

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,**  
**ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ**  
**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ**  
**ДІЯЛЬНІСТЮ ПВДПРИЄМСТВА**

**кваліфікаційна робота**  
здобувачки вищої освіти  
4 курсу заочної форми навчання  
**Івanni МИХАНІВ**

**Науковий керівник:**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Володимир ГОБЕЛА**

**Рецензент:**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Оксана СВАТЮК**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

та економічної безпеки

\_\_\_\_\_ Марта КОПИТКО

Львів  
2026

## АНОТАЦІЯ

МИХАНІВ І. В. Ризик-орієнтоване управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів. 2026.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства та узагальнено підходи до їх класифікації й оцінювання. У другому розділі проведено аналіз діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс». У третьому розділі запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності та підвищення ефективності експортних операцій.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, ризики ЗЕД, управління ризиками, експортна діяльність, економічна безпека підприємства, дебіторська заборгованість, факторинг.

## ANNOTATION

MYKHANIV I. V. Risk-oriented management of foreign economic activity of the enterprise. – The manuscript.

Study on obtaining the educational bachelor degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2026.

In the first chapter, the theoretical foundations of risk management in the foreign economic activity of an enterprise are examined, and approaches to their classification and assessment are summarized. The second chapter analyzes the activities of Sokalske DLGP “Halsillis”. The third chapter proposes measures to improve the risk management system of foreign economic activity and increase the efficiency of export operations.

**Keywords:** foreign economic activity, FEA risks, risk management, export activity, economic security of the enterprise, accounts receivable, factoring.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Сутність і зміст зовнішньоекономічної діяльності .....	6
1.2. Економічна природа ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства .....	10
1.3. Ризик-орієнтований підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства .....	13
Висновки до першого розділу .....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СОКАЛЬСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	20
2.1. Загальна характеристика Сокальського ДЛГП «Галсільліс» .....	20
2.2. Аналіз господарської діяльності Сокальське ДЛГП «Галсільліс» .....	28
2.3. Характеристика системи управління ризиками Сокальського ДЛГП «Галсільліс» .....	31
Висновки до другого розділу .....	38
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	41
Висновки до третього розділу .....	46
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	48
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	50

## ВСТУП

**Обґрунтування актуальності теми дослідження.** Актуальність управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності істотно зростає в умовах сучасних глобальних змін, що супроводжуються наслідками пандемії, нестабільністю міжнародних ринків, коливаннями валютних курсів, порушенням логістичних зв'язків та загостренням геополітичної ситуації. Для українських підприємств додатковим фактором невизначеності виступають воєнні дії, які суттєво ускладнюють здійснення експортно-імпортних операцій, впливають на платоспроможність іноземних партнерів і знижують загальну результативність зовнішньоекономічної діяльності.

Актуальність дослідження цієї проблематики особливо посилюється для підприємств лісогосподарської галузі, які активно працюють на зовнішніх ринках та значною мірою залежать від змін міжнародної економічної кон'юнктури.

**Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми.** Проблематика управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів зовнішньоекономічної діяльності, оцінювання її ефективності та управління ризиками зробили такі вчені: А. М. Вічевич, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, В. В. Гобела, Г. М. Дроздов, І. І. Дахно, М. І. Дідківський, Т. Зінчук, І. Горбачова, О. Ковальчук, Е. А. Зінь, Г. В. Сидор, А. О. Тимків, С. Б. Томашков, Ю. В. Огерчук, О. В. Трифонова, В. Я. Швець, Н. Тюріна, Н. Карвацька та інші. Незважаючи на значний інтерес наукової спільноти до проблематики питання формування ефективних механізмів їх ідентифікації та мінімізації з урахуванням сучасних воєнних, економічних і логістичних викликів залишаються недостатньо дослідженими.

**Мета дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на прикладі Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

**Завдання дослідження.** Для досягнення мети визначено такі завдання:

- ✓ узагальнити сутність ризиків зовнішньоекономічної діяльності;
- ✓ надати організаційно-економічну характеристику Сокальського ДЛГП «Галсільліс»;
- ✓ провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- ✓ ідентифікувати та оцінити основні ризики ЗЕД;
- ✓ розробити рекомендації щодо системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

**Об'єктом дослідження** є система ризик-менеджменту підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади ризик-орієнтованого управління зовнішньоекономічною діяльністю Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

**Перелік методів дослідження.** У кваліфікаційній роботі застосовувались такі методи дослідження: метод теоретичного узагальнення та системного аналізу; метод порівняльного аналізу; економіко-статистичні методи; метод групування та класифікації; графічний метод та метод узагальнення.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).** Кваліфікаційна робота становить певну практичну цінність, адже реалізація рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності сприятиме підвищенню ефективності експортних операцій, зміцненню фінансової стійкості та зниженню впливу зовнішніх ризиків на діяльність Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (34 найменування на 3 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки, із них основний текст – 44 сторінки, які містять 7 рисунків та 9 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і зміст зовнішньоекономічної діяльності

В умовах глобалізації світової економіки та активізації міжнародних економічних відносин зовнішньоекономічна діяльність підприємств набуває особливого значення. Розширення міжнародної торгівлі, інтеграційні процеси та розвиток світових ринків створюють нові можливості для суб'єктів господарювання щодо виходу на зовнішні ринки, розширення масштабів діяльності та підвищення конкурентоспроможності. Саме тому зовнішньоекономічна діяльність розглядається як важливий напрям розвитку підприємства, що забезпечує доступ до міжнародних ресурсів, нових технологій, інвестицій та ринків збуту [2; 6].

У науковій літературі зовнішньоекономічна діяльність трактується як система економічних відносин, що виникають між суб'єктами господарювання різних країн у процесі здійснення господарських операцій на міжнародному рівні. Зовнішньоекономічна діяльність передбачає взаємодію підприємств із зарубіжними партнерами у сфері торгівлі товарами та послугами, інвестиційної діяльності, науково-технічного співробітництва та інших форм міжнародної економічної взаємодії [13].

Законодавче визначення зовнішньоекономічної діяльності в Україні закріплено у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [28]. Відповідно до цього нормативно-правового акту, зовнішньоекономічна діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, що базується на взаємовідносинах між ними та здійснюється як на території України, так і за її межами.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності дає підприємствам можливість значно розширити сферу своєї діяльності та підвищити ефективність функціонування. Вихід на міжнародні ринки дозволяє

диверсифікувати джерела доходів, збільшити обсяги виробництва та отримувати валютні надходження. Крім того, участь у міжнародному економічному співробітництві сприяє впровадженню нових технологій, підвищенню якості продукції та зростанню конкурентоспроможності підприємства [26].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства може здійснюватися у різних формах. Найбільш поширеними з них є експорт та імпорт товарів і послуг. Експорт передбачає продаж продукції або послуг іноземним партнерам, тоді як імпорт пов'язаний із придбанням товарів, ресурсів або технологій з-за кордону. Окрім цього, підприємства можуть брати участь у міжнародній кооперації виробництва, створювати спільні підприємства з іноземними партнерами, здійснювати інвестиційну діяльність за кордоном або залучати іноземні інвестиції [6; 29].

Важливим напрямом зовнішньоекономічної діяльності є міжнародне виробниче співробітництво. Воно передбачає координацію діяльності підприємств різних країн у сфері виробництва продукції, обміну технологіями та спільного використання ресурсів. Таке співробітництво дозволяє підприємствам підвищити ефективність виробництва, скоротити витрати та розширити доступ до міжнародних ринків [30].

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства функціонує в умовах складного міжнародного середовища, яке характеризується значною кількістю факторів впливу. До них належать економічні, політичні, правові, технологічні та соціальні чинники. Кожна з цих груп факторів може істотно впливати на ефективність зовнішньоекономічних операцій, визначати можливості підприємства на зовнішніх ринках та формувати рівень ризиків у міжнародній діяльності (таблиця 1.1).

## Основні фактори впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства

Група факторів	Характеристика впливу
Економічні	зміни валютних курсів, світові ціни, рівень інфляції, стан міжнародних ринків
Політичні	політична стабільність держав, міжнародні відносини, санкції, торговельні обмеження
Правові	митні тарифи, ліцензування, квотування, міжнародні торговельні угоди
Технологічні	рівень розвитку технологій, логістична інфраструктура, цифровізація бізнесу
Соціальні	культурні особливості ринків, споживчі вподобання, демографічні фактори

*Джерело: сформовано автором на основі [6].*

Важливо зазначити, що в сучасних умовах розвитку міжнародної економіки зовнішньоекономічна діяльність підприємств стає не лише інструментом розширення ринків збуту, але й важливим фактором стратегічного розвитку бізнесу. Участь у міжнародних економічних відносинах дозволяє підприємствам інтегруватися у глобальні виробничі та логістичні ланцюги, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати довгострокові партнерські відносини з іноземними контрагентами. Водночас діяльність на зовнішніх ринках потребує від підприємств більш високого рівня управлінської компетентності, оскільки вона супроводжується значно вищим рівнем невизначеності порівняно з внутрішнім ринком [33].

Особливість зовнішньоекономічної діяльності полягає у тому, що вона здійснюється в умовах взаємодії різних економічних систем, правових режимів та ділових культур. Це зумовлює необхідність врахування широкого кола факторів, які можуть впливати на результати діяльності підприємства, включаючи валютні коливання, зміни торговельної політики держав, особливості міжнародного контрактного права, а також специфіку функціонування зарубіжних ринків. Крім того, важливу роль відіграють логістичні аспекти, пов'язані з транспортуванням товарів, митним оформленням та організацією міжнародних розрахунків [34].

У зв'язку з цим ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності потребує формування системного підходу до управління підприємством, який

передбачає не лише планування та організацію зовнішньоекономічних операцій, але й своєчасне виявлення та оцінювання потенційних загроз для діяльності підприємства. Саме тому у сучасній практиці управління підприємствами дедалі більшого значення набуває ризик-орієнтований підхід, що передбачає інтеграцію процесів управління ризиками у систему прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності [15; 16].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємства є багатограним та комплексним процесом, ефективність якого залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін міжнародного середовища, враховувати специфіку зовнішніх ринків та своєчасно реагувати на фактори невизначеності. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження природи ризиків, що виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також розроблення ефективних механізмів їх управління [20].

Суттєвим аспектом здійснення зовнішньоекономічної діяльності є її державне регулювання. Держава відіграє важливу роль у формуванні умов функціонування підприємств на міжнародних ринках через систему економічних, правових та адміністративних інструментів. До основних інструментів регулювання належать митно-тарифна політика, валютне регулювання, ліцензування та квотування експорту й імпорту, а також застосування технічних стандартів та сертифікації продукції [10].

Ефективна організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає послідовне виконання низки управлінських та операційних етапів. До них належать аналіз зовнішнього ринку, пошук та оцінка потенційних партнерів, укладання зовнішньоекономічних контрактів, організація логістики, митне оформлення товарів та проведення міжнародних фінансових розрахунків.

