

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

CLASSIFICATION OF RISK MANAGEMENT INSTRUMENTS FOR ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONTEXT OF EURO-ATLANTIC INTEGRATION

У статті сформовано типологію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції за низкою існуючих та нових ознак. Серед переліку існуючих ознак виокремлено класифікаційні ознаки рівня управління, функціонального призначення, рівня автоматизування, суб'єктів застосування, рівня новизни, а також джерела ризику, на який спрямовані. Запропонованими, натомість, є класифікаційні ознаки джерела походження, характеру цілей, рівня формалізованості, предмета, на який спрямовано управлінський вплив, рівня інтегрованості в систему управління підприємством, способу взаємодії з користувачем, рівня впливу на ухвалення рішень, а також джерел інформації, на яких базується інструментарій. Розроблена класифікація дає змогу більш гнучко адаптувати систему управління ризиками суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності до сучасних умов господарювання з урахуванням процесів євроатлантичної інтеграції.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, управління ризиками, підприємство, євроатлантична інтеграція, економічна безпека, інструменти управління, міжнародна торгівля.

Euro-Atlantic integration means, on the one hand, new opportunities for Ukrainian companies and, on the other hand, a considerable number of new risks that need to be effectively managed using a variety of tools. The existence of a large number of instruments for managing the risks of foreign economic activity in the context of Euro-Atlantic integration necessitates their classification according to several essential and independent features. In this article, we have carried out a comprehensive theoretical and methodological generalisation of approaches to classifying the instruments for managing risks of foreign economic activity of enterprises in the context of Euro-Atlantic integration. We have identified existing and new classification features that allow us to form an expanded typology of the relevant tools. Among the list of existing features, we have identified classification features of the level of management, functional purpose, level of automation, subjects of application, level of novelty, and source of risk, which are targeted. We propose, on the other hand, the classification features of the source of origin, the nature of the goals, the level of formalisation, the subject matter to which the management impact is directed, the level of integration into the enterprise management system, the method of interaction with the user, the level of influence on decision-making, and the sources of information on which the tools are based. The study's methodological basis was general scientific methods of analysis and synthesis, induction and deduction, systematisation, typology, and comparative analysis. We also used graphical summarisation and logical modelling methods to visualise the results. The classification we developed allows for a more flexible adaptation of the risk management system of a foreign economic entity to the current business environment, taking into account the processes of Euro-Atlantic integration. Our division of tools makes it possible to cover the risky aspects of foreign economic activity comprehensively and helps to increase its sustainability. The applied significance of the study lies in the possibility of ensuring a new quality of risk management in the foreign economic activity of business entities, adapted to the conditions of geo-economic transformations, global uncertainty and Euro-Atlantic processes.

Key words: foreign economic activity, risk management, enterprise, Euro-Atlantic integration, economic security, management tools, international trade.

УДК 658.15:339.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-25>

Вей Ю.Б.¹

аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Vei Yurii

Lviv Polytechnic National University

Постановка проблеми. Постійні трансформації геополітичного простору, глобалізація, динамічність бізнес-середовища та інші обставини призводять до того, що зовнішньоекономічна діяльність підприємств стає дедалі більш ризиковою та складнішою. Україна, взявши курс на євроатлантичну інтеграцію, окреслила певний напрям розвитку бізнесу для вітчизняних суб'єктів господарювання, які повинні не лише враховувати нові економічні умови, а й адаптовувати свої бізнес-процеси та продукцію до нових зовнішніх ринків, стандартів, правил та вимог, що мають місце і в межах Північноатлантичного альянсу (НАТО),

і в межах Європейського Союзу (ЄС). З одного боку, євроатлантична інтеграція – це нові можливості для українських компаній, а з іншого – це і чимала кількість нових ризиків, якими слід дієво управляти з використанням різноманітного інструментарію.

Існування чималої кількості інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроатлантичної інтеграції зумовлює необхідність його класифікації за низкою істотних і незалежних ознак.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інформаційною базою розвитку класифікації

¹ ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1212-1696>

інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроатлантичної інтеграції є наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, присвячені проблематиці класифікації інструментарію загалом. Так, у роботі М. Божкової та Я. Тимохіної [5] розглядається проблематика класифікації інструментів маркетингових комунікацій. Класифікація інструментів податкового стимулювання інновацій наведена у роботі М. Кизима та Л. Касьянкової [9]. Т. Остапенко [11] розглядає інструменти контролінгу витрат. Класифікація інструментів трейд-маркетингу висвітлена у роботі Л. Богуна, С. Розумей та І. Ніколаєнко [4]. Розроблення класифікації інструментів нетрадиційних маркетингових комунікацій здійснено у роботі Д. Райко, Л. Цейтліна та В. Кириленко [14]. Класифікація інструментів державної стимуляційної політики розвитку ринку біопалива представлена у роботі В. Якубів, Ю. Максимів та І. Григорук [15]. М.А. Єпіфанова [7], а також О. Береславська та В. Овсяник [3] наводять класифікацію інструментів валютного регулювання.

