

УДК 658.155:339.9
JEL F23, G32, M21
ORCID ID: 0000-0002-2112-4745
ORCID ID: 0000-0003-4540-3455
ORCID ID: 0000-0002-6112-8265
ORCID ID: 0000-0001-6962-2463
DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.15>

Мостенська Т.Л., д.е.н., професор
ФАМ НУБІП України
tmosten@ukr.net

Скопенко Н.С., д.е.н., професор
ННІЕіУ НУХТ
skornata67@gmail.com

Северина І.В., к.е.н., доцент
КНУ ім. Тараса Шевченка
iryna.yevsieieva@knu.ua

Мостенська Т.Г., к.е.н., доцент
ФТМЛ КАІ
T.mostenskaya@gmail.com

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємств в умовах зростання невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища. Визначено специфіку прояву ризику у зовнішньоекономічних операціях, зумовлену валютними коливаннями, зміною законодавчого регулювання, політичними чинниками та нестабільністю світових ринків. Проаналізовано еволюцію наукових підходів до управління ризиками — від класичних концепцій мінімізації втрат до сучасних інтегрованих моделей, орієнтованих на стратегічну стійкість і проактивне реагування.

Систематизовано основні принципи ризик-менеджменту відповідно до міжнародного стандарту ISO 31000:2018 та окреслено можливості їх адаптації до специфіки зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств. Узагальнено зміст процесу управління ризиками, який включає ідентифікацію, оцінювання, моніторинг та розроблення заходів реагування, із виокремленням етапів ідентифікації джерел, факторів і власне ризиків. Особливу увагу приділено розмежуванню проактивного та реактивного підходів до управління ризиками та визначенню їхньої ролі у забезпеченні безперервності бізнесу, підвищенні конкурентоспроможності й підтриманні стратегічної стабільності на міжнародних ринках.

Запропоновано авторський підхід до формування системи управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності, що базується на поєднанні принципів системності, адаптивності та інтеграції ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. Результати дослідження

мають прикладне значення для удосконалення механізмів оцінювання та мінімізації ризиків у міжнародній діяльності підприємств різних галузей.

Ключові слова: управління ризиками, зовнішньоекономічна діяльність, ризик-менеджмент, проактивне управління, реактивне управління.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, що зумовлено процесами глобалізації, геополітичної нестабільності, технологічних змін та коливань на світових ринках. У таких умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності супроводжується підвищеним рівнем ризику, який може мати як фінансові, так і репутаційні, організаційні чи правові наслідки. Ефективне управління ризиками стає необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств, стабільності їх міжнародних зв'язків та стійкості до кризових явищ.

Ризики зовнішньоекономічної діяльності мають багатовимірний характер і охоплюють широкий спектр факторів – від валютних і митних до політичних, логістичних чи контрактних. Їх своєчасна ідентифікація, оцінка та моніторинг дозволяють мінімізувати негативні наслідки і забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства на міжнародних ринках. У цьому контексті актуальним є формування цілісної системи управління ризиками, яка інтегрує аналітичні, методичні та організаційні інструменти в єдину модель прийняття управлінських рішень.

Огляд літератури. Питання управління ризиками ЗЕД вивчаються багатьма українськими та закордонними науковцями. Так, ідентифікація та оцінювання ризиків розглядається у працях Гончар Г. П., Грицай О. І., Дефір І. В., Козак О. Є., Левченко М. О., Шуби Т.П., Колосовської О. Д., Оніщенко В. С., Gibson K., Kinzerska N. та ін. [4; 5; 9; 13; 15; 17].

Проблему управління ризиками ЗЕД розглядають Баєва О.І., Васильченко О.О., Болдовська К.П., Андрєєва Д.В., Вітлінський В.В., Єрохондіна Т.О. та ін. [1; 2; 3; 7; 12].

Проблему управління ризиками в умовах кризи розглядають Дергачова В. В., Рудніцька Ю. В., Савків У.С., Сидор Г.В., Тимків А. О. та ін. [6; 10].

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам ризик-менеджменту, низка питань залишається дискусійною – зокрема, щодо класифікації ризиків, вибору оптимальних методів оцінювання та формування адаптивних механізмів управління в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного узагальнення та практичного вдосконалення підходів до управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємств, узагальнення наукових підходів до його

процесної структури та адаптації принципів ISO 31000:2018, а також формування авторського бачення проактивного й реактивного управління ризиками.

Методологія дослідження. При написанні статті була використана сукупність методів, а саме: загальнонаукові, спеціальні, візуально-графічні, теоретичні, міждисциплінарні, порівнянь та узагальнень.

Результати дослідження. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств супроводжується високим рівнем невизначеності, що зумовлює появу різноманітних ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями, зміною митного та податкового законодавства, політичними факторами тощо. У цьому контексті управління ризиками виступає ключовим елементом стратегічного менеджменту, який забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

Відповідно до положень міжнародного стандарту **ISO 31000:2018 «Risk Management – Guidelines»**, управління ризиками розглядається як систематичний, структурований та інтегрований процес, спрямований на підвищення ефективності прийняття рішень у будь-якому виді діяльності. Згідно з даним стандартом, управління ризиками охоплює етапи ідентифікації, аналізу, оцінювання, оброблення, моніторингу та комунікації ризиків, що забезпечує його циклічність і безперервність [16].

Відповідно до стандарту ISO 31000:2018, система управління ризиками базується на низці фундаментальних принципів, які забезпечують її ефективність і сталість у динамічному середовищі. Зокрема, управління ризиками має бути інтегрованим у всі процеси організації, структурованим і всеосяжним, налаштованим на контекст її діяльності та інклюзивним, тобто таким, що передбачає залучення всіх зацікавлених сторін. Процес управління ризиками повинен бути динамічним, адаптованим до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, ґрунтуватися на доступній своєчасній та достовірній інформації, враховувати людські й культурні чинники та забезпечувати безперервне вдосконалення системи. Сукупність цих принципів сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, мінімізації втрат і реалізації можливостей розвитку організації [16].

У контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств, застосування принципів ISO 31000:2018 є особливо важливим, оскільки ЗЕД пов'язана з високим рівнем невизначеності та впливом чинників зовнішнього середовища країни контрагента – політичних, економічних, правових, валютних, логістичних і ринкових. Саме тому ефективна система управління ризиками має забезпечувати не лише своєчасне виявлення загроз, але й розроблення заходів щодо їх мінімізації та використання потенційних можливостей, що виникають у процесі міжнародної взаємодії.

