

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Юрій Богданович Вей

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1212-1696>

E-mail: yurii.b.vei@lpnu.ua

У статті удосконалено методичний підхід до розвитку інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції. Він поєднує оцінювання фактичного стану такого інструментарію з формуванням його цільового профілю відповідно до змін зовнішніх вимог, безпекових викликів і потреб суб'єкта господарювання на зовнішніх ринках. Запропонований цільово-адаптивний підхід ґрунтується на виокремленні п'яти вимірів (інституційної відповідності, безпекової стійкості, процесної вбудованості, цифрово-аналітичної зрілості й організаційної адаптивності) та передбачає формування системи часткових показників, визначення порядку розрахунку фактичних і цільових індексів, встановлення розривів між ними й оцінювання критичності таких розривів, що дає змогу визначати пріоритетність управлінських змін з урахуванням величини відставання та можливих наслідків його збереження для безперервності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Ключові слова: євроатлантична інтеграція, зовнішньоекономічна діяльність, інструментарій управління, міжнародна торгівля, ризик, управління ризиками.

Постановка проблеми. Розроблення чи вдосконалення методичних положень щодо розвитку інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції потребує попереднього визначення підходів, з позицій яких може досліджуватися цей процес.

Складність вибору найбільш доцільного методичного підходу до аналізування інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності пояснюється природою такого інструментарію. Він охоплює методи управління ризиками та організаційні процедури їх застосування. До нього також входять цифрові рішення, за допомогою яких суб'єкт господарювання отримує та опрацьовує інформацію. Проблемою є і те, що окремі елементи інструментарію закріплюються у внутрішніх регламентах, тоді як інші використовуються залежно від конкретної зовнішньоекономічної операції. Через це аналізування розвитку інструментарію з позицій лише одного підходу даватиме обмежений результат.

Обмеженість наявних підходів проявляється насамперед у тому, що вони переважно спрямовані на аналізування фактичного стану інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Встановлення його структури або результативності ще не дає відповіді на питання, наскільки такий інструментарій відповідає змінам євроатлантичного середовища. Для цього необхідно сформувати цільовий стан, який враховуватиме нові інституційні вимоги та характер без-

пекових ризиків. Порівняння фактичних характеристик із цільовими дасть змогу виявити прогалини та обґрунтувати черговість управлінських змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств розглядається у працях багатьох науковців. Г.Л. Вербицька та О.О. Пшик-Ковальська досліджують кількісне аналізування ризиків зовнішньоекономічної діяльності і звертають увагу на потребу їх вимірювання для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [1, с. 166–170]. М.Л. Ковальова розглядає основи побудови системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності, акцентуючи на її зв'язку з організацією роботи підприємства на зовнішніх ринках [2, с. 166–169]. З.П. Дзуліт, Х.С. Передало, У.І. Моторнюк та С.І. Наумчук аналізують особливості ризиків зовнішньоекономічної діяльності й методи управління ними, що важливо для розуміння практичної природи таких ризиків [3, с. 103–114].

Г. П. Гончар зосереджує увагу на ризиках у сфері зовнішньоекономічної діяльності та їхньому впливі на результативність підприємств [4, с. 32–36]. А. Свідерська досліджує поняття і класифікацію ризиків зовнішньоекономічної діяльності організацій, що створює основу для подальшого впорядкування інструментів роботи з ними [5, с. 113–121]. Н. В. Кінзерська розглядає класифікацію ризиків зовнішньоекономічної діяльності для потреб бухгалтерського обліку, підкреслюючи значення інформаційного забезпечення під час

фіксації ризикових ситуацій [6, с. 267–276]. С. В. Закомлістов аналізує управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства з позиції відхилень від поставлених цілей, що наближує цю проблематику до управлінського процесу [7, с. 55–56].

А. М. Тибінь та І. Вербіцька розкривають сутність і класифікацію економічного ризику у зовнішньоекономічній діяльності підприємств, звертаючи увагу на поєднання об'єктивних умов і управлінських рішень суб'єкта господарювання [8, с. 138–142]. У. Савків, Г. Сидор та А. Тимків досліджують управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни, що є особливо важливим для сучасного етапу функціонування українського бізнесу [9, с. 7–88]. В. Бабайлов та О. Дмитрієва розглядають ризик-управління через призму управління можливими втратами, що дає змогу чіткіше побачити прикладну спрямованість відповідних управлінських дій [10, с. 214–224].