Реалізація кожного із зазначених етапів потребує високого рівня організаційної підготовки, наявності відповідних знань у сфері міжнародної торгівлі, а також ефективної системи управління підприємством. Особливої уваги потребує управління ризиками, які можуть виникати у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій. Невизначеність міжнародного середовища, коливання валютних курсів, зміни торговельної політики держав, логістичні

обмеження та інші фактори можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства [7; 17].

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємства являє собою складну систему господарських відносин, що виникають у процесі взаємодії суб'єктів різних країн у сфері міжнародної економічної діяльності. Вона охоплює широкий спектр операцій, включаючи експорт, імпорт, інвестиційну діяльність, виробничу кооперацію та інші форми міжнародного співробітництва. Ефективне здійснення зовнішньоекономічної діяльності потребує врахування впливу різноманітних факторів міжнародного середовища, а також застосування сучасних підходів до управління підприємством і ризиками, що виникають у процесі міжнародної економічної взаємодії.

## **1.2. Економічна природа ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства**

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства відбувається в умовах високої невизначеності та динамічності міжнародного економічного середовища. Порівняно з діяльністю на внутрішньому ринку, операції на міжнародному рівні супроводжуються більшою кількістю факторів впливу, що зумовлює підвищений рівень ризиків для суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим управління ризиками стає важливою складовою системи управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства [9; 31].

У науковій літературі ризик зазвичай розглядається як імовірність виникнення несприятливих подій або відхилення фактичних результатів діяльності від запланованих. У контексті зовнішньоекономічної діяльності ризик можна трактувати як можливість виникнення фінансових втрат, зниження прибутковості або порушення господарських процесів унаслідок впливу факторів міжнародного середовища [21].

Особливість ризиків зовнішньоекономічної діяльності полягає у їх комплексному характері. Вони формуються під впливом економічних,

політичних, правових, фінансових та організаційних факторів, які можуть виникати як у країні базування підприємства, так і в країнах його зовнішньоекономічних партнерів. Крім того, ризики можуть виникати на різних етапах здійснення зовнішньоекономічних операцій – від підготовки контракту до виконання фінансових розрахунків [8].

Важливою характеристикою ризиків зовнішньоекономічної діяльності є їх взаємозалежність. Наприклад, зміни валютного курсу можуть впливати на фінансові результати підприємства, що, у свою чергу, може призвести до порушення контрактних зобов'язань або зниження конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках. Таким чином, ризики у сфері зовнішньоекономічної діяльності мають системний характер і потребують комплексного підходу до їх управління [3; 5; 11].

Джерела виникнення ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства можуть бути пов'язані як із зовнішнім, так і з внутрішнім середовищем функціонування підприємства. До зовнішніх факторів належать політична нестабільність, зміни у міжнародному законодавстві, коливання валютних курсів, торговельні обмеження, зміни кон'юнктури світових ринків. Внутрішні фактори можуть включати недосконалість системи управління підприємством, недостатній рівень інформаційного забезпечення, помилки у плануванні зовнішньоекономічних операцій та недостатню кваліфікацію персоналу.

Для більш глибокого розуміння природи ризиків у зовнішньоекономічній діяльності доцільно розглянути їх класифікацію. У науковій літературі існує значна кількість підходів до класифікації ризиків, однак найбільш поширеним є їх поділ за характером впливу на діяльність підприємства [14].

## Класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Вид ризику	Характеристика
Валютний ризик	пов'язаний зі змінами валютних курсів, що можуть впливати на фінансові результати підприємства
Комерційний ризик	виникає через можливе невиконання контрактних зобов'язань контрагентами
Політичний ризик	зумовлений політичною нестабільністю, змінами державної політики або санкціями
Транспортний ризик	пов'язаний з можливими втратами або пошкодженням товарів під час транспортування
Митний ризик	виникає внаслідок змін митного законодавства або затримок у митному оформленні
Фінансовий ризик	пов'язаний із затримками платежів або неплатоспроможністю партнерів

*Джерело: сформовано автором на основі [9; 18].*

Крім зазначених видів ризиків, у зовнішньоекономічній діяльності можуть виникати також інформаційні, логістичні та репутаційні ризики, які можуть впливати на ефективність міжнародних операцій підприємства. Особливо актуальними ці ризики стають у сучасних умовах глобалізації економіки, коли підприємства активно інтегруються у міжнародні виробничі та торговельні мережі.

Ефективне управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності передбачає не лише їх ідентифікацію та класифікацію, але й оцінювання ймовірності їх виникнення та можливих наслідків для підприємства. Для цього у практиці управління застосовуються різні методи аналізу ризиків, зокрема експертні оцінки, статистичні методи, аналіз сценаріїв та побудова матриць ризиків [19].

У сучасних умовах господарювання підприємства все частіше використовують системний підхід до управління ризиками, що передбачає інтеграцію процесів аналізу та контролю ризиків у загальну систему управління підприємством. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати можливі втрати та підвищувати ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, ризики є невід'ємною складовою зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оскільки міжнародне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності та мінливості. Їх виникнення може бути зумовлене як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, що впливають на діяльність підприємства. Саме тому ефективне функціонування підприємств на міжнародних ринках потребує застосування сучасних методів управління ризиками та формування ризик-орієнтованої системи управління зовнішньоекономічною діяльністю.

### **1.3. Ризик-орієнтований підхід до управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства**

В умовах динамічного розвитку міжнародних економічних відносин та посилення конкуренції на світових ринках підприємства стикаються з необхідністю постійного врахування факторів невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень. Особливо актуальною ця проблема є для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки міжнародне середовище характеризується високим рівнем мінливості економічних, політичних та фінансових умов. У зв'язку з цим сучасні системи управління підприємствами дедалі частіше базуються на використанні ризик-орієнтованого підходу [4].

Ризик-орієнтоване управління підприємством являє собою систему управлінських рішень і заходів, спрямованих на виявлення, аналіз, оцінку та мінімізацію ризиків, які можуть впливати на результати діяльності підприємства. Основною метою такого підходу є забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення ефективності управління та зниження ймовірності виникнення негативних наслідків у процесі господарської діяльності [1].

У сучасній економічній науці ризик-орієнтований підхід розглядається як важливий елемент стратегічного управління підприємством. Його сутність полягає у врахуванні потенційних ризиків на всіх етапах управлінського

процесу — від стратегічного планування до контролю результатів діяльності. Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Застосування ризик-орієнтованого управління передбачає формування системи ризик-менеджменту, яка інтегрується у загальну систему управління підприємством. Система ризик-менеджменту включає комплекс організаційних, аналітичних та управлінських заходів, спрямованих на ідентифікацію ризиків, оцінювання їх впливу та розроблення заходів щодо їх мінімізації [23].

Одним із ключових елементів ризик-орієнтованого управління є дотримання певних принципів управління ризиками. До основних принципів ризик-менеджменту можна віднести системність, комплексність, безперервність, економічну доцільність та інтегрованість у процес управління підприємством. Принцип системності передбачає розгляд ризиків як взаємопов'язаних елементів єдиної системи, тоді як принцип комплексності полягає у врахуванні всіх можливих джерел виникнення ризиків [25].

Важливим принципом є також безперервність процесу управління ризиками, що передбачає постійний моніторинг зовнішнього середовища та своєчасне реагування на зміни умов функціонування підприємства. Принцип економічної доцільності означає, що витрати на управління ризиками повинні бути обґрунтованими та не перевищувати потенційні втрати від їх реалізації [35].

Процес ризик-орієнтованого управління підприємством складається з кількох взаємопов'язаних етапів. До основних етапів управління ризиками належать ідентифікація ризиків, їх аналіз та оцінювання, розроблення заходів щодо зниження ризиків, а також моніторинг та контроль результатів управління ризиками [27].

На етапі ідентифікації ризиків здійснюється виявлення потенційних загроз, які можуть виникати у процесі діяльності підприємства. Для цього використовуються різні методи аналізу, зокрема аналіз зовнішнього середовища, експертні оцінки, аналіз попереднього досвіду діяльності підприємства та аналіз статистичних даних [32].

Наступним етапом є оцінювання ризиків, що передбачає визначення ймовірності їх виникнення та можливих наслідків для підприємства. На основі результатів оцінювання визначаються найбільш значущі ризики, які потребують першочергової уваги з боку керівництва підприємства.

Після оцінювання ризиків здійснюється розроблення заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації. До таких заходів можуть належати диверсифікація ринків збуту, страхування ризиків, використання фінансових інструментів хеджування, удосконалення системи контрактної роботи та підвищення ефективності управління підприємством [22].

Важливим етапом є також моніторинг та контроль ризиків, що передбачає постійне відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, оцінювання ефективності застосованих заходів та коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на нові виклики та забезпечувати стабільність своєї діяльності.

Особливої актуальності ризик-орієнтоване управління набуває у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Міжнародні операції пов'язані з валютними коливаннями, політичними ризиками, змінами митного законодавства та іншими факторами, що можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства. Саме тому інтеграція системи управління ризиками у процес управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє підприємствам підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та знизити рівень невизначеності.

На етапі ідентифікації ризиків здійснюється виявлення потенційних загроз, які можуть виникати у процесі діяльності підприємства. Для цього використовуються різні методи аналізу, зокрема аналіз зовнішнього середовища, експертні оцінки, аналіз попереднього досвіду діяльності підприємства та аналіз статистичних даних [24].

Наступним етапом є оцінювання ризиків, що передбачає визначення ймовірності їх виникнення та можливих наслідків для підприємства. На основі результатів оцінювання визначаються найбільш значущі ризики, які потребують першочергової уваги з боку керівництва підприємства.

Після оцінювання ризиків здійснюється розроблення заходів щодо їх мінімізації або нейтралізації. До таких заходів можуть належати диверсифікація ринків збуту, страхування ризиків, використання фінансових інструментів хеджування, удосконалення системи контрактної роботи та підвищення ефективності управління підприємством.

Важливим етапом є також моніторинг та контроль ризиків, що передбачає постійне відстеження змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, оцінювання ефективності застосованих заходів та коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на нові виклики та забезпечувати стабільність своєї діяльності [17].

Особливої актуальності ризик-орієнтоване управління набуває у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Міжнародні операції пов'язані з валютними коливаннями, політичними ризиками, змінами митного законодавства та іншими факторами, що можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства. Саме тому інтеграція системи управління ризиками у процес управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє підприємствам підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та знизити рівень невизначеності.

Варто також зазначити, що сучасні підходи до управління підприємством дедалі більше орієнтуються на інтеграцію ризик-менеджменту у загальну систему стратегічного та оперативного управління. Традиційні моделі управління, які базувалися переважно на реагуванні на вже виниклі проблеми, поступово трансформуються у більш проактивні системи, що передбачають завчасне виявлення потенційних загроз і можливостей. У цьому контексті ризик-орієнтований підхід виступає важливим інструментом підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення стійкого розвитку підприємства [6; 22].

Застосування ризик-орієнтованого підходу передбачає не лише аналіз негативних факторів, але й оцінювання потенційних можливостей, які можуть виникати в умовах невизначеності. Таким чином, управління ризиками набуває комплексного характеру і розглядається як процес, спрямований на

оптимізацію співвідношення між рівнем ризику та очікуваними результатами діяльності підприємства. У практиці управління це означає, що підприємство повинно не лише мінімізувати можливі втрати, але й ефективно використовувати нові можливості, які можуть з'являтися у процесі розвитку ринкового середовища.