У науковій літературі поняття **«управління ризиками»** трактується неоднозначно, що зумовлено відмінностями у теоретичних підходах, галузевій специфіці та дослідницьких акцентах авторів. Узагальнення основних наукових підходів до визначення цієї дефініції наведено в **таблиці 1**.

Узагальнення поглядів науковців на визначення дефініції «управління ризиками»

Автор, джерело 1	Визначення 2
Савків У.С., Сидор Г.В., Тимків А. О. [10, с. 81-82]	процес, спрямований на виявлення, ідентифікацію, оцінювання та вплив на ризик з метою уникнення, контролю, мінімізації та розробки ефективних заходів усунення негативних наслідків для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування суб'єкта господарювання на ринку
Шуба Т.П., Колосовська О.Д., Оніщенко В.С. [13, с. 96-97]	система управління ризиком і економічними (фінансовими) відносинами, що виникають у процесі цього управління, включаючи стратегію і тактику управління ризиком
Gibson Kate. [15]	систематичний процес виявлення, оцінки та пом'якшення загроз або невизначеностей, які можуть вплинути на вашу організацію. Він включає аналіз ймовірності та впливу ризиків, розробку стратегій мінімізації шкоди та моніторинг ефективності заходів.
Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О. В. [12]	процес мінімізації чи передбачення збитків у разі створення або настання ризикових подій.
COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework [14]	процес, що здійснюється радою директорів господарюючого суб'єкта, його керівництвом та рештою його персоналу, застосовується до визначення стратегії розвитку підприємства та має на меті виявити потенційні події, які можуть вплинути на підприємство, управляти ним у межах прийнятого ризику та забезпечити впевненість у досягненні цілей.
ISO 31000:2018 (en). Risk management [16]	скоординована діяльність з управління та контролю організації щодо ризиків. систематичне застосування політик, процедур та практик до діяльності з комунікації та консультування, встановлення контексту та оцінки, обробки, моніторингу, перегляду, реєстрації та звітності про ризики.
Єрохондіна Т.О. [7]	процес зменшення чи запобігання збитків у разі створення або настання ризикових подій

Джерело: узагальнено авторами

Характеризуючи процес управління ризиками, науковці пропонують різні підходи до його структурування, кількості та послідовності етапів протікання, ступенем деталізації та глибиною опрацювання. Узагальнення зазначених підходів наведено в табл. 2.

Таблиця 2.

Узагальнення підходів науковців до процесу управління ризиками

Автор, джерело	Етапи процесу управління ризиками
1	2
Савків У.С., Сидор Г.В., Тимків А. О. [10, с. 82]	виявлення ризику; ідентифікація ризику; оцінка ступеня впливу ризику на підприємство; визначення методів та інструментів управління ризиком; усунення ризику або зниження рівня його впливу; моніторинг та контроль
Шуба Т.П., Колосовська О.Д., Оніщенко В.С. [13, с. 97]	ідентифікація, аналіз, планування, контроль
Болдовська К.П., Андреева Д.В. [2]	ідентифікація ризиків і розробка стратегії управління ними; обґрунтування і вибір методів управління ризиками; контроль реалізації стратегії, підведення підсумків та оцінка результатів з управління ризиковими випадками
Nesterova K., Marchenko V., Lazebnyk I., Pavlova V., Burkova L., Omelchuk L. [20, с. 4673]	ідентифікація ризику та аналіз; аналіз альтернативних методів управління; вибір методу управління ризиками; розвиток та імплементація процесів управління ризиками; контроль над процесами імплементації управління ризиками; аналіз та оцінка результатів управління ризиками
Тюріна Н. М. Карвацька Н. С. [10]	аналіз ризику; вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняльної ефективності; формування стратегії управління всім комплексом ризиків підприємства; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління
Kuznyetsova, A., Kulish, D., Prykhodko, B., Kuznyetsov, O. [17, с. 224]	діагностика підприємства; визначення ризику ЗЕД; аналіз ризиків валютного обміну; оцінка ризику ЗЕД; зниження ризику ЗЕД; моніторинг та нагляд; своєчасне прийняття рішень
Myskin Yurii [19, с. 53]	превентивний аналіз, розробка адаптивних стратегій, впровадження інноваційних технологій, моніторинг ризиків в режимі реального часу
Левченко М. О. [9]	отримання інформації, визначення змісту ризиків, здійснення фіксації ризиків, оцінка ризиків
Kinzerska Nataliya [16, с. 6]	ідентифікація ризиків ЗЕД; документальне забезпечення ризиків ЗЕД; оцінка ризиків ЗЕД; розрахунок можливих збитків і вартісна оцінка ризиків ЗЕД; вибір заходів мінімізації наслідків ризиків ЗЕД; розрахунок вартісного вираження ризиків ЗЕД
Дергачова В. В., Рудніцька Ю. В. [6, с.17]	виявлення ризику; оцінка ступеня впливу ризику на підприємство; визначення методів та інструментів управління ризиком; усунення ризику або зниження рівня його впливу на підприємство; моніторинг і контроль
Єрохондіна Т.О. [7]	аналіз ризику; вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняльної ефективності; формування стратегії управління всім комплексом ризиків підприємства; безпосередній вплив на ризик; контроль і коригування результатів процесу управління

Джерело: узагальнено авторами

У сучасній науковій літературі виділяють два концептуально різні підходи до управління ризиками – **проактивний** і **реактивний**, які відрізняються за часом реагування, інструментами впливу та стратегічною спрямованістю.

Реактивне управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності – це підхід, що передбачає реагування підприємства на ризики вже після їх виникнення або прояву. Така модель управління зосереджується на мінімізації негативних наслідків та оперативному усуненні проблемних ситуацій шляхом застосування антикризових заходів, корекції стратегій чи мобілізації резервів. Хоча реактивне управління дозволяє швидко відновити стабільність у разі непередбачуваних подій, його обмеженням є відсутність превентивних механізмів, що підвищує залежність підприємства від зовнішніх шоків та знижує можливості довгострокового планування.

Проактивне управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності – це підхід, орієнтований на попередження виникнення ризиків шляхом їх своєчасної ідентифікації, аналізу та прогнозування можливих наслідків у динамічному зовнішньому середовищі. Така модель управління ґрунтується на принципах превентивності, системності та стратегічного планування, передбачаючи застосування інструментів моніторингу, сценарного аналізу, диверсифікації, страхування та хеджування. Метою проактивного управління є зменшення імовірності настання ризикових подій і забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх коливань. Перевагою цього підходу є можливість формування довгострокової конкурентної стабільності та підвищення адаптивності системи управління, тоді як його основним недоліком виступають значні витрати ресурсів на проведення аналітичних та профілактичних заходів.

