

СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.9.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-4.1>**Височан О.О.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аналізу,
Національний університет «Львівська політехніка»

Кореновський О.В.

кандидат економічних наук, докторант,
Вища Школа Миколая Коперника
(Варшава, Республіка Польща)

Литвиненко Н.О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та аналізу,
Національний університет «Львівська політехніка»

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті розглянуто основні інструменти, що використовуються у світовій практиці управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності з акцентом на перевагах та недоліках їх застосування. Здійснено дослідження технік та методик управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Виокремлено найпоширеніші інструменти, що використовуються при управлінні ризиками: матриця ймовірності та впливу, оцінка якості даних про ризики, ідентифікація ризиків, SWOT-аналіз, реєстр ризиків, аналіз першопричин, прийняття рішень, прийняття ризику, переоцінка ризиків, мозковий штурм, моніторинг ризиків, техніка Дельфі, контрольні списки, аналіз резервів. Наведено характеристики автоматизованих систем, використовуваних у світовій практиці управління ризиками, зокрема, таких як: Mitrastech Alyne, Corporater, Splunk Enterprise, Resolver, Cority, Lockpath Keylight Platform, Diligent, Essential ERM, SAI360, розкрито переваги та недоліки їх застосування.

Ключові слова: ризики, зовнішньоекономічна діяльність, облік, інструментарій, методологія управління ризиками.

TOOLS FOR MANAGING THE RISKS OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**Vysochan Olha**

Lviv Polytechnic National University

Korenovskyi Orest

Nicolaus Copernicus Superior School
(Warsaw, Republic of Poland)

Lytvynenko Natalia

Lviv Polytechnic National University

Risks of foreign economic activity are a key factor that should be taken into account when making management decisions, since they directly affect the final financial result of a company and the prospects for its strategic development. The article examines the main tools used in the global practice of risk management in foreign economic activity, with a focus on the advantages and disadvantages of their application. Risk management in foreign economic activity involves identification of risks from the general population and development of ways to minimise the economic losses associated with them with the help of appropriate tools. The article provides techniques and methods of risk management in foreign economic activity and describes automated systems used in the world practice of risk management. The most common tools used in risk management are allocated: probability and impact matrix, risk data quality assessment, risk identification, SWOT-analysis, risk register, root cause analysis,

decision-making, risk taking, risk reassessment, brainstorming, risk monitoring, Delphi technique, checklists, reserve analysis. The disadvantages of the tools used are the subjectivity of users' judgements, the labour intensity of the process and the need to process a significant amount of information. The article also reveals the advantages and disadvantages of using automated tools used in risk management, in particular, such as: Mitratech Alyne, Corporater, Splunk Enterprise, Resolver, Cority, Lockpath Keylight Platform, Diligent, Essential ERM and SAI360. It has been determined that an important advantage of many platforms is their focus on GRC (Governance, Risk and Compliance), which is aimed at managing risks in accordance with the organisation's business goals and in compliance with legal, regulatory requirements and industry standards. Other advantages include continuous real-time monitoring functions for prompt decision-making and the ability to integrate with other business intelligence tools. The main disadvantages of the automated systems in question are the complexity of use and partial unsuitability for small businesses, the need for additional staff training, and the lack of transparent pricing for most programmes.

Keywords: risks, foreign economic activity, accounting, tools, risk management methodology.

Постановка проблеми. Ризики зовнішньоекономічної діяльності є ключовим фактором, який слід враховувати при прийнятті управлінських рішень, адже вони безпосередньо впливають на кінцевий фінансовий результат діяльності компанії та перспективи її стратегічного розвитку. Важливу роль в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю відіграє вивчення впливу невизначеності та ризику на діяльність підприємства, що зумовлює необхідність визначення напрямків подолання такої невизначеності, прогнозування ризиків та напрацювання механізмів їх уникнення. Ризики зовнішньоекономічної діяльності, як і ризики загалом, потребують їх виявлення, оцінки та аналізу. Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності передбачає їх виокремлення з загальної сукупності та напрацювання способів мінімізації економічних втрат, з ними пов'язаних, з використанням відповідного інструментарію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці інструментарію управління ризиками присвячено низку ґрунтовних статей дослідників з різних країн та економічних шкіл. У публікації V.S. Anantamula & Y. Fan [1] автори зосереджуються на питаннях конкретних підходів до зменшення ризиків та їх вибору, залежно від типу організації. F. De Andreis & M. Florio [2] акцентують увагу на пріоритетності управління ризиками у складноструктурованих організаціях. D. Valis & M. Koucky [3], P. Shliakhtun, Ya. Taran, P. Oleshchuk, V. Kolyukh & I. Petrenko [4], H.-P. Berg [5], A. Ahmed, B. Kayis & S. Amornsawadwatana [6] досліджують ефективні техніки та методики, що можуть застосовуватися аналітиками на різних етапах управління ризиками. Практика застосування інструментів управління ризиками (трансакційним, трансляційним та економічним) на ділянці обмінних операцій є предметом дослідження у праці M.G. Papaioannou [7], а також I. Eroglu, M. Ozbek & O. Ozbek [8] і A.K. Gupta [9]. Хеджування як ефективний засіб зменшення фінансових ризиків знаходиться у центрі уваги E. Kozarevic, I. Kesetovic, M.K. Jukan & B. Civic [10], F. Cowell [11], E. Spuchlakova, K. Valaskova & P. Adamko [12], A.W. Lo [13] та інших науковців.

