

Ольга Григорівна **МЕЛЬНИК**

д.е.н., професор, зав. кафедри, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8819-1910>

e-mail: [olga.g.melnyk@lpnu.ua](mailto:olga.g.melnyk@lpnu.ua)

Дмитро-Ілля Ігорович **ЯКИМЕЦЬ**

асистент, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0966-5462>

e-mail: [dmytro-illia.i.yakymets@lpnu.ua](mailto:dmytro-illia.i.yakymets@lpnu.ua)

## ОСОБЛИВОСТІ В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У дослідженні сформовано основні елементи системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Виокремлено класифікаційні ознаки чинників виникнення ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції, зокрема: за масштабом впливу; за можливістю ідентифікації та управління ризиками; за характером походження; за джерелами виникнення. Наведено рекомендовані етапи процесу управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції: аналіз ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища; ідентифікація загроз та можливостей за допомогою матриці RIO-RIT-REO-RET; діагностування ризиків; вибір інструментарію управління ризиками; формування системи індикаторів оцінювання впливу ризиків; розроблення стратегій управління ризиками; контролювання ризиків; моніторинг та коригування ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

**Ключові слова:** ризик, чинник, зовнішньоекономічна діяльність, євроінтеграція, система, технологія

### ВСТУП

Ідентифікація і дослідження чинників, які впливають на ефективність управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в умовах євроінтеграції має надзвичайну актуальність у сучасному бізнес-середовищі. Розширення діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання на європейські ринки зумовлює необхідність адаптації до нових вимог та стандартів ЄС, а також застосування інноваційних інструментів управління ризиками ЗЕД для забезпечення цілей сталого розвитку в умовах євроінтеграції.

Формування чинників та виокремлення особливостей в управлінні ризиками ЗЕД в умовах євроінтеграції дає підприємствам змогу проводити якісне ідентифікування ризиків та їх ґрунтовне оцінювання, розробляти ефективні стратегії управління ризиками, мінімізувати потенційні втрати та максимізувати вигоди від євроінтеграції.

Теоретичні та прикладні аспекти управління ризиками ЗЕД підприємств досліджували відомі науковці, такі як: І.О. Башинська, О.О. Васильченко, Г.П. Гончар, М.І. Григор'єва, З.П. Двудіт, В.В. Дергачова, А.С. Завербний, В.В. Кобржицький, Х.С. Передало, В.Ф. Проскура, Ю.В. Рудніцька, У.С. Савків, А.В. Свідерська, Г.В. Сидор, А.О. Тимків, В. Цопа, О.В. Шереметинська та ін. У більшості наукових праць авторів розглянуто сутність та типологію ризиків ЗЕД, охарактеризовано етапи їхнього оцінювання та оптимізування, а також наведено моделі ефективного управління ризиками ЗЕД підприємств. Проте слід зазначити, що недостатньо дослідженими залишаються питання з виокремлення чинників управління ризиками, а також формування системи та технології управління ризиками ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграції.

**МЕТА** статті – виокремлення ключових чинників та дослідження особливостей в управлінні ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою статті стали праці провідних науковців. З метою вирішення ключових завдань дослідження у статті застосовано такі методи, як: аналіз, синтез, теоретичного узагальнення, наукового абстрагування, побудови графічних моделей.

### РЕЗУЛЬТАТИ

У здійсненні ЗЕД перед більшістю підприємств виникає певна невизначеність, яка часто супроводжується різними ризиками, що особливо актуально в умовах євроінтеграції. За результатами аналізу літератури [1-11] варто виокремити такі ризики: політичні; митні; логістичні; валютні; маркетингові; інформаційні; інноваційні; ризики торговельної політики; ризики, що стосуються контракту; євроінтеграційні тощо. Слід також зазначити, що ризики є не тільки потенційними загрозами, але й т.зв. стимуляторами розвитку підприємств.