Н. Лоханова [10] у своїй праці розглядає класифікацію фінансових інструментів у зв'язку з оновленням IFRS 9. Ці ж інструменти класифіковано у роботі Я. Петракова [13]. Інструменти забезпечення інноваційного розвитку економіки ретельно розглядаються у роботі М. Бережанського [2]. Аналітичний огляд інструментів просування продукції в Інтернет здійснено у роботі С. Ілляшенка та Т. Іванової [8]. Д. Асамоах-Черемех [1] класифікує маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання. Методологічні засади класифікації інструментів цифрових систем smart city розкрито А. Осьмаком [12]. Ю. Гуцул у своїй праці [6] наводить класифікацію інструментів управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. Це лише частина наукового доробку, присвяченого класифікації різних інструментів, і саме вони є основою розвитку класифікації інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції.

Постановка завдання. Метою цього дослідження є розвиток класифікації інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроатлантичної інтеграції за низкою істотних і незалежних ознак.

Виклад основного матеріалу дослідження. Передусім, за рівнем управління пропонується розрізняти стратегічний, тактичний та оперативний інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції, що відповідає класичним рівням управління в організації. Стратегічний інструментарій має на меті забезпечити довгострокову стійкість суб'єкта зовнішньоекономічної

діяльності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Зважаючи на існування глобальних ризиків, вплив геополітики, високий рівень невизначеності тощо, прикладами зазначеного стратегічного інструментарію можуть бути сценарне моделювання, геополітична аналітика, антикризове стратегічне планування, ESG-аналіз тощо. Тактичний інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроатлантичної інтеграції, зосереджуючись на середньостроковому управлінні, стосується вже фінансових ризиків, взаємодії з контрагентами, юридичного регулювання, контактів з митними органами тощо. Прикладами цього інструментарію можуть бути комплаєнс, хеджування валютних ризиків, оцінювання іноземних контрагентів та ін. На завершення, оперативний інструментарій стосується щоденної операційної діяльності суб'єкта господарювання і має на меті забезпечити безперебійне виконання зовнішньоекономічних операцій. Такі інструменти, як KPI/KRI-моніторинг, управління контрактами та ін., забезпечують певну регламентацію процесів, оперативний контроль за зовнішньоекономічною документацією, за зовнішньоекономічними ризиками тощо.

Класифікувати інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції доцільно і за його функціональним призначенням, виокремлюючи інструментарій ідентифікування таких ризиків, їхнього аналізування, оцінювання, моніторингу та мінімізування. Доцільність виділення саме таких сфер функціонального призначення інструментарію обґрунтовується трактуванням поняття інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Метою інструментів ідентифікування ризиків, як відомо, є їхнє виявлення ще на ранньому етапі перед здійсненням або в процесі зовнішньоекономічної діяльності. Для цього суб'єкт господарювання може використовувати чек-листи ризиків, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, оцінювати геополітичну ситуацію тощо. Своєю чергою, інструментарій аналізування ризиків спрямований на поглиблене розуміння їхньої сутності, джерел їхнього виникнення, зв'язків між різними ризиками та чинниками тощо. Такі інструменти, як ESG-аналіз, мапа ризиків, аналіз сценарії, причинно-наслідковий аналіз та інші, якраз і спрямовані на ретельне аналізування ризиків.

Як відомо, кількісне та якісне оцінювання ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств з точки зору ймовірності їхнього настання та впливу здійснюється з використанням інструментарію оцінювання ризиків. Сюди, як приклад, можна віднести класичну матрицю «ймовірність/вплив», інструменти скорингу контрагентів, метод аналізу Monte Carlo, числові метрики KRI (Key Risk Indicators), що сигналізують про зростання ризику, тощо [16–17].

Інструментарій моніторингу ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції має на меті постійне спостереження за динамікою цих ризиків і включає, як приклад, ERP-системи з ризик-модулем, розвідка відкритих джерел (OSINT), дашборд KPI/KRI, системи санкційного моніторингу та ін. Крім того, зменшення імовірності настання вказаного ризику або зниження його негативного впливу здійснюється з використанням інструментарію мінімізування ризиків. Для цього може застосовуватись хеджування ризиків, диверсифікація ринків збуту, страхування експортних кредитів, формування резервів тощо.