Попри значну кількість публікацій дослідження окремих аспектів вибору та реалізації конкретних інструментів виявлення, оцінки та мінімізації негативних наслідків ризиків залишається актуальним.

Постановка завдання. Метою статті є огляд основних інструментів, які використовуються у світовій практиці управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) з основним акцентом на перевагах та недоліках їх застосування, а основними завданнями: дослідження технік та методик управління ризиками ЗЕД, а також характеристика автоматизованих систем, використовуваних у світовій практиці управління ризиками.

Виклад основного матеріалу дослідження. До інструментів управління ризиками відносять методики, програмні засоби та функціональні техніки, призначені для ідентифікації, оцінки та структуризації загроз, що забезпечують ефективне прогнозування потенційних ризиків та впровадження дієвих стратегій їх мінімізації.

У табл. 1 узагальнено найбільш поширені методики та техніки управління ризиками у практиці підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Дослідження продемонструвало, що до основних переваг найбільш вживаних у практиці зовнішньоекономічної діяльності інструментів управління ризиками є забезпечення проактивного управління ризиками (особливо в аспекті моніторингу та реагування) та систематизація й створення умов для усвідомленого прийняття рішень відповідальними особами. У той же час такі методи можуть бути достатньо трудомісткими та вимагати залучення значних ресурсів, у т.ч. фінансових.

Важливою частиною інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності є програмне забезпечення, тобто технологічні рішення, що використовують суб'єкти господарювання для виявлення, оцінки та пріоритетизації ризиків.

Деякі з актуальних програмних засобів у сфері управління ризиками в світовій практиці узагальнено у табл. 2.

Таблиця 1

Інструменти, які використовуються у практиці управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності

