

УДК 339.9.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-15>**Станкевич І.В.**

доктор економічних наук, професор
Одеська державна академія будівництва та архітектури
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3937-9145>

Сакун Г.О.

кандидат філософських наук, доцент
Одеська державна академія будівництва і архітектури
 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5878-7809>

Двоєнкін Є.М.

аспірант кафедри менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва і архітектури
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7637-8175>

Stankevych Iryna

Doctor of Economics, Professor
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

Sakun Hanna

Candidate of Philosophy, Associate Professor
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

Dvovenkin Yevhen

Postgraduate Student at the Department of Management and Marketing
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture

РИЗИКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

RISK-ORIENTED APPROACH TO THE MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS

Актуальність дослідження зумовлена глобалізацією та нестабільністю світової економіки. Ці процеси вимагають від суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ефективного підходу до управління ризиками. З огляду на це, метою статті є вивчення загальних аспектів формування та застосування ризикоорієнтованого підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю організацій. За наведеними вище положеннями зроблено висновки, що методологія ризикоорієнтованого підходу набуває все більшої гнучкості, адже в центр уваги ставить безперервну ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, які виникають як постійно, так і епізодично. Закономірно, підхід наразі інтегрує і розвиває як базовий елемент систематичний аналіз та оцінку ймовірності настання кожного ризику, а також його потенційного впливу на діяльність організації. Беручи до уваги вищезазначене, дальші перспективи дослідження спрямовані на поглиблення розуміння специфіки ризиків у різних галузях ЗЕД.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, ефективне управління ризиками, глобальне середовище, пріоритизація ризиків.

The relevance of this research is driven by globalization and the instability of the global economy. These processes necessitate that entities engaged in foreign economic activity (FEA) adopt an effective approach to risk management. These entities include organizations that export/import goods or services, investors in foreign projects, organizations engaged in international transportation and settlements, financial institutions, and tour operators. By the aforementioned provisions, the objective of this article is to examine the general aspects of the formation and application of a risk-oriented approach to the management of foreign economic activity in organizations. Based on the aforementioned provisions, it is concluded that the methodology of the risk-oriented approach is becoming increasingly flexible as it focuses on the continuous identification, assessment, and management of risks that arise both constantly and sporadically. Consequently, the approach currently integrates and develops, as a fundamental

element, the systematic analysis and assessment of the probability of each risk occurring, as well as its potential impact on the organization's activities. It has been proven that the foundation of the effectiveness of the new format of the risk-oriented approach to managing foreign economic activity is a repetitive and evolving set of methodological steps, such as risk identification, risk assessment, risk prioritization, development of risk management strategies, monitoring and control. Each previous step is the foundation for all subsequent ones. Noted, that the iterative (repetitive) nature of the risk management process in foreign economic activity is due to the dynamism of the external environment of the subject (in particular, changes in economic, political, legal, and other conditions require constant review and adaptation of risk management strategies), uncertainty (more and more risks are unpredictable, and their probability and impact are increasingly changing over time), the desire for improvement (more and more organizations strive to improve their risk management processes, taking into account the experience gained and new knowledge). Given the above provisions, further research prospects should be aimed at deepening the understanding of the specifics of risks in different areas of foreign economic activity.

Key words: foreign economic activity, effective risk management, global environment, risk prioritization.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена глобалізацією та нестабільністю світової економіки. Ці процеси вимагають від суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) ефективного підходу до управління ризиками. До таких суб'єктів належать:

- організації, що експортують/імпортують товари або послуги;
- інвестори в іноземні проекти;
- організації, що здійснюють міжнародні перевезення та розрахунки;
- фінансові установи та туристичні оператори.

Враховуючи різноманітність ЗЕД, вона може здійснюватися в різних формах та породжувати різноманітні ризики (серед яких: проблеми з логістикою, митним оформленням, якістю товарів та послуг, коливання курсів валют, зміни в економічній політиці країн, фінансові кризи тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед досліджень, на які спирається автор і в яких розглядається проблема управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) організацій та підходи до застосування ризикоорієнтованого підходу в цій площині, виділено напрацювання Шереметинської О.В., Тюхи І.В., Тур О.В., Озель Д.М., Семчук Ж.В., Процев'ят О.С., Скриньковського Р.М. Більшість із цих науковців звертають увагу на той факт, що ризикоорієнтований підхід до управління ЗЕД набуває все більшої популярності, оскільки дозволяє організаціям не лише належним чином реагувати на поточні виклики, але й прогнозувати та пом'якшувати потенційні ризики, тим самим забезпечуючи сталий розвиток та досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей.

