть призвести до фінансових ризиків для підприємства. Якщо валюта, в якій підприємство має зобов'язання, знецінюється, це може призвести до збільшення вартості цих зобов'язань. Зміни валютного курсу також можуть вплинути на прибутковість підприємства, зменшуючи чи збільшуючи вартість доходів та витрат у валютних одиницях; вартість імпорту та експорту — валютний форс-мажор може вплинути на вартість імпортованих компонентів та сировини, а також на вартість експортованих товарів. Зміна валютного курсу може зробити імпортовані матеріали дорожчими або зробити експортну продукцію більш конкурентоспроможною; грошовий потік, адже валютний форс-мажор може вплинути на грошовий потік підприємства, особливо якщо воно має операції в іноземних валютах. Зміни валютного курсу можуть призвести до збитків або прибутків у залежності від валютних рухів, що впливають на конвертацію валют і також ризик валютного управління, коли валютний форс-мажор створює ризики та виклики для управління валютним ризиком. Підприємство повинно мати ефективну стратегію валютного управління, яка включає заходи для мінімізації валютних ризиків та захисту від

негативного впливу валютного форс-мажору. Щоб запобігти цих ризиків, необхідно застосовувати певні заходи застереження, які передбачають перерахунок сум платежу в будь-якій валюті при зміні її курсу відносно другої. В практиці застосовуються наступні види застережень: валютне застереження; мультивалютне застереження; товарообмінна угода.

Валютне застереження передбачає узгодження між валютою ціни та валютою платежу з якою-небудь стабільною валютою. Мультивалютне застереження використовується, коли здійснюється перерахунок ціни та суми платежу, які виражені в будь-якій валюті, у випадку зміни середньоарифметичного курсу заздалегідь передбачених валют, відносно даної валюти ціни та платежу.

При товарообмінних операціях, з метою забезпечення еквівалентності обміну, доцільно здійснювати оцінку товарів, які експортуються та імпортуються, в світових цінах, які складаються на певний момент часу. Сам факт виникнення валютного ризику пов'язаний з відкритою позицією, тобто невідповідністю між зобов'язаннями та потребами банку в тій чи іншій іноземній валюті [3].

Широкого розповсюдження в сучасній фінансовій системі для підприємств набув ризик ліквідності, який пов'язаний з можливістю втрат при реалізації готової продукції, товарів за умов зміни оцінки їх якості або споживчої вартості. В сучасних умовах зменшується кількість активів, які можна легко реалізувати. Те ж саме можна сказати і про цінні папери підприємства. Це пов'язано з повільним розвитком процесу виробництва; зменшенням вартості активів внаслідок неплатоспроможності і втрати їх реальної вартості затоварюванням продукції на складах. Ризик ліквідності може виникати і внаслідок "невдалої" економічної політики держави.

Ризик інвестицій визначається імовірністю виникнення непередбачуваних фінансових збитків (зниження прибутку, доходів, недоотримання частки капіталу) в ситуації нестабільності умов

інвестиційної діяльності. Види інвестиційних ризиків різноманітні. За формами інвестування прийнято розглядати наступні види ризиків:

- реального інвестування – при цьому ризик пов'язаний з невдалим вибором місця розміщення об'єкту, що будується; несвоєчасним придбанням будівельних матеріалів та обладнання; зростанням цін на інвестиційні товари; підбором некваліфікованого та ненадійного підрядника;

- фінансового інвестування – це ризик, пов'язаний з непередбаченим підбором фінансових інструментів для інвестування; фінансовими ускладненнями або банкрутством окремих емітентів; непередбаченими умовами інвестування [2].

## **1.2 Форс-мажори для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи**

Умови економічної кризи можуть створювати значні виклики для підприємств малого та середнього бізнесу. Стабільність та продуктивність підприємств можуть бути підірвані через падіння попиту, фінансові труднощі, обмеження доступу до кредитних ресурсів та інші негативні економічні наслідки. У таких складних умовах форс-мажорна ситуація може ще більше загострити проблеми.

Форс-мажор означає непередбачену подію або обставину, поза контролем підприємства, яка має суттєвий вплив на його діяльність та може призвести до невиконання зобов'язань, втрати прибутку або навіть загрози його існуванню. В умовах економічної кризи ризик форс-мажорних подій може бути підвищений, оскільки багато факторів можуть бути поза контролем підприємця.

Одним з найважливіших аспектів управління форс-мажорною ситуацією є попереднє планування та резервування ресурсів. Підприємства малого та середнього бізнесу повинні мати резервний фонд або фінансову подушку, яка може бути використана в разі негативних збитків, втрати

доходів або несподіваних витрат, пов'язаних з форс-мажорною ситуацією. Цей резервний фонд може забезпечити бізнесу певну стабільність та гнучкість в умовах кризи.

Також важливо мати план дій для негайного реагування на форс-мажорну подію. Це може включати оцінку ситуації, ідентифікацію можливих ризиків та проблем, пошук альтернативних шляхів дії, перерозподіл ресурсів та залучення додаткових джерел фінансування, якщо це необхідно. Гнучкість та швидка реакція на форс-мажор можуть допомогти зменшити його вплив та зберегти стабільність підприємства.

Важливим аспектом управління форс-мажорною ситуацією є також співпраця зі зацікавленими сторонами, включаючи постачальників, клієнтів, банки та урядові органи. Діалог та взаєморозуміння можуть допомогти знайти спільні рішення та заходи для зменшення негативного впливу форс-мажорної ситуації.

Крім того, підприємства малого та середнього бізнесу можуть використовувати підтримку та програми державного рівня, які спрямовані на підтримку підприємництва в умовах кризи. Це можуть бути фінансові пільги, кредитні програми, підтримка у реорганізації бізнесу та інші заходи, що допомагають забезпечити фінансову стабільність та виживання підприємств у складних умовах. Приклади того, як підприємства малого та середнього бізнесу можуть втілити стратегії для управління форс-мажорною ситуацією в умовах економічної кризи:

- Достосування бізнес-моделі: Підприємство може переглянути свою бізнес-модель та адаптувати її до нових реалій. Наприклад, ресторан може перейти на режим доставки їжі або створити онлайн-платформу для замовлення страв.
- Розширення електронної комерції: Підприємства можуть зосередитися на розвитку своєї присутності в Інтернеті та електронній комерції. Наприклад, магазини можуть створити власні

онлайн-магазини або використовувати платформи електронної комерції для реалізації своїх товарів.