Особливої ваги ризик-орієнтоване управління набуває у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де підприємства змушені функціонувати у багатонаціональному економічному середовищі. У таких умовах зростає значення стратегічного аналізу ринків, оцінювання надійності партнерів, прогнозування змін валютних курсів та врахування можливих політичних або економічних обмежень. Саме тому інтеграція ризик-менеджменту у процес управління зовнішньоекономічною діяльністю дозволяє підприємствам більш ефективно адаптуватися до змін міжнародного середовища та підвищувати рівень економічної безпеки [11].

У сучасній практиці управління підприємствами дедалі ширше використовуються аналітичні інструменти оцінювання ризиків, зокрема методи експертного аналізу, сценарного моделювання та побудови матриць ризиків. Використання таких інструментів дає змогу не лише оцінити можливі загрози, але й визначити їх пріоритетність, що дозволяє підприємству зосередити управлінські ресурси на найбільш критичних напрямках діяльності.

Таким чином, ризик-орієнтоване управління є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Воно передбачає систематичне виявлення, аналіз та оцінювання ризиків, а також розроблення ефективних заходів щодо їх мінімізації. Використання ризик-орієнтованого підходу дозволяє підприємствам підвищити стійкість до впливу зовнішніх факторів, знизити ймовірність виникнення негативних наслідків та забезпечити стабільний розвиток у складному міжнародному економічному середовищі.

## Висновки до першого розділу

Встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність є важливим напрямом функціонування підприємства в умовах глобалізації та інтеграції у світову економіку. Вона забезпечує розширення ринків збуту, доступ до міжнародних ресурсів, інвестицій і технологій, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства

Узагальнено підходи до трактування зовнішньоекономічної діяльності як системи економічних відносин між суб'єктами господарювання різних країн, що реалізуються у формах експорту, імпорту, інвестиційної діяльності та міжнародної кооперації. Визначено, що ефективність її здійснення значною мірою залежить від впливу економічних, політичних, правових, технологічних і соціальних факторів міжнародного середовища.

Обґрунтовано, що зовнішньоекономічна діяльність функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність врахування широкого спектра ризиків. Визначено економічну природу ризиків як імовірність виникнення відхилень від запланованих результатів діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Систематизовано основні види ризиків зовнішньоекономічної діяльності, зокрема валютні, комерційні, політичні, транспортні, митні та фінансові. Доведено їх взаємозалежний і комплексний характер, що потребує застосування системного підходу до управління.

Встановлено, що джерела ризиків формуються як у зовнішньому середовищі (макроекономічна нестабільність, зміни законодавства, валютні коливання, торговельні обмеження), так і у внутрішньому (недосконалість управління, інформаційні обмеження, помилки планування). Це підсилює необхідність інтеграції процесів управління ризиками у загальну систему управління підприємством.

Обґрунтовано доцільність застосування ризик-орієнтованого підходу до управління підприємством, який передбачає систематичне виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків на всіх етапах управлінського процесу.

Визначено, що такий підхід забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Визначено основні принципи ризик-орієнтованого управління, серед яких системність, комплексність, безперервність, економічна доцільність та інтегрованість у загальну систему управління. Їх дотримання забезпечує ефективне функціонування системи ризик-менеджменту підприємства.

Розкрито етапи процесу управління ризиками, які включають ідентифікацію ризиків, їх аналіз та оцінювання, розроблення заходів реагування, а також моніторинг і контроль. Доведено, що послідовна реалізація цих етапів дозволяє мінімізувати негативний вплив ризиків та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Встановлено, що сучасні тенденції розвитку управління підприємствами передбачають перехід від реактивної до проактивної моделі управління ризиками, що орієнтована не лише на нейтралізацію загроз, але й на використання можливостей, які виникають у процесі функціонування підприємства.

Обґрунтовано, що ефективне управління ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності є ключовою передумовою забезпечення економічної безпеки підприємства, підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило сформулювати наукове підґрунтя для подальшого аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства та оцінювання ризиків, що виникають у процесі її здійснення, що стане основою для розроблення практичних рекомендацій у наступних розділах роботи.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СОКАЛЬСЬКЕ ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС» ТА РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### 2.1. Загальна характеристика Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Сокальське державне лісогосподарське підприємство «Галсільліс» належить до суб'єктів лісогосподарської сфери Львівської області, діяльність якого спрямована на забезпечення ефективного використання, відтворення та збереження лісових ресурсів. Підприємство функціонує у галузі лісового господарства та заготівлі деревини, а також здійснює виробництво й реалізацію продукції деревообробки як на внутрішньому ринку, так і за його межами.

Головною метою діяльності підприємства є забезпечення раціонального ведення лісового господарства, підвищення продуктивності лісових насаджень і досягнення позитивних економічних результатів. Вагоме місце у структурі діяльності займає процес заготівлі деревини, її первинної переробки та подальшого збуту, що формує основну частину доходів підприємства.

До ключових напрямів діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» належать ведення лісового господарства, здійснення лісозаготівельних робіт, відновлення лісових ресурсів, захист лісів від пожеж, шкідників і хвороб, а також виготовлення та реалізація продукції деревообробної галузі. Підприємство також реалізує заходи з лісовідновлення, догляду за лісовими культурами та підтримання екологічної рівноваги лісових екосистем.

Важливою складовою господарської діяльності є збут лісопродукції, до якої належать круглі лісоматеріали, пиломатеріали та інші види продукції деревного походження. Частина виготовленої продукції експортується, що зумовлює необхідність здійснення зовнішньоекономічної діяльності та налагодження співпраці з іноземними партнерами.

Організаційна структура підприємства охоплює управлінський апарат, виробничі підрозділи, лісництва та допоміжні служби, які забезпечують безперервність виробничих процесів. Управління підприємством здійснюється

відповідно до чинних норм законодавства України та внутрішніх регламентів, що визначають особливості функціонування лісогосподарських підприємств.

Результативність діяльності підприємства значною мірою визначається ефективністю використання природно-ресурсного потенціалу, рівнем організації виробництва та якістю управлінських рішень. В умовах сучасної ринкової економіки особливої ваги набувають питання підвищення ефективності використання лісових ресурсів, технічного оновлення виробництва та розширення ринків збуту.

Залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності відкриває додаткові можливості для його розвитку. Експорт продукції сприяє надходженню валютної виручки, розширенню географії реалізації та зміцненню конкурентних позицій підприємства. Водночас здійснення міжнародних операцій супроводжується низкою ризиків, зокрема валютного, комерційного та логістичного характеру, що зумовлює необхідність формування ефективної системи управління ризиками.

Аналітична частина кваліфікаційної роботи виконуватиметься на базі Сокальського ДЛГП «Галсільліс». Підприємство є складовою об'єднання «Галсільліс», до якого входять лісогосподарські підприємства, що здійснюють управління лісовими ресурсами, які перебувають у комунальній власності.

Організаційна побудова підприємства передбачає функціонування окремих виробничих підрозділів — лісництв, які здійснюють ведення лісового господарства в межах закріплених за ними територій. До основних структурних одиниць підприємства належать:

- Сокальське лісництво із площею 3247 га;
- Реклинецьке лісництво, площа якого становить 4090 га.

Загальна площа земельних угідь, що перебувають у користуванні підприємства, дорівнює 7337 га, з яких 6254,4 га зайняті лісовими насадженнями.

Формування Сокальського дочірнього лісогосподарського підприємства розпочалося наприкінці 1970-х років. Його створення відбулося на підставі рішення зборів представників аграрних формувань у форматі

міжгосподарського лісгоспу. Основною метою створення цієї структури було вдосконалення системи управління лісовими ресурсами та забезпечення їх ефективного використання в регіоні. До складу новоутвореного підприємства увійшла асоціація «Універсал», а ресурсною базою стали лісові масиви, що раніше перебували у користуванні 25 колективних господарств, а також лісові території, підпорядковані Сокальській міській раді.

Подальше функціонування підприємства відбувалося в умовах трансформаційних процесів, пов'язаних із переходом України до ринкової економіки після здобуття незалежності. У ході реформування галузі та впровадження нових організаційно-правових форм 15 вересня 2000 року, відповідно до наказу №1 підприємства «Галсільліс», міжгосподарський лісгосп було реорганізовано у дочірнє лісогосподарське підприємство.

Наступним етапом дослідження є аналіз основних показників господарської діяльності підприємства. З метою підвищення наочності результати функціонування доцільно представити у графічній формі, що дозволяє більш чітко відобразити динаміку ключових економічних показників. Відповідна інформація подана на рисунку 2.1.

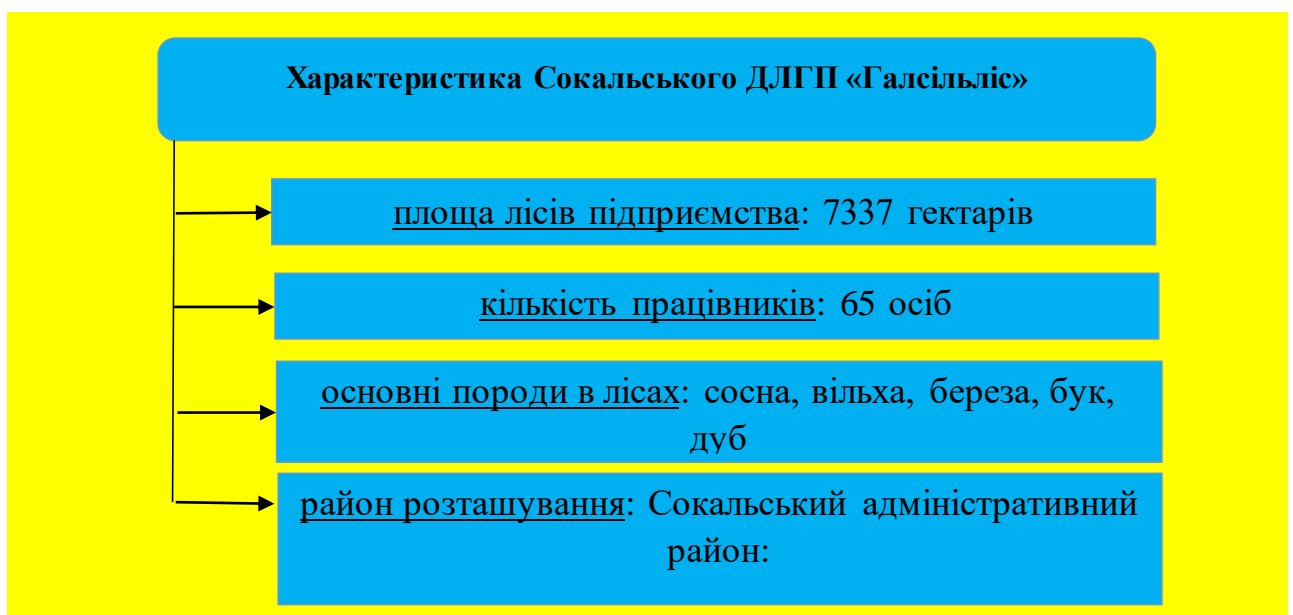


Рис. 2.1. Основні характеристики Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [12].