За джерелом ризику, на який спрямований інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції, пропонується виокремлювати інструментарій впливу на зовнішні ризики та інструментарій впливу на внутрішні ризики. У першу групу варто включати інструменти, що спрямовані на ризики, які виникають поза межами підприємства, зокрема на міжнародному рівні, в зовнішньому середовищі. Тут мова може йти, зокрема, про сценарне моделювання зовнішніх шоків, інструменти перевірки контрагентів у межах моніторингу міжнародного санкційного режиму, геополітичну аналітику, інструменти міжнародної диверсифікації тощо. Своєю чергою, інструментарій впливу на внутрішні ризики стосується тих ризиків, які виникають усередині самого суб'єкта господарювання і пов'язані, зокрема, із управлінськими помилками, людським чинником, недієвими контрольними процедурами, проблемами з корпоративною культурою тощо. До таких інструментів можна віднести цифрові рішення для моніторингу ризиків, управління внутрішніми KPI/KRI, впровадження комплаєнс-програм тощо. Якщо ефективність інструментарію впливу на зовнішні ризики в умовах євроатлантичної інтеграції дає змогу організації адаптуватись до глобального контексту (ЄС/НАТО, геополітичні зміни, санкційні обмеження тощо), то дієвість інструментарію впливу на зовнішні ризики укріплює внутрішню стійкість суб'єкта господарювання та посилює його готовність до нових викликів, у т.ч. і з позиції зовнішнього середовища. Відтак, очевидним є те, що в умовах євроатлантичної інтеграції, щоб бути частиною євроатлантичного економічного простору, слід комплексно використовувати обидві групи інструментів.

Інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції доцільно класифікувати і за рівнем автоматизування, виокремлюючи автоматизований та неавтоматизований такий інструментарій. До першої групи, як приклад, можна віднести ERP-системи (SAP GRC,

MetricStream, LogicGate та ін.), CRM з модулем ризик-менеджменту, автоматизовані системи прогнозування, автоматизовані модулі кібербезпеки, використання BI-інструментів (Power BI, Tableau) для візуалізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності у режимі реального часу тощо [18]. Таким чином, автоматизований інструментарій фактично ґрунтується на певних алгоритмах, цифрових платформах та інформаційних системах, які дають змогу автоматизувати процес ідентифікування ризиків, їхнього аналізування, оцінювання, моніторингу та мінімізування. Це, своєю чергою, уможливорює отримання більш точних оцінок та даних, а також сприяє більш оперативному реагуванню на потенційні та наявні ризикові ситуації.

Неавтоматизований інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції включає традиційні – ручні або напівавтоматизовані – інструменти, які базуються на особистому досвіді експертів, економічному аналізі, управлінському обліку чи на іншому практичному інструментарії, ще не пов'язаний із IT-рішеннями. Сюди можна віднести метод сценаріїв, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналізування контрактів юристами, ведення реєстрів ризиків у ручному режимі (наприклад, з використанням Excel), експертні оцінки тощо. Очевидним є те, що такий неавтоматизований інструментарій є менш формалізованим, але більш домінуючим в умовах вітчизняної економіки. Водночас, у контексті євроатлантичної інтеграції неминучим є переорієнтація українського бізнесу саме на автоматизований інструментарій, який є більш прозорим, інтегрованим з цифровими торговельними платформами, а також таким, що відповідає міжнародним стандартам управління ризиками.

За суб'єктами застосування інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції пропонується поділяти на той, що використовується із залученням зовнішніх стейкхолдерів чи без них. Перша група інструментів передбачає участь у їхньому формуванні чи використання зовнішніх організацій або осіб, що прямо чи опосередковано впливають на процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності суб'єкта господарювання. Такі зовнішні стейкхолдери можуть надавати послуги з аудиту ризиків (зокрема, для оцінювання відповідності практик управління ризиками підприємства чинним міжнародним стандартам), зі стратегічного консультування з ризик-менеджменту, з перевірки іноземних контрагентів тощо. Наприклад, як відомо [19], такі консалтингові компанії, як Deloitte, PwC чи KPMG, спеціалізуються на стратегічному консультуванні з ризик-менеджменту в сфері митного регулювання, міжнародної торгівлі, санкційного комплаєнсу тощо.

Інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції, що формується чи використовується без залучення зовнішніх стейкхолдерів, передбачає застосування виключно внутрішніх ресурсів суб'єкта господарювання – відділів, департаментів, комітетів, окремих посадових осіб тощо. Зокрема, підприємства нерідко створюють навіть окремий підрозділ з управління ризиками або доручають здійснення відповідних функціональних обов'язків у цій сфері іншим своїм підрозділам. Наприклад, KPI/KRI системи моніторингу ризиків зовнішньоекономічної діяльності можуть розроблятися і реалізовуватися власною IT-командою, навчання з ризик-менеджменту може здійснюватися у межах внутрішніх тренінгів та семінарів без залучення зовнішніх стейкхолдерів, а власний ризик-менеджер (чи відділ) власними силами може формувати ризик-матриці, вести реєстри ризиків, здійснювати сценарне моделювання ризиків тощо.

Інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції пропонується поділяти і за рівнем новизни, виокремлюючи традиційний та інноваційний такий інструментарій. Як свідчить огляд й узагальнення літературних джерел, традиційний такий інструментарій охоплює перевірені й усталені практики управління зазначеними ризиками, які використовуються протягом тривалого часу в зовнішньоекономічній діяльності. Сюди, зокрема, можна віднести SWOT-аналіз, валютне хеджування, контрактні обмеження, комплаєнс тощо. Натомість, інноваційний інструментарій базується на новітніх підходах, які виникли як відповідь на сучасні виклики євроатлантичного простору. В умовах сьогодення інноваційні такі інструменти стосуються використання цифрових технологій у ризик-менеджменті (штучний інтелект, Big Data, блокчейн для перевірки контрагентів), геополітичного моделювання ризиків, використання кібербезпекових платформ для ризик-аналізу, ESG-індексації, автоматизованих систем моніторингу KPI/KRI тощо [20; 22].

За джерелом походження інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції може бути таким, що розроблений власними силами суб'єкта господарювання чи залучений «ззовні» («запозичений»). Так, інструментарій власної розробки – це той, що був безпосередньо розроблений самим підприємством. Це можуть бути власні системи показників ризику, своя стратегія комплаєнсу (не обов'язково на базі міжнародних стандартів), власні IT-розробки у сфері ризик-менеджменту, власні методики оцінювання іноземних контрагентів тощо. Зазначений інструментарій, за звичай, є адаптований до

особливостей конкретної організації, у т.ч. з позиції її власного ризик-профілю. Залучений «ззовні» інструментарій управління ризиками є запозиченим з міжнародної практики чи від інших зовнішніх організацій – наприклад, практики комплаєнсу з ЄС, методики COSO ERM, ISO 31000, GRC-платформи тощо [21]. Запровадження «запозиченого» інструментарію часто обумовлене потребами у відповідності до європейських чи натівських стандартів. Цей варіант рішення дає змогу отримати більший рівень довіри серед міжнародних партнерів, забезпечити проходження міжнародної сертифікації, отримати готові технічні рішення під реалізацію тощо.

Інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції варто класифікувати і за характером цілей, виокремлюючи поточний та перспективний такий інструментарій. Перший має за мету оперативно реагувати на ризики, які виникають у процесі щоденної зовнішньоекономічної діяльності, і можуть стосуватися переміщення товарів через митний кордон, сплати митних платежів, моніторингу валютних коливань, оцінювання надійності постачальників тощо. Своєю чергою, перспективний інструментарій свої акценти зміщує на перспективу – щоб запобігти майбутнім стратегічним загрозам, сформувати довгострокову стратегію управління ризиками, адаптуватись до нових геополітичних ризиків євроатлантичного спрямування тощо. У цю другу групу можна віднести довгострокове планування ESG-індикаторів, сценарне моделювання розвитку зовнішнього середовища, геоекономічну аналітику та ін. Вказані інструменти закладають основу для стійкості суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності до системних загроз, які характерні для євроатлантичного простору.

Формалізований на високому, середньому чи низькому рівні інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції доцільно виокремлювати за формалізованістю. При цьому, вочевидь, основна увага звертається на глибину процедурного, нормативного чи аналітичного такого формалізування (регламентації). Високоформалізований інструментарій – це той, який має стандартизовані процедури, чіткі алгоритми, визначені регламенти, звітність тощо. Натомість, середньоформалізований інструментарій є вже менш структурованим і нерідко застосовується з урахуванням особливостей конкретного суб'єкта господарювання чи певних зовнішніх умов. Сюди можна віднести неформалізоване SWOT/PESTLE-аналізування ризиків, внутрішні протоколи реагування на валютні коливання, розроблені власні методики внутрішнього аудиту ризиків тощо. І, на кінець, низькоформалізований

(неформалізований) інструментарій – це той, який використовується здебільшого ситуативно без відповідного документального оформлення, базуючись на інтуїції чи досвіді суб'єктів (наприклад, усне обговорення потенційних ризиків без подальшої фіксації, інтуїтивна адаптація під ринкову ситуацію чи використання принципу «здорового глузду» у виборі іноземних партнерів без належної формальної перевірки).