Інструмент	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Матриця ймовірності і впливу	Застосовується для оцінки та встановлення пріоритетності ризиків на основі ймовірності їх виникнення та потенційного впливу на цілі діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – простота використання; – покращує процес прийняття рішень; – забезпечує ефективну комунікацію між зацікавленими особами 	<ul style="list-style-type: none"> – вимагає суб'єктивних суджень; – може надто спростувати ризики комплексного характеру
Оцінка якості даних про ризики	Використовується для оцінки надійності і достовірності даних про ризики на основі аналізу якості вхідної інформації	<ul style="list-style-type: none"> – покращує якість аналізу ризиків; – зменшує рівень невизначеності у прийнятті рішень; – можливість встановлення "вузьких місць" 	<ul style="list-style-type: none"> – часозатратність; – необхідність експертизи для оцінки якості даних
Ідентифікація ризиків	Використовується для встановлення та документування потенційних небезпек у ЗЕД підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – є підґрунтям для усіх заходів з управління ризиками; – заохочує проактивне управління ризиками; – корисний для заінтересованих осіб 	<ul style="list-style-type: none"> – трудомісткість; – якість використання залежить від досвіду учасників
SWOT-аналіз	Застосовується для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, пов'язаних із конкуренцією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> – простота та універсальність; – стратегічна орієнтація; – встановлення можливостей та загроз 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність структуризації за пріоритетами; – відсутність деталізації
Реєстр ризиків	Документ, що містить усю інформацію про виявлені ризики, включаючи їхній статус та способи мінімізації	<ul style="list-style-type: none"> – централізація інформації про ризики; – полегшує моніторинг та контроль; – підвищує прозорість та підзвітність 	<ul style="list-style-type: none"> – необхідність перманентної актуалізації даних; – необхідність обробки значних масивів інформації для великих проєктів
Аналіз першопричин	Метод спрямований на виявлення основних причин ризику чи проблеми, а не лише усунення симптоматики	<ul style="list-style-type: none"> – запобігання повторенню проблем; – сприяє поглибленому розумінню проблем; – зосередження на коригуванні 	<ul style="list-style-type: none"> – часозатратність; – потрібні досвідчені координатори
Прийняття рішень	Передбачає здійснення аналізу потенційних ризиків та вибір найкращих заходів щодо мінімізації їх наслідків	<ul style="list-style-type: none"> – сприяє усвідомленому вибору; – узгоджує реакцію на ризики із стратегічними цілями ЗЕД; – збільшує зацікавленість стейкхолдерів 	<ul style="list-style-type: none"> – суб'єктивізм; – потенційно важко досягнути консенсусу
Прийняття ризику	Стратегія управління ризиком, за якої приймається рішення щодо відсутності активних дій для зменшення його впливу на діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – економічно ефективний для управління ризиками низького пріоритету; – зменшує зайві зусилля у вирішенні незначних питань; – простота у застосуванні 	<ul style="list-style-type: none"> – може виникнути ефект самозаспокоєння; – можливість недооцінки кумулятивних ефектів
Переоцінка ризиків	Повторна оцінка ризиків гарантує релевантність та практичну цінність стратегій управління ризиками шляхом проведення періодичних переглядів середовища ризиків	<ul style="list-style-type: none"> – узгодженість зусиль з управління ризиками із змінами у навколишньому середовищі; – проактивне реагування на нові ризики; – забезпечення постійного вдосконалення управління ризиками 	<ul style="list-style-type: none"> – ресурсомісткість; – постійне залучення працівників усіх рівнів управління
Мозковий штурм	Техніка творчого групового вирішення проблем, яка забезпечує генерування широкого спектру ідей щодо встановлення ризиків та вибору методів їх мінімізації	<ul style="list-style-type: none"> – сприяє командній роботі та креативності; – забезпечує формування унікальних ідей та рішень; – забезпечує залучення заінтересованих осіб 	<ul style="list-style-type: none"> – породження значної кількості нереалізованих ідей; – для підвищення продуктивності необхідне ефективне координування

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Моніторинг ризиків	Регулярне відстеження тригерів та наслідків ризику	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечує активне управління ризиками впродовж усієї діяльності; – дозволяє своєчасно коригувати стратегії управління ризиками; – покращує загальну готовність до ризиків та готовність до них 	<ul style="list-style-type: none"> – залучення додаткових спеціальних ресурсів; – переваги використання можуть видаватися неочевидними
Техніка Дельфі	Інтерактивний систематичний процес прогнозування ризиків групою експертів	<ul style="list-style-type: none"> – зменшує вплив доміантних особистостей завдяки анонімності; – узагальнюються різні думки експертів; – підвищує точність оцінки ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> – трудомісткість процесу; – залежність від правильності підбору експертів
Контрольні списки	Складання списку загальних ризиків і реакцій на них для врахування потенційних загроз та здійснення належних кроків з управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечує системний підхід до ідентифікації ризиків; – гарантує недопущення пропуску важливих кроків з управління ризиками; – сприяє швидкому прийняттю рішень 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість неврахування всіх унікальних ризиків діяльності; – можливість виникнення помилкового відчуття безпеки
Аналіз резервів	Виділення резервів (часу, грошей, матеріальних ресурсів) на випадок непередбачуваних обставин для усунення ризиків високої пріоритетності	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення буферу для непередбачуваних ризиків; – підвищення гнучкості і стійкості ЗЕД; – підтримання високого рівня точності планування і складання бюджету 	<ul style="list-style-type: none"> – заморожує ресурси, які можна використати на інші потреби; – вимагає точної оцінки для уникнення надлишкового або недостатнього резервування

Джерело: узагальнено авторами на основі [14]

Таблиця 2

Характеристики автоматизованих систем, використовуваних у світовій практиці управління ризиками