Територія розташування Сокальського дочірнього лісгосподарського підприємства «Галсільліс» характеризується умовами помірно-континентального клімату. Для цієї місцевості притаманні відносно м'які температурні режими без значних амплітуд коливань, відсутність тривалих періодів сильних морозів, достатня кількість атмосферних опадів і підвищений рівень вологості повітря. Кількість сонячних днів упродовж року є обмеженою, тоді як домінуючими напрямками вітрів виступають західні та південно-західні повітряні маси. Водночас окремі кліматичні чинники можуть негативно впливати на розвиток лісових насаджень, зокрема ранні та пізні весняні заморозки, інтенсивні опади, паводкові явища, а також стихійні процеси, такі як сніголоми, буреломи та вітровали.

Разом із тим загальні природно-кліматичні умови є сприятливими для вирощування широкого спектра деревних порід. У лісових насадженнях поширені сосна, дуб, ясен, клен, граб, береза та чорна вільха. Лісові масиви підприємства розташовані в межах Сокальської гряди, що входить до Сокальсько-Торчинського природного району. Абсолютні висоти території коливаються в межах приблизно 240–260 м над рівнем моря. Рельєф характеризується поєднанням річкових долин Західного Бугу, Ікви та Стиру, а також наявністю ярів і балкових форм рельєфу [12].

Ґрунтовий покрив території є різноманітним за своїм складом. У знижених ділянках і заплавах річок переважають болотні ґрунти, серед яких іловато-глеєві, торф'яно-глеєві та торф'яні різновиди. Незважаючи на те, що ерозійні процеси в межах лісгоспу проявляються відносно незначною мірою, на окремих ділянках фіксуються ознаки їх розвитку.

Лісові ресурси, що перебувають у користуванні підприємства, виконують не лише виробничу, а й важливу екологічну та соціальну функції. Вони сприяють поліпшенню екологічного стану довкілля, формуванню сприятливого мікроклімату, позитивно впливають на продуктивність сільськогосподарських угідь, а також забезпечують населення і підприємства деревиною та паливними ресурсами. Окрім цього, ліси мають значну рекреаційну, оздоровчу та естетичну цінність.

Територія функціонування Сокальського ДЛГП «Галсільліс» водночас належить до важливих промислових районів Львівської області та відіграє помітну роль у соціально-економічному розвитку регіону. У межах цієї місцевості активно розвиваються різні галузі промисловості, зокрема вугледобувна та легка промисловість. Крім того, останнім часом спостерігається зростання кількості підприємств, що спеціалізуються на переробці сільськогосподарської продукції.

З метою поглибленого аналізу лісоресурсного потенціалу підприємства доцільно здійснити класифікацію лісових насаджень за видовим складом деревних порід. Результати такої класифікації наведено на рисунку 2.2.

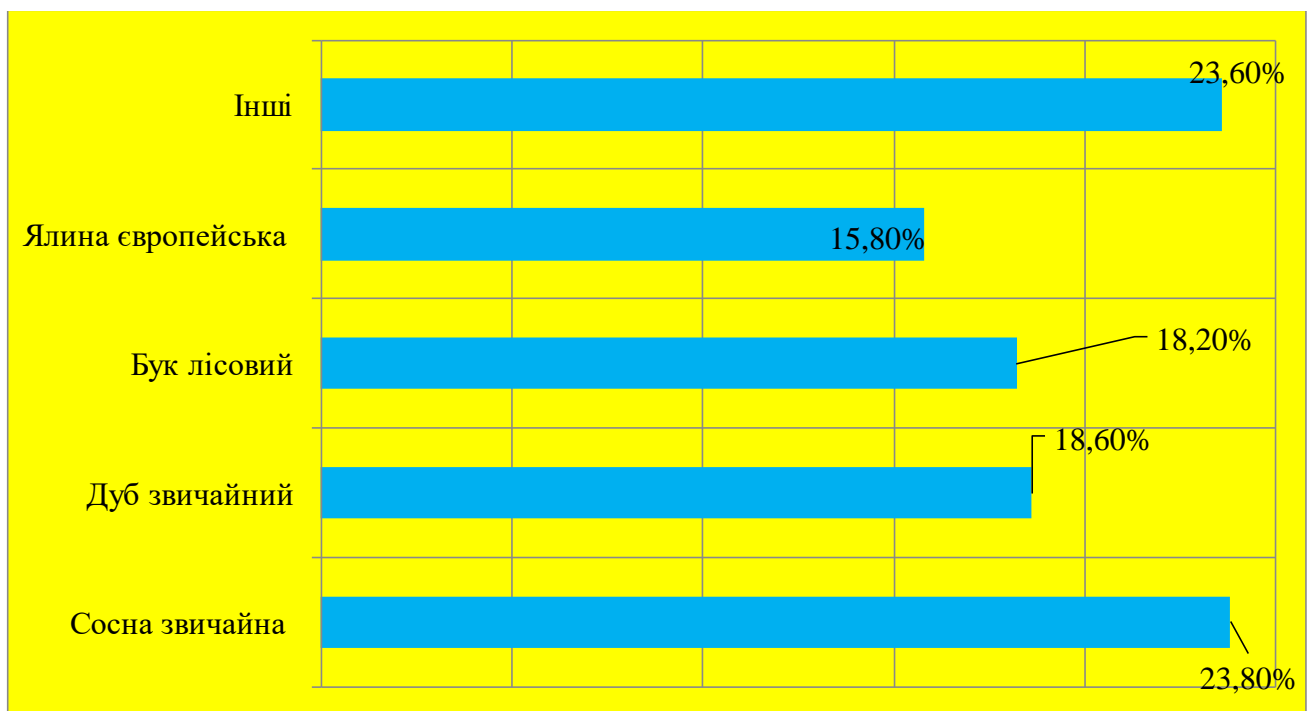


Рис. 2.2. Розподіл території лісів підприємства за породами

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

Класифікація відповідно до критерію функціонального призначення лісів Сокальського ДЛГП «Галсільліс» представлена на рис. 2.3.

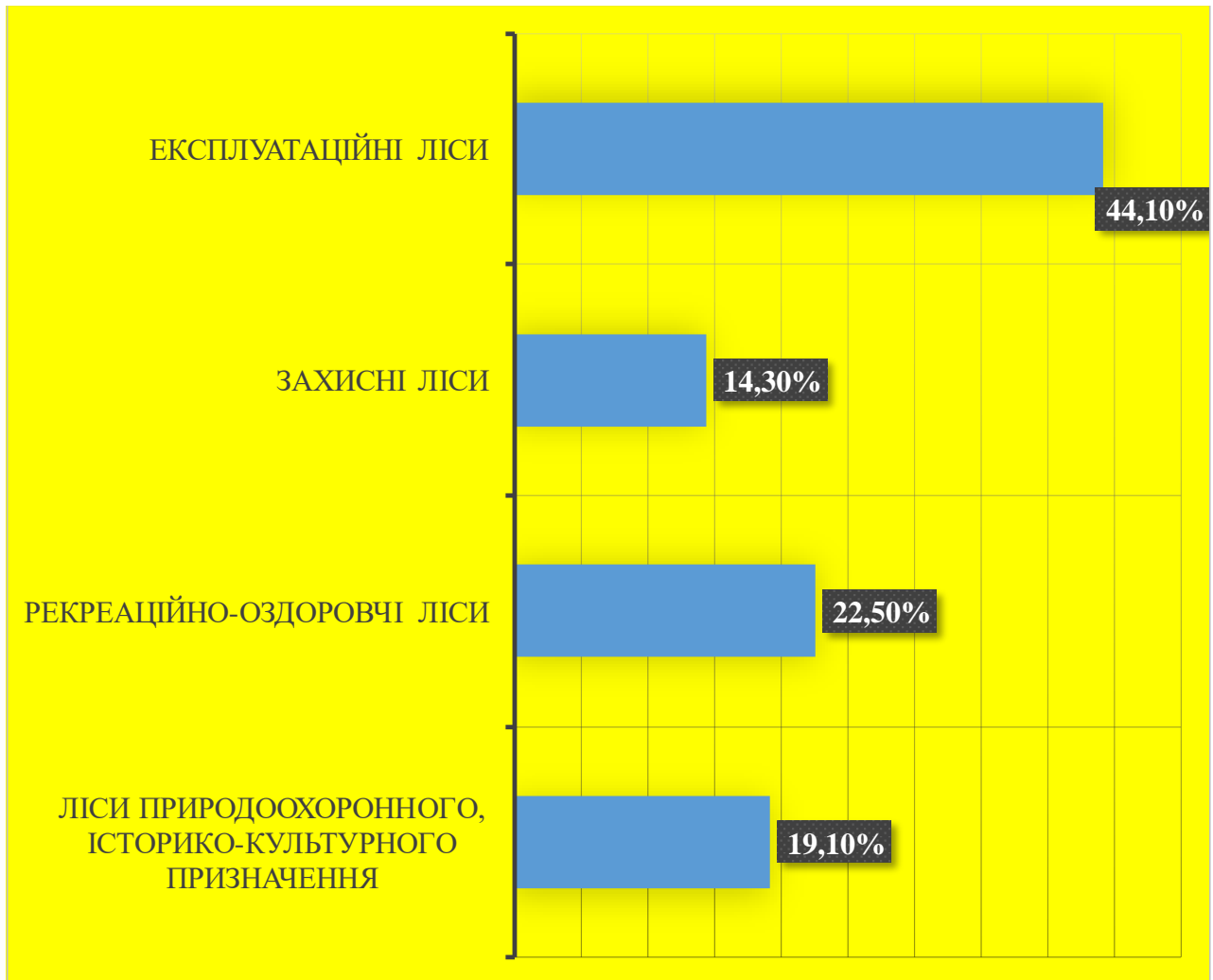


Рис. 2.3. Структура лісів за функціональним призначенням

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

За результатами проведеного дослідження встановлено, що лісові масиви Сокальського дочірнього лісгосподарського підприємства «Галсільліс» розміщені в межах Сокальського району Львівської області. У видовій структурі насаджень переважає сосна, яка займає домінуюче місце. Понад 85 % лісових угідь віднесено до категорії експлуатаційних (господарських) лісів, що використовуються для ведення лісгосподарської діяльності. Така структура лісових ресурсів формує сприятливі передумови для ефективного ведення лісового господарства, зокрема вирощування деревини та здійснення лісозаготівель.

Дослідження структури земельного фонду підприємства показує, що близько 64 % території займають лісові насадження, тоді як решта площ (приблизно 36 %) припадає на інші види земель. Подібний розподіл сприяє

поєднанню виробничих функцій із природоохоронними завданнями у межах господарської діяльності підприємства.

Щороку підприємство забезпечує заготівлю деревини в обсязі понад 12 тис. м<sup>3</sup>. У структурі виробленої продукції переважає деревина загального призначення — близько 7,6 тис. м<sup>3</sup>, тоді як частка ділової деревини становить орієнтовно 1,7 тис. м<sup>3</sup>. Це свідчить про наявність достатнього виробничого потенціалу та здатність підприємства стабільно забезпечувати ринок лісопродукцією.