В.В. Дергачова та Ю.В. Рудніцька досліджують управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії COVID-19, показуючи залежність інструментів ризик-менеджменту від характеру зовнішніх викликів [11, с. 15–20]. В.В. Боковець, І.В. Шварц та Л.П. Давидюк аналізують аналітичні й статистичні методи оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності, що має значення для формування кількісної основи управлінського реагування [12]. Узагальнення цих праць підтверджує, що у науковій літературі достатньо ґрунтовно розкрито сутність ризиків зовнішньоекономічної діяльності, їхні класифікаційні ознаки та окремі методи управління ними.

Водночас наявні дослідження переважно зосереджені на ризиках як об'єкті аналізування або на методах їх оцінювання. Менш розробленим залишається питання розвитку самого інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Особливо це стосується умов євроатлантичної інтеграції, коли підприємству потрібно оцінювати як наявні ризики, так і відповідність інструментарію новим зовнішнім вимогам. Це зумовлює потребу в обґрунтуванні методичного підходу, який поєднує оцінювання фактичного стану інструментарію управління ризиками з формуванням його цільового профілю.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність вагомих наукових напрацювань, недостатньо розробленим залишається методичний підхід до розвитку інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств саме в умовах євроатлантичної інтеграції. Наявні підходи здебільшого дають змогу описати фактичний стан інструментарію або оцінити окремі ризики. Натомість вони не завжди показують, яким має бути бажаний стан такого інструментарію з урахуванням нових зовнішніх вимог і потреб суб'єкта господарювання на міжнародних ринках.

Потребує подальшого обґрунтування порядок порівняння фактичного і цільового стану інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяль-

ності. Без такого порівняння складно встановити, які саме складові потребують доопрацювання. Окремою невирішеною частиною проблеми є визначення критичності виявлених розривів, оскільки однакова величина відставання може мати різне значення для безперервності зовнішньоекономічної діяльності. Через це виникає потреба у підході, який дає змогу оцінити інструментарій за кількома змістовими вимірами, а також визначити розриви між фактичним і бажаним станом, обґрунтувавши при цьому черговість управлінських змін.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування методичного підходу до розвитку інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції. Досягнення цієї мети передбачає визначення логіки формування цільового профілю такого інструментарію, обґрунтування вимірів його оцінювання, встановлення порядку розрахунку фактичних і цільових індексів, а також визначення розривів, які можуть бути використані для обґрунтування пріоритетності управлінських змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сутність пропонованого цільово-адаптивного підходу полягає у визначенні стану інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства з подальшим зіставленням його з цільовими параметрами. Такі параметри мають відображати вимоги середовища, що формується під впливом євроатлантичної інтеграції. Водночас вони повинні враховувати спроможність самого суб'єкта господарювання до впровадження відповідних змін.

Фактичний стан інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства характеризує те, які методи та засоби управління ризиками реально використовуються суб'єктом господарювання. Також важливо встановити, наскільки вони залучені до процесів зовнішньоекономічної діяльності. Цільовий стан відображає рівень, якого підприємству доцільно досягти з урахуванням нових регуляторних вимог і змін у безпековому середовищі. Різниця між цими станами формує розрив розвитку інструментарію.

Доречно наголосити на тому, що наявність такого розриву не завжди означає повну відсутність необхідних інструментів для управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Частина з них може бути впроваджена формально або застосовуватися лише в окремих випадках. Інші інструменти можуть не відповідати сучасному характеру ризиків. Тому оцінювання має охоплювати склад інструментарію та фактичну практику його використання.

Для реалізації запропонованого підходу інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств доцільно аналізувати за п'ятьма взаємопов'язаними вимірами (табл. 1).

Специфіка пропонованого підходу полягає в тому, що цільові параметри інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підпри-

Таблиця 1 – Виміри аналізування інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств у межах цільово-адаптивного підходу