Порівняльну характеристику реактивного та проактивного підходів до управління ризиками подано в **таблиці 3**.

Таблиця 3.

Порівняння проактивного та реактивного управління ризиками ЗЕД

Критерій	Проактивне управління	Реактивне управління
Час реагування	До виникнення ризику	Після виникнення ризику
Основна мета	Запобігання ризикам та зниження їх імовірності	Мінімізація негативних наслідків
Інструменти	Моніторинг середовища, сценарне планування, диверсифікація, страхування, хеджування,	Антикризові заходи, корекція стратегій, мобілізація резервів
Ефективність	Довгострокове забезпечення стійкості	Короткострокове відновлення стабільності
Недоліки	Значні витрати на превентивні заходи	Високі втрати через несвоєчасне реагування
Переваги	Зменшення ризиків і підвищення прогнозованості діяльності	Швидке усунення наслідків непередбачуваних подій

Джерело: узагальнено авторами

Ефективне управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності потребує інтеграції як реактивного, так і проактивного підходів. Реактивне управління дозволяє підприємству оперативно реагувати на непередбачувані події та мінімізувати їхні негативні наслідки, забезпечуючи короткострокову стабільність. Водночас проактивне управління спрямоване на запобігання ризикам, зниження їх ймовірності та підвищення прогнозованості діяльності в довгостроковій перспективі. Поєднання цих підходів дає змогу підприємствам не лише швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й формувати стійкі конкурентні переваги, оптимізувати управлінські ресурси та забезпечувати безперервність функціонування у складних економічних умовах.

Узагальнення поглядів на процес управління ризиками дало можливість запропонувати авторський підхід до процесу управління ризиками. Пропонується процес управління ризиками ЗЕД розглядати як можливість здійснення з позиції попереджувального або реактивного управління (рис. 1). В цьому разі суб'єкт управління ризиком може реалізувати процес управління, спрямовуючи свої дії на попередження кризи, або ж здійснюючи процес управління через вжиття заходів для мінімізації або усунення наслідків настання ризикової події.

Попереджувальне управління ризиками ЗЕД передбачає здійснення процесу управління ризиками через поетапне проходження наступних кроків.

Крок 1. Визначення внутрішніх та зовнішніх джерел ризику. Метою цього етапу є своєчасне виявлення потенційних загроз, здатних вплинути на досягнення цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

При здійсненні ЗЕД перелік зовнішніх джерел ризику розширюється. Ці проблеми можна характеризувати як джерела виникнення зовнішніх ризиків, що визначаються станом зовнішнього середовища, і на які підприємство впливати не може (об'єктивні причини) або діями учасників зовнішньоекономічних операцій (суб'єктивні причини), вплив на які може здійснювати суб'єкт управління ризиками. Гнучке реагування на стан зовнішнього середовища та його зміни дозволяє зменшити негативний вплив на здійснення зовнішньоекономічних операцій.

До об'єктивних джерел ризиків, що супроводжують ЗЕД, відносяться: специфіка нормативно-правової бази країни контрагента (торговельне і валютне регулювання); особливості ринку країни-контрагента (обсяги ринку, рівень купівельної спроможності населення, стан конкуренції та ін.); політична та соціо-економічна ситуація в країні контрагенті (політична та економічна нестабільність); збільшення ланцюгів постачання та ускладнення логістичних потоків; ведення розрахунків у валюті інших країн; інформаційні обмеження; культурні особливості країни контрагента; недобросовісність контрагентів; мовні бар'єри; ризик закриття кордонів та ін.