Разом з тим, базові аспекти та типологія реалізації ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД організацій досліджені у сучасній науковій літературі лише фрагментарно, що робить їх перспективними об'єктами для подальших досліджень.

Формулювання завдання дослідження. Відповідно до наведених положень, метою статті є вивчення загальних аспектів формування та застосування ризикоорієнтованого підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. У межах дослідження звертається увага на ризикоорієнтований підхід до управління ЗЕД організацій, який почав своє формування з кінця ХХ ст. і набув значного поширення у 2020-х рр. у зв'язку із системною дією таких факторів, як [1–2; 5]:

- глобалізація;
- прискорення циклів розвитку фінансових криз (які продемонстрували важливість ефективного управління ризиками для забезпечення стабільності фінансової системи організацій);
- розвиток регуляторних вимог (що посилюють вимоги до управління ризиками);
- технологічний прогрес.

До початку 2000-х років управління зовнішньоекономічною діяльністю організацій орієнтувалося на жорстку методологію, що ставила в центр уваги управління ризиками зі сталим характером прояву. Це означало, що підприємства фокусувалися на відомих та передбачуваних ризиках ЗЕД, ігноруючи потенційні нові загрози та можливості, які були нечисленними у глобальному середовищі.

Тюріна Н.М. та Карвацька Н.С. зазначають, що доки умови здійснення міжнародних економічних відносин не вирізнялися варіативністю змін, такий формат ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД був частково виправданим [2]. Кінець ХХ століття та початок 2000-х років можна характеризувати відносною стабільністю та передбачуваністю світової економіки з кількох причин:

1. Кінець холодної війни призвів до зменшення геополітичної напруги, відкрив нові ринки для міжнародної торгівлі та інвестицій. Це створило умови для економічного зростання та стабільності.

2. Прийняття багатьма країнами неоліберальної економічної політики, відомої як "Вашингтонський консенсус", яка включала дерегуляцію, приватизацію та лібералізацію торгівлі. Це сприяло економічному зростанню та стабільності в багатьох країнах.

3. Слабкий характер прояву глобальних фінансових криз. Це сприяло відносній стабільності національних фінансових ринків та національних економік.

4. Технологічний прогрес, що відбувався, але не досяг рівня, який ми спостерігаємо сьогодні. Зміни відбувалися повільніше, що робило економічні процеси більш передбачуваними.

5. Глобалізація, що розпочалася, але ще не досягла піку розвитку. Економіки країн були менш взаємопов'язані, ніж сьогодні, що зменшувало ризик поширення криз між країнами.

Варто зазначити, що цей період не був повністю позбавлений проблем. Наприклад, відбувалися регіональні конфлікти та економічні кризи, які могли впли-

нути на ефективність жорсткого ризикоорієнтованого підходу.

Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О. В. зацентрували увагу, що з 2000-х років все більше організацій, які здійснювали зовнішньоекономічну діяльність та орієнтувалися на ризикоорієнтований підхід до управління діяльністю, пов'язаною з міжнародними економічними відносинами, все частіше стикалися з новими, непередбачуваними ризиками [5]. Окреслена змінність запустила процеси еволюції ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД організацій, спрямовану на відмову від жорсткої методології обліку ризиків на користь гнучкості. Щоправда, ця еволюція не була одномоментною та універсальною для всіх організацій. Деякі організації досі продовжують використовувати традиційні методи управління ризиками, тоді як інші активно впроваджують нові підходи [3–4].

Наприклад, такі компанії, як "Бурштин України" та НВК "Прогрес", дотримуються традиційного ризикоорієнтованого підходу, який базується на жорсткій методології управління зовнішньоекономічною діяльністю організацій.

Водночас, багато українських компаній активно впроваджують новий формат ризикоорієнтованого підходу, який враховує динамічність та непередбачуваність сучасного бізнес-середовища. Серед них можна виділити:

- ТОВ СП Нібулон (аграрна компанія, що експортує зернові та олійні культури);
- Феррекспо (гірничо-металургійна компанія, що експортує залізну руду та залізородні окатки);
- ДТЕК (енергетична компанія, що інвестує в проекти відновлюваної енергетики);
- SoftServe (ІТ-компанія, що надає послуги з розробки програмного забезпечення в різних країнах світу);
- ЕРАМ (ІТ-компанія, що спеціалізується на розробці програмного забезпечення та консалтингу, з офісами в Україні та за кордоном).