За предметом, на який спрямовано управлінський вплив, інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції пропонується класифікувати на інструментарій продуктового, процесного чи ринкового характеру. Фокус інструментарію продуктового характеру спрямовано на управління ризиками, пов'язаними з товарами, послугами або інтелектуальною власністю, які є об'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Прикладами інструментів цієї групи є, зокрема, інструменти сертифікації продукції відповідно до стандартів ЄС або НАТО (CE-маркування, REACH, RoHS) чи інструменти забезпечення відповідності продукту технічним регламентам та стандартам країни-імпортера. Своєю чергою, інструментарій процесного характеру зосереджений на управлінні ризиками, які пов'язані з бізнес-процесами в межах зовнішньоекономічної діяльності – документообіг, митне оформлення, логістика тощо (наприклад, внутрішні процедури due diligence щодо контрагентів, протоколи управління кризовими ситуаціями в міжнародній логістиці, інструменти митного декларування та ін.). Інструментарій ринкового характеру спрямований на управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, які виникають у зовнішньому середовищі – у відносинах з контрагентами, на ринках збуту тощо (геополітичний моніторинг країн-партнерів, інструменти оцінювання платоспроможності іноземних партнерів та ін.).

За рівнем інтегрованості в систему управління підприємством пропонується розрізняти пілотний та інтегрований інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності. Пілотний такий інструментарій перебуває на етапі експериментального використання чи на етапі тестування, а відтак поки не є частиною загальної системи управління організацією (його часто тестують вибірково чи в окремих підрозділах). Сюди можуть належати нові моделі скорингу іноземних постачальників, пілотні індикатори KRI у вибраних бізнес-одинацях, AI-аналітика ризиків тощо). Інтегрований інструментарій – це вже повноцінні інструменти управління ризиками, які є невід'ємною частиною управлінської системи суб'єкта господарювання, часто реалізовані у складі ERP-, CRM-, або спеціалізованих Risk Management-систем, є унормованими та формалізованими на високому рівні. Очевидним є те, що

суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності повинні прагнути до інтегрованості інструментарію управління ризиками, що краще сприймається іноземними стейкхолдерами та є ознакою підвищення рівня зрілості системи управління ризиками в організації загалом. Крім того, як свідчить вивчення теорії і практики, в умовах євроатлантичної інтеграції інтегрованість інструментів стає все більш критичною через вимоги до прозорості, взаємодії з міжнародними структурами та відповідності ISO/EC/NATO-стандартам.

За джерелами інформації, на яких базується інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності, доцільно розрізняти інструментарій, що базується на виключно внутрішній інформації підприємства, на зовнішніх джерелах чи той, який поєднує внутрішню та зовнішню інформацію. Перший використовує лише дані, зібрані всередині організації. Ними можуть бути, зокрема, фінансові показники, інформація з власних CRM, ERP або бухгалтерських систем, результати внутрішніх аудитів тощо. Інструментарій, що базується на зовнішніх інформаційних джерелах, має значно ширший контекст і може передбачати залучення макроекономічної статистики, аналітичних даних міжнародних фінансових установ, геополітичну аналітику тощо. Своєю чергою, найбільш комплексний і збалансований підхід в управлінні ризиками зовнішньоекономічної діяльності характерний для інструментарію управління ризиками, що поєднує внутрішню та зовнішню інформацію.

Крім вищезазначеного, інструментарій управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах євроатлантичної інтеграції варто класифікувати і за рівнем впливу на ухвалення рішень, виокремлюючи описовий такий інструментарій, прогностичний інструментарій та інструментарій рекомендацій. Описовий інструментарій передусім має на меті забезпечити розуміння поточної ситуації у зовнішньоекономічній сфері компанії і сфокусований на зборі, візуалізації та поясненні певних даних. Фактично цей інструментарій формує базу для подальших дій. До його переліку можна віднести карти зовнішньоекономічних ризиків, графіки валютних коливань, аналітичні звіти, аудиторські висновки щодо виконання зовнішньоекономічних контрактів тощо. Натомість, прогностичний інструментарій вже надає інформацію для проактивного планування та для моделювання майбутніх сценаріїв. У цьому напрямку суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності можуть здійснювати геополітичні heatmap-прогнози, здійснювати сценарне моделювання ризиків, будувати регресійні моделі оцінювання дефолтів іноземних партнерів тощо. Своєю чергою, інструментарій рекомендацій дає конкретні поради, як далі організації діяти з урахуванням того, що маємо зараз чи на основі прогнозних даних.