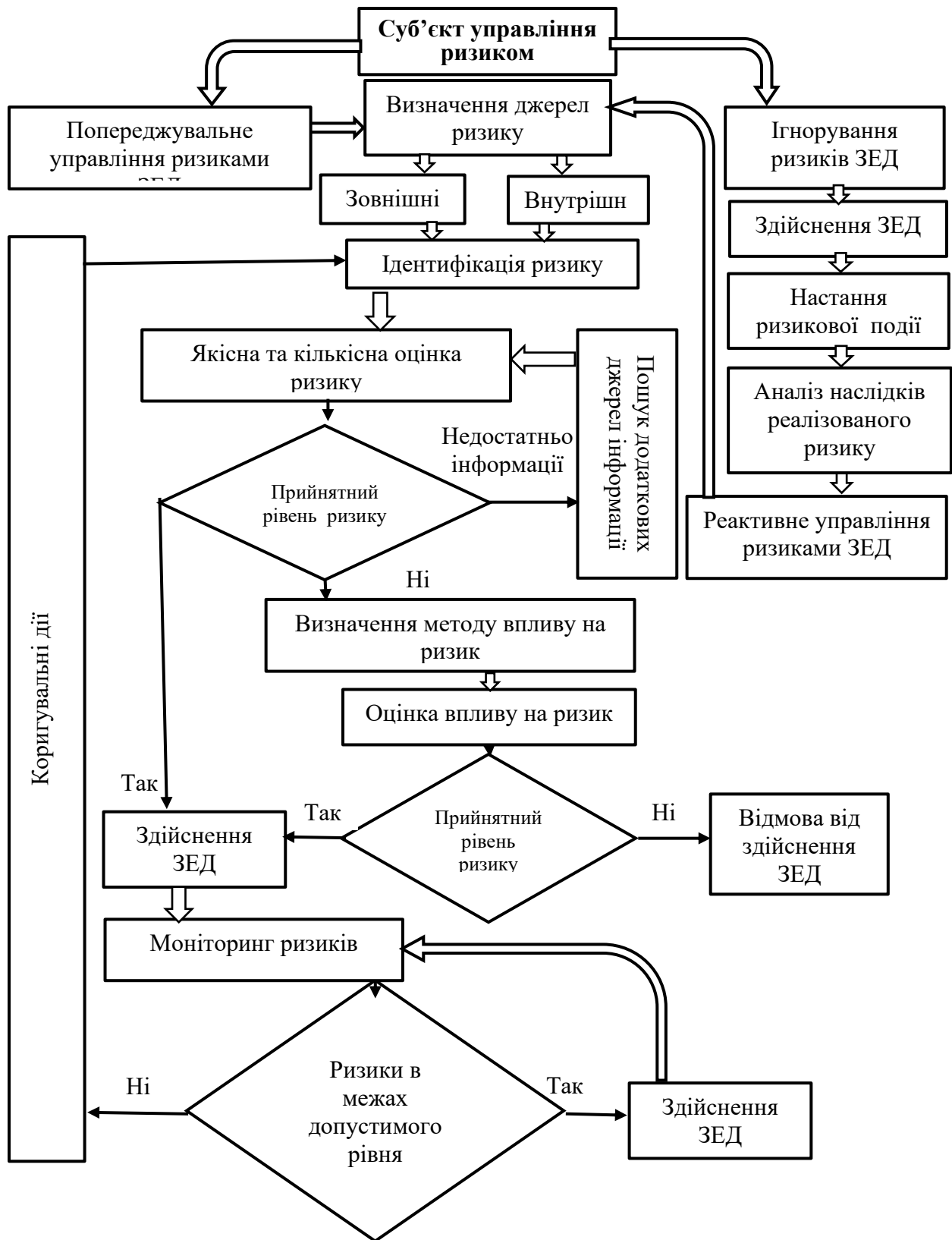


Рис. 1. Процес управління ризиками підприємства-суб'єкта ЗЕД

Джерело: запропоновано авторами

Вплив внутрішніх джерел ризиків на здійснення зовнішньоекономічної діяльності може бути повністю нейтралізований суб'єктом здійснення ЗЕД. До суб'єктивних джерел ризиків, що супроводжують ЗЕД, відносяться: неефективна організація зовнішньоекономічної діяльності; прорахунки у проведенні маркетингових досліджень; помилки у стратегічному, тактичному та операційному плануванні ЗЕД; неврахування специфіки ризиків при здійсненні ЗЕД; помилки при підготовці та підписанні контракту; помилково визначені умови поставки товару; відсутність чітко визначених цілей здійснення зовнішньоекономічної діяльності; наявність конфлікту цілей організації та системи управління ризиками; наявність конфлікту інтересів суб'єктів ЗЕД та іншими структурними підрозділами організації та ін.

Систематичне виявлення джерел забезпечує розуміння причинно-наслідкових зв'язків ризику. Після ідентифікації джерел ризику процес управління переходить до наступного кроку.

Крок 2. Ідентифікація ризику. Ідентифікація ризику є одним із ключових етапів процесу управління ризиками, оскільки саме на цьому етапі формується база для подальшої оцінки, аналізу та реагування. Її метою є **виявлення потенційних ризиків**, які можуть вплинути на досягнення цілей підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Це можуть бути, наприклад, валютні ризики, кредитні ризики, ризики порушення контрактів, логістичні ризики або політичні ризики.

Результатом етапу ідентифікації є **формування реєстру ризиків**, який включає перелік виявлених ризиків разом із їх джерелами, можливими наслідками та відповідальними за управління. Такий підхід забезпечує системність та прозорість процесу ризик-менеджменту та створює основу для наступного кроку – **аналізу та оцінювання ризиків**.

Крок 3. Якісна та кількісна оцінка ризику дозволяє підприємству оцінити ризики та визначити поріг їх допустимості. Перед проведенням оцінювання ризику необхідно визначити критерії оцінки. За допомогою якісних методів оцінки ризиків ЗЕД здійснюється виявлення ризиків та визначається їх структура та джерела виникнення. До якісних методів належать: метод аналогій, причинно-наслідковий аналіз, метод «події-наслідки», експертних оцінок та ін.

Кількісні методи базуються на основі даних, отриманих при здійсненні якісної оцінки. До них відносяться: аналіз доцільності витрат, аналіз чутливості, аналітичний, аналогій, експертних оцінок, імітаційного моделювання, комбінований, нормативний, побудови дерева рішень, статичний, сценаріїв, теорії ігор, фінансової стійкості, доцільності витрат [5; 16].

Оцінка ризиків ЗЕД може розглядатись як поетапний процес, який, на думку М.О. Левченко, складається із наступних етапів: отримання інформації, визначення змісту ризиків, здійснення фіксації ризиків, оцінка ризиків [9, с. 191].

Здійснена оцінка дозволяє перейти до наступного етапу управління ризиками.

Крок 4. На цьому кроці **визначається рівень прийнятності ризику**, що передбачає визначення потенційного впливу кожного ризику на діяльність підприємства у зовнішньоекономічній сфері. Метою цього етапу є кількісне та якісне оцінювання наслідків ризикових подій для забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

Процес оцінки включає два ключові аспекти:

1. Визначення рівня впливу ризику. На цьому етапі оцінюють, яку шкоду або зміни у діяльності підприємства може спричинити реалізація конкретного ризику. Вплив оцінюється за критеріями фінансових втрат, зміни ринкової позиції, порушення контрактних зобов'язань, зниження продуктивності або репутаційних втрат. Для цього застосовуються методи експертних оцінок, рейтингові системи, балові шкали, сценарне моделювання та фінансово-аналітичні розрахунки.

2. Класифікація та пріоритизація ризиків за впливом. Після оцінки визначається категорія ризику за його впливом (наприклад, низький, середній, високий) та пріоритетність для управлінських дій. Це дозволяє сконцентрувати ресурси підприємства на ризиках, здатних завдати найбільш значущих збитків або перешкодити досягненню стратегічних цілей.

Оцінка прийнятності ризику формує основу для прийняття рішень щодо методів реагування, визначення ресурсів для мінімізації негативних наслідків та вибору стратегії управління (проактивної або реактивної). Цей крок забезпечує збалансоване поєднання аналізу ризику та управлінських дій, сприяючи підвищенню стійкості підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

У тому разі, якщо рівень ризику прийнятний, приймається рішення щодо здійснення ЗЕД. У разі неприйнятності рівня ризику здійснюється пошук додаткової інформації і здійснюється повторна оцінка ризику. Якщо після цього з'ясується, що рівень ризику неприйнятний, то управління ризиками переходить до наступного кроку.

Крок 5. Визначення методу впливу на ризик. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності передбачає не лише їх ідентифікацію та оцінку, а й вибір відповідної стратегії реагування, яка забезпечує оптимальне поєднання захисту від негативних наслідків та досягнення стратегічних цілей підприємства. Стратегії управління ризиками визначаються характером та масштабом потенційних загроз, доступними ресурсами та специфікою зовнішньоекономічних операцій. Вибір конкретної стратегії дозволяє підприємству цілеспрямовано контролювати ризики, адаптувати бізнес-процеси до умов міжнародного ринку та забезпечувати стабільність і ефективність зовнішньоекономічної діяльності. У рамках цього підходу розрізняють чотири основні стратегії управління ризиками, що застосовуються при здійсненні ЗЕД:

- **Уникнення ризику.** Стратегія полягає у повному відмовленні від діяльності або операцій, що можуть спричинити негативні наслідки. У ЗЕД це може проявлятися у відмові від співпраці з високоризиковими країнами або партнерами, утриманні від участі

у сумнівних проєктах імпорту/експорту, або відмові від операцій на нестабільних ринках. Метою є повне виключення можливості настання ризикових подій.