Аналіз структури лісових ресурсів (рис. 2.4) підтверджує, що основну частку становлять експлуатаційні ліси, частка яких досягає приблизно 85 %. Значна площа таких насаджень створює передумови для активного здійснення лісогосподарської діяльності та підтримання стабільних обсягів заготівлі деревини.

Разом із тим діяльність підприємства здійснюється з урахуванням вимог екологічної безпеки та принципів раціонального природокористування. Сокальське ДЛГП «Галсільліс» приділяє значну увагу впровадженню природоохоронних заходів і реалізації екологічних програм, спрямованих на збереження та відновлення лісових екосистем. Підтвердженням цього є систематичне проведення робіт із лісовідновлення. Зокрема, починаючи з моменту створення підприємства у 2000 році, було здійснено заліснення понад 220 га територій.

Отримані результати аналізу свідчать, що природно-географічні умови розміщення лісових масивів загалом є сприятливими для формування лісових насаджень і ефективного використання ресурсного потенціалу. Водночас екологічний стан територій зазнає впливу антропогенних чинників. Особливо відчутним є вплив промислового сектору, зокрема підприємств вугільної галузі, діяльність яких створює додаткове навантаження на навколишнє природне середовище.

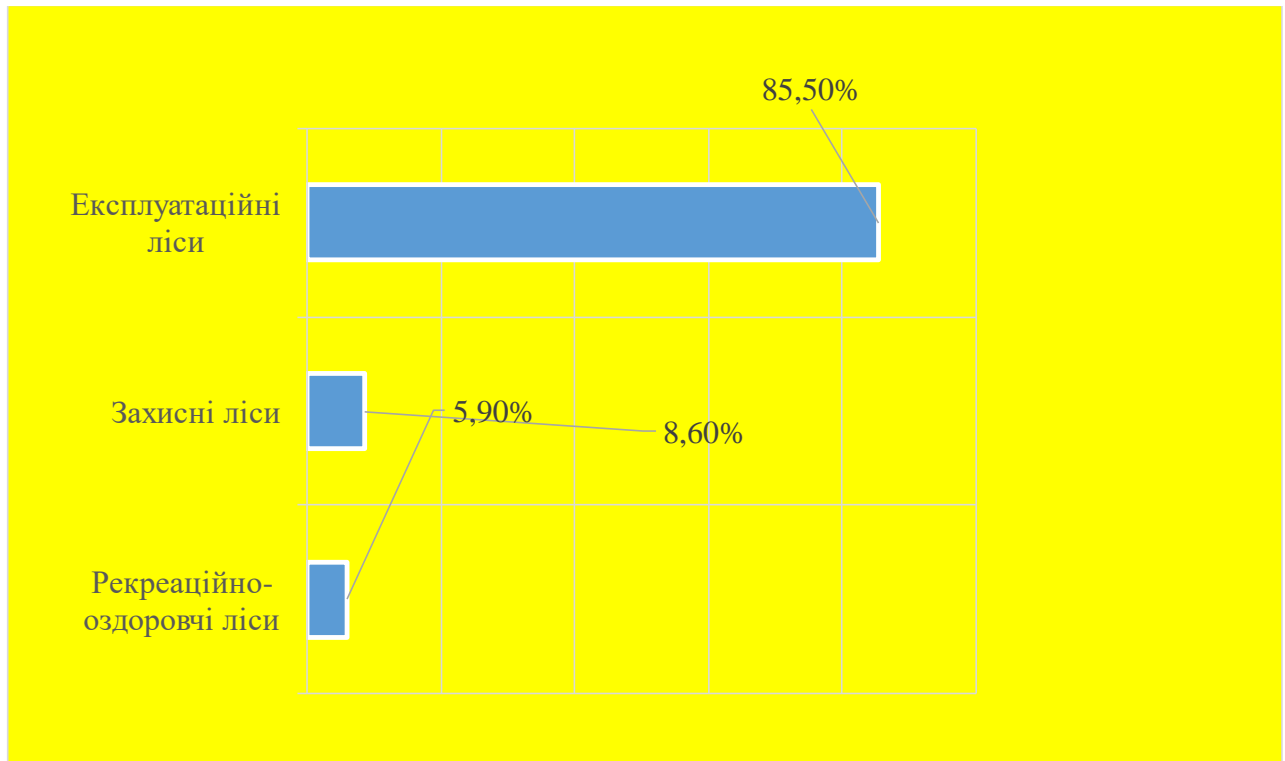


Рис. 2.4. Структура лісів Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

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

Варто зазначити, що середній рівень лісистості територій, які перебувають у користуванні підприємства, становить близько 64 %. Такий показник свідчить про значний природно-ресурсний потенціал для розвитку лісового господарства. Це дає підстави стверджувати, що природно-географічні умови розміщення Сокальського дочірнього лісгосподарського підприємства «Галсільліс» є загалом сприятливими для вирощування лісових насаджень і ефективного ведення лісгосподарської діяльності.

Водночас екологічний стан території, на якій функціонує підприємство, не позбавлений певних проблем. Основним чинником їх виникнення є значний антропогенний вплив на довкілля, зокрема діяльність підприємств вугільної галузі, яка історично сформувалася в регіоні. Такий вплив спричиняє додаткове навантаження на лісові екосистеми та зумовлює необхідність посилення уваги до питань раціонального використання природних ресурсів.

Таким чином, Сокальське ДЛГП «Галсільліс» доцільно розглядати як підприємство лісгосподарського комплексу, діяльність якого орієнтована на ефективне використання, відтворення та охорону лісових ресурсів, а також на

виробництво і реалізацію продукції лісового господарства. Важливе місце у його функціонуванні посідає участь у зовнішньоекономічній діяльності, що забезпечує розширення ринків збуту та підвищення економічної результативності. Водночас вихід на міжнародні ринки супроводжується виникненням певних ризиків, що потребують застосування дієвих механізмів управління.

## 2.2. Аналіз господарської діяльності Сокальське ДЛГП «Галсільліс»

Вагомим елементом оцінювання результативності діяльності підприємства є дослідження його фінансово-економічних показників. Такий аналіз дає змогу визначити рівень фінансової стабільності, оцінити ефективність використання наявних ресурсів, а також виявити ключові тенденції розвитку господарської діяльності. Для проведення дослідження використано дані фінансової звітності Сокальського дочірнього лісгосподарського підприємства «Галсільліс» за 2022–2024 роки, зокрема показники балансу та звіту про фінансові результати.

Передусім доцільно розглянути динаміку базових фінансових індикаторів діяльності підприємства. Це дозволяє оцінити зміни в обсягах його функціонування, а також визначити основні напрями трансформації економічного потенціалу.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності  
Сокальського ДЛГП «Галсільліс»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення (2024/2022)	Темп зміни, %
Активи, тис. грн	9715	11811	13020	+3305	134,0
Власний капітал, тис. грн	7951	10253	11605	+3654	146,0
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	18298	24326	16876	-1422	92,2
Чистий прибуток, тис. грн	1347	1597	1352	+5	100,4

Джерело: сформовано автором на основі [12].

Результати проведеного аналізу свідчать, що впродовж досліджуваного періоду відбувається зростання вартості активів підприємства. Так, загальний обсяг активів збільшився з 9715 тис. грн у 2022 році до 13020 тис. грн у 2024 році, що вказує на розширення ресурсного потенціалу та поступове нарощування економічної спроможності підприємства.

Позитивна динаміка простежується і щодо власного капіталу, який зріс на 3654 тис. грн. Це свідчить про посилення фінансової стійкості підприємства та зростання рівня його фінансової автономії.

Водночас показники чистого доходу від реалізації продукції характеризуються нестабільною динамікою. Після збільшення у 2023 році до 24326 тис. грн у 2024 році зафіксовано зниження цього показника до 16876 тис. грн. Подібні коливання можуть бути зумовлені змінами попиту на лісопродукцію, варіаціями ринкової кон'юнктури або зміною обсягів реалізації продукції підприємства.

З метою більш глибокої оцінки ефективності господарської діяльності доцільно визначити показники рентабельності, які відображають рівень прибутковості функціонування підприємства.

Таблиця 2.2.

## Показники рентабельності діяльності підприємства

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Рентабельність продажів, %	Прибуток / Дохід $\times 100$	7,4	6,6	8,0
Рентабельність активів, %	Прибуток / Активи $\times 100$	13,9	13,5	10,4
Рентабельність власного капіталу, %	Прибуток / Власний капітал $\times 100$	16,9	15,6	11,6

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

Показники рентабельності є важливими індикаторами ефективності використання ресурсів підприємства. Зокрема, рентабельність продажів характеризує частку прибутку у кожній гривні реалізованої продукції.

Аналіз даних таблиці свідчить, що діяльність підприємства у досліджуваному періоді була прибутковою. Найвищий рівень рентабельності

продажів спостерігається у 2024 році і становить 8 %, що свідчить про ефективність реалізації продукції та оптимізацію витрат підприємства.

Рентабельність активів демонструє дещо нижчу динаміку у 2024 році, що може бути пов'язано зі збільшенням загальної вартості активів підприємства. Це означає, що темпи зростання активів перевищували темпи зростання прибутку.

Ще одним важливим показником ефективності діяльності підприємства є рентабельність власного капіталу. Даний показник характеризує рівень прибутковості власних коштів підприємства. Зниження цього показника у 2024 році може свідчити про зміну структури фінансування діяльності підприємства або збільшення обсягів власного капіталу.

Важливим елементом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка його платоспроможності, яка характеризується показниками ліквідності. Ці показники дозволяють визначити здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

## Показники ліквідності підприємства

Показник	Формула розрахунку	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,54	4,12	5,61
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	2,42	3,90	5,25

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

Результати оцінювання ліквідності свідчать про достатній рівень платоспроможності підприємства. Значення коефіцієнта поточної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду перевищує нормативні межі, що вказує на наявність достатнього обсягу оборотних активів для своєчасного погашення короткострокових зобов'язань.

Позитивна динаміка показників ліквідності у 2023–2024 роках може свідчити про покращення фінансового стану підприємства та зростання його здатності виконувати поточні фінансові зобов'язання.

Разом із тим надмірно високі значення ліквідності можуть бути ознакою нерационального використання оборотних активів. Зокрема, це може проявлятися у накопиченні значних залишків грошових коштів або збільшенні обсягів дебіторської заборгованості.

У цілому результати фінансово-економічного аналізу діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» дають підстави оцінити його фінансовий стан як відносно стабільний. Підприємство здійснює прибуткову діяльність і демонструє поступове нарощування економічного потенціалу. Водночас окремі аспекти функціонування потребують удосконалення, зокрема у сфері управління витратами та підвищення ефективності використання оборотних активів.