Виміри	Характеристики вимірів	Ключові завдання
Інституційна відповідність	Відображає ступінь узгодженості інструментарію з вимогами нормативного середовища, що змінюється у процесі євроатлантичної інтеграції. Охоплює врахування норм права ЄС і міжнародних стандартів управління ризиками. До цього виміру також належать процедури комплаєнсу та контролю санкційних обмежень	Встановлення того, чи забезпечує наявний інструментарій своєчасне врахування зовнішніх інституційних вимог. Виявлення прогалин у нормативному закріпленні процедур управління ризиками
Безпекова стійкість	Характеризує здатність інструментарію підтримувати зовнішньоекономічну діяльність у разі загострення безпекових загроз. У межах виміру оцінюється готовність підприємства до порушення цілісності логістичних зв'язків і виникнення кіберінцидентів. Враховуються також геополітичні ризики	Визначення ризиків, для яких підприємство не має достатніх засобів реагування. Оцінювання спроможності зберігати безперервність зовнішньоекономічних операцій
Процесна вбудованість	Показує, наскільки інструменти управління ризиками інтегровані в реальні процеси підготовки та здійснення зовнішньоекономічних операцій. Аналізується використання результатів оцінювання ризиків під час ухвалення управлінських рішень	Виявлення інструментів, які існують формально або застосовуються епізодично. Встановлення етапів зовнішньоекономічної діяльності, що залишаються поза належним ризик-контролем
Цифрово-аналітична зрілість	Відображає рівень використання цифрових рішень у процесі ідентифікування та аналізування ризиків. Оцінюється автоматизація моніторингу. Окремо враховується здатність інформаційних систем підтримувати прогнозування ризикових подій	Визначення якості інформаційного забезпечення управління ризиками. Оцінювання можливостей підприємства щодо своєчасного виявлення змін ризикового середовища
Організаційна адаптивність	Характеризує здатність підприємства переглядати інструментарій і змінювати порядок його застосування. Цей вимір охоплює наявність відповідальних осіб та їхню належну компетентність. Враховується також ресурсна спроможність для здійснення оновлень	Встановлення готовності підприємства перетворювати результати аналізування на конкретні зміни. Оцінювання швидкості реагування на нові вимоги та ризики

Джерело: сформовано автором

ємств визначаються з урахуванням змін, пов'язаних із євроатлантичною інтеграцією. Вони мають відображати поступове наближення до норм права Європейського Союзу та міжнародних стандартів управління ризиками. Врахуванню підлягають також нові вимоги щодо безпеки зовнішньоекономічних операцій. Отже, кожен вимір використовується для встановлення того, наскільки наявний інструментарій здатний забезпечувати діяльність суб'єкта господарювання у середовищі, правила й ризикові характеристики якого змінюються під впливом інтеграційних процесів.

Для переведення наведеної логіки реалізації цільово-адаптивного підходу до розвитку інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції у площину практичного оцінювання, кожен вимір необхідно представити через систему показників [1; 12]. Вони мають характеризувати фактичний стан інструментарію та давати змогу зіставляти його з цільовими параметрами. Частина показників може розраховуватися на основі внутрішніх даних підприємства [4; 8]. Для характеристик, які не мають прямого кількісного вираження, доцільно застосовувати експертне оцінювання за попередньо визначеною шкалою [2; 12].

Показники, сформовані у межах цільово-адаптивного підходу, мають відповідати кільком умовам. Як свідчить вивчення теорії і практики, передусім вони

повинні бути пов'язані з практикою застосування інструментарію, а не обмежуватися підтвердженням його формальної наявності. Розрахунок має спиратися на дані, доступні підприємству. Крім того, значення показників повинні бути придатними для порівняння з цільовими параметрами та для повторного оцінювання після впровадження змін. З урахуванням цих обмежень пропонується множина показників, наведених у табл. 2.

Запропоновані показники відрізняються за способом одержання вихідних даних. Частина з них визначається на основі кількісної інформації підприємства та має форму відносних коефіцієнтів. Значення таких показників перебувають у межах від 0 до 1. Наближення коефіцієнта до одиниці свідчить про повніше охоплення відповідного об'єкта інструментами управління ризиками або про належне виконання встановлених процедур.

Кількісні коефіцієнти, наведені у табл. 2, мають нормований вигляд. У їх чисельнику відображається фактична кількість об'єктів, охоплених відповідною практикою управління ризиками. Знаменник, своєю чергою, містить загальну кількість об'єктів, щодо яких така практика мала б застосовуватися. Тому додаткового перетворення цих коефіцієнтів не потрібно.

Наступним етапом є формування фактичних індексів за кожним із п'яти вимірів цільово-адаптивного

Таблиця 2 – Показники оцінювання інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств у межах цільово-адаптивного підходу