- **Зниження (мінімізація) ризику.** Ця стратегія спрямована на зменшення ймовірності настання ризикових подій або зменшення їх негативного впливу на діяльність підприємства. У ЗЕД застосовуються превентивні заходи, наприклад: диверсифікація ринків та постачальників, страхування вантажів і контрактів, валютне хеджування, впровадження внутрішніх процедур контролю та моніторингу міжнародних операцій.

- **Передача ризику.** Передача ризику передбачає перенесення відповідальності за наслідки ризикових подій на третіх осіб через фінансові, договірні або страхові механізми. У ЗЕД це може бути страхування вантажу, використання форвардних контрактів для страхування валютних ризиків, укладення договорів з контрагентами, які беруть на себе частину ризику, або залучення посередників та логістичних операторів із гарантіями безпеки поставок.

- **Прийняття (утримання) ризику.** Стратегія передбачає свідоме прийняття можливих негативних наслідків без передачі або запобігання. У ЗЕД це може бути обґрунтована участь у проєктах на ризикових ринках із високим потенціалом прибутку, збереження експозиції до валютних коливань без хеджування або обмежене використання страхових інструментів, коли витрати на їх застосування перевищують очікувані втрати. Ця стратегія доцільна за умови, що підприємство здатне фінансово витримати потенційні збитки.

У контексті управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності часто застосовуються *комбіновані стратегії*, що поєднують елементи декількох базових підходів для досягнення оптимального рівня захисту та ефективності операцій. Такі стратегії дозволяють гнучко реагувати на складні і взаємопов'язані ризики, враховуючи одночасно різні аспекти діяльності підприємства. Наприклад, підприємство може поєднувати мінімізацію ризику з передачею ризику, застосовуючи внутрішні процедури контролю та диверсифікацію ринків разом із страхуванням вантажу чи валютних операцій. Інший варіант — уникнення ризику в частині високоризикових операцій та прийняття залишкового ризику у перспективних проєктах із високим потенціалом прибутку. Комбіновані стратегії дозволяють створити збалансовану систему ризик-менеджменту, у якій враховуються як фінансові та правові аспекти, так і організаційно-управлінські механізми, забезпечуючи комплексний та адаптивний підхід до управління ризиками у ЗЕД.

Після визначення стратегій управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності логічним кроком є конкретизація інструментів та методів їх реалізації. Стратегії, такі як уникнення, мінімізація, передача або прийняття ризику, задають загальний напрям дій, тоді як методи ризик-менеджменту визначають конкретні заходи, механізми та практичні інструменти для досягнення цілей обраної стратегії. Методи управління

ризиками у зовнішньоекономічній діяльності охоплюють комплекс інструментів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, мінімізацію та контроль ризиків, що виникають у процесі міжнародної торгівлі, інвестицій чи кооперації. Їх доцільно поділити на загальні та специфічні для ЗЕД:

- *Загальні методи та інструменти ризик-менеджменту.* Ці методи застосовуються у будь-якій сфері діяльності підприємства, незалежно від специфіки зовнішнього ринку, і спрямовані на загальне зниження ймовірності ризикових подій та мінімізацію їх негативних наслідків. До них належать: **превентивні заходи:** планування, стандартизація процесів, внутрішній контроль; **фінансові інструменти:** страхування, хеджування, резервування коштів; **організаційно-управлінські методи:** розробка процедур управління ризиками, створення антикризових команд, внутрішній аудит; **інформаційно-аналітичні методи:** збір та аналіз даних, прогнозування ризиків, моніторинг ринку; **договірні та правові заходи:** стандартизація контрактів, визначення відповідальності за порушення умов угод.

- *Специфічні методи та інструменти ризик-менеджменту для ЗЕД* враховують особливості міжнародного бізнес-середовища, валютних операцій, митних процедур, політичних та економічних ризиків країн-партнерів: **валютні та фінансові інструменти:** валютне страхування, форвардні контракти, валютне хеджування; **логістичні та транспортні заходи:** оптимізація маршрутів доставки, використання альтернативних постачальників, страхування вантажу; **правові та договірні механізми:** використання міжнародних стандартів контрактів (Incoterms), арбітражні угоди, визначення юрисдикції; **політико-економічний аналіз:** оцінка стабільності ринку, аналіз податкового та митного регулювання; **спеціалізовані організаційні методи:** створення міжнародних відділів управління ризиками, адаптація внутрішніх процедур до вимог закордонних ринків.

На авторську думку, методи ризик-менеджменту у ЗЕД можна згрупувати у три блоки: організаційно-управлінські, фінансово-економічні та правові. Це дозволяє систематизувати підходи та підкреслити комплексність управління ризиками у ЗЕД (рис. 3).

Ефективна стратегія управління ризиками не може обмежуватися застосуванням одного підходу, а потребує комплексного поєднання організаційних, фінансово-економічних та правових інструментів. Саме комбіноване використання методів дозволяє підприємствам не лише знижувати ймовірність виникнення негативних подій, але й забезпечувати стійкість та конкурентоспроможність у динамічному міжнародному середовищі.