Управління ризиками ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграції є складним та багатограним процесом, що вимагає від підприємств системного підходу та застосування сучасних методів управління ними. Варто зазначити, що управління ризиками ЗЕД підприємств передбачає систематичний та безперервний процес ідентифікації, оцінювання, аналізування, мінімізації, контролювання та моніторингу потенційних загроз та можливостей, що виникають в реалізації зовнішньоекономічних зв'язків, з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

На виникнення ризиків ЗЕД впливає чимала кількість різноманітних чинників, які безпосередньо пов'язано зі специфікою діяльності підприємств, зокрема в умовах євроінтеграції. З метою узагальнення причин виникнення ризиків виділяють такі класифікаційні ознаки чинників ризику [1; 4; 9; 11]:

1. За масштабом впливу виділяють мегаризики (ризики тривалої дії на наднаціональному рівні, реалізація яких впливає одночасно на декілька країн), макроризики (ри-

зики на рівні однієї країни, спричинені політичними умовами, інфляцією, збільшенням державного боргу, рухом капіталу, зниженням темпів економічного зростання), мезоризики (галузеві ризики), мікроризики (ризики підприємства під впливом суб'єктивних та об'єктивних чинників, зумовлених неплатоспроможністю та погіршенням фінансового стану контрагента, нестабільністю курсу валюти ціни і валюти платежу, зниженням ступеня довіри до партнера).

2. За можливістю ідентифікації та управління ризиками чинники поділяють на контрольовані та неконтрольовані. Контрольованими вважаються чинники, які можна визначити на основі якісного діагностування і за результатами якого прийняти рішення з їх усунення чи управління ними. Неконтрольовані чинники можуть бути як невизначені (характеризуються високим ступенем непередбачуваності та можуть мати значний вплив на діяльність підприємства), так і випадкові (виникають несподівано, мають низьку передбачуваність, створюють особливі виклики для управління ризиками, оскільки вони вимагають від підприємств гнучкості та адаптивності, готовності до надзвичайних ситуацій, диверсифікації діяльності, страхування).

3. За характером походження чинники поділяють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників можна віднести стратегію підприємства, ресурсне забезпечення, застосування інноваційних технологій, кваліфікацію персоналу для роботи на європейських ринках. Водночас внутрішні чинники можуть бути як об'єктивними (незалежні від підприємства обставини, які можуть негативно вплинути на його діяльність на ринках ЄС), так і суб'єктивними (виникають через внутрішні рішення підприємства та пов'язані з людським фактором). Зовнішні чинники залежать від умов зовнішнього середовища, що передбачає певну адаптацію до мінливих умов ринку. Зі свого боку, зовнішні чинники поділяють на чинники прямої та опосередкованої дії. Чинниками прямої дії є: законодавча та нормативно-правова база, бюджетна та податкова політика, економічні зв'язки з контрагентами тощо. Опосередкованими вважаються чинники, що не мають прямого впливу на ЗЕД, але можуть опосередковано впливати на неї, створюючи ризики.

4. За джерелами виникнення ризиків виокремлюють економічні чинники (інфляція, дефолт, диверсифікування ринків збуту, жорстка конкуренція на ринку ЄС), фінансові (валютні коливання, кредитні ставки, неплатоспроможність); соціально-культурні (відмінності в соціальних нормах, культурних цінностях, споживчих перевагах); екологічні (застарілі технології, які не відповідають екологічним стандартам ЄС, забруднення довкілля, неефективна система переробки та утилізації відходів, промислові викиди, військові дії, які призвели до руйнування екосистеми); науково-технічні (невідповідність продукції технічним регламентам ЄС, недостатнє фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, недостатній розвиток інноваційних кластерів, технопарків та інших інноваційних центрів, еміграція висококваліфікованих науковців та інженерів до країн ЄС) та політичні (пов'язані з політичною нестабільністю, зміною законодавства, торговими війнами, санкціями та іншими політичними подіями, які можуть вплинути на ЗЕД).