- Залучення фінансування через альтернативні джерела: Підприємства можуть розглянути можливість залучення фінансування через краудфандингові платформи, бізнес-інкубатори або інвестиційні фонди. Це може допомогти забезпечити потрібні ресурси для подолання фінансових труднощів.
- Залучення доцільних грантів та підтримки: Підприємства можуть активно шукати можливості отримання грантів та підтримки від державних або недержавних організацій. Це може включати фінансову допомогу, консультування або навчання.
- Перегляд фінансового плану: Підприємство може переглянути свій фінансовий план з метою зменшення витрат та оптимізації бюджету. Це може включати пошук шляхів зниження витрат на енергію, матеріали або заробітну плату.

**Партнерство та співпраця:** Підприємства можуть розглянути можливість укладення партнерських угод або співпраці з іншими підприємствами для спільного розвитку та спільного ринкування продуктів або послуг. Це може забезпечити обмін ресурсами та зменшити витрати.

**Оптимізація виробничих процесів:** Підприємство може переглянути свої виробничі процеси з метою підвищення ефективності та зменшення витрат. Це може включати автоматизацію, використання новітніх технологій або перерозподіл робочої сили. Важливо також звернути увагу на забезпечення безпеки праці та здоров'я співробітників, оскільки їхнє здоров'я та добробут є важливим ресурсом для підприємства.

Ці приклади демонструють, що в умовах форс-мажору та економічної кризи підприємства малого та середнього бізнесу можуть використовувати різноманітні стратегії та підходи для адаптації та збереження стабільності. Ключовим є гнучкість, творчість та постійне пошук нових можливостей.

Форс-мажорні ситуації в умовах економічної кризи є викликом для підприємств малого та середнього бізнесу. Але правильне планування, гнучкість та співпраця можуть допомогти зменшити їх вплив та забезпечити виживання та стабільність підприємств. Важливо бути готовим до форс-мажорних подій та активно реагувати на них, шукати нові можливості та заходи для збереження бізнесу.

Серед додаткових прикладів стратегій та підходів, які підприємства малого та середнього бізнесу можуть використовувати для управління форс-мажорними ситуаціями в умовах економічної кризи:

1. Залучення технологічних інновацій:

Використання нових технологій та інноваційних рішень може допомогти підприємству оптимізувати свої процеси, знизити витрати та підвищити продуктивність. Наприклад, впровадження автоматизації, штучного інтелекту або розумних систем управління може покращити ефективність виробництва та знизити залежність від людського фактору.

2. Диверсифікація продукту або послуг:

Розширення асортименту продукції або розробка нових послуг може допомогти підприємству розширити свою клієнтську базу та зменшити ризики, пов'язані зі змінами в попиті на ринку. Наприклад, ресторан може розглянути можливість введення нових страв або надання послуги кейтерингу для подій.

3. Розвиток електронної присутності:

Збільшення присутності підприємства в Інтернеті, таке як створення власного веб-сайту, активна присутність в соціальних мережах або розробка електронної комерції, може допомогти підприємству досягти нових клієнтів та збільшити обсяги продажів. Це особливо актуально в умовах економічної кризи, коли багато споживачів шукають товари та послуги онлайн.



#### 4. Підвищення ефективності управління:

Підприємства можуть зосередитися на оптимізації своїх управлінських процесів та підвищенні ефективності управління ресурсами. Це може включати впровадження систем управління якістю, планування ресурсів підприємства (ERP), вдосконалення ланцюга постачання або залучення консультантів з управління.

#### 5. Співпраця з конкурентами:

В умовах економічної кризи підприємства можуть розглянути можливість співпраці з конкурентами для спільного розв'язання проблем та забезпечення взаємовигідних угод. Наприклад, невеликі магазини можуть об'єднатися, щоб замовляти товари у більших обсягах та отримувати кращі умови постачання.

Ці приклади демонструють, що підприємства малого та середнього бізнесу мають багато можливостей для управління форс-мажорними ситуаціями в умовах економічної кризи. Важливо зосередитися на інноваціях, гнучкості та постійному аналізі ринкових умов для виявлення нових можливостей та ефективних стратегій. Крім того, співпраця з іншими підприємствами, державними органами та зацікавленими сторонами може сприяти знаходженню спільних рішень та підтримці підприємств у складних умовах.

## Висновки до розділу 1

У цьому розділі дипломної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти управління форс-мажорами зовнішньоекономічної діяльності підприємства на основі матеріалів Асоціації Digital Ukraine. Отримані результати свідчать про наявність значного впливу форс-мажорних подій на зовнішньоекономічну діяльність підприємств та необхідність розробки ефективних стратегій управління цими ризиками.

Одним з головних висновків розділу є те, що форс-мажорні події можуть суттєво позначитися на фінансовому стані та репутації підприємства, а також на його виробничих та логістичних процесах. Тому, для успішного функціонування підприємства на зовнішньоекономічному ринку, необхідно мати чітку стратегію управління форс-мажорними ризиками.

Досліджено різні методи та інструменти управління форс-мажорами, зокрема страхування, диверсифікацію ринків та постачальників, розробку бізнес-планів на випадок форс-мажорних ситуацій та інші. Виявлено, що комбінація різних стратегій та заходів управління дозволяє зменшити вплив форс-мажорних подій на діяльність підприємства та забезпечити його стійкість у складних економічних умовах.

Крім того, було встановлено, що ефективне управління форс-мажорними ризиками вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу та прогнозування потенційних форс-мажорних подій, а також розробки планів невідкладних заходів у разі їх виникнення. Впровадження сучасних інформаційних технологій та аналітичних систем допомагає підприємствам забезпечити швидку реакцію на форс-мажорні ситуації та знизити їх негативний вплив.



## **РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРС- МАЖОРАМИ У МІЖНАРОДНІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ «АСОЦІАЦІЯ DIGITAL UKRAINE»**

### **2.1 Аналіз системи управління ризиками на підприємстві**

Асоціація Digital Ukraine була заснована у 2014 році.

Асоціація є недержавною некомерційною організацією, мета якої – формування професійного середовища в ІТ-індустрії, а також сферах інформаційної безпеки та захисту персональних даних.