Програма	Компанія-розробник	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Mitratech Alyne	Mitratech Inc. (США)	Хмарна платформа, розроблена для сприяння організаціям в управлінні ризиками та комплаєнсі. Ключові функції: ідентифікація ризиків, комплаєнс-заходи, управління інформацією та звітування відповідно до законодавчих вимог	<ul style="list-style-type: none"> – централізована комплаєнс-структура; – сумісність з різними правилами та стандартами; – можливість постійного моніторингу та формування звітності 	<ul style="list-style-type: none"> – крива навчання для нових користувачів; – складність первинного налаштування
Corporater	Corporater AS (Норвегія)	– Комплексна платформа управління бізнесом, яка пропонує інтегровані рішення GRC, що допомагають суб'єктам господарювання управляти ризиками, зменшувати їх, приводити у відповідність з нормами, підвищуючи таким чином продуктивність діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні бізнесу; – наявні розширені функції для інтегрованого управління ризиками; – широкі можливості налаштування 	<ul style="list-style-type: none"> – створення макетів звітів вимагає високого рівня знань; – складність орієнтування у розширених функціях для нових користувачів
Splunk Enterprise	Splunk, Cisco Systems (США)	Розроблено для забезпечення аналітики управління інцидентами, що відбуваються у діяльності підприємства, у режимі реального часу	<ul style="list-style-type: none"> – функція моніторингу та оповіщення у режимі реального часу; – інтеграція з великою кількістю зовнішніх додатків; – широкі можливості пошуку та аналітики для управління інцидентами 	<ul style="list-style-type: none"> – спеціальне навчання персоналу для повного використання усіх функцій; – значна вартість (особливо для малого та середнього бізнесу); – складність налаштування та конфігурації

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5
Resolver	Resolver Inc. (Канада)	Платформа, розроблена для здійснення глобального аналізу ризиків, що ставить за мету полегшення здатності організації розуміти, управляти та контролювати ризики	<ul style="list-style-type: none"> – здатність аналізувати складноструктуровані ризики; – інтеграція з різними системами ERP та CRM; – надійний глобальний аналіз ризиків з налаштовуваними функціями 	<ul style="list-style-type: none"> – занадто складний для невеликих організацій; – спеціальне навчання персоналу для повного використання усіх функцій; – відсутність прозорого ціноутворення
Cority	Cority Software Inc. (Канада)	Програмне забезпечення, зосереджене на ризиках у сфері охорони навколишнього середовища та безпеки праці	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграція з іншими системами безпеки; – надійні інструменти аналізу відповідності та звітування; – спеціалізоване рішення для безпеки навколишнього середовища та праці 	<ul style="list-style-type: none"> – потенційна складність налаштування та використання новачками; – обмежена функціональність в інших сферах; – наявність вимог до мінімальної кількості робочих місць, що є бар'єром для малих підприємств
Lockpath Keylight Platform	NAVEX Global Inc. (США)	Платформа призначена для обслуговування організацій у відповідності з GRC з підтримкою широкого спектру галузевих стандартів	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграція з різними інструментами бізнес-аналітики; – підтримка широкого спектру промислових стандартів; – уніфікована платформа для GRC 	<ul style="list-style-type: none"> – складність для невеликих організацій; – відносно тривалий час для реалізації та налаштування; – недоступність інформації про ціни з відкритих джерел
Diligent	Diligent Corporation (США)	Програма надає комплексний набір інструментів, спеціально розроблених для управління IT-ризиками в різних організаціях	<ul style="list-style-type: none"> – IT-ризиків співвіднесені з бізнес-цілями підприємства; – можливість інтеграції з ключовими IT-системами для комплексного управління ризиками; – надає спеціалізовані інструменти для оцінки IT-ризиків 	<ul style="list-style-type: none"> – достатньо складний для засвоєння функціонал; – не надто корисний для невеликих підприємств, без орієнтації на IT; – відсутність прозорого ціноутворення може перешкоджати розробці бюджету
Essential ERM	Tracker Networks Inc. (Канада)	Інтернет-система управління ризиками, призначена для допомоги організаціям у виявленні, оцінці та встановленні пріоритетності ризиків	<ul style="list-style-type: none"> – сприяє координації зусиль різних відділів підприємства; – налаштовуваний відповідно до потреб підприємства функціонал; – спеціалізований фокус на ризик-менеджменті 	<ul style="list-style-type: none"> – надто складний інструмент для малих підприємств; – необхідність спеціального навчання персоналу для повного використання всіх функцій системи; – інформація про ціни не доступна
SAI360	SAI360 Inc. (США)	Програмна платформа, розроблена для надання інтегрованих рішень, узгоджених з GRC, що дозволяє оптимізувати моніторинг, звітність і управління організаційними структурами	<ul style="list-style-type: none"> – адаптована до різних галузевих вимог; – моніторинг у реальному часі та підтримка прийняття рішень; – комплексна інтеграція управління, ризиків і комплаєнсу 	<ul style="list-style-type: none"> – складність робить рішення малопридатним для невеликих підприємств; – реалізація може бути тривалою та залучати значні ресурси; – відсутність прозорого ціноутворення

Джерело: узагальнено авторами на основі [15]

Перелічені програмні продукти можуть бути представлені автономними рішеннями, а також інтегрованими у існуючі на підприємстві корпоративні системи.