Управління ризиками ЗЕД є невід'ємним складником

функціональної структури підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність систематизувати ключові елементи управління ризиками ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграції (табл. 1).

За результатами проведеного дослідження доцільно сформувані чітку послідовність етапів процесу управління ризиками ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграції, яка передбачає генерування максимально повної та достовірної інформації про ризики, що загрожують підприємству та можливі наслідки їх впливу, а також розроблення коригувальних заходів з мінімізування та оптимізування наявних ризиків. Рекомендовану технологію управління ризиками ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграції відображено на рис. 1.

Таблиця 1 – Ключові елементи системи управління ризиками ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграції (сформовано авторами за даними [1; 2; 5-7])

Елементи системи управління	Сутнісна характеристика
Мета управління	Забезпечення стійкості та адаптивності ЗЕД підприємства до мінливих умов європейського ринку з метою мінімізації потенційних втрат і максимізації можливостей.
Предмет управління	Процес формування механізму взаємодії між елементами системи з метою ефективного управління ризиками ЗЕД підприємств.
Об'єкти управління	Підприємство загалом або конкретні види економічної діяльності (фінансова, маркетингова, логістична, інноваційна, кадрова, інвестиційна, зовнішньоекономічна, інформаційна), спрямовано на розвиток зовнішньоекономічних зв'язків в умовах євроінтеграції.
Суб'єкти управління	Команда людей (працівники підприємства, контрагенти, постачальники, споживачі, клієнти та інші зацікавлені сторони), які здійснюють цілеспрямоване управління ризиками, з метою розроблення попереджувальних заходів з подолання їх впливу на ефективність ЗЕД підприємств.
Функції управління	Планування ризиків, організування діяльності спрямованої на уникнення та подолання ризиків, мотивування щодо запобігання ризиків, контролювання та регулювання ризиків.
Інформаційне забезпечення управління	Джерела інформації: звітність підприємства, статистичні дані зі здійснення ЗЕД, реалізації зовнішньоекономічних контрактів, база даних про ризики тощо. Новітні інформаційні технології: аналітика великих даних (Big Data Analytics), штучний інтелект (artificial intelligence), блокчейн (block-chain) тощо.
Чинники ризику	Економічні, фінансові, соціально-культурні, екологічні, науково-технічні, політичні тощо.
Принципи управління	Систематичність, інтегрованість, комплексність, конструктивність, ефективність, динамічність, структурованість, превентивність, узгодженість, інформативність, багатоваріантність.
Методи та інструменти управління	Методи: метод мозкового штурму, морфологічний аналіз, метод Дельфи, статистичні методи, метод чутливості, метод сценаріїв, метод імітаційного моделювання Монте Карло. Інструменти: матриця RIO-RIT-REO-RET, страхування, лімітування, локалізація, хеджування, диверсифікація, самострахування, перестрахування розподіл ризику.
Індикатори ризику	Система ключових показників (показники темпів росту та приросту експорту/імпорту, показники ефективності, рентабельності, структури експорту / імпорту, ринкові показники), які дають змогу визначити та оцінити рівень ризику ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграції.

Ефективне управління ризиками ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграції передбачає застосування сучасних інформаційних технологій для збору та аналізу даних, моделювання сценаріїв та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

### ВИСНОВКИ

В сучасних умовах здатність ефективно управляти ризиками зовнішньоекономічної діяльності стає не просто важливою конкурентною перевагою, а неодмінною умовою функціонування підприємства в умовах євроінтеграції. Формування системи управління ризиками є ключовим фактором успішної інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір. Розроблення та імплементація технології управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроінтеграції, що ґрунтується на застосуванні прогресивних інструментів ідентифікації, оцінювання та оптимізації ризиків, має стати стратегічним пріоритетом для кожного підприємства, яка прагне досягти успіху на глобальних європейських ринках.