Членами Digital Ukraine є юридичні особи, які об'єдналися задля реалізації мети та завдань Асоціації. Членом Асоціації може бути будь-яка юридична особа, яка здійснює діяльність у ІТ-галузі або сфері інформаційної безпеки на національному та міжнародному рівнях, або діяльність якої пов'язана зі збором, обробкою чи зберіганням персональних даних (зокрема персональних даних громадян ЄС).

Асоціація Digital Ukraine була заснована у 2014 році.

Асоціація є недержавною некомерційною організацією, мета якої – формування професійного середовища в ІТ-індустрії, а також сферах інформаційної безпеки та захисту персональних даних.

Види діяльності:

- консультування з питань інформатизації;
- інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем;
- надання інших інформаційних послуг;
- консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

«Асоціація Digital Ukraine» — це українське профільне об'єднання ІТ-компаній, що має на меті сприяння розвитку інформаційних технологій в

Україні. Асоціація об'єднує 72 компанії та має стратегічне партнерство з 9 ІТ-кластерами. Представляє інтереси у сфері оподаткування та юридичних аспектів; реалізує проєкти підтримки експорту українських ІТ-послуг; надає інформаційну підтримку своїм учасникам. Напрямки роботи: фінансово-правовий, освітній та КСВ, PR, міжнародний.

В основі управління ризиками лежить всебічний аналіз фінансово-економічних, виробничих, технологічних та інших факторів, здатних здійснити вплив на результати діяльності компанії.

Процес управління ризиками на підприємстві заснований на комплексі захисних заходів проти основних форм ризиків, перш за все критичних і катастрофічних. До основних з них відносяться – страхування ризику, вивчення ринку, вивчення клієнтів (перевірка їх платоспроможності), поточний контроль, використання застави, диверсифікація ризику, вивчення конкурентів.

Основні принципи ризик-менеджменту «Асоціація Digital Ukraine»:

- своєчасне виявлення;
- запобігання реалізації ризиків і зниження наслідків до прийняттого рівня;
- управління ключовими ризиками на основі регулярного аналізу й оцінки впливу;
- моніторинг ефективності заходів з управління ризиками;
- постійне вдосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками відповідно до умов діяльності.

Основні учасники процесу управління ризиками на підприємстві:

1. Генеральний директор
2. Заступники генерального директора (власники ризиків)
3. Керівники відділів компанії (виконавці заходів по управлінню ризиками)
4. Дирекція внутрішнього контролю

## 5. Служба внутрішнього аудиту

Асоціація представляє інтереси учасників у сфері оподаткування, допомагає налагоджувати діалог з владою, здійснює моніторинг законодавства, яке регулює діяльність галузі інформаційних технологій. Для цього асоціація співпрацює з Міністерством цифрової трансформації, Комітетом Верховної Ради з питань цифрової трансформації, Європейською бізнес-асоціацією (ЕБА), Американською торгівельною палатою в Україні (АСС), Українською радою бізнесу (УРБ) та Спілкою українських підприємців (СУП).

### Розвиток ІТ-освіти в Україні та КСВ

Перша у світі VR-розробка із протимінної безпеки для дітей — проєкт реалізується разом з UNICEF Ukraine;

Synergy. IT Business & IT Education — щорічна конференція, яка об'єднує представників ІТ-бізнесу, освіти та влади для обговорення шляхів розвитку ІТ-освіти в Україні. У 2020-му конференція вперше пройшла онлайн;

Всеукраїнська кампанія з вакцинації ІТ-спеціалістів — спільний проєкт з МОЗ України, направлений на боротьбу з поширенням Covid-19;

Join\_IT — всеукраїнський освітній проєкт, який має на меті підвищити інтерес майбутніх абітурієнтів до галузі ІТ. Остання хвиля проєкту залучила більше 7000 учасників з 20-ти областей України;

Teachers Internship — спільний проєкт з ЕРАМ. У 2018 році отримав нагороду «Премія HR-бренд Україна 2018», яку щорічно організовує Міжнародний кадровий портал HeadHunter Україна;

IT LAW — програма розроблена разом з НаУКМА. Направлена на професійний розвиток юристів, котрі працюють у сфері ІТ;

Ти можеш усе! Можливості безмежні! — online-курс з підготовки ІТ-спеціалістів серед людей з інвалідністю;

ClickToSchool — проєкт з розробки сайтів для дітей з особливими потребами для загальноосвітнього навчального закладу «Навчально-реабілітаційний центр № 17» м. Києва;

єМалятко — асоціація разом з учасниками долучились до проєкту єМалятко, який спрощує батькам новонароджених процес оформлення адміністративних послуг для немовлят;

AntiVirus — проєкт для допомоги медзакладам у відповідь на пандемію Covid-19.

За підтримки PR-ком'юніті асоціація організовує торговельні місії та допомагає компаніям брати участь у міжнародних заходах. У 2019 році в Норвегії відбулася перша торговельна місія України, у 2020-му — участь української делегації у Ukraine House Davos.

Для того, аби представляти громадськості професійні успіхи українських ІТ-спеціалістів, асоціація проводить щорічний всеукраїнський конкурс Ukrainian IT Awards.

Учасники беруть участь у міжнародних подіях, як GITEX, реалізують проєкти з міжнародними компаніями. Два ключові проєкти напрямку: IT Export Boost та First Ukrainian IT Export Alliance — brand Union.

Представництво інтересів українських ІТ-компаній на міжнародному рівні почалося у 2019, коли асоціація підписала меморандум з JASIPA (Japan Innovation System Partners Association). У січні 2020 асоціація організувала участь української делегації в рамках Ukraine House Davos.

На підприємстві як мінімум двічі на рік проводиться огляд звіту про ризики, підготовлений ризик-менеджерами компанії, і разом з радою директорів не рідше одного разу на рік визначається схильність і ставлення компанії до ризиків, найбільш вірогідних і найбільш матеріальних в плані можливих втрат.

Відповідальність за управління ризиками лежить на всіх співробітниках розглянутого ланцюга структурних взаємовідносин. Усвідомлення ризиків компанії, широка поінформованість співробітників про їх розвиток наочно ілюструється і підтримується створенням карт ризиків підрозділів або всього підприємства, ризик-каталогом компанії.

В рамках діючої системи менеджменту якості здійснюється:

- аналіз контрактів (договорів) висновком про можливість виконання вимог споживача;
- визначення та аналіз ризикових подій, які можуть призвести до зриву виробництва і своєчасного постачання продукції споживачеві;
- аналіз видів і наслідків відмов процесу виготовлення.