Індикатори	Формули розрахунку	Управлінський зміст показника
1	2	3
Інституційна відповідність		
Коефіцієнт охоплення релевантних зовнішніх вимог інструментами управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, K_{orz}	$K_{orz} = \frac{N_{rzv}}{N_{zav}},$ де N_{rzv} – кількість релевантних зовнішніх вимог, урахованих у внутрішніх процедурах або інструментах управління ризиками, од.; N_{zav} – загальна кількість зовнішніх вимог, дія яких поширюється на діяльність підприємства, од.	Відображає повноту врахування підприємством нормативних положень, міжнародних стандартів та інших обов'язкових умов здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Низьке значення показника свідчить про наявність вимог, щодо яких підприємство не має належних механізмів контролю
Коефіцієнт своєчасного оновлення внутрішніх процедур управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності у відповідь на зміни зовнішніх вимог, K_{son}	$K_{son} = \frac{N_{zav}}{N_{zkz}},$ де N_{zav} – кількість змін зовнішніх вимог, урахованих у внутрішніх процедурах протягом установленого строку, од.; N_{zkz} – загальна кількість виявлених змін, які потребували перегляду відповідних процедур, од.	Характеризує швидкість перенесення змін у зовнішньому середовищі до внутрішньої практики ризик-менеджменту. Показник дає змогу встановити, чи виникає часовий розрив між набранням чинності новими вимогами та фактичним оновленням інструментарію. Зниження його значення вказує на ризик використання застарілих процедур під час здійснення зовнішньоекономічних операцій
Безпекова стійкість		
Коефіцієнт охоплення критичних ризиків зовнішньоекономічної діяльності формалізованими планами реагування, K_{okr}	$K_{okr} = \frac{N_{zmv}}{N_{kkr}},$ де N_{zmv} – кількість критичних ризиків, для яких розроблено та затверджено порядок реагування, од.; N_{kkr} – загальна кількість критичних ризиків, ідентифікованих у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, од.	Показує, наскільки підприємство підготовлене до ризикових подій, здатних істотно порушити виконання зовнішньоекономічних операцій. Розрахунок дає змогу виявити критичні загрози, для яких відсутні заздалегідь визначені управлінські дії. Отримані результати можуть використовуватися під час формування планів безперервності діяльності та уточнення резервних способів реагування
Рівень придатності інструментарію управління ризиками для забезпечення безперервності зовнішньоекономічної діяльності в умовах безпекових порушень, R_{prd}	Визначається експертним шляхом за визначеною шкалою із подальшим нормуванням	Відображає практичну здатність наявних інструментів підтримувати зовнішньоекономічну діяльність у разі порушення звичних умов її здійснення. На відміну від попереднього коефіцієнта, показник оцінює не факт наявності планів, а реальну придатність передбачених рішень. Низька оцінка може свідчити про формальний характер планування або про невідповідність інструментарію актуальним загрозам
Процесна вбудованість		
Коефіцієнт охоплення ключових етапів зовнішньоекономічної діяльності інструментами управління ризиками, K_{oez}	$K_{oez} = \frac{N_{ezd}}{N_{zet}},$ де N_{ezd} – кількість ключових етапів зовнішньоекономічної діяльності, на яких систематично застосовуються інструменти управління ризиками, од.; N_{zet} – загальна кількість визначених ключових етапів зовнішньоекономічної діяльності, од.	Характеризує ступінь залучення інструментарію до підготовки та виконання зовнішньоекономічних операцій. Він дає змогу виявити етапи, на яких ризики залишаються без належного контролю. Показник також допомагає встановити нерівномірність застосування інструментів у межах одного зовнішньоекономічного процесу
Коефіцієнт фактичного використання результатів оцінювання ризиків під час ухвалення рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності, K_{fvr}	$K_{fvr} = \frac{N_{ury}}{N_{kcr}},$ де N_{ury} – кількість управлінських рішень, у яких документально враховано результати оцінювання ризиків, од.; N_{kcr} – загальна кількість рішень, що потребували попереднього оцінювання ризиків, од.	Показує, наскільки результати аналізування ризиків реально впливають на управлінські рішення. Низьке значення свідчить про розрив між виконанням аналітичних процедур і подальшими діями відповідальних осіб. За допомогою показника можна відокремити інструменти, які використовуються у практиці, від тих, що мають переважно формальний характер

1	2	3
Цифрово-аналітична зрілість		
Коефіцієнт цифрової підтримки інструментів управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, K_{cpi}	$K_{cpi} = \frac{N_{icm}}{N_{zcm}},$ де N_{icm} – кількість інструментів управління ризиками, використання яких підтримується цифровими механізмами, од.; N_{zcm} – загальна кількість інструментів, для яких цифрова підтримка є доцільною, од.	Відображає рівень цифрового забезпечення процесів управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Показник дає змогу встановити, яка частина інструментарію ще залежить від ручного опрацювання інформації
Рівень аналітичної спроможності цифрових систем щодо виявлення та прогнозування ризиків зовнішньоекономічної діяльності, R_{asp}	Визначається експертним шляхом за визначеною шкалою із подальшим нормуванням	Характеризує функціональну глибину цифрової підтримки ризик-менеджменту. Оцінюється здатність систем виявляти зміни ризикового середовища та формувати інформацію, придатну для ухвалення рішень
Організаційна адаптивність		
Коефіцієнт фактичного оновлення інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності у відповідь на встановлені потреби, K_{fon}	$K_{fon} = \frac{N_{izm}}{N_{pon}},$ де N_{izm} – кількість інструментів, які було переглянуто або замінено протягом аналізованого періоду, од.; N_{pon} – кількість інструментів, щодо яких було встановлено потреби в оновленні, од.	Показує здатність підприємства переходити від виявлення проблеми до фактичного вдосконалення інструментарію. Показник дає змогу оцінити, яка частина обґрунтованих змін була реалізована
Рівень організаційної готовності підприємства до розвитку інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, R_{ohi}	Визначається експертним шляхом за визначеною шкалою із подальшим нормуванням	Відображає внутрішню спроможність підприємства здійснювати заплановані зміни в системі ризик-менеджменту. Під час оцінювання враховується наявність відповідальності за розвиток інструментарію та готовність працівників до використання нових рішень