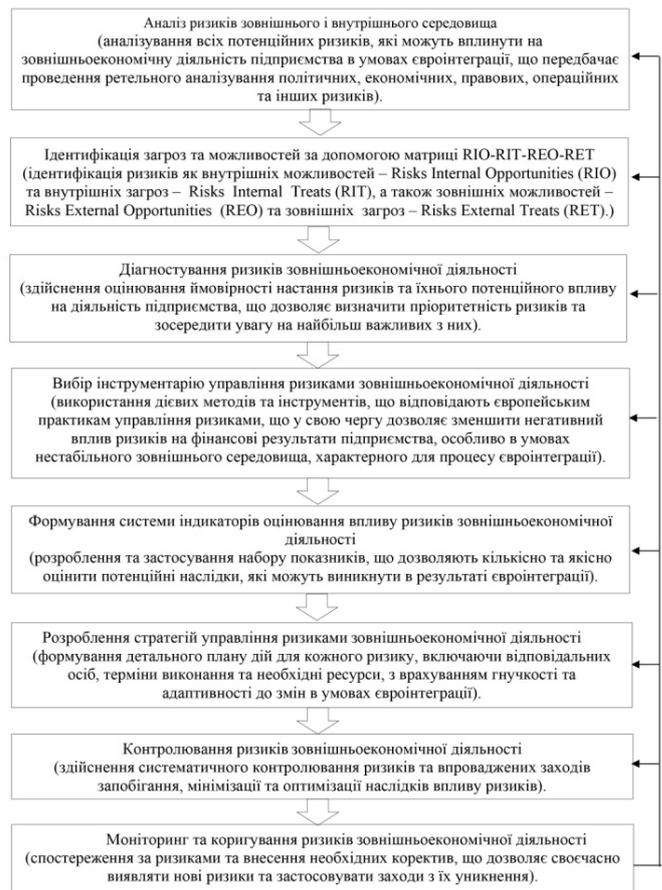


Рис. 1. Технологія управління ризиками ЗЕД підприємств в умовах євроінтеграції (побудовано авторами за даними [1; 3; 7-9])

### Список використаних джерел

1. Башинська І.О., Полешук А.А., Мотова А.В.. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. 2017. Вип. 17. С. 91-94.
2. Грабіна К.В., Шендрік В.В. Метод управління ризиками IT-проектів з врахуванням загроз та можливостей. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 55. С. 18-28. URL: [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.18-28](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.18-28)
3. Григор'єва М. І., Кобржицький В. В. Удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 25–29.
4. Двудліт З.П., Завербний А.С., Передало Х.С., Наумчук С.І. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: особливості та методи управління ними. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2019. Вип. 1. № 2. С. 1-9.
5. Дергачова В.В., Рудніцька Ю.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 15–20.
6. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203–209.
7. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 599–607.
8. Томашков С.Б., Огерчук Ю.В. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 5. № 2. С. 142–151.
9. 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. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2. С. 79–88.
10. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. № 3. С. 113–121.
11. Цопа В.А. Ідентифікація і класифікація ризиків. *Онлайн-консультант фахівця з якості*. 2023. URL: <https://qualityexpert.com.ua/interviews/657215-identyfikatsiya-i-klassifikatsiya-ryzykiv>

### References

1. Bashynska I.O., Poleshchuk A.A., Motova A.V. Improving the risk management system at the enterprise. *Black Sea Economic Studies: scientific journal*. 2017. Vol. 17. pp. 91–94. (in Ukrainian).
2. Hrabina K.V., Shendryk V.V. Method of the risk management of it projects taking into account threats and opportunities. *Management of Development of Complex Systems*. 2023. No 55. pp. 18–28. URL: [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.18-28](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.55.18-28). (in Ukrainian).
3. Hryhorieva M.I., Kobrzytskyi V.V. Improving the risk management system of foreign economic activity of enterprises in Ukraine. *Investments: practice and experience*. 2015. No. 1. pp. 25–29. (in Ukrainian).
4. Dvulit Z.P., Zaverbnyi A.S., Peredalo Kh.S., Naumchuk S.I. Risks of foreign economic activity: features and methods of managing them. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1. No. 2. pp. 1-9. (in Ukrainian).