У компанії діє система внутрішніх стандартів, регламентів, положень та інших регламентуючих документів, за допомогою яких здійснюється управління основними і побічними бізнес-процесами. Регламентація виробничо-господарської і фінансової діяльності дозволяє максимально скоротити внутрішні ризики.

Основні фінансові показники «Асоціація Digital Ukraine» за 2018-2021 роки характеризуються наступними значеннями, які представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Фінансові показники підприємства за 2018-2021 рр.**

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.	Темпи приросту, %
Активи, млн. грн.	1100	1400	1400	1500	36,4
Зобов'язання, млн. грн.	1100	1200	950	830	-24,5
Виручка, млн. грн.	2800	3300	3100	2900	3,6

Джерело: складено автором на основі [7].



Станом на 2021 рік активи компанії складають 1500 млн. грн., що на 36,4% більше ніж у 2018 році (1100 млн. грн.). Підприємство у поточному році має зобов'язання на суму 830 млн. грн. Цей показник знизився на 24,5% порівняно з 2018 роком (1100 млн. грн.). Виручка товариства зросла на 3,6% і дорівнює сумі 2900 млн. грн. Але порівняно з 2019р. і 2020р. обсяги отриманої виручки впали. Найбільше значення цього показника було у 2019 році.

Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності підприємства за 2018-2021 рр., приведений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Показники фінансового стану та платоспроможності «Асоціація Digital Ukraine»**

Фінансовий індикатор	Роки				Рекомендоване значення
	2018	2019	2020	2021	
<b>Ліквідність</b>					
Поточна ліквідність, % (Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання)	94,8	94,4	93,0	111,6	>100%
Абсолютна ліквідність, % (Грошові кошти / Короткострокові зобов'язання)	2,1	2,7	3,4	5,7	>20%
<b>Платоспроможність</b>					
Коефіцієнт автономії, % (Власний капітал / Пасиви)	6,0	12,4	27,4	43,1	≥50%
<b>Прибутковість</b>					
ROA - Рентабельність активів, % (Чистий прибуток / Активи)	4,9	7,5	14,9	19,2	Від'ємні значення свідчать про збитки
RCA - Рентабельність оборотних активів, % (Чистий прибуток / Оборотні Активи)	5,5	9,0	22,1	30,3	Від'ємні значення свідчать про збитки

NPM - Чиста маржа, % (Чистий прибуток / Виручка)	1,9	3,0	6,4	9,8	Від'ємні значення свідчать про збитки
ROTA - Рентабельність загальних активів, % (Операційний прибуток / Активи)	6,0	9,1	18,2	23,6	Від'ємні значення свідчать про збитки
<b>Ділова активність</b>					
Оборотність загальних активів (Виручка / Середньорічні Активи)	4,6	2,7	2,3	2,1	Оптимальні значення залежать від галузі
Оборотність робочого капіталу (Виручка / Середньорічний Робочий капітал)	-83,9	-55,1	-46,1	341,2	Оптимальні значення залежать від галузі
Оборотність дебіторської заборгованості (Виручка / Середньорічна Дебіторська заборгованість)	6,5	4,4	5,5	6,6	Оптимальні значення залежать від галузі

*Джерело: складено автором на основі [10].*

Показник поточної ліквідності розкриває достатність ресурсів активів підприємства для погашення поточних зобов'язань, тобто скільки поточних активів в гривнях припадає на 1 гривню поточних зобов'язань. Значення цього індикатора за 2021 рік складає 111,6%. Тобто, підприємство має сприятливий стан ліквідності поточних активів. Цей показник відповідає нормативному значенню.

Показник абсолютної ліквідності складає 5,7%. Зазначений індикатор показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно за рахунок власних обігових коштів. У підприємства недостатньо ресурсів для розрахунку з кредиторами.

Коефіцієнт автономії показує питому вагу власного капіталу підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у його діяльність і свідчить про можливість підприємства виконати свої зобов'язання за рахунок використання власних коштів, а також незалежність його діяльності від позикових коштів та складає 43,1%. Цей показник менший за нормативне значення, тобто він говорить про залежність підприємства від позикового капіталу та інвесторів.

Показники прибутковості мають позитивні значення, що характеризує дохідність використання активів підприємства.

«Асоціація Digital Ukraine» займає на ринку України 38% та реалізує всередині країни більшу половину своєї продукції. Положення компанії на вітчизняну ринку представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Ринковий аналіз «Асоціація Digital Ukraine»

Фінансовий індикатор	Роки		
	2019	2020	2021
Частка у секторі, %	0,20	0,16	0,15
Частка ринку, %	42,67	40,17	38,22
Місце компанії в секторі	61	65	77
Місце компанії на ринку	1	1	1
Абсолютний приріст виручки, млн. грн.	487,6	-201,2	-185,3
Відносний приріст виручки, %	17,8	-6,2	-6,1

*Джерело: складено автором на основі [9].*

Умовою виживання та основою стабільного стану підприємства служить його фінансова стійкість. Вона відображає також стан фінансових ресурсів, при якому підприємство вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперервний процес виробництва та реалізації продукції, а також витрати по його розширенню і оновленню.

Для аналізу ризику ліквідності та фінансової стійкості на основі інформації, взятої із звітностей компанії, побудуємо таблицю відносних показників – коефіцієнтів, які характеризують якість структури бухгалтерського балансу (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4

Показники ліквідності та фінансової стійкості «Асоціація Digital Ukraine»

Показник	2018 рік	2021 рік	Орієнтовне позитивне значення показника
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,1	>0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,95	1,1	≥2
Коефіцієнт автономії	0,1	0,43	>0,5
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,1	0,11	>0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,1	0,42	>0,5
Коефіцієнт критичної оцінки	0,43	0,42	>1

*Джерело: складено автором на основі [12].*

Ризики втрати рентабельності продажів та погіршення фінансового стану підприємства можуть включати в себе комерційні ризики, наприклад, збільшення ціни на закупівельну продукцію, збільшення накладних витрат, зниження ціни на продукцію, збільшення числа конкурентів в галузі, різні форс-мажорні обставини та інші організаційні ризики компанії. У зв'язку із кризовою ситуацією у світі всі ці ризики можуть посилитися.