Джерело: сформовано автором

підходу. Вони узагальнюють часткові показники та відображають стан окремої складової інструментарію на момент оцінювання. Оскільки кожен вимір представлений двома показниками, а достатніх підстав для встановлення різної їхньої вагомості на цьому етапі немає, індекс доцільно визначати як середнє арифметичне. Відтак, загальний порядок розрахунку фактичного індексу j -го виміру має такий вигляд:

$$I_j^f = \frac{(z_{j1}^f + z_{j2}^f)}{2},$$

де I_j^f – фактичний індекс розвитку інструментарію за j -м виміром; z_{j1}^f, z_{j2}^f – фактичні нормовані значення показників, які характеризують відповідний вимір.

Отже, фактичний індекс кожного з п'яти вимірів формується на основі двох відповідних показників, наведених у табл. 2, після приведення їхніх значень до єдиного інтервалу від 0 до 1. Доречно наголосити, що розраховані індекси відображають фактичний стан інструментарію за кожним виміром, проте ще не дають змоги визначити, чи є досягнутий рівень достатнім. Однакове значення індексу може мати різне значення для підприємств, які працюють на різних зовнішніх ринках. Відрізнятиметься і характер вимог, що вини-

кають у процесі євроатлантичної інтеграції. У зв'язку з цим наступним етапом має стати формування цільових значень показників та індексів.

Цільові значення показників не варто ототожнювати з максимально можливими результатами. Вони мають відображати стан інструментарію, якого підприємству необхідно досягти протягом визначеного періоду з огляду на характер його зовнішньоекономічної діяльності. Під час їх встановлення мають бути враховані вимоги ринків, на яких працює або планує працювати суб'єкт господарювання. Окремо слід брати до уваги зміни нормативного середовища, пов'язані з євроатлантичною інтеграцією.

Цільове значення коефіцієнта, що характеризує виконання обов'язкової вимоги, доцільно встановлювати на рівні 1. У такому випадку нижче значення означатиме наявність неврахованих вимог або затримку у перегляді внутрішніх процедур. Інший порядок застосовується до показників, що характеризують цифрово-аналітичну зрілість або організаційну адаптивність. Для них максимальне значення не завжди є економічно обґрунтованим. Наприклад, невелике підприємство з обмеженою кількістю зовнішньоекономічних операцій може не потребувати складної системи прогнозно-аналітики. Водночас використовувати ним цифрові

рішення повинні забезпечувати своєчасне виявлення ризиків, критичних саме для його діяльності.

Після визначення цільових значень часткових показників розраховують цільові індекси за кожним виміром. Оскільки у межах одного виміру використовуються два показники, розрахунок здійснюється за формулою:

$$I_j(c) = \frac{(z_{j1}(c) + z_{j2}(c))}{2},$$

де $I_j(c)$ – цільовий індекс розвитку інструментарію за j -м виміром; $z_{j1}(c)$, $z_{j2}(c)$ – цільові нормовані значення показників відповідного виміру.

Розраховані цільові індекси утворюють цільовий профіль інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Слід зазначити, що він не є постійним. У разі зміни умов доступу до зовнішніх ринків або появи нових безпекових загроз окремі його параметри мають переглядатися. Завдяки цьому цільовий профіль зберігає зв'язок із фактичним перебігом євроатлантичної інтеграції.

Наступним етапом є зіставлення фактичного та цільового станів. Спочатку визначається розрив за кожним частковим показником:

$$\begin{cases} g_{ij} = z_{ij}(c) - z_{ij}(f), \text{ якщо } z_{ij}(c) > z_{ij}(f); \\ g_{ij} = 0, \text{ якщо } z_{ij}(c) \leq z_{ij}(f) \end{cases},$$

де g_{ij} – розрив розвитку за i -м показником j -го виміру; $z_{ij}(c)$ – цільове значення показника; $z_{ij}(f)$ – фактичне значення показника.