Класифікацію інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції доцільно здійснювати і за способом взаємодії з користувачем, виокремлюючи пасивний та активний такий інструментарій. Використання пасивного інструментарію здійснюється виключно з ініціативи певного користувача – аналітика, ризик-менеджера, керівника департаменту тощо. Ці інструменти виконують функцію інструментальної бази для подальшого ухвалення управлінських рішень в окресленій сфері. Своєю чергою, активний інструментарій має властивість самостійно ініціювати інформаційні або управлінські дії, надсилати сповіщення, формувати попередження

чи рекомендації на основі змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх даних підприємства. Сюди належать автоматизовані системи моніторингу зовнішньоекономічних ризиків із push-сповіщеннями, тригер-системи, що активуються при перевищенні допустимого рівня валютного ризику, використання алгоритмів виявлення аномалій у діяльності контрагентів тощо. Такий підхід притаманний сучасним інформаційним та аналітичним системам, особливо тим, що мають елементи штучного інтелекту, машинного навчання чи сценарного аналізу.

Узагальнена інформація про виокремлені інструменти управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції

Класифікаційні ознаки	Види інструментарію
За рівнем управління	• стратегічний інструментарій; • тактичний інструментарій; • оперативний інструментарій
За функціональним призначенням	• інструментарій ідентифікування ризиків; • інструментарій аналізування ризиків; • інструментарій оцінювання ризиків; • інструментарій моніторингу ризиків; • інструментарій мінімізування ризиків
За джерелом ризику, на який спрямовані	• інструментарій впливу на зовнішні ризики; • інструментарій впливу на внутрішні ризики.
За рівнем автоматизування	• автоматизований інструментарій; • неавтоматизований інструментарій
За суб'єктами застосування	• інструментарій, що застосовується без залучення зовнішніх стейкхолдерів; • інструментарій, що застосовується із залученням зовнішніх стейкхолдерів
За рівнем новизни	• традиційний; • інноваційний
За джерелом походження*	• розроблений власними силами інструментарій; • інструментарій, залучений «ззовні»
За характером цілей*	• поточний інструментарій; • перспективний інструментарій
За рівнем формалізованості*	• формалізований на високому рівні; • формалізований на середньому рівні; • формалізований на низькому рівні.
За предметом, на який спрямовано управлінський вплив*	• інструментарій продуктового характеру; • інструментарій процесного характеру; • інструментарій ринкового характеру.
За рівнем інтегрованості в систему управління підприємством*	• пілотний інструментарій; • інтегрований інструментарій.
За джерелами інформації, на яких базується інструментарій*	• інструментарій, що базується на внутрішній інформації підприємства; • інструментарій, що базується на зовнішній інформації; • інструментарій, що передбачає поєднання внутрішньої та зовнішньої інформації
За рівнем впливу на ухвалення рішень*	• описовий інструментарій; • прогнозний інструментарій; • інструментарій рекомендування
За способом взаємодії з користувачем*	• активний інструментарій; • пасивний інструментарій

Примітки: * класифікаційні ознаки та види інструментарію, запропоновані автором

Джерело: розвинуто автором

Висновки. Таким чином, за результатами виконаних досліджень розвинуто типологію інструментарію управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах євроатлантичної інтеграції. Такий інструментарій запропоновано класифікувати за рівнем управління (стратегічний, тактичний чи оперативний інструментарій), за функціональним призначенням (інструментарій ідентифікування ризиків, їхнього аналізування, оцінювання, моніторингу чи мінімізування), за джерелом ризику, на який спрямовані (інструментарій впливу на зовнішні чи на внутрішні ризики), за рівнем автоматизування (автоматизований чи неавтоматизований інструментарій), за суб'єктами застосування (інструментарій, що застосовується із чи без залучення зовнішніх стейкхолдерів), за рівнем новизни (традиційний чи інноваційний), за джерелом походження (розроблений власними силами інструментарій чи інструментарій, залучений «ззовні»), за характером цілей (поточний чи перспективний інструментарій), за рівнем формалізованості (формалізований на високому, середньому чи низькому рівні), за предметом, на який спрямовано управлінський вплив (інструментарій продуктового, процесного чи ринкового характеру), за рівнем інтегрованості в систему управління підприємством (пілотний чи інтегрований інструментарій), за джерелами інформації, на яких базується інструментарій (інструментарій, що базується на внутрішній інформації підприємства, інструментарій, який базується на зовнішній інформації, чи інструментарій, що передбачає поєднання внутрішньої та зовнішньої інформації), за рівнем впливу на ухвалення рішень (описовий, прогнозний інструментарій чи інструментарій рекомендування), за способом взаємодії з користувачем (активний чи пасивний інструментарій).