Оцінити дані ризики можна лише, провівши комплексний аналіз за допомогою експертних оцінок, результати якого наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Аналіз ризиків на підприємстві

Прості ризики	Експерти			Середня $V_i$	$W_i$	$P_i$
	1	2	3			
1	2	3	4	5	6	7
Політичні ризики						
Закриття кордонів через епідеміологічну ситуацію у світі	75	100	75	83	0,1	8,33
Економічні ризики						
Зниження платоспроможності населення	50	50	75	58	0,055	3,21
Збільшення податків	25	75	50	50	0,01	0,50
Підвищення інфляції	75	100	25	67	0,055	3,67
Зниження об'ємів інвестицій	100	75	75	83	0,01	0,83
Ринкові ризики						
Зміна транспортних тарифів	75	50	100	75	0,055	4,13
Зміна цін на топливно-енергетичні ресурси	50	100	50	67	0,055	3,67
Зростання цін на сировину	25	75	25	42	0,055	2,29
Зниження цін конкурентами	50	25	25	33	0,055	1,83
Організаційні ризики						
Невиконання графіків поставок продукції	100	75	50	75	0,01	0,75
Ризик несплати товару	50	75	100	75	0,1	7,50
Недостатня перевірка контрагента	75	50	50	58	0,01	0,58
Ризик розірвання договору із контрагентом	50	75	50	58	0,055	3,21

Неефективна транспортна логістика	75	50	25	50	0,01	0,50
1	2	3	4	5	6	7
Зміна просування товару	25	50	50	42	0,01	0,42
Комерційні ризики						
Зниження об'ємів реалізації продукції	50	75	50	58	0,055	3,21
Збільшення накладних витрат	25	75	50	50	0,055	2,75
Усього						47,38

*Джерело: складено автором на основі [15].*

В основі управління ризиками лежить всебічний аналіз фінансово-економічних, виробничих, технологічних та інших факторів, здатних здійснити вплив на результати діяльності компанії.

Процес управління ризиками на підприємстві заснований на комплексі захисних заходів проти основних форм ризиків, перш за все критичних і катастрофічних. До основних з них відносяться – страхування ризику, вивчення ринку, вивчення клієнтів (перевірка їх платоспроможності), поточний контроль, використання застави, диверсифікація ризику, вивчення конкурентів.

На підприємстві діє система управління ризиками із застосуванням моделі «трьох ліній захисту», яка інтегрована в бізнес-процеси компанії та представлена на рис. 2.1.

1 лінія захисту (бізнес-функції)

Операційне керівництво, яке несе відповідальність за оцінювання, регулювання та мінімізацію ризиків, а також за забезпечення ефективної системи внутрішнього контролю.

2 лінія захисту (функції моніторингу)

Підрозділи, які забезпечують і відстежують впровадження ефективної практики управління ризиками, внутрішнього контролю, дотримання законодавства та адміністративних правил/внутрішніх регламентів і розслідування фактів шахрайства.

3 лінія захисту (незалежна функція)

Внутрішній аудит на основі ризик-орієнтованого підходу надає топ-менеджменту висновок про точність оцінки ризиків, ефективність управління ризиками, включно з оцінкою ефективності роботи першої та другої лінії захисту.

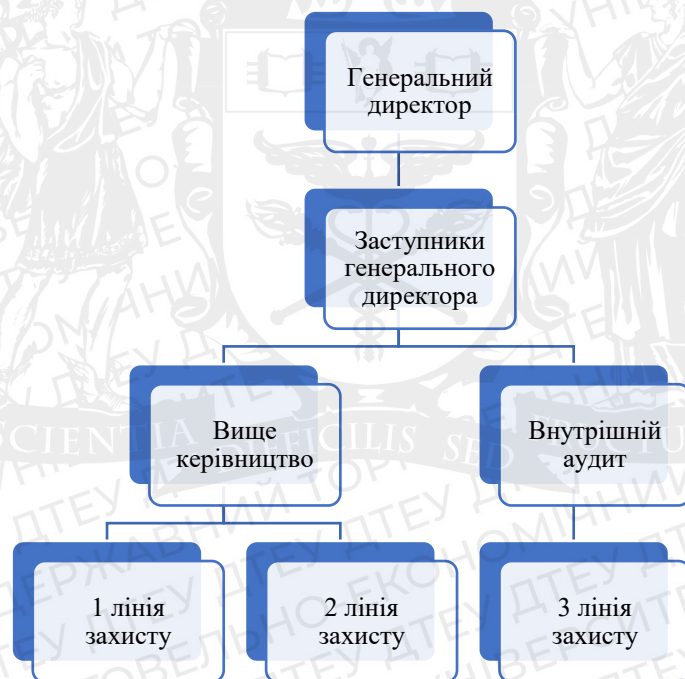


Рис. 2.1. Структура управління ризиками «Асоціація Digital Ukraine» [17]

В системі управління ризиками «Асоціація Digital Ukraine» ведеться база ризиків корпоративного рівня, яка містить опис ключових ризиків підприємства, їх власників, а також плани і процедури, необхідні для управління даними ризиками. Цей підхід дає змогу на всіх рівнях управління формувати зони відповідальності та вести моніторинг ризиків,

а також розробляти цільові плани реагування. Зміст бази визначається керівництвом і затверджується генеральним директором.

На підприємстві як мінімум двічі на рік проводиться огляд звіту про ризики, підготовлений ризик-менеджерами компанії, і разом з радою директорів не рідше одного разу на рік визначається схильність і ставлення компанії до ризиків, найбільш вірогідних і найбільш матеріальних в плані можливих втрат.

Відповідальність за управління ризиками лежить на всіх співробітниках розглянутого ланцюга структурних взаємовідносин. Усвідомлення ризиків компанії, широка поінформованість співробітників про їх розвиток наочно ілюструється і підтримується створенням карт ризиків підрозділів або всього підприємства, ризик-каталогом компанії.

## **2.2 Розроблення заходів удосконалення системи управління ризиками «Асоціація Digital Ukraine»**

Удосконалення системи управління ризиками має на увазі впровадження комплексних заходів, які дозволять зменшити відхилення запланованих показників результативності діяльності підприємства від фактичних показників ефективності.

Створення ефективної системи управління ризиками на підприємстві вимагає різнобічного розгляду, вивчення та мінімізації різних груп ризиків. Також система управління ризиками компанії має включати в себе дії з боку керівного персоналу підприємства і його підрозділів, які повинні бути спрямовані на попередження різних ризиків і зменшення збитків в разі настання події, що приводить до даних втрат.