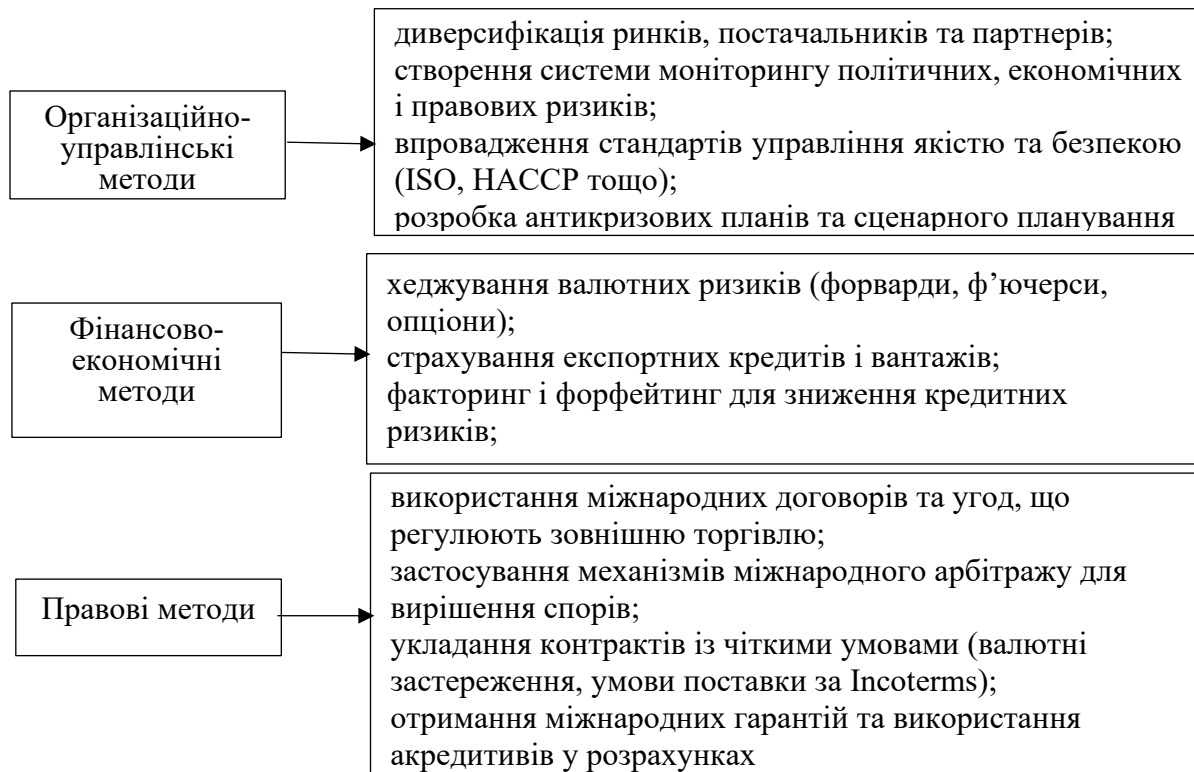


Рис. 3. Систематизація методів управління ризиками ЗЕД

Джерело: узагальнено авторами

Крок 6. Оцінка впливу на ризик. Після реалізації заходів ризик-менеджменту проводиться повторна оцінка рівня ризиків та можливого впливу, що дозволяє визначити ефективність обраних заходів та коригувати управлінські стратегії. Метою цього етапу є визначення залишкового ризику – того рівня загроз, який залишається після застосування превентивних, коригувальних дій. Процес оцінки включає:

- Порівняння початкового та залишкового ризику. Виконується аналіз того, наскільки знизилася ймовірність настання ризикових подій і/або їх негативний вплив після застосування заходів ризик-менеджменту. Це дозволяє оцінити ефективність окремих інструментів управління, таких як страхування, хеджування, диверсифікація, антикризові заходи або корекція стратегій.

- Корекція і вдосконалення заходів. Якщо залишковий ризик залишається високим, приймаються додаткові заходи для його мінімізації. Це може передбачати перегляд стратегій, посилення контролю, оптимізацію ресурсів або впровадження нових інструментів моніторингу.

Результатом етапу є оновлений реєстр ризиків із визначенням залишкового рівня для кожного ризику та рекомендацій щодо подальших дій. Такий підхід забезпечує цикл безперервного управління ризиками, підвищує адаптивність підприємства та дозволяє підтримувати стійкість його зовнішньоекономічної діяльності в умовах змінного зовнішнього середовища.

У випадку, коли рівень залишкового ризику визнається прийнятним, підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність; якщо ж ризик перевищує допустимі межі, ухвалюється

рішення про відмову від реалізації ЗЕД або перегляд умов співпраці.

Крок 7. Моніторинг ризиків ЗЕД. Зовнішнє середовище здійснення ЗЕД мінливе та вимагає постійного моніторингу виникнення ризиків. Якщо ризики залишаються в межах допустимого рівня, то процес здійснення ЗЕД повторюється. Якщо ризики виходять за межі допустимого рівня, то відбувається процес коригування.

Суб'єкти управління ризиками можуть також здійснювати реактивне управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Реактивне управління ризиками у ЗЕД – це підхід, при якому заходи щодо мінімізації негативних наслідків застосовуються після виникнення ризикової події або при появі очевидних загроз. На відміну від проактивного управління, реактивне управління ризиками орієнтоване на швидке реагування та локалізацію наслідків, компенсацію втрат, адаптацію стратегій і коригування управлінських рішень у посткризовий період.

Реактивне управління ризиками при здійсненні ЗЕД зосереджене на оперативному реагуванні та мінімізації негативних наслідків після виникнення ризикових подій. Використання страхових механізмів, резервних фондів, переговорів із контрагентами, арбітражу та логістичних коригувань дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до непередбачених обставин, зменшувати фінансові втрати та підтримувати стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

У системі реактивного управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності доцільно виокремлювати три основні напрями впливу – **організаційно-управлінський, фінансово-економічний та правовий (рис. 4)**, кожен із яких передбачає використання специфічних методів реагування на вже реалізовані ризики. Такий підхід забезпечує комплексне охоплення управлінських дій: від оперативного коригування внутрішніх процесів і ресурсного забезпечення до правового захисту інтересів підприємства.



Рис. 4. Основні напрями впливу при реактивному управлінні ризиками ЗЕД

Джерело: запропоновано авторами

З метою систематизації відповідних інструментів у **таблиці 7** представлено інтегровану класифікацію методів впливу на ризики у межах реактивного підходу з прикладами їх практичного застосування. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічний рівень класифікації (за напрямками впливу) з тактичним рівнем (за конкретними методами). Це створює логічну ієрархію, що охоплює як концептуальне бачення системи реактивного управління ризиками у ЗЕД, так і прикладний інструментарій для практичного використання на підприємствах.

Таблиця 7

Інтегрована класифікація методів впливу на ризики зовнішньоекономічної діяльності при реактивному управлінні

Група методів	Зміст методу	Приклади практичного застосування
1. Організаційно-управлінський		
Коригувальні методи	Оперативні дії, спрямовані на усунення або зменшення наслідків уже реалізованого ризику.	Зміна маршруту транспортування після затримки на митниці; оперативна заміна постачальника у разі порушення контрактних умов.
Організаційно-адміністративні методи	Формування внутрішніх структур і процедур для реагування на кризові події.	Створення антикризового штабу; розроблення плану дій у надзвичайних ситуаціях.
Інформаційно-аналітичні методи	Збір, обробка та аналіз даних для прийняття рішень після настання ризикової події.	Експрес-аналіз ринку після втрати партнера; оцінка змін у попиту чи валютному курсі.
2. Фінансово-економічний		
Компенсаційні методи	Відшкодування збитків за рахунок внутрішніх або зовнішніх фінансових джерел.	Отримання страхових виплат після втрати вантажу; використання резервного фонду для покриття збитків.
Резервування ресурсів	Формування фінансових або матеріальних резервів для ліквідації наслідків ризику.	Створення фонду для компенсації курсових коливань чи непередбачених витрат у ЗЕД.
Диверсифікаційні методи (обмежене застосування)	Зменшення залежності від одного ринку або партнера після реалізації ризику.	Пошук нових контрагентів після розірвання контракту з основним імпортером.
3. Правовий		
Договірні-правові методи	Використання правових механізмів для зменшення або компенсації збитків після настання ризику.	Вимога штрафних санкцій за прострочення поставки; укладення додаткових угод для компенсації втрат.