Якщо фактичне значення дорівнює цільовому або перевищує його, розрив вважається нульовим. Перевищення цільового рівня може розглядатися як наявність додаткової спроможності підприємства, однак воно не повинно зменшувати розриви за іншими показниками. У подальшому розрив за окремим виміром визначається як середнє значення розривів за показниками, що його формують:

$$G_j = \frac{(g_{j1} + g_{j2})}{2},$$

де G_j – розрив розвитку інструментарію за j -м виміром; g_{j1} , g_{j2} – розриви за відповідними частковими показниками.

Значення G_j перебуває у межах від 0 до 1. Нульовий результат означає, що фактичний стан за відповідним виміром відповідає визначеному цільовому профілю. Зростання значення показує збільшення відставання та потребу у перегляді інструментарію управління ризиками.

Розрахунок розривів на рівні часткових показників дає змогу конкретизувати причини відставання. Наприклад, низький рівень інституційної відповідності може бути наслідком недостатнього охоплення зовнішніх вимог. Інша причина може полягати у несвоєчасному оновленні внутрішніх процедур. Обидві проблеми належать до одного виміру, проте потребують різних управлінських рішень.

Отримані значення розривів є основою для визначення напрямів розвитку інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції. Водночас їхня величина ще не визначає остаточну черговість змін. Подібний розрив може стосуватися характеристик, які мають різне значення для безперервності зовнішньоекономічної діяльності. Тому на наступному етапі необхідно врахувати критичність кожного виміру та сформулювати показники пріоритетності управлінських змін.

Для встановлення черговості управлінських змін величину виявленого розриву доцільно доповнити оцінюванням критичності відповідного виміру. Під критичністю пропонується розуміти ступінь впливу невідповідності фактичного стану інструментарію управління ризиками цільовим параметрам на можливість здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Високе значення критичності означає, що збереження виявленого розриву може призвести до порушення зовнішньоекономічних операцій або ускладнити виконання вимог, пов'язаних із євроатлантичною інтеграцією.

Оцінювання критичності має здійснюватися окремо за кожним виміром із урахуванням характеру діяльності суб'єкта господарювання. Один і той самий розрив може мати різні наслідки залежно від ринків присутності та структури зовнішньоекономічних операцій. Тому критичність доцільно визначати експертним способом.

Оцінювання критичності потребує врахування специфіки євроатлантичної інтеграції. Якщо розрив пов'язаний із невиконанням обов'язкових нормативних вимог або недотриманням санкційних обмежень, його критичність доцільно встановлювати на максимальному рівні. Аналогічний підхід застосовується у випадку, коли виявлена невідповідність створює безпосередню загрозу припинення зовнішньоекономічних операцій.

Показник пріоритетності розвитку інструментарію за j -м виміром пропонується визначати шляхом поєднання величини розриву з рівнем його критичності:

$$P_j = G_j \times C_j,$$

де P_j – показник пріоритетності розвитку інструментарію за j -м виміром; G_j – розрив між фактичним і цільовим станом інструментарію за j -м виміром; C_j – нормоване значення критичності відповідного розриву.

Показник P_j набуває значень у межах від 0 до 1. Використання добутку дає змогу одночасно врахувати масштаб відставання та можливі наслідки його збереження. Значний розрив не матиме найвищого пріоритету, якщо його вплив на зовнішньоекономічну діяльність є незначним. Водночас високий рівень критичності матиме практичне значення лише за наявності фактичного відставання від цільового стану.

Отримані значення P_j упорядковуються за спаданням. Вимір із найбільшим значенням показника визна-

час першочерговий напрям розвитку інструментарію. Наступні позиції відображають черговість інших управлінських змін. Якщо два виміри мають однакове значення, перевага надається тому, у межах якого розрив пов'язаний із виконанням обов'язкових зовнішніх вимог. За відсутності такої відмінності враховується вплив на безперервність зовнішньоекономічної діяльності.

Показник пріоритетності визначає черговість змін, але не замінює оцінювання можливостей їх реалізації. Після ранжування напрямів підприємство має визначити зміст необхідних заходів і строки їх виконання. Ресурсні обмеження враховуються вже під час формування плану розвитку інструментарію.

Після реалізації запланованих заходів проводиться повторне оцінювання фактичних значень показників. Для визначення результату розвитку доцільно розрахувати зміну індексу відповідного виміру:

$$\Delta I_j = I_j^f(\text{після}) - I_j^f(\text{до}),$$

де ΔI_j – зміна фактичного індексу розвитку інструментарію за j -м виміром; $I_j^f(\text{після})$ – фактичне значення індексу після реалізації заходів; $I_j^f(\text{до})$ – фактичне значення індексу до реалізації заходів.