Звертаючись до досвіду суб'єктів, що наразі є користувачами нового формату ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД, зазначимо, що за наявною практикою ця методологія управління набуває все більшої гнучкості, адже в центр уваги ставить безперервну ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, які виникають як постійно, так і епізодично. Закономірно, підхід наразі інтегрує і розвиває як базовий елемент систематичний аналіз та оцінку ймовірності настання кожного ризику, а також його потенційного впливу на діяльність організації [2; 5]. Основою дієвості нового формату ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД є повторювана та еволюціонуюча сукупність методичних етапів.

У контексті ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД, "етапи" означають послідовні, але водночас гнучкі та налаштовувані кроки процесу управління ризиками, які реалізуються ітеративно (циклічно). Це означає, що процес управління ризиками не є лінійним і завершеним, а являє собою безперервний цикл, де кожен етап має свою мету та завдання, які можуть змінюватися залежно від конкретної ситуації та потреб організації.

Так, за наявним досвідом, основні етапи ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД організацій можуть охоплювати (табл. 1):

1. Ідентифікацію ризиків.
2. Оцінку ризиків.
3. Пріоритизацію ризиків.
4. Розробку стратегій управління ризиками.
5. Моніторинг та контроль ризиків.

Очевидно, що етапи нового ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД є послідовними та взаємопов'язаними, забезпечуючи комплексний та ефективний підхід до управління ризиками в міжнародній діяльності організації. Кожен наступний етап базується на результатах попереднього, і всі вони разом утворюють цілісну систему управління ризиками.

Так, розглянемо покрокові елементи нового ризикоорієнтованого підходу до управління зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) більш докладно.

Крок з ідентифікації ризиків узагальнює процедури виявлення всіх можливих негативних подій, які можуть вплинути на діяльність організації в рамках ЗЕД. Завдання окресленого кроку полягають у:

1. Створенні вичерпного переліку усіх можливих ризиків, з якими може зіткнутися організація в межах ЗЕД. Це включає як внутрішні (пов'язані з діяльністю самої організації), так і зовнішні (пов'язані зі змінами в політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі) ризики.

2. Забезпечення основи для подальшої оцінки та управління ризиками ЗЕД.

3. Мінімізація ймовірності виникнення непередбачуваних ситуацій та їх негативного впливу на діяльність організації. Чим повнішим і точнішим буде перелік виявлених ризиків, тим краще організація буде готова до можливих загроз та зможе вжити заходів для їх запобігання або пом'якшення наслідків.

Зазначимо, що не існує єдиної усталеної методики реалізації процедур ідентифікації (оскільки її основу формують різні методи, зокрема аналіз документації, інтерв'ю з експертами, мозковий штурм, анкетування тощо), разом з тим, саме ці процедури є фундаментом ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД. Їх якісне проведення є запорукою формування докладного реєстру ризиків (що є їх переліком з коротким описом та класифікацією за типом, джерелом походження тощо), який є базовою складовою управління ними, забезпечення стабільності та ефективності діяльності організації на міжнародному ринку.

Крок з оцінки ризиків узагальнює процедури оцінки ймовірності настання кожної несприятливої події, що внесена до реєстру, та формалізації її потенційного впливу на діяльність організації. Процес оцінки ймовірності настання кожного ризику за цим кроком спрямований на вирішення завдання з визначення того, наскільки ймовірно, що певний ризик, пов'язаний із зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД), станеться. Основою оцінки є методи експертної, статистичної оцінки або моделювання. Оцінка ймовірності може бути виражена в якісних (наприклад, низька, середня, висока) або кількісних (наприклад, у відсотках) виразах.

Процес формалізації потенційного впливу ризиків ЗЕД спрямований на визначення та опис можливих наслідків настання ризику для організації. Результатом цього процесу має бути формування масиву даних, достатнього для визначення можливого масштабу прояву ризику (а саме того, наскільки серйозними можуть бути наслідки настання ризику для організації).