Джерело: систематизовано авторами

Застосування наведених методів дозволяє підприємству оперативно реагувати на ризикові події та зменшувати масштаби їх негативного впливу на результати зовнішньоекономічної діяльності. Реактивне управління не усуває причини

виникнення ризиків, проте сприяє відновленню стабільності бізнес-процесів, забезпечує гнучкість і стійкість підприємства в умовах невизначеності. Ефективність такого підходу значною мірою залежить від швидкості прийняття управлінських рішень, наявності фінансових резервів, рівня підготовленості персоналу та налагодженості інформаційно-аналітичної системи. Таким чином, реактивні заходи є важливим елементом системи ризик-менеджменту, що доповнюють превентивні інструменти та забезпечують безперервність функціонування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Складність, динамічність і багатовимірність сучасного зовнішнього середовища, у якому здійснюють діяльність підприємства, зумовлюють необхідність впровадження інтегрованого підходу до управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Як вже зазначалося, ризики ЗЕД мають різну природу – економічну, політичну, правову, логістичну, інформаційну – і проявляються у взаємозв'язку, що унеможлиблює їх ефективне подолання в межах одного інструментарію чи напряму управління.

Інтегрований підхід передбачає поєднання превентивних та реактивних заходів, а також узгодження організаційно-управлінських, фінансово-економічних і правових механізмів. Це забезпечує цілісність системи ризик-менеджменту, сприяє підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх шоків і дозволяє адаптувати управлінські рішення до конкретних умов міжнародного ринку. Завдяки такому підходу підприємство не лише оперативно реагує на вже реалізовані ризики, а й формує потенціал для їх попередження в майбутньому.

Об'єднання реактивного та проактивного (попереджувального) управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності дозволяє створити комплексну стратегію ризик-менеджменту, що охоплює весь життєвий цикл ризику – від його ідентифікації до ліквідації наслідків.

Переваги запропонованого підходу можна представити у наступному вигляді (рис. 5).



Рис. 5. Переваги поєднання реактивного та проактивного підходів в управлінні ризиками

Джерело: запропоновано авторами

Отже, **інтегрований підхід** створює основу для формування **системи безперервного управління ризиками ЗЕД**, у якій поєднуються стратегічне планування, гнучке реагування та ефективний розподіл ресурсів. Це дозволяє

забезпечити стабільність зовнішньоекономічних операцій, зменшити втрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках.

Висновки. Забезпечення результативного функціонування суб'єктів господарювання у сфері зовнішньоекономічної діяльності потребує своєчасної ідентифікації та ефективного управління ризиками з метою зниження деструктивного впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовищ.

Основні принципи управління ризиками згідно з міжнародним стандартом ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines» формулюються як фундаментальні положення, на яких базується ефективна система ризик-менеджменту. Вони забезпечують її результативність, системність і адаптивність до контексту організації.

Управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності розглядається як інтегрований процес, що поєднує аналітичні, стратегічні та контрольні функції. На основі узагальнення сучасних наукових підходів та результатів власних досліджень запропоновано авторське бачення структури системи управління ризиками в ЗЕД, визначено її ключові елементи та принципи функціонування.

Запропонований підхід визначає управління ризиками у ЗЕД як багаторівневий процес, що включає організаційно-управлінські, фінансово-економічні та правові заходи, що дозволяє підприємствам комплексно підходити до ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків, одночасно забезпечуючи стійкість до коливань зовнішнього середовища, підвищуючи ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Інтегроване управління ризиками у ЗЕД полягає в поєднанні превентивних заходів (для запобігання ризикам) із швидким реагуванням на непередбачені ситуації, що забезпечує стійкість підприємства, зниження втрат і підтримку конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичного інструментарію оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств із урахуванням галузевої специфіки, цифровізації бізнес-процесів і впливу геополітичних чинників. Доцільним є розроблення моделей інтегрованого ризик-менеджменту, що поєднують кількісні методи оцінювання, сценарний аналіз і механізми адаптивного управління в умовах невизначеності. Подальше дослідження потребує також питання формування ризик-орієнтованої корпоративної культури та удосконалення системи стратегічного контролю для підвищення стійкості підприємств до зовнішніх шоків.

Література

1. Баєва О.І., Васильченко О.О. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С.17-21. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/3.pdf
2. Болдовська К.П., Андрєєва Д.В. Особливості ризик-менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 9. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/234.pdf>

3. Вітлінський В.В., Маханець Л.Л. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності: [навч. посіб.]. Київ : КНЕУ, 2008. 432 с.
4. Гончар Г.П. Ризики у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 32-36. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/5.pdf
5. Грицай О. І., Дефір І. В., Козак О. Є. Огляд кількісних методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-104>
6. Дергачова В. В., Рудніцька Ю. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії covid-19. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 15–20. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.15
7. Єрохондіна Т.О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства та методи їх оцінки. *Сталий розвиток підприємств, регіонів, країн у сучасних ринкових та політичних умовах : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 19–20 листопада 2015 р., м. Дніпропетровськ. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/2b84f5f3-ab49-4ae1-a26b-4b0bccf9b0c6/content>
8. Зосімова А.В. Виявлення ризиків зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15, ч. 1. С. 123-127 URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/29.pdf
9. Левченко М. О. Методи оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 3. С. 190-194. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/190-194.pdf
10. Савків У.С., Сидор Г.В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022. № 2(26). С. 79-88. DOI: 10.31471/2409-0948-2022-2(26)-79-88
11. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Центр учбової літератури. Київ, 2012. 345 с.
12. Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О. В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.78
13. Шуба Т.П., Колосовська О.Д., Оніщенко В.С. Мінімізація ризиків під час ведення зовнішньоекономічної діяльності українськими підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20(17). С. 93-98. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/20.pdf>
14. COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework. 2004. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>
15. Gibson Kate. What is Risk Management & Why is it Important? Harvard Business School. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management>
16. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf
17. Kinzerska N.. Assessment and Documentation of Foreign Economic Transactions in Terms of Risk. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2021. № 1(33). DOI: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032021/7495
18. Kuznyetsova A., Kulish D., Prykhodko B., Kuznyetsov O. Innovative Approaches to Improving the Process of Risk Management in the Context of Developing a Strategy for the Foreign Economic Activity of Enterprises // *Marketing and Management of Innovations*. 2024. № 15(1). С. 210–228. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-16>
19. Myskin Yurii. Financial Inversion in Foreign Economic Activity as an Approach to Hidden Risk Assessment. *Economics of Systems Development*. 2025. Vol. 7 Is.1 с. 50-56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-1-7>