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Асамоах-Черемех Д. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. Вип. 6. Ч. 2. С. 130–134.
2. Бережанський М.М. Інструменти забезпечення інноваційного розвитку економіки. *Академічний огляд*. 2013. №2. С. 21–29.
3. Береславська О.І., Овсяник В.А. Інструменти валютного регулювання: структура та класифікація. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2014. №1. С. 6–13.
4. Богун Л.Ю., Розумей С.Б., Ніколаєнко І.В. Класифікація інструментів трейд-маркетингу. *Економічний аналіз*. 2018. Вип. 28. Ч. 4. С. 167–172.
5. Божкова В.В., Тимохіна Я.О. Теоретичні підходи до класифікації інструментів маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 2. Ч. 1. С. 31–37.

6. Гуцул Ю. Інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №61.
7. Спіфанова М.А. Інструменти валютного регулювання: сутність, класифікація, характеристика. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №3. С. 113–117.
8. Ілляшенко С.М., Іванова Т.Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. №3. С. 20–32.
9. Кизим М.О., Касьянова Л.В. Класифікація інструментів податкового стимулювання інновацій. *Проблеми економіки*. 2012. №4. С. 23–29.
10. Лоханова Н. Класифікація та оцінка фінансових інструментів–огляд змін у зв'язку з оновленням МСФЗ 9 (IFRS 9). *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. №7. С. 16–22.
11. Остапенко Т.М. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу*. 2013. №5. С. 125–131.
12. Осьмак А. Методологічні засади класифікації інструментів цифрових систем smart city. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. №24. С. 9–15.
13. Петраков Я.В. Фінансові інструменти: сутність та класифікація. *Науковий вісник Полісся*. 2016. №3. С. 235–241.
14. Райко Д.В., Цейтлін Л.М., Кириленко В.І. Розроблення класифікації інструментів нетрадиційних маркетингових комунікацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №2. С. 36–46.
15. Якубів В.М., Максимів Ю.В., Григорук І.І. Класифікація інструментів державної стимуляційної політики розвитку ринку біопалива. *Регіональна економіка*. 2018. №4. С. 122–130.
16. Abkowitz M., Camp J. Structuring an enterprise risk assessment protocol: Traditional practice and new methods. *Risk Management and Insurance Review*. 2017. Vol. 20. Issue 1. Pp. 79–97.
17. Almeida R., Teixeira J.M., Mira da Silva M., Faroleiro P. A conceptual model for enterprise risk management. *Journal of Enterprise Information Management*. 2019. Vol. 32. Issue 5. Pp. 843–868.
18. Edwards J., Weaver G. *The Cybersecurity Guide to Governance, Risk, and Compliance*. John Wiley & Sons. 2024.
19. Sierra-García L., Gambetta N., García-Benau M.A., Orta-Pérez M. Understanding the determinants of the magnitude of entity-level risk and account-level risk key audit matters: The case of the United Kingdom. *The British Accounting Review*. 2019. Vol. 51. Issue 3. Pp. 227–240.
20. Shah H.M., Gardas B.B., Narwane V.S., Mehta H.S. The contemporary state of big data analytics and artificial intelligence towards intelligent supply chain risk management: a comprehensive review. *Kybernetes*. 2023. Vol. 52. Issue 5. Pp. 1643–1697.
21. Uzoka O.A., Johnson O.J. Risk management: a tool to mitigate the impact of uncertain events in anambra state internal revenue service. *African Journal of Educational Management, Teaching and Entrepreneurship Studies*. 2023. Vol. 10. Issue 1. Pp. 296–310.

22. Wang Q., Zong B., Lin Y., Li Z., Luo X. The application of big data and artificial intelligence technology in enterprise information security management and risk assessment. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*. 2023. Vol. 35. Issue 1. Pp. 1–15.

REFERENCES:

1. Asamoakh-Cheremekh D. (2021) Marketynhovi instrumenty zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Marketing instruments for ensuring economic security of an enterprise: essence and classification]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 6, issue 2, pp. 130–134.

2. Berezhanskyi M.M. (2013) Instrumenty zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku ekonomiky [Tools for ensuring innovative economic development]. *Akademichnyi ohliad – Academic review*, No 2, pp. 21–29.