Основні кроки або стадії процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю у межах ризикоорієнтованого підходу

Підходи організацій	Сфере ЗЕД	Кроки або стадії процесу управління зовнішньоекономічною діяльністю у межах нового ризикоорієнтованого підходу					Загальні особливості реалізації кроків
		Ідентифікація ризиків	Оцінка ризиків	Пріоритизація ризиків	Розробка стратегій управління ризиками	Моніторинг та контроль	
ТОВ СП Нібулон	експорт зернових та олійних культур	+	+	-	+	+	Етапи ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД є послідовними та взаємопов'язаними. Кожен наступний етап базується на результатах попереднього
Феррекспо	експорт залізної руди та залізорудної окатки	+	+	+	+	+	
ДТЕК	інвестування в проекти відновлюваної енергетики	+	+	+	+	+	
SoftServe	експорт послуг з розробки програмного забезпечення	+	+	-	+	+	
ЕРАМ	експорт послуг з розробки програмного забезпечення	+	+	-	+	+	

Джерело: сформовано за даними організацій

Крок з пріоритизації ризиків в окремих випадках може бути частиною кроку з оцінки ризиків, проте зазвичай виділяється як окремий етап. Процес пріоритизації ризиків ЗЕД спрямований на систематичне ранжування виявлених та оцінених ризиків за ступенем їх важливості та впливу на діяльність організації. Завданнями цього кроку є:

1. Визначення переліку ризиків, які є найбільш критичними та вимагають першочергової уваги та ресурсів. Це дозволяє зосередити зусилля на управлінні тими ризиками, які можуть мати найбільший негативний вплив на діяльність організації.

2. Оптимізація розподілу ресурсів на управління ризиками, зосереджуючись на найбільш значущих загрозах. Пріоритизація допомагає уникнути розпорощення ресурсів та забезпечити їх ефективне використання для мінімізації найбільш важливих ризиків.

3. Визначення базових орієнтирів з використання обмежених ресурсів організації. Пріоритизація ризиків дозволяє визначити, на які ризики слід спрямувати обмежені ресурси організації, щоб досягти максимального ефекту в їх мінімізації.

Зазначимо, що базовими методами реалізації цього кроку є визначення критеріїв пріоритизації (серед яких розрахунок ймовірності настання ризику, вплив ризику, взаємозв'язок ризиків, контрольованість ризику), за якими здійснюється їх ранжування (зокрема, кожному ризику присвоюється оцінка за тим чи іншим критерієм). Основою ранжування можуть бути [2]:

- Матриці ризиків (де по одній осі відкладається ймовірність настання ризику, а по іншій – його вплив);
- Ієрархії (переліки, де ризики порівнюються попарно за кожним критерієм, а потім їм присвоюється їх загальна пріоритетність);
- Експертні оцінки: де експерти ранжують ризики за кожним критерієм, а потім їх ранги усереднюються.

Ризики, які мають високу ймовірність настання та значний потенційний вплив, вважаються пріоритетними [2].

Крок з розробки стратегій управління ризиками спрямований на планування дій, у межах яких для кожного пріоритетного ризику розробляються докладні заходи щодо його мінімізації, уникнення, передачі або прийняття [4].

Класичний процес розробки стратегій управління ризиками ЗЕД окреслений в табл. 2.

Основні завдання, які вирішуються в процесі розробки стратегій управління ризиками ЗЕД, включають [1–2]:

1. Розробка докладного плану дій з управління ризиками ЗЕД.
2. Визначення відповідальних за реалізацію кожного заходу плану.
3. Планування ресурсів (фінансових, людських, технологічних) для реалізації стратегій.
4. Встановлення критеріїв оцінки ефективності стратегій.

Крок з моніторингу та контролю ризиків зовнішньоекономічної діяльності є завершальним етапом, але він також тісно пов'язаний з усіма попередніми. Базовим завданням цього кроку є оцінка ефективності заходів щодо управління ризиками та внесення необхідних коректив на будь-якому з попередніх етапів [5].

Зазначимо, що окреслені нами кроки ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД орієнтуються лише на замкнутий цикл, що ітеративно повторюється. Ця специфіка реалізації призводить до того, що інформація, отримана на кожному етапі, використовується для покращення управління ризиками на всіх наступних циклах.