20. Nesterova K., Marchenko V., Lazebnyk I., Pavlova V., Burkova L., Omelchuk L. Identification and Assessment of External Risks of The Enterprise's Foreign Economic Activity. *International journal of scientific & technology research*. 2020. Vol. 9, Is.2. P. 4672-4675. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6548350f-71c0-4b0d-86fb-9db2b00aec9f/content>

References

1. Baieva, O. I., & Vasylenko, O. O. (2018). Peculiarities of risk management in the logistics of foreign economic activity. *Economy and Society*, 18, 17–21. https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/3.pdf
2. Boldovska, K. P., & Andreeva, D. V. (2018). Peculiarities of enterprise foreign economic activity risk management. *Economy and Society*, 9. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/234.pdf>
3. Vitlinsky, V. V., & Mahanets, L. L. (2008). *Riskology in foreign economic activity* [Textbook]. Kyiv: KNEU.
4. Honchar, H. P. (2017). Risks in foreign economic activity. *Economy and Society*, 12, 32–36. https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/5.pdf
5. Hrytsai, O. I., Defir, I. V., & Kozak, O. E. (2024). Review of quantitative methods for assessing risks of foreign economic activity. *Economy and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-104>
6. Dergachova, V. V., & Rudnitska, Y. V. (2020). Risk management of foreign economic activity during the COVID-19 pandemic. *Economy and State*, 12, 15–20. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.12.15>
7. Yerohondina, T. O. (2015, November 19–20). Risk management of enterprise foreign economic activity and methods of its assessment. In *Sustainable development of enterprises, regions, and countries in modern market and political conditions: Proceedings of the international scientific-practical conference*. Dnipro. <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/2b84f5f3-ab49-4ae1-a26b-4b0bccf9b0c6/content>
8. Zosimova, A. V. (2017). Identification of risks in foreign economic activity of engineering enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 15(1), 123–127. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/29.pdf
9. Levchenko, M. O. (2010). Methods for assessing risks of foreign economic activity of engineering enterprises. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 6(3), 190–194. http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_3/190-194.pdf
10. Savkiv, U. S., Sydor, H. V., & Tymkiv, A. O. (2022). Risk management of enterprises' foreign economic activity in wartime conditions. *Scientific Bulletin of IFNTUNG. Series: Economics and Management in Oil and Gas Industry*, 2(26), 79–88. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2\(26\)-79-88](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-79-88)
11. Tyurina, N. M., & Karvatska, N. S. (2012). *Enterprise foreign economic activity* [Textbook]. Kyiv: Center of Educational Literature.
12. Sheremetinska, O. V., Tiukha, I. V., & Tur, O. V. (2022). Features of risk management in foreign economic activity. *Effective Economy*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.78>
13. Shuba, T. P., Kolosovska, O. D., & Onishchenko, V. S. (2017). Risk minimization during foreign economic activity of Ukrainian enterprises. *Global and National Problems of Economy*, 20(17), 93–98. <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/20.pdf>
14. COSO. (2004). *Enterprise risk management – Integrated framework*. <https://www.coso.org/guidance-erm>
15. Gibson, K. (n.d.). What is risk management & why is it important? Harvard Business School. <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management>
16. ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf

17. Kinzerska, N. (2021). Assessment and documentation of foreign economic transactions in terms of risk. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(33). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30032021/7495
18. Kuznyetsova, A., Kulish, D., Prykhodko, B., & Kuznyetsov, O. (2024). Innovative approaches to improving the process of risk management in the context of developing a strategy for the foreign economic activity of enterprises. *Marketing and Management of Innovations*, 15(1), 210–228. <https://doi.org/10.21272/mmi.2024.1-16>
19. Myskin, Y. (2025). Financial inversion in foreign economic activity as an approach to hidden risk assessment. *Economics of Systems Development*, 7(1), 50–56. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-1-7>
20. Nesterova, K., Marchenko, V., Lazebnyk, I., Pavlova, V., Burkova, L., & Omelchuk, L. (2020). Identification and assessment of external risks of the enterprise's foreign economic activity. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 4672–4675. <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6548350f-71c0-4b0d-86fb-9db2b00aec9f/content>

Mostenska T.L.

D. Sc. (Economics), Professor,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Skopenko N. S.

D. Sc. (Economics), Professor,
National University of Food Technologies

Severyna I.V.

PhD in economics,
Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Mostenska T.G.

PhD in economics,
Associate Professor
FTL KAI

tmosten@ukr.net

skopnata67@gmail.com

iryna.yevsieieva@knu.ua

T.mostenskaya@gmail.com

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF RISK MANAGEMENT IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

The article substantiates the theoretical and methodological foundations of risk management in the foreign economic activities of enterprises under conditions of increasing uncertainty, volatility, and turbulence in the external environment. It identifies the distinctive features of risk manifestation in international operations, which arise from exchange rate fluctuations, modifications in customs and tax legislation, political instability, and global market dynamics. The study emphasizes that effective risk management has become a decisive determinant of enterprise resilience, adaptability, and sustainable development in the sphere of foreign trade.

The evolution of scientific approaches to risk management is examined – from classical concepts oriented toward risk avoidance and loss minimization to contemporary integrated and strategic frameworks emphasizing the proactive identification and mitigation of potential threats. The principles of risk management

formulated in the international standard ISO 31000:2018 are systematized, with an analysis of their potential adaptation to the specific operating conditions of Ukrainian enterprises participating in the global market. The research generalizes the content and structure of the risk management process, encompassing the identification of risk sources and factors, assessment, monitoring, and the formulation of response measures based on the prioritization of risks and the optimization of available resources.

Particular attention is devoted to differentiating between proactive and reactive approaches to risk management and to elucidating their respective roles in ensuring business continuity, enhancing competitiveness, and maintaining strategic stability in international markets. The authors propose an integrated conceptual framework for developing an enterprise risk management system in foreign economic activity, combining the principles of systematization, adaptability, and strategic coherence.

The research results have both theoretical and applied significance, contributing to the improvement of managerial decision-making mechanisms, the development of corporate risk culture, and the enhancement of tools for assessing and minimizing risks in the international operations of enterprises across various sectors of the economy.

Keywords: risk management, foreign economic activity, risk assessment, proactive management, reactive management.