3. Bereslavskia O.I., Ovsianyk V.A. (2014) Instrumenty valiutnoho rehuliuвання: struktura ta klasyfikatsiia [Currency regulation instruments: structure and classification]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy – Collection of scientific papers of the National University of the State Tax Service of Ukraine*, No 1, pp. 6–13.

4. Bohun L.Iu., Rozumei S.B., Nikolaenko I.V. (2018) Klasyfikatsiia instrumentiv treid-marketynhu [Classification of trade marketing tools]. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, vol. 28, issue 4, pp. 167–172.

5. Bozhkova V.V., Tymokhina Ya.O. (2013) Teoretychni pidkhody do klasyfikatsii instrumentiv marketynhovykh komunikatsii [Theoretical approaches to the classification of marketing communication tools]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia "Ekonomika" – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series "Economics"*, vol. 2, issue 1, pp. 31–37.

6. Hutsul Yu. (2024) Instrumenty upravlinnia innovatsiynym rozvytkom pidpriemstv v umovakh pisliavoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky [Instruments for managing the innovative development of enterprises in the post-war reconstruction of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, no. 61.

7. Yepifanova M.A. (2010) Instrumenty valiutnoho rehuliuвання: sutnist, klasyfikatsiia, kharakterystyka [Currency regulation instruments: essence, classification, characteristics]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic issues*, no. 3, pp. 113–117.

8. Illiashenko S.M., Ivanova T.Ie. (2015) Instrumenty ta metody prosuvannia produktsii v Internet: analitychnyi ohliad [Tools and methods of product promotion on the Internet: an analytical review]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*, no. 3, pp. 20–32.

9. Kyzym M.O., Kasianova L.V. (2012) Klasyfikatsiia instrumentiv podatkovoho stymuliuвання innovatsii [Classification of tax incentives for innovation]. *Problemy ekonomiky – Economic issues*, no. 4, pp. 23–29.

10. Lokhanova N. (2014) Klasyfikatsiia ta otsinka finansovykh instrumentiv–ohliad zmin u zviazku z onov-

lenniam MSFZ 9 (IFRS 9) [Classification and measurement of financial instruments-an overview of changes due to the update to IFRS 9]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt – Accounting and audit*, no. 7, pp. 16–22.

11. Ostapenko T.M. (2013) Klasyfikatsiia instrumentiv (metodiv) kontrolinhu vytrat [Classification of cost control tools (methods)]. *Ekonomika: realii chasu – Economy: the realities of the times*, no. 5, pp. 125–131.

12. Osmak A. (2019) Metodolohichni zasady klasyfikatsii instrumentiv tsyfrovyykh system smart city [Methodological principles of classification of tools for digital smart city systems]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and applied issues of state-building*, no. 24, pp. 9–15.

13. Petrakov Ya.V. (2016) Finansovi instrumenty: sutnist ta klasyfikatsiia [Financial instruments: essence and classification]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Herald of Polissya*, no. 3, pp. 235–241.

14. Raiko D.V., Tseitlin L.M., Kyrylenko V.I. (2017) Rozroblennia klasyfikatsii instrumentiv netradytsiinykh marketynhovykh komunikatsii [Developing a classification of non-traditional marketing communications tools]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and management of innovations*, no. 2, pp. 36–46.

15. Якубів В.М., Максимів Ю.В., Григорук І.І. (2018) Класифікація інструментів державної стимуляційної політики розвитку ринку біопалива [Classification of instruments of the state incentive policy for the development of the biofuel market]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, no. 4, pp. 122–130.

16. Abkowitz M., Camp J. Structuring an enterprise risk assessment protocol: Traditional practice and new methods. *Risk Management and Insurance Review*. 2017. Vol. 20. Issue 1. Pp. 79–97.

17. Almeida R., Teixeira J.M., Mira da Silva M., Faroleiro P. (2019) A conceptual model for enterprise risk management. *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 32, issue 5, pp. 843–868.

18. Edwards J., Weaver G. (2024) The Cybersecurity Guide to Governance, Risk, and Compliance. John Wiley & Sons.

19. Sierra-García L., Gambetta N., García-Benau M.A., Orta-Pérez M. (2019) Understanding the determinants of the magnitude of entity-level risk and account-level risk key audit matters: The case of the United Kingdom. *The British Accounting Review*, vol. 51, issue 3, pp. 227–240.

20. Shah H.M., Gardas B.B., Narwane V.S., Mehta H.S. (2023) The contemporary state of big data analytics and artificial intelligence towards intelligent supply chain risk management: a comprehensive review. *Kybernetes*, vol. 52, issue 5, pp. 1643