Висновки з проведеного дослідження.

1) стандартними інструментами (методами та техніками), які використовуються у практиці управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств є: матриця ймовірності і впливу; оцінка якості даних про ризики; ідентифікація ризиків; SWOT-аналіз; реєстр ризиків; аналіз першопричин виникнення; прийняття рішень; прийняття ризику; переоцінка ризиків; мозковий штурм; моні-

торинг ризиків; техніка Дельфі; контрольні списки; аналіз резервів;

2) важливою перевагою багатьох платформ є орієнтація на GRC (Governance, Risk and Compliance) – ідеологію, спрямовану на управління ризиками відповідно до бізнес-цілей організації та з дотримання законодавчих, нормативних вимог і галузевих стандартів;

3) водночас, представлені рішення у своїй більшості малоприсадибні для використання підприємствами малого бізнесу, а також надають інформацію про вартість програмного забезпечення лише за окремим запитом, що ускладнює бюджетування та зіставлення цінових пропозицій різних виробників.

Список використаних джерел:

1. Anantatmula V., Fan, Y. (2013) Risk Management Instruments, Strategies and Their Impact on Project Success. *International Journal of Risk and Contingency Management*, no. 2 (2), pp. 27–41.
2. De Andreis F., Florio M. (2019) Risk Management Instruments, Strategies and Impacts in the Complex Organizations. *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 9, pp. 1157–1167.
3. Valis D., Koucky M. (2009) Selected Overview of Risk Assessment Techniques. *Problemy Eksploatacji*, no. 4, pp. 19–32.
4. Shliakhtun P., Taran Ya., Oleshchuk P., Kolyukh V., Petrenko I. (2020) Risk Management: Approaches and Fields of Application. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 6, pp. 174–179.
5. Berg H.-P. (2010) Risk Management: Procedures, Methods and Experiences. *Reliability: Theory & Applications*, vol. 1, pp. 79–95.
6. Ahmed A., Kayis B., Amornsawadwatana S. (2007) A Review of Techniques for Risk Management in Projects. *Benchmarking: An International Journal*, vol. 14, no. 1, pp. 22–36.
7. Papaioannou M. G. (2006) Exchange Rate Risk Measurement and Management: Issues and Approaches for Firms. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, no. 2, pp. 129–146.
8. Eroglu I., Ozbek M., Ozbek O. (2020) Tools and Techniques for the Management of Foreign Exchange Risk: Forward Foreign Exchange Auctions in Local Currency Applications Across Turkey, Mexico, Brazil and Indonesia. *Journal of Emerging Economies and Policy*, no. 5 (2), pp. 25–38.
9. Gupta A. K. (2016) Hedging Tools and Techniques for Foreign Exchange Exposure in India. *Journal of Research in Humanities & Social Sciences*, vol. 4 (5), pp. 48–53.
10. Kozarevic E., Kesetovic I., Jukan M. K., Civi, B. (2012) The Usage of Derivatives in Financial Risk Management by Companies in Bosnia and Herzegovina. *Economic Review – Journal of Economics and Business*, vol. X, iss. 2, pp. 59–72.
11. Cowell F. (2006) Risk Management for Derivatives. *Derivatives Use, Trading & Regulation*, vol. 12, no. 3, pp. 228–243.
12. Spuchlakova E., Valaskova K., Adamko P. (2015) The Credit Risk and Its Measurement, Hedging and Monitoring. *Procedia Economics and Finance*, no. 24, pp. 675–681.
13. Lo A. W. (2001) Risk Management for Hedge Funds: Introduction and Overview. *Financial Analysts Journal*, vol. 57, is. 6, pp. 16–33.
14. 15 Risk Management Tools and Techniques. Available at: <https://www.simplilearn.com/risk-management-tools-article> (accessed December 16, 2024).
15. Miguel P.G. (2024) A Guide to the 20 Best Risk Management Software of 2024. Available at: <https://thetoclub.com/tools/best-risk-management-software/> (accessed December 16, 2024).

E-mail: olha.o.vysochan@lpnu.ua, ovkorenovskyy@kredobank.com.ua, nataliia.o.lytvynenko@lpnu.ua