В рамках розробки рекомендацій до вдосконалення СУР компанії «Асоціація Digital Ukraine» необхідно застосувати системний підхід до управління ризиками.



На підприємстві необхідно створити посаду аналітика, координатора управління ризиками, який буде займатися збором оперативної інформації про ризики підприємства, розробкою і здійсненням заходів щодо зниження рівня ризику.

Для уникнення дублювання зон ризику пропонується чітко розділити обов'язки служби внутрішнього аудиту та дирекції внутрішнього контролю, поклавши на останній відповідальність з контролю роботи відповідних відділів.

Оскільки традиційні завдання роботи служби внутрішнього аудиту трохи ширше, то в системі управління ризиками даної служби необхідно залишити функції тільки додаткового джерела інформації про ризики, а обов'язки з управління ризиками покласти на структурні підрозділи.

Для уникнення неузгодженості інформації та цілісності її відображення необхідно встановити зв'язок між підрозділами організації. Пропонується в кожному підрозділі підприємства визначити співробітника, який буде відповідати за збір і аналіз інформації для управління ризиками і прописати ці функції в його посадових інструкціях. Функціонально він буде підкорятися дирекції внутрішнього контролю, а адміністративно безпосередньо начальнику підрозділу, в якому працює.

Для вирішення проблем системи управління ризиками пропонується введення не тільки єдиних стандартів в управлінні ризиками у всіх підрозділах компанії, а й розробка єдиного механізму управління ризиками, універсального для кожного структурного підрозділу.

Організаційною основою механізму управління ризиками планується апарат управління, що складається з координатора роботи, дирекції внутрішнього контролю і начальників підрозділів - експертів в області роботи своїх підрозділів.

Інформаційну основу механізму управління складе єдина база даних про ризики підприємства і система ключових індикаторів ризиків, які

формується в процесі управління ризиками. Система ключових індикаторів пов'язана з процесом перетворення інформації - ідентифікацією, оцінкою ризику, а також з блоком контролю при управлінні ризиками.

Запропоновано розділити управління ризиками на три укрупнених блоки, які будуть елементами розглянутого механізму: блок ідентифікації та оцінки ризику, блок перетворення ризиків, блок контролю ефективності управління ризиками.

Для досягнення ефективності управління ризиками необхідно оцінювати інтегральний ризик підприємства, що представляє собою комплексний підхід до оцінки максимального числа факторів ризику діяльності підприємства, що здійснюється в умовах динамічного економічного середовища. Завершальним етапом перетворення інформації має стати визначення рівня інтегрального ризику. Оцінка інтегрального ризику для підприємств даної галузі досить проблематична. Вирішенням цієї проблеми є створення єдиної бази даних про ризики всіх підрозділів компанії.

Останнім блоком розглянутого механізму є блок контролю. Тут розробляються критерії ефективності управління ризиками та проводиться аналіз досягнутих результатів з управління ризиками, як показник оцінки ефективності керування можна використовувати абсолютну і відносну зміну рівня інтегрального ризику підприємства. Блок контролю повинен мати зворотний зв'язок з іншими блоками механізму, оскільки саме в результаті оцінки ефективності відбувається коригування програми управління ризиками, а також можливе уточнення ключових ризиків підприємства.

Результатом реалізації механізму управління ризиками має бути зниження рівня інтегрального ризику і зменшення невизначеності в діяльності підприємства.

Світовій економіці завдано значної шкоди через пандемію COVID-19. Постраждали багато галузей, в тому числі і шинна промисловість. Більше 120 шинних заводів по всьому світу призупиняли виробництво: Continental, Goodyear, Bridgestone, Pirelli, Cooper Tire, Hankook, Nokian Tyres і інші. Цього року прогнозується, що пропозиція шин в світі впаде на 45-50 млн штук. Це пов'язано зі зниженням попиту на автомобілі, припиненням роботи заводів деяких автовиробників і перебоями з поставками автокомпонентів.

Тому ризик продовження існування кризової епідеміологічної ситуації у світі є на сьогодні пріоритетним для «Асоціація Digital Ukraine» оскільки він може призвести до зупинки виробництва внаслідок різкого зниження попиту на продукцію.

Згідно з матрицею ризиків підприємства, яка була проаналізована у другому розділі даної роботи, істотний вплив на зовнішньоекономічну діяльність компанії «Асоціація Digital Ukraine» внаслідок пандемії та кризової економічної ситуації у світі здійснюють наступні ризики:

- ризик невиконання контрагентами своїх зобов'язань по платежах, що може викликати серйозні фінансові труднощі у підприємства і знизить його ділову репутацію;
- валютний ризик (ризик збитків внаслідок падіння купівельної спроможності валюти за період від підписання договору до його виконання);
- ризик закриття кордонів, що може призвести до невиконання плану поставок.

Відповідно, першочергові зусилля з управління повинні бути спрямовані на ці ризики.

На основі теоретичних даних представлених у першому розділі даної роботи сформуємо результати дослідження напрямів удосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

## Шляхи мінімізації ризиків ЗЕД

Ризики	Способи рішення
Ризик неповернення дебіторської заборгованості	Встановлення ліміту дебіторської заборгованості Страхування дебіторської заборгованості Факторинг Зміна форми розрахунку на акредитив
Валютний ризик	Хеджування за допомогою форвардного контракту Застосування валютних застережень Поділ валютного ризику
Ризик невиконання термінів поставки	Отримання підтверджуючого сертифікату про форс-мажорні обставини

*Джерело: складено автором на основі [18].*

Для зниження ризику неповернення дебіторської заборгованості підприємству необхідно вироблення комплексу заходів по зміцненню розрахунково-платіжної дисципліни з метою зниження дебіторського ризику з іноземними контрагентами.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю, ліквідністю і зниження ризику погіршення розрахунків з дебіторами рекомендується використовувати такий інструмент зниження ризику господарської діяльності як лімітування.

На даний момент структура активів складається на 46% з товарних запасів і 20% дебіторської заборгованості і з кожним роком прогнозується збільшення їх питомої ваги. Потрібно збільшити частку коштів, шляхом скорочення частки повільно реалізованих активів таких як товарні запаси і довгострокова дебіторська заборгованість.