Отримані результати фінансово-економічного аналізу формують основу для подальшого дослідження ризиків діяльності підприємства, що набуває особливої актуальності в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є оцінювання ризиків та визначення ключових чинників, які впливають на ефективність функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

### **2.3. Характеристика системи управління ризиками Сокальського ДЛГП «Галсільліс»**

Зовнішньоекономічна діяльність Сокальського ДЛГП «Галсільліс» охоплює здійснення експортно-імпортних операцій. Упродовж 2021–2024 років підприємство забезпечувало належне виконання контрактних зобов'язань як на внутрішньому ринку, так і в межах міжнародних угод. Водночас у процесі співпраці із закордонними контрагентами були зафіксовані окремі зауваження щодо якості продукції: частина поставлених партій не відповідала очікуванням споживачів і не була прийнята іноземними партнерами.

У загальній структурі реалізації продукції підприємства експорт займає близько 65 %, що свідчить про значну орієнтацію на зовнішні ринки. У 2023 році ключовими партнерами виступали компанії з Польщі, Німеччини та Австрії, тоді як у період 2021–2024 років основними контрагентами залишалися переважно підприємства з Польщі та Німеччини (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4.

Географічна структура експорту

<b>Країни</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Польща	2977,2	3 723,8	3980,4	3989,8
Німеччина	862,	724,8	790,4	798,5
Латвія	263,9	221,3	240,2	237,9
Литва	170,6	0	239,8	241,1
Франція	86,6	150,9	228	231,5
Угорщина	74	106,3	141,9	132
Данія	65	102	139,6	147,3
Англія	52	98,25	123,5	124,8
Естонія	0	14,8	92,8	75,4
Частка експорту в обсягах реалізації, %	60,8	61,6	64,3	66,0

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

У 2024 році обсяг експорту до цих країн був практично ідентичним, складаючи разом 38% від загальної кількості поставлених готових товарів. Серед асортименту продукції найбільший відсоток припадає на пиломатеріали.

Важливим аспектом для нашого дослідження є обсяг зовнішньоекономічної діяльності підприємства, особливо в плані експорту продукції. Детальний аналіз експорту лісової продукції наведено в таблиці 2.5.

Аналіз експорту лісоматеріалів  
за 2021-2024 роки

Назва продукції	Об'єм, м <sup>3</sup> 2021 р.	Об'єм, м <sup>3</sup> 2022 р.	Об'єм, м <sup>3</sup> 2023 р.	Об'єм, м <sup>3</sup> 2024 р.
Дрова колоті	497	329	392	530
Пиломатеріали твердолистяних порід	983	161	175	169
Заготовки хвойні	1567	1245	1150	1090
Пиломатеріали хвойних порід	2391	2157	2212	2250
Чорнова меблева заготовка (ЧМЗ)	379	148	164	166
<b>Всього</b>	<b>5817</b>	<b>4040</b>	<b>4093</b>	<b>4036</b>

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

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що починаючи з 2020–2021 років спостерігається тенденція до скорочення обсягів експорту продукції. Ключовим чинником такого зниження стала пандемія COVID-19, яка спричинила суттєве падіння сукупного попиту на світових ринках. Надалі негативний вплив посилюється у зв'язку з початком повномасштабної фази війни росії проти України, що зумовило подальше скорочення масштабів зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств.

У межах методологічного підходу, запропонованого автором [19], доцільним є проведення комплексної оцінки результативності зовнішньоекономічної діяльності підприємств-експортерів. Така оцінка передбачає розрахунок системи аналітичних показників як в абсолютному вимірі (у національній та іноземній валютах), так і у відносному (через співвідношення отриманих результатів і понесених витрат). Одним із базових індикаторів виступає економічна ефективність експорту. Важливим також є визначення результативності реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку. Завершальним етапом оцінювання є розрахунок альтернативного коефіцієнта ефективності експорту [27].

Показник ефективності експорту характеризує результати діяльності підприємства та визначається як різниця між вартістю реалізованої експортної продукції та витратами на її виробництво.

Аналогічні залежності простежуються і щодо інших видів продукції, які не є основними у виробничій структурі підприємства. Це свідчить про загальну доцільність здійснення експортних операцій, оскільки надходження валютної виручки перевищують витрати, понесені у національній валюті. Водночас у досліджуваному періоді спостерігається тенденція до зниження рівня рентабельності та ефективності експорту.

Слід зазначити, що зміни валютного курсу, зокрема зростання курсу євро відносно гривні, певною мірою сприяють підвищенню вигідності зовнішньоекономічної діяльності для Сокальського ДЛГП «Галсільліс». Зниження валютної ефективності частково компенсується курсовими коливаннями. Однак негативним чинником виступає випереджальне зростання витрат і цін на зовнішніх ринках. До причин такої ситуації належить, зокрема, підвищення вартості імпортованих матеріалів і компонентів, що зумовлено зміною валютного курсу.

Результати проведеного аналізу показали, що показник ефективності експорту перевищує одиницю та є вищим за відповідний показник ефективності реалізації продукції на внутрішньому ринку протягом трьох років за всіма товарними групами. Це підтверджує доцільність здійснення експортної діяльності підприємством.

Наступним етапом дослідження є аналіз основних видів загроз, що виникають у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності (таблиця 2.6).

## Ідентифікація та структуризація загроз ЗЕД

Інституційне середовище	Ідентифікація загроз
Постачальники	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ несвоєчасність поставок матеріальних ресурсів;</li> <li>✓ розрив зв'язків;</li> <li>✓ невиконання умов договору поставки;</li> <li>✓ непередбачуване збільшення цін на товари та витрат на їх постачання;</li> <li>✓ поставки неякісної продукції, яка не відповідає стандартам і нормам</li> </ul>
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ зміна смаків, зниження платоспроможного попиту;</li> <li>✓ об'єднання в групи з метою впливу на рівень цін;</li> <li>✓ недосконалість законодавства щодо захисту прав споживача;</li> <li>✓ поширення неправдивої інформації про підприємство, персонал, продукцію</li> </ul>
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ агресивна політика збільшення ринкової частки (у т. ч. за рахунок розвитку мережі збуту);</li> <li>✓ недобросовісна конкурентна політика;</li> <li>✓ демпінг цін;</li> <li>✓ співпраця конкурентів з органами влади, спрямована на ускладнення доступу до споживчого ринку й господарських ресурсів для інших підприємств;</li> <li>✓ переманювання персоналу;</li> <li>✓ упровадження технічних інновацій;</li> <li>✓ монополізація зв'язків із постачальниками</li> </ul>
Органи державної влади	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ зміна чинного законодавства;</li> <li>✓ корупційні дії;</li> <li>✓ лояльність до окремих підприємств;</li> <li>✓ непрозорість дозвільної системи;</li> <li>✓ збільшення податкового тиску;</li> <li>✓ підвищення мінімальної заробітної плати та відрахувань на соціальні заходи;</li> <li>✓ уведення жорстких екологічних норм;</li> <li>✓ погіршення умов амортизаційної політики;</li> <li>✓ збільшення кількості перевірок тощо</li> </ul>

*Джерело: сформовано на основі [23].*

У ході проведеного теоретичного дослідження було здійснено виявлення та узагальнення основних загроз, що впливають на зовнішньоекономічну діяльність підприємства. Встановлено, що кожен суб'єкт інституційного середовища потенційно може формувати ризики для економічної безпеки підприємства. За результатами аналізу окреслено ключові проблемні аспекти, з якими стикається підприємство у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності (таблиця 2.7).

## Основні ризики у процесі виконання експортних контрактів

Показник	2022	%	2023	%	2024	%
<b>Загальна кількість поставок</b>	240	–	260	–	285	–
Значний термін погашення дебіторської заборгованості	98	40,8	112	43,1	118	41,4
Порушення термінів поставки	95	39,6	72	27,7	65	22,8
Відмова від товару / повернення	28	11,7	36	13,8	40	14,0
Порушення екологічних норм	30	12,5	38	14,6	48	16,8
Порушення митних правил	36	15,0	24	9,2	20	7,0

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

Після завершення теоретичного аналізу та систематизації його результатів наступним кроком буде формування складових елементів управління ризиками в ЗЕД (рис. 2.1).

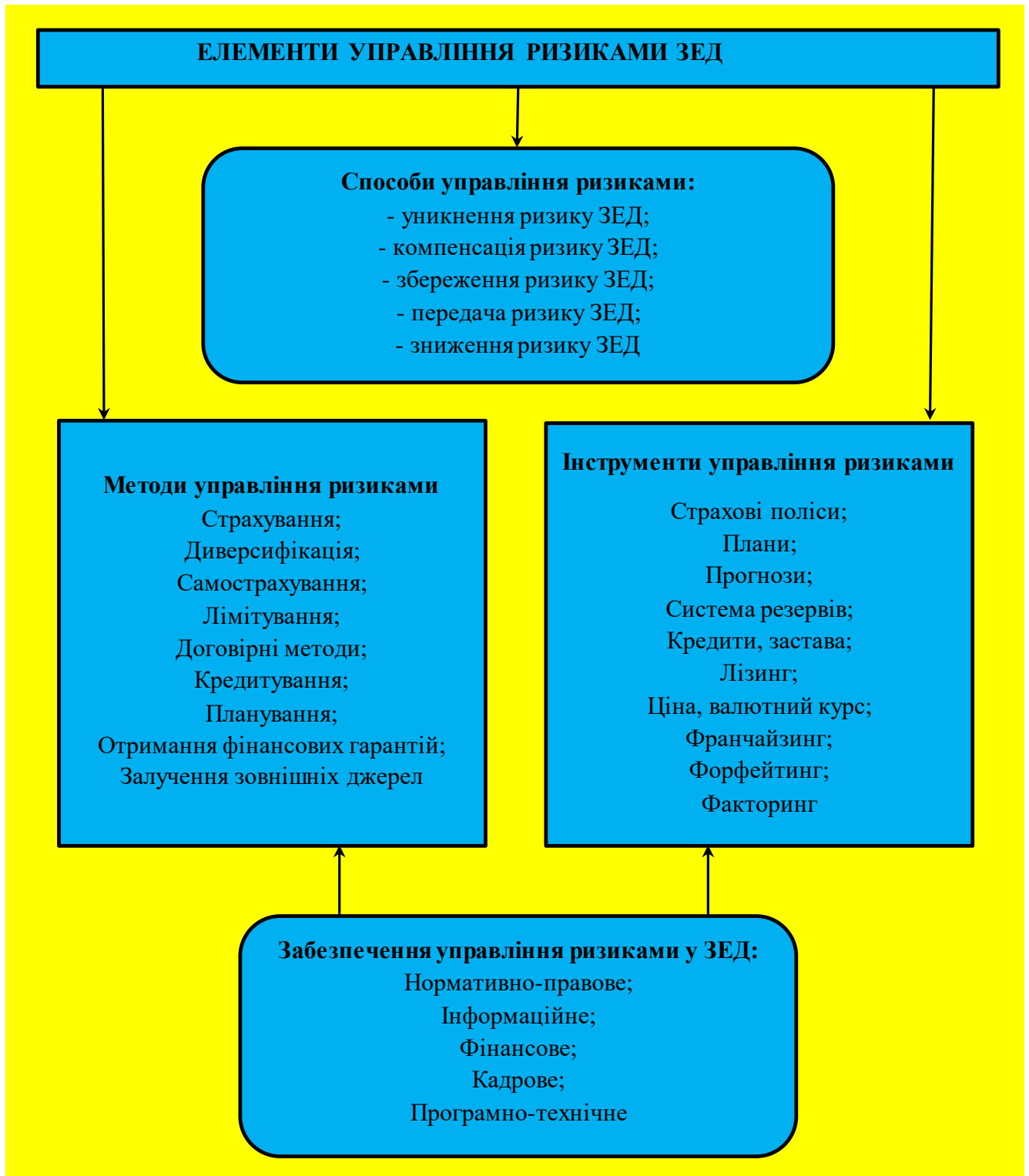


Рис.2.1. Складові елементи системи управління ризиками на підприємстві  
Джерело: [31].