Висновки. За наведеними вище положеннями зроблено висновки, що методологія ризикоорієнтованого підходу набуває все більшої гнучкості, адже в центр

Таблиця 2

Класичний процес розробки стратегій управління ризиками ЗЕД

Дія з розробки стратегій	Особливості реалізації дії	Завдання, які мають вирізуватися
Визначення цілей управління ризиками	Визначає що саме організація хоче досягти в результаті управління ризиками.	Зниження ймовірності настання ризику, зменшення його впливу, а уникнення, передачі або прийняття.
Аналіз можливих варіантів дій (сценарний аналіз)	Визначає заходи, які слід вжити для досягнення поставлених цілей.	Визначення напрямків страхування, хеджування, диверсифікації ринків збуту та постачання. Розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій та раптової зміни бізнес-моделі.
Оцінка загальної ефективності та вартості кожного варіанту	Визначає наскільки ефективним буде кожен захід у зниженні ризику.	Визначення витрат, пов'язаних з впровадженням стратегії, включаючи витрати на навчання персоналу, придбання обладнання, страхування тощо.
Вибір оптимальної стратегії	Вибір найбільш ефективного та економічно доцільного варіанту дій або комбінації варіантів дій.	Формалізація найкращого плану управління ризиками ЗЕД. Визначення критеріїв, за якими буде оцінюватися успішність впровадження стратегії.
Розробка плану впровадження стратегії управління ризиками ЗЕД	Визначення конкретних кроків, відповідальних осіб та термінів виконання обраної стратегії	Розбиття обраної стратегії на конкретні кроки або дії, які необхідно виконати. Призначення конкретних співробітників або відділів, які будуть відповідальні за виконання кожного кроку.

Джерело: сформовано на основі [1; 4–5]

уваги ставить безпервну ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, які виникають як постійно, так і епізодично. Закономірно, підхід наразі інтегрує і розвиває як базовий елемент систематичний аналіз та оцінку ймовірності настання кожного ризику, а також його потенційного впливу на діяльність організації. Серед інших висновків, що зроблені авторами можна виділити наступні:

Основою дієвості нового формату ризикоорієнтованого підходу до управління ЗЕД є повторювана та еволюційна сукупність методичних кроків, таких як: ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, пріоритизація ризиків, розробка стратегій управління ризиками, моніторинг та контроль. Кожен попередній крок є основою для всіх наступних.

Ітеративний (повторюваний) характер процесу управління ризиками ЗЕД зумовлений: динамічністю зовнішнього середовища суб'єкта (зокрема, зміни в економічних, політичних, правових та інших умовах вимагають постійного перегляду та адаптації стратегій управління ризиками), невизначеністю (все більше ризиків мають непередбачуваний характер, а їх ймовірність та вплив все частіше змінюються у часі), прагненням до вдосконалення (все більше організацій прагнуть покращувати свої процеси управління ризиками, враховуючи отриманий досвід та нові знання).

Беручи до уваги вищезазначене, далі перспективи дослідження спрямовані на поглиблення розуміння специфіки ризиків у різних галузях ЗЕД.

Список використаних джерел:

1. Озель Д.М. Ризики у зовнішній торгівлі та їх вплив на організацію та здійснення міжнародних розрахунків. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/34876/111-Ozel.pdf?sequence=1>
2. Тюріна Н.М., Карвацька Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. С. 395–419.
3. Семчук Ж.В., Процевят О.С., Скриньковський Р.М. Особливості страхування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2382>
4. Сисюк С.В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. *Вісник ЖДТУ*. Житомир, 2015. № 2 (72). С. 86–90.
5. Шереметинська О.В., Тюха І.В., Тур О.В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10287>

References:

1. Ozel' D. M. Ryzky u zovnishniy torhivli ta yikh vplyv na orhanizatsiyu ta zdiysnennya mizhnarodnykh rozrakhunkiv [Risks in foreign trade and their impact on the organization and implementation of international settlements]. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/34876/111-Ozel.pdf?sequence=1>
2. Tyurina N. M., Karvats'ka N. S. (2012) *Zovnishn'oeconomichna diyal'nist' pidpryyemstva* [External economic activity of the enterprise]. Kyiv: Tsentru uchbovoyi literatury, pp. 395–419. (in Ukrainian)
3. Semchuk Zh. V. Protsevyat O. S., Skryn'kovskyy R. M. (2013) *Osoblyvosti strakhuvannya zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nosti pidpryyemstva* [Features of insurance of foreign economic activity of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2382>
4. Sisyuk S. V. (2015) *Otsinka ta strakhuvannya ryzkyv u zovnishn'oeconomichniy diyal'nosti: oblikovyy aspekt* [Assessment and insurance of risks in foreign economic activity: accounting aspect]. *Visnyk ZHDTU*. Zhytomyr. Vol. 2 (72), pp. 86–90.
5. Sheremetyn'ska O. V., Tyukha I. V., Tur O. V. (2022) *Osoblyvosti upravlinnya ryzkyamy pry zdiysnenni zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nosti* [Peculiarities of risk management during foreign economic activities]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10287>