Слід провести заходи по стягненню дебіторської заборгованості з метою зниження її частки в структурі активів. Для початку необхідно проаналізувати структуру дебіторської заборгованості, виділити сумнівні борги та витрати, пов'язані з ними. Далі встановити нормативний термін відстрочки по платежах - не більше 90 днів.

Для управління дебіторською заборгованістю іноземних контрагентів також можна скористатися наступними методами:

Класифікація дебіторської заборгованості за термінами оплати для виявлення покупців, що порушують терміни платежу, і обкладення відсотком на прострочені платежі. Групування дебіторської заборгованості за термінами утворення дозволяє намітити поетапний порядок контролю руху дебіторської заборгованості.

Страхування дебіторської заборгованості може дозволити підприємству розширити кредитні умови для своїх клієнтів, отримати більш конкурентне місце на ринку, забезпечити кращий доступ до позикового капіталу.

Продаж дебіторської заборгованості (факторинг).

Ще одним способом мінімізації ризику неповернення дебіторської заборгованості є зміна форми розрахунку з клієнтами.

«Асоціація Digital Ukraine» працює з постачальниками за допомогою такої форми розрахунку, як авансовий платіж (100% предоплата).

Аванс передбачає сплату покупцем узгодженої за контрактом суми в рахунок належних за договором платежів до відвантаження.

Наполягаючи на авансовому платежі, компанія обмежує кількість потенційних партнерів, а також зменшує свій прибуток за рахунок зниження ціни товару. Крім того, в ряді країн існують обмеження на здійснення авансових платежів.

З огляду на викладені причини, компанії «Асоціація Digital Ukraine» доцільно вибрати якісь компромісні варіанти способів платежів за

контрактами, які б могли захистити інтереси і знизити ризики обох сторін. Таким компромісним варіантом може бути акредитив. Документарний акредитив є найменш ризикованим та найбільш дійовим інструментом забезпечення платежів.

Акредитив, який використовується при розрахунках за зовнішньоторговельними операціями являє собою одностороннє, умовне, грошове зобов'язання банку, видане ним за дорученням клієнта-наказодавця акредитиву (імпортера) на користь його контрагента за контрактом - бенефіціара (експортера).

Використання саме акредитивної форми розрахунків компанією «Асоціація Digital Ukraine» можна обґрунтувати наступними причинами:

- 1) компанія здійснює угоди на великі суми;
- 2) велика частка угод з імпортерами із країн, які перебувають у важкому економічному становищі, відомих низькою культурою оплати та нестабільністю політико-економічної ситуації.

Компанія здійснює операції та продажі по всьому світу, тому сильно піддається ринковим коливанням курсів між гривнею та іноземною валютою

- долларом США (USD).

На підставі теоретичних даних, представлених в розділі 1, для зменшення ризику коливання валютного курсу можна використати стратегію хеджування валютних ризиків.

Інструмент хеджування вибирається таким чином, щоб несприятливі зміни ціни активу, що хеджується або пов'язаних з ним грошових потоків компенсувалися зміною відповідних параметрів цього активу.

У даній роботі рекомендовано використати форвард для мінімізації валютного ризику при укладанні угод у доларах США та застосувати інструмент хеджування.

Також можна розглянути варіанти захисту від валютних ризиків без використання похідних фінансових інструментів:

Застосування валютних застережень.

Валютна обмовка являє собою умову договору, відповідно до якої розмір платежів прив'язується до якоїсь більш стійкої валюти (у т.ч. стійко зростаючої, що вигідно для продавця), ніж національна валюта платника.

Можна виділити наступні види валютних обмовок: пряма (валюта угоди і валюта платежу збігаються), непряма (валюта контракту і валюта платежу не збігаються, причому вартість контракту встановлюється в більш твердій валюті), а також мультивалютна (валюта контракту та платежу збігаються, але вартість угоди індексується відповідно зі зміною курсу декількох валют, що утворюють свого роду кошик).

Поділ валютного ризику.

Поділ валютного ризику може вважатися (у всякому разі, з економічної, тобто з сутнісної точки зору) різновидом валютної обмовки. У тому випадку, якщо сторони зовнішньоторговельної угоди прийняли рішення розділити валютний ризик, вибирається певний інтервал зміни курсу, за межами якого перевищення курсу виконання операції над реальним обмінним курсом розраховується як різниця між офіційним курсом і найближчим кордоном зазначеного вище інтервалу, поділена надвоє.

Додаткові заходи безпеки і обмеження, у зв'язку з епідеміологічною ситуацією у світі, негативно впливають на здійснення експортних операцій та створюють затримки з оформленням різних документів, проходженням митного контролю вантажу в пунктах пропуску і т. д. Через подібні обмеження існує ризик порушення термінів поставки товару, передбачені в договорі з контрагентом.

Для управління даним ризиком рекомендовано посилатися на карантин як на форс-мажорні обставини. Для того щоб карантин міг бути

форс- мажорною обставиною, повинен бути причинно-наслідковий зв'язок між карантинном і неможливістю виконання зобов'язань.

Багато експортних контрактів містять застереження про форс-мажори, згідно з якими форс-мажорні обставини підтверджуються сертифікатом Торгово-промислової палати України.

Отже, компанія може звернутися із заявою до Торгово-промислової палати України або її підрозділів для отримання сертифікату про настання форс-мажорних обставин.

## **Висновки до розділу 2**

В даному розділі роботи було розглянуто напрями удосконалення управління форс-мажорами у міжнародній підприємницькій діяльності "Асоціації Digital Ukraine". Здійснено аналіз існуючих практик та виявлено основні проблеми, з якими зіштовхуються підприємства при управлінні форс-мажорними ризиками.

Один з головних висновків розділу полягає в необхідності розробки і впровадження системи стратегічного управління форс-мажорами на рівні "Асоціації Digital Ukraine". Це дозволить підприємствам, що входять до асоціації, спільно вирішувати проблеми, пов'язані з форс-мажорними подіями, обмінюватися досвідом та розробляти колективні стратегії управління ризиками.

Також визначено необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації фахівців, що займаються управлінням форс-мажорними ризиками. Розвиток спеціалізованих курсів, тренінгів та семінарів сприятиме підвищенню обізнаності та компетентності співробітників, що дозволить їм ефективніше впроваджувати стратегії та методи управління форс-мажорами у своїй діяльності.