Додатне значення ΔI_j свідчить про поліпшення стану інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств за відповідним виміром. Нульове значення означає, що реалізовані заходи не вплинули на оцінювану характеристику. Від'ємний результат може вказувати на погіршення стану інструментарію або появу нових вимог, які ще не були враховані суб'єктом господарювання.

Поряд зі зміною фактичного індексу повторно визначається залишковий розрив:

$$G_j(\text{після}) = I_j(c) - I_j^f(\text{після}), \text{ якщо } I_j(c) > I_j^f(\text{після});$$

$$G_j(\text{після}) = 0, \text{ якщо } I_j(c) \leq I_j^f(\text{після}).$$

Залишковий розрив показує, наскільки реалізовані заходи наблизили фактичний стан інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності до цільового профілю. Якщо його значення залишається високим, підприємство має переглянути зміст управлінського рішення або продовжити реалізацію запланованих змін.

Висновки. Таким чином, логіка цільово-адаптивного підходу до розвитку інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції полягає у послідовному переході від аналізування змін зовнішнього середовища до формування цільового профілю інструментарію, оцінювання його фактичного стану та визначення розривів між бажаним і наявним рівнями розвитку. Цільовий профіль формується як орієнтир, пов'язаний із нормативними вимогами, безпековими викликами, умовами зовнішніх контрактів і реальними потребами суб'єкта господарювання на зовнішніх ринках. Оцінювання запропоновано здійснювати за п'ятьма вимірами: інституційною відповідністю, безпековою стійкістю, процесною вбудованістю, цифрово-аналітичною зрілістю й організаційною адаптивністю. Для кожного виміру сформовано систему часткових показників, що поєднує кількісні коефіцієнти та нормовані експертні оцінки. На їх основі розраховуються фактичні й цільові індекси, після чого визначається величина розриву за кожним виміром. Окремим елементом підходу є оцінювання критичності таких розривів, оскільки однаково велике відставання може мати різні наслідки для безперервності зовнішньоекономічної діяльності. Поєднання величини розриву з його критичністю дає змогу визначити пріоритетність управлінських змін і сформувати послідовність розвитку інструментарію. Важливою ознакою підходу є його циклічність: після реалізації запланованих заходів суб'єкт господарювання повторно оцінює стан інструментарію та за потреби уточнює цільовий профіль відповідно до нових умов євроатлантичного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вербицька Г.Л., Пшик-Ковальська О.О. Кількісне аналізування ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Наука й економіка*. 2014. №4. С. 166–170.
2. Ковальова М.Л. Основи системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності. *Інтелект XXI*. 2020. №2. С. 166–169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.31>
3. Двуліт З.П., Передало Х.С., Моторнюк У.І., Наумчук С.І. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: особливості та методи управління ними. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 1. №2. С. 103–114. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.02.001>
4. Гончар Г.П. Ризики у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 32–36.
5. Свідерська А. Поняття та класифікація ризиків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2014. №3. С. 113–121.
6. Кінзерська Н.В. Класифікація ризиків зовнішньоекономічної діяльності для потреб бухгалтерського обліку. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 267–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-267-276>
7. Закомлисов С.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №13. С. 55–56.
8. Тибінь А.М., Вербицька І. Сутність і класифікація економічного ризику в зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2010. №1. С. 138–142.
9. Савків У., Сидор Г., Тимків А. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. №2. С. 79–88. DOI: 10.31471/2409-0948-2022-2(26)-79-88

10. Бабайлов В., Дмитрієва О. Ризик-управління – це управління втратами від ризику. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. №30. С. 214–224. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.214>
11. Дергачова В.В., Рудніцька Ю.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2020. Вип. 12. С. 15–20. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.15>
12. Боковець В.В., Шварц І.В., Давидюк Л.П. Ризики зовнішньоекономічної діяльності: аналітичні та статистичні методи оцінювання. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18160694>

REFERENCES:

1. Verbytska H.L. & Pshyk-Kovalska O.O. (2014). Kilkisne analizuvannya ryzykiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Quantitative analysis of risks in foreign economic activity]. *Nauka y ekonomika*, 4, 166–170.
2. Kovalova M.L. (2020). Osnovy systemy upravlinnia ryzykamy u zovnishnoekonomichnii diialnosti [Fundamentals of the risk management system in foreign economic activity]. *Intelekt XXI*, 2, 166–169. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.31>
3. Dvulit Z.P., Peredalo Kh.S., Motorniuk U.I. & Naumchuk S.I. (2019). Ryzyky zovnishnoekonomichnoi diialnosti: osoblyvosti ta metody upravlinnia nymy [Risks in foreign economic activity: characteristics and methods of managing them]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1 (2), 103–114. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.02.001>
4. Honchar H.P. (2017). Ryzyky u sferi zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Risks in the field of foreign economic activity]. *Ekonomika i suspilstvo*, 12, 32–36.
5. Sviderska A. (2014). Poniattia ta klasyfikatsiia ryzykiv u zovnishnoekonomichnii diialnosti pidpriemstva [The concept and classification of risks in an enterprise's foreign economic activities]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, 3, 113–121.
6. Kinzerska N.V. (2020). Klasyfikatsiia ryzykiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti dlia potreb bukhgalterskoho obliku [Classification of risks associated with foreign economic activity for accounting purposes]. *Biznes Inform*, 10, 267–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-267-276>
7. Zakomlystov S.V. (2009). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Risk management in a company's foreign economic activities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 13, 55–56.
8. Tybin A.M. & Verbitska I. (2010). Sutnist i klasyfikatsiia ekonomichnoho ryzyku v zovnishnoekonomichnii diialnosti pidpriemstv [The nature and classification of economic risk in enterprises' foreign economic activities]. *Ekonomika APK*, 1, 138–142.
9. Savkiv U., Sydor H. & Tymkiv A. (2022). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstv v umovakh viiny [Risk management in enterprises' foreign economic activities during wartime]. *Naukovyi visnyi IFNTUNH. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti*, 2, 79–88. DOI: [10.31471/2409-0948-2022-2\(26\)-79-88](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-79-88)
10. Babailov V. & Dmytriieva O. (2023). Ryzyk-upravlinnia – tse upravlinnia vtratamy vid ryzyku [Risk management is the management of losses arising from risk]. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpriemnytstva*, 30, 214–224. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.214>
11. Derhachova V.V. & Rudnitska Yu.V. (2020). Upravlinnia ryzykamy zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh pandemii COVID-19 [Managing the risks of foreign economic activity during the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta derzhava*, 12, 15–20. DOI: <https://doi.org/10.30977/10.32702/2306-6806.2020.12.15>
12. Bokovets V.V., Shvarts I.V. & Davydiuk L.P. (2025). Ryzyky zovnishnoekonomichnoi diialnosti: analitychni ta statystychni metody otsiniuvannia [Risks in foreign economic activity: analytical and statistical methods of assessment]. *Zdobutky ekonomiky: perspektivy ta innovatsii*, 25. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18160694>

A METHODOLOGICAL APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF RISK MANAGEMENT TOOLS FOR ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF EURO-ATLANTIC INTEGRATION

Yurii Vei

Postgraduate Student,
Lviv Polytechnic National University

In this article, we outline a methodological approach to developing a toolkit for managing the risks associated with enterprises' foreign economic activity in the context of Euro-Atlantic integration. This topic is relevant because Ukrainian enterprises operate in foreign markets characterised by heightened uncertainty, where foreign partners' requirements constantly change, and the need for rapid managerial responses grows. In such circumstances, the mere existence of specific risk analysis methods does not guarantee a satisfactory outcome if they are not linked to the enterprise's actual processes and the conditions under which foreign trade contracts are executed. This article aims to develop a framework for assessing the state of the risk management toolkit for foreign economic activity and to identify areas for updating it in line with changes in the external environment. To achieve this aim, we used a systematic approach, employing clustering, comparative analysis, index-based assessment, and expert evaluation. The research methodology involves sequentially determining the toolkit's current state, formulating its target profile, calculating the gaps between them, and establishing the criticality of those gaps for the continuity of foreign economic activity. The proposed approach is goal-oriented and adaptive, guiding the enterprise to compare its current capabilities with the toolkit's desired level of development. As part of this approach, we have identified five assessment dimensions: institutional compliance, security resilience, process integration, digital and

analytical maturity, and organisational adaptability. For each dimension, we have defined sub-indicators, which may be quantitative or expert-based. Based on these, we determine actual indices, target indices and the extent of the shortfall in each area of development. A key outcome is assessing the criticality of these gaps, enabling us to distinguish technical lag from issues that may affect the stability of the enterprise's operations with external counterparties. The practical value of this article lies in the potential for enterprise managers and specialists responsible for foreign economic activity to use the proposed approach. Its application makes it possible to identify which components of the risk management toolkit for foreign economic activity require priority refinement, thereby enhancing the practical effectiveness of risk management in external markets.

Keywords: *Euro-Atlantic integration, foreign economic activity, management tools, international trade, risk, risk management.*

JEL Classification: *D81, F23, M16*

Дата надходження статті: 03.09.2026

Дата прийняття статті до публікації: 09.10.2026

Дата публікації статті: 15.10.2026