5. Derhachova V.V., Rudnitska Yu.V. Managing risks of foreign economic activity in the context of the COVID-19 pandemic. *Economy and State*. 2020. No. 12. pp. 15–20. (in Ukrainian).
6. Zakharova N.Yu. Risk management at the enterprise: essence, approaches and methods. *Business Inform*. 2023. No. 1. pp. 203–209. (in Ukrainian).
7. Proskura V.F., Bilak R.H. Methodological approaches to risk management. *Economy and society*. 2017. No. 9. pp. 599–607. (in Ukrainian).
8. Tomashkov S.B., Oherchuk Yu.V. Assessment of the impact of risks of foreign economic activity. *Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*. 2023. Issue 5. No. 2. pp. 142–151 (in Ukrainian).
9. Savkiv U.S., Sydor H.V., Tymkiv A.O. Risk management of foreign economic activity of enterprises in wartime. *Scientific Bulletin of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and management in the oil and gas industry*. 2022. No. 2. pp. 79–88. (in Ukrainian).
10. Sviderska A. The concept and classification of risks in the foreign economic activity of the enterprise. *Galician Economic Bulletin*. 2014. No. 3. pp. 113–121. (in Ukrainian).
11. Tsopa V.A. Identification and classification of risks. *Online consultant for a quality specialist*. 2023. URL: <https://qualityexpert.com.ua/interviews/657215-identyfikatsiya-i-klasifikatsiya-ryzykiv> (in Ukrainian).

**Olha MELNYK**

*Doctor of Economics, Professor, Head of department, Lviv Polytechnic National University*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8819-1910>

e-mail: [olga.g.melnyk@lpnu.ua](mailto:olga.g.melnyk@lpnu.ua)

**Dmytro-Illia YAKYMETS**

*assistant, Lviv Polytechnic National University*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0966-5462>

e-mail: [dmytro-illia.i.yakymets@lpnu.ua](mailto:dmytro-illia.i.yakymets@lpnu.ua)

## FEATURES OF RISK MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

**Introduction.** In the contemporary business environment, it is imperative to identify and examine the factors that influence the effectiveness of foreign economic activity risk management in the context of European integration. The formation of factors and the allocation of peculiarities in risk management of foreign economic activity in the context enable enterprises to carry out qualitative identification of risks and their thorough assessment, develop effective risk management strategies, minimize potential losses and maximize benefits from European integration.

**The purpose of the paper** is to identify key factors and study the features of risk management of foreign economic activity of enterprises in the context of European integration.

**Results.** In undertaking foreign economic activity, the majority of enterprises encounter a certain degree of uncertainty, which is frequently accompanied by a variety of risks. This is especially pertinent in the context of European integration. It is important to acknowledge that risks do not merely represent potential threats; they can also serve as catalysts for enterprise development. The advent of risks in foreign economic activity is influenced by a multitude of factors that are directly related to the specifics of the activities of enterprises, in particular in the context of European integration. A clear sequence of stages of the process of managing risks of foreign economic activity of enterprises in the context of European integration has been formed, which provides for the generation of the most complete and reliable information about the risks that threaten the enterprise and the possible consequences of their impact, as well as the development of corrective measures to optimize and minimize existing risks.

**Conclusion.** The formation of a risk management system is a key factor in the successful integration of Ukrainian enterprises into the European economic space. The development and implementation of technology for managing the risks of foreign economic activity of enterprises in the context of European integration, based on the use of progressive tools for identifying, assessing and optimizing risks, should become a strategic priority for every enterprise that seeks to achieve success in global European markets.

**Keywords:** risk, factor, foreign economic activity, European integration, system, technology