Нарешті, було визначено значення партнерства та співпраці з іншими організаціями та асоціаціями у сфері міжнародної підприємницької діяльності. Обмін досвідом, взаємна підтримка та спільні проекти зменшать ризики та забезпечать стійкість підприємств у умовах форс-мажорних ситуацій.

Загалом, результати дослідження вказують на необхідність системного та комплексного підходу до управління форс-мажорами зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це охоплює розробку стратегій, впровадження нових інструментів та технологій, навчання персоналу та співпрацю з іншими структурами. Тільки такий підхід дозволить підприємствам ефективно управляти форс-мажорними ризиками та забезпечити стійке функціонування на міжнародному ринку.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проблеми ризику стали однією з головних проблем розвитку міжнародного та вітчизняного бізнесу. Цьому питанню приділяється велика увага на всіх етапах комерційної діяльності та на всіх рівнях управління ЗЕД.

У сучасних кризових умовах на шляху міжнародних відносин це питання стоїть дуже гостро. На основі традиційних ризиків додано такі ризики, як нестабільна економічна ситуація та закриття кордонів, які спричинили певні негативні наслідки для зовнішньої торгівлі підприємств.

Аналізуючи систему управління ризиками «Асоціація Digital Ukraine», слід зазначити, що система компанії дуже добре розвинена та успішно використовує ряд інструментів зниження та уникнення ризиків. Проте ризик-менеджмент компанії також має певні недоліки: неузгодженість, дублювання зон ризику, суперечливість інформації та неповне відображення ситуації через ізолюваність окремих учасників SRM.

Компанії не приділяють достатньої уваги ризику ліквідності, а організація надзвичайно вразлива до змін зовнішніх факторів — зміни ринкової ситуації, зміни політичної ситуації. Значний вплив також має ризик зниження продажів продукції через закриття кордонів і призупинення співпраці з деякими контрагентами.

В умовах світової кризи найбільший вплив на результати діяльності компанії «Асоціація Digital Ukraine» мають такі ризики:

- ризик невиконання контрагентом своїх платіжних зобов'язань, що може призвести до серйозних фінансових труднощів для бізнесу та погіршити його ділову репутацію;
- валютний ризик (ризик втрат через зниження купівельної спроможності валюти в період від укладення контракту до його виконання);
- закриття кордонів, що може призвести до невиконання планів поставок.

На основі проведених досліджень отримані наступні результати:

- розглянуті теоретичні основи системи управління ризиками
- розглянуті та проаналізовані ризики зовнішньоекономічної діяльності «Асоціація Digital Ukraine»;
- досліджено існуючу систему управління ризиками на даному підприємстві.

У сукупності реалізація запропонованих заходів призведе до зниження ступеня впливу ризиків, покращення результатів діяльності та «Асоціація Digital Ukraine» перейде з групи підприємств з катастрофічним ризиком в групу підприємств з низьким ступенем ризику.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Тернопіль, Економічна думка. 2020. 553 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko\\_strateg\\_pidpr.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf)
2. Фролова Н. Л., Дикань О. В. Антикризове регулювання розвитку малого та середнього підприємництва: інституціонально-інфраструктурний аспект. Агросвіт. 2019. № 4. С. 15–23 . [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2814&i=2>
3. Васишин Р.Д. Розробка стратегії маркетингової діяльності підприємства. Суми: Козац. вал. 2018. С. 25–30
4. Прокопенко О. В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. №206. С. 396-403. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3CDQbkg>
5. Величко Т.Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку, Агросвіт. 2020. № 7. С. 92-96. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/7\\_2020/14.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/7_2020/14.pdf)
6. Дергачова В.В., Голюк В.Я. Міжнародні кредитно-розрахункові і валютні операції: Конспект лекцій: навч. посіб. для студ. Спеціальності 073 «Менеджмент», спеціалізації «Менеджмент міжнародного бізнесу». Київ: КПІ ім. Сікорського, Вид-во «Політехніка» 2018. 132 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac\\_finan/Mizhnarodni-kredytno-rozrakhunkovi.pdf](https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Mizhnarodni-kredytno-rozrakhunkovi.pdf)

7. Заха Д., Мовчан В., Кравчук В., Кірхнер Р., Полушкін Г. Економічний вплив пандемії Covid-19 на Україну. Берлін/Київ: Berlin Economics, 2020. 21 с. [Електронний Ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/46cffw4>

8. Карбовська Л. О. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства на засадах маркетингу в умовах конкурентного середовища. Сучасні питання економіки і права. 2019. №2. С. 33-42. [Електронний Ресурс] – Режим доступу: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko\\_Mykola/Stratehichnyi\\_menedzhment.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf)

9. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. No 2 (25). С. 137-145. [Електронний Ресурс] – Режим доступу: <https://bit.ly/3XhJWf9>

10. Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 3. С.136-140 [Електронний Ресурс] – Режим доступу: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3\\_14\\_uk/25.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf)

11. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338. [Електронний Ресурс] – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=13790>

12. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70-71. С. 75–82. [Електронний Ресурс] – Режим доступу: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/222131>

13. Черленяк І. І., Курей О. А., Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка. 2020. Випуск 1(55). С. 10–18.

14. Воронкова Т. Є., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. Ефективна економіка. 2021.

№10.[Електронний ресурс]: - Режим доступу:

[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2021/98.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/98.pdf).

15. Якубенко Ю. Л., Сірко А. Ю. Сутність кризових явищ в Україні та напрями їх подолання. Агросвіт. 2021. № 24. С. 39–45. [Електронний Ресурс] – Режим доступу: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3542&i=4>

16. Череп А., Череп О., Огренич Ю. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2022. 1(42), С. 134–144.

17. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

18. Ареф'єва О., Побережна З. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2020. № 4 (72). С. 155-163.

19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України від 17 бер. 2020 р. № 530-ІХ.

[Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20#Text>.

20. Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів): наказ М-ва економічного розвитку і торгівлі від 8 лип. 2013 р. № 767. [Електронний ресурс] - Режим

доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01>

21. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Методика комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства. Економіка промисловості. 2018. №3(83). С. 76 – 92.

22. Балаш Л.Я. Особливості антикризового управління підприємствами. Приазовський економічний вісник. Випуск 3(14). 2019. С. 136 – 140

23. Антикризовий менеджмент у державному управлінні / за ред. канд. Купчак М. Я. Київ : Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 2021. С. 3-10.

24. .