У процесі здійснення господарської діяльності кожне підприємство самостійно визначає підхід до управління ризиками та обирає відповідну стратегію їх мінімізації з урахуванням власних потреб і специфіки функціонування. Такий вибір зумовлюється особливостями галузі,

організаційною структурою, внутрішньою політикою підприємства та іншими чинниками. Кожна система ризик-менеджменту передбачає використання певного набору інструментів і методів, спрямованих на зниження впливу ризиків та забезпечення економічної стабільності.

Результати проведеного дослідження свідчать, що серед найбільш суттєвих ризиків, які виникають у процесі здійснення експортних операцій підприємства, варто виділити: значні строки погашення дебіторської заборгованості та недотримання умов розрахунків за контрактами, затримки у постачанні продукції, відмову від приймання товару або його повернення у зв'язку з невідповідністю встановленим контрактним вимогам, а також недотримання екологічних стандартів країни-імпортера.

### **Висновки до другого розділу**

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс», досліджено його виробничо-ресурсний потенціал, фінансово-економічний стан та особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності, а також ідентифіковано основні ризики, що впливають на ефективність функціонування підприємства. Проведене дослідження дозволило сформулювати такі узагальнені висновки.

Встановлено, що Сокальське ДЛГП «Галсільліс» є підприємством лісогосподарської галузі з достатнім ресурсним потенціалом та стабільною виробничою базою. Підприємство здійснює комплексну діяльність, що включає ведення лісового господарства, заготівлю деревини, її первинну переробку та реалізацію продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Значна площа лісових угідь, домінування експлуатаційних лісів та стабільні обсяги заготівлі деревини формують передумови для ефективного ведення господарської діяльності та забезпечують потенціал для подальшого розвитку підприємства.

Аналіз природно-географічних умов функціонування підприємства показав, що територія його розміщення характеризується сприятливими

кліматичними та ґрунтовими умовами для розвитку лісових насаджень. Водночас на екологічний стан території впливають антропогенні фактори, зокрема діяльність промислових підприємств регіону, що зумовлює необхідність посилення природоохоронних заходів та впровадження принципів раціонального використання лісових ресурсів.

Результати фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства за 2022–2024 роки свідчать про загалом стабільний фінансовий стан та поступове нарощування економічного потенціалу. Спостерігається зростання вартості активів і власного капіталу, що підтверджує зміцнення фінансової стійкості підприємства. При цьому динаміка доходу від реалізації продукції має нестабільний характер, що зумовлено змінами ринкової кон'юнктури та коливанням попиту на лісопродукцію. Показники рентабельності свідчать про прибутковість діяльності підприємства, хоча окремі індикатори демонструють тенденцію до зниження ефективності використання ресурсів.

Аналіз ліквідності показав високий рівень платоспроможності підприємства та його здатність своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Значення коефіцієнтів ліквідності перевищують нормативні показники, що свідчить про достатній обсяг оборотних активів. Водночас надмірне зростання цих показників може вказувати на неефективне використання оборотного капіталу та потребує оптимізації структури оборотних активів.

Встановлено, що підприємство активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, частка експорту в загальному обсязі реалізації становить понад 60 %, що свідчить про значну орієнтацію на міжнародні ринки. Основними торговельними партнерами підприємства є країни Європейського Союзу, зокрема Польща, Німеччина та інші держави. При цьому у досліджуваному періоді спостерігається тенденція до скорочення обсягів експорту, що пов'язано з впливом пандемії COVID-19, порушенням логістичних ланцюгів та воєнними подіями, які суттєво ускладнили здійснення зовнішньоекономічних операцій.

Проведений аналіз ефективності експортної діяльності показав доцільність її здійснення, оскільки показники ефективності експорту перевищують

відповідні показники реалізації продукції на внутрішньому ринку. Разом з тим виявлено тенденцію до зниження рентабельності експорту, що пов'язано зі зростанням витрат, валютними коливаннями та підвищенням вимог до якості продукції на міжнародних ринках.

В результаті дослідження ідентифіковано ключові ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Найбільшу частку становлять ризики, пов'язані із значними строками погашення дебіторської заборгованості, які перевищують 40 % від загальної кількості поставок. Суттєвими також є ризики порушення термінів поставки продукції, повернення товарів через невідповідність контрактним вимогам, недотримання екологічних стандартів країн-імпортерів та порушення митних процедур. Виявлені ризики мають системний характер і впливають на фінансову стійкість підприємства та ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що Сокальське ДЛГП «Галсільліс» має достатній виробничий і фінансовий потенціал для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, однак функціонує в умовах підвищеного рівня ризиків. Це зумовлює необхідність удосконалення системи управління ризиками, підвищення ефективності зовнішньоекономічних операцій та впровадження сучасних інструментів мінімізації негативного впливу зовнішнього середовища, що і визначає напрям подальших досліджень у третьому розділі роботи.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СОКАЛЬСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»**

#### **3.1. Заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс»**

Результати проведеного у попередньому розділі аналізу діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» засвідчили, що підприємство функціонує в умовах відносно стабільного фінансового стану та має достатній ресурсний потенціал для розвитку. Водночас значна орієнтація на зовнішні ринки, яка проявляється у високій частці експорту в структурі реалізації продукції, зумовлює підвищену залежність підприємства від факторів зовнішнього середовища та відповідно – зростання рівня ризикованості його діяльності.

Проведене дослідження показало, що ключовими загрозами для підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності є фінансові, логістичні та комерційні ризики, серед яких домінують затримки у погашенні дебіторської заборгованості, порушення строків поставок, повернення продукції через невідповідність контрактним умовам, а також посилення вимог до екологічних стандартів на зовнішніх ринках. При цьому виявлено, що частина ризиків має системний характер і формується під впливом як внутрішніх управлінських недоліків, так і зовнішніх факторів, включаючи нестабільність міжнародного середовища.

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються значним рівнем невизначеності, що пов'язано з наслідками глобальних кризових явищ, пандемії, а також воєнними подіями, які суттєво впливають на логістичні ланцюги, валютні курси та загальну кон'юнктуру світових ринків. У таких умовах традиційні підходи до управління, що базуються переважно на реагуванні на вже реалізовані загрози, втрачають свою ефективність. Натомість зростає необхідність впровадження проактивних

моделей управління ризиками, які передбачають їх своєчасне виявлення, прогнозування та попередження [1].

Особливої актуальності набуває формування комплексної системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, інтегрованої у загальну систему управління підприємством.

З огляду на виявлені проблеми та тенденції розвитку діяльності підприємства, виникає об'єктивна необхідність розроблення та обґрунтування практичних заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління ризиками. Особливу увагу доцільно приділити підвищенню ефективності управління дебіторською заборгованістю, удосконаленню контрактної політики, диверсифікації ринків збуту, а також впровадженню сучасних фінансових інструментів і цифрових рішень у сфері управління ризиками.

Таким чином, метою даного розділу є розроблення науково обґрунтованих та практично орієнтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку міжнародного економічного середовища (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

## Основні ризики при здійсненні ЗЕД та їх ранжування

Основні ризики та загрози у процесі здійснення ЗЕД	Кількість випадків	У % до загальної кількості поставок	Ваговий коефіцієнт	Ранг
Значний термін погашення дебіторської заборгованості	118	41,4	0,25	1
Порушення термінів поставки товарів	65	22,8	0,25	2
Відмова від товару або його повернення у зв'язку із невідповідністю контрактним характеристикам	40	14,0	0,2	3
Порушення екологічних норм країни імпортера	48	16,8	0,2	3
Порушення митних правил при оформленні товарів	20	7,0	0,1	4

*Джерело: розроблено автором.*

У процесі аналізу показників оборотності оборотних активів встановлено, що їх рівень залишається нижчим за оптимальні значення, що свідчить про наявність потенційних загроз для фінансової стійкості підприємства. Отримані результати підтверджують, що ключовим фактором такої ситуації є значні затримки у погашенні дебіторської заборгованості з боку іноземних контрагентів. Зокрема, за оновленими даними частка цього ризику перевищує 40 % від загальної кількості операцій, що свідчить про його системний характер.

Наявність значного обсягу прострочених платежів призводить до уповільнення обігу оборотного капіталу, обмежує фінансову гнучкість підприємства та формує потребу у залученні додаткових позикових ресурсів. У результаті зростає фінансове навантаження, погіршується ліквідність і знижується загальна ефективність господарської діяльності. Таким чином, проблема дебіторської заборгованості набуває ознак одного з ключових дестабілізуючих чинників економічної безпеки підприємства.

Слід зазначити, що проблема затримок розрахунків у зовнішньоекономічній діяльності має системний характер і підтверджується даними макrorівня. Зокрема, за інформацією офіційної статистики, обсяг заборгованості іноземних партнерів перед українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності у попередні роки демонстрував суттєве зростання, що супроводжувалося збільшенням кількості порушень строків розрахунків. Це, у свою чергу, призводило до застосування санкцій до підприємств, включаючи обмеження або припинення здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У сучасних умовах воєнної нестабільності такі ризики лише посилюються, оскільки додаються фактори валютної волатильності, логістичних обмежень і зниження платоспроможності окремих іноземних партнерів.

З метою мінімізації зазначених ризиків доцільним є впровадження сучасних фінансових інструментів управління дебіторською заборгованістю, зокрема використання факторингових операцій. Сутність факторингу полягає у передачі права вимоги заборгованості спеціалізованій фінансовій установі —

фактор-компанії, яка здійснює авансову виплату експортеру більшої частини суми контракту. Як правило, розмір комісійної винагороди факторингових компаній коливається в межах 2–10 %, а у випадку підвищеного ризику може досягати 20 %.

Застосування такого механізму дозволяє підприємству оперативно отримувати грошові кошти після здійснення експортної операції, що сприяє скороченню обсягів дебіторської заборгованості та прискоренню оборотності оборотного капіталу. У результаті підвищується ліквідність, знижується потреба у залученні кредитних ресурсів та зміцнюється фінансова стабільність підприємства. В умовах зростання ролі фінансових ризиків у структурі загроз зовнішньоекономічної діяльності впровадження таких інструментів набуває особливої актуальності та є важливим напрямом підвищення ефективності функціонування підприємства (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2.

Прогнозоване значення показників після залучення фактор-фірми

Статті	Базовий	Плановий
Оборотні активи	6705	8820
Виробничі запаси	5364	3520
Виплати фактор-компанії	0	1680
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи	1518	180
Коефіцієнт оборотності	1,88	2,52
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,31	1,45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,021	0,048
Коефіцієнт платоспроможності	0,26	0,38
Коефіцієнт маневреності	0,91	0,87
Коефіцієнт забезпечення боргів	0,34	0,47
Вивільнені кошти	—	1985

*Джерело: розроблено автором.*

Отримані результати свідчать про суттєве покращення фінансово-економічних показників підприємства внаслідок впровадження факторингових операцій. Передусім це проявляється у значному скороченні дебіторської заборгованості — з 1518 тис. грн до 180 тис. грн, що є логічним наслідком передачі прав вимоги фактор-компанії. Така трансформація структури оборотних активів дозволяє суттєво прискорити обіг капіталу та зменшити фінансові ризики, пов'язані з несвоєчасними розрахунками іноземних контрагентів.

Водночас спостерігається збільшення загального обсягу оборотних активів, що пояснюється зростанням частки ліквідних коштів у їх структурі. Зменшення обсягів виробничих запасів свідчить про підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами та оптимізацію складських залишків в умовах нестабільного попиту та логістичних обмежень.

Позитивні зміни відображаються також у динаміці фінансових коефіцієнтів. Зокрема, коефіцієнт оборотності зростає з 1,88 до 2,52, що вказує на підвищення ефективності використання оборотних активів. Покращення показників ліквідності (поточної та абсолютної) свідчить про зміцнення здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Зростання коефіцієнта платоспроможності та забезпечення боргів підтверджує підвищення фінансової стійкості та зниження рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Незначне зниження коефіцієнта маневреності пояснюється перерозподілом фінансових ресурсів у бік більш ліквідних активів, що є обґрунтованим в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Особливо важливим результатом є вивільнення грошових коштів у розмірі 1985 тис. грн, що створює додаткові можливості для фінансування поточної діяльності, інвестування або покриття непередбачених витрат. У контексті воєнної економіки це є критично важливим фактором забезпечення фінансової гнучкості підприємства.

Таким чином, впровадження факторингу виступає ефективним інструментом мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності, передусім у

частині управління дебіторською заборгованістю. Це дозволяє не лише покращити фінансові показники, але й підвищити загальний рівень економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

### **Висновки до третього розділу**

Встановлено, що, незважаючи на відносно стабільний фінансовий стан підприємства та наявність достатнього ресурсного потенціалу, значна орієнтація на зовнішні ринки обумовлює підвищену чутливість до впливу факторів зовнішнього середовища та зростання рівня ризикованості діяльності.

Ідентифіковано ключові ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства, серед яких домінують фінансові, логістичні та комерційні загрози. Найбільш вагомим ризиком визначено затримки погашення дебіторської заборгованості, частка якого перевищує 40 % у структурі операцій, що свідчить про його системний характер.

Доведено, що наявність значного обсягу дебіторської заборгованості негативно впливає на оборотність оборотних активів, знижує фінансову гнучкість підприємства, підвищує потребу у залученні позикових ресурсів та створює загрозу фінансовій стійкості.

Обґрунтовано, що сучасні умови функціонування підприємств, зумовлені воєнними подіями, валютною нестабільністю та логістичними обмеженнями, посилюють прояви ризиків зовнішньоекономічної діяльності та потребують переходу від реактивної до проактивної моделі управління ризиками.

Визначено, що ефективне управління ризиками має базуватися на формуванні інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка є складовою загальної системи управління підприємством та спрямована не лише на мінімізацію загроз, але й на підвищення ефективності господарської діяльності.

Запропоновано використання факторингу як ключового інструменту управління дебіторською заборгованістю, що дозволяє передати ризики неплатежів фінансовим установам та забезпечити прискорення обігу грошових коштів.

Доведено, що впровадження факторингових операцій забезпечує суттєве скорочення дебіторської заборгованості (з 1518 тис. грн до 180 тис. грн), що позитивно впливає на структуру оборотних активів та знижує фінансові ризики підприємства.

Встановлено, що застосування факторингу сприяє покращенню ключових фінансово-економічних показників, зокрема:

- зростанню коефіцієнта оборотності оборотних активів;
- підвищенню показників ліквідності;
- зміцненню платоспроможності підприємства;
- зниженню залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Визначено, що внаслідок оптимізації структури оборотних активів відбувається перерозподіл ресурсів у бік більш ліквідних форм, що є обґрунтованим в умовах підвищеної економічної невизначеності.

Обґрунтовано, що вивільнення грошових коштів у розмірі 1985 тис. грн створює додаткові можливості для фінансування поточної діяльності підприємства, реалізації інвестиційних проєктів та підвищення фінансової гнучкості.

Доведено, що впровадження сучасних фінансових інструментів управління ризиками дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки зовнішньоекономічної діяльності, але й підвищити рівень економічної безпеки підприємства.

Узагальнено, що запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління ризиками мають практичну цінність та можуть бути використані для підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню більш ефективної, гнучкої та адаптивної системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, що є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства в сучасних економічних умовах.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання бакалаврської роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, аналітичної оцінки та практичних аспектів управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства на прикладі Сокальського ДЛГП «Галсільліс».

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі узагальнюючі висновки:

Встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність є важливим напрямом функціонування підприємства, який забезпечує розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та залучення додаткових фінансових ресурсів. Водночас вона характеризується високим рівнем невизначеності та супроводжується значною кількістю ризиків.

Обґрунтовано, що ризики зовнішньоекономічної діяльності мають комплексний характер і формуються під впливом як зовнішніх (економічних, політичних, валютних, правових), так і внутрішніх (організаційних, управлінських) чинників. Це зумовлює необхідність застосування системного підходу до їх ідентифікації та управління.

У ході аналітичного дослідження діяльності Сокальського ДЛГП «Галсільліс» встановлено, що підприємство характеризується відносно стабільним фінансовим станом, позитивною динамікою зростання активів і власного капіталу та наявністю достатнього ресурсного потенціалу для подальшого розвитку.

Водночас виявлено нестабільність показників доходу від реалізації продукції, що свідчить про залежність підприємства від зовнішніх ринкових факторів та змін кон'юнктури.

Встановлено, що зовнішньоекономічна діяльність займає значну частку у структурі реалізації продукції підприємства (понад 60 %), що забезпечує надходження валютної виручки, але водночас підвищує рівень ризикованості діяльності.

Ідентифіковано ключові ризики зовнішньоекономічної діяльності підприємства, серед яких домінують фінансові ризики, пов'язані із затримками погашення дебіторської заборгованості, а також логістичні та комерційні ризики.

Доведено, що найбільш критичним ризиком є зростання обсягів дебіторської заборгованості, що призводить до уповільнення оборотності оборотних активів, зниження ліквідності та погіршення фінансової стійкості підприємства.

Обґрунтовано необхідність переходу до проактивної моделі управління ризиками, яка передбачає своєчасне виявлення, оцінювання та попередження можливих загроз, особливо в умовах воєнної та економічної нестабільності.

У межах роботи запропоновано практичні заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками, зокрема впровадження факторингових операцій як ефективного інструменту управління дебіторською заборгованістю.

Доведено, що застосування факторингу дозволяє суттєво скоротити обсяги дебіторської заборгованості, прискорити обіг оборотного капіталу, підвищити ліквідність та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

Встановлено, що впровадження запропонованих заходів забезпечує покращення ключових фінансово-економічних показників діяльності підприємства та сприяє підвищенню рівня його економічної безпеки.

Узагальнено, що ефективне управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності є важливою передумовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, поставлену мету дослідження досягнуто, а сформульовані у роботі теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані для підвищення ефективності управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств лісогосподарської галузі.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 202–210. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>
2. Kozachenko G. V. Enterprise economic security management conception. URL: <http://www.pan-ol.lublin.pl/wydawnictwa/TMot10a/Kozachenko.pdf> (дата звернення 15.02.2026).
3. Батанова Л. О. Фінансовий контроль у сфері державної митної справи : монографія. Чернівці : Технодрук, 2015. 153 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2017. 502 с.
5. Вічевич А. М. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності / А. М. Вічевич, О. В. Максимець. Львів: Афіна, 2014. 140 с.
6. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity : навчальний посібник. Львів : ЛДУВС, 2021. 244 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3732>
7. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Забезпечення еколого-економічної безпеки у посткризовий період. Вісник НЛТУУ. 2021. Том 31. № 5. С. 79 – 83. <https://doi.org/10.36930/40310512>
8. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Київ : ЦУЛ, 2019. 336 с.
9. Грицай О. І., Дефір І. Р., Козак О. М. Огляд кількісних методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-104>
10. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Зовнішньоекономічна діяльність – 3 : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2018. 356 с.
11. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. Київ : Знання, 2016. 462 с.
12. ДЛГП Сокальське «Галсільліс». : веб-сайт.URL: <https://lnk.ua/2LuLYWUt9>

13. Дроздов Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2017. 172–382 с.
14. Зінчук Т., Горбачова І., Ковальчук О. та ін. Міжнародні економічні відносини та зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 519 с.
15. Зінь Е. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2014. 432 с.
16. Зовнішньоекономічна діяльність Підприємства : Підручник для вузів/ за редакцією І. В. Багрової. Київ : Центр навч. л-ри, 2014. 580 с.
17. Зовнішньоекономічна діяльність: підприємство-регіон : колективна монографія / за ред. Козака Ю. Г. Київ : ЦУЛ, 2017. 240 с.
18. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник. Київ : Знання-Прес, 2015. 384 с.
19. Ковтун Е. О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. В. 6, Ч. 1. С. 172–174.
20. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, І. Ю. Сіваченко. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 792 с.
21. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С., Сіваченко І. Ю. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку : монографія. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2018. 182с.
22. Крикунова В. М. Чинники, динаміка і структура зовнішньоторговельної діяльності підприємств України. *Економічні інновації*. С. 92–101.
23. Кудлай В. Г. Особливості експортно-імпортової діяльності у зовнішньоекономічній діяльності підприємств України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 3. С.3–9.
24. Масловська Л. Управлінські аспекти зовнішньоекономічної діяльності України в перехідний період. *Економіка України*. № 8. 2017. С. 67–72.

25. Методологія формування транспортно-митної інфраструктури в Україні : монографія / За ред. А. М. Пасічника. Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. 168 с.
26. Міжнародна торгівля : підручник / За ред. Ю.Г. Козака. Київ-Катовіце-Краків : ЦУЛ, 2015. 272 с.
27. Непомняца Т. С. Стимулювання експортної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №2. С. 146–154.
28. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 року № 959-ХІІ, зі змінами і доповненнями. URL : [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
29. Рум'янцев А.П., Рум'янцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 377 с.
30. Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2022. № 2 (26). С. 79–88.
31. Санкційні ризики у зовнішньоекономічній діяльності підприємств. QD Professional. 2024. URL: <https://qdpro.com.ua/uk/news/sankciyni-riziki-u-zed-diyalnosti> (дата звернення: 19.03.2026).
32. Томашков С. Б., Огерчук Ю. В. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 2 (9). С. 142–151.
33. Трифонова О. В., Швець В. Я. Основи зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2015. 152 с.
34. Тюріна Н., Карвацька Н. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 408 с.
35. Устенко А. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2019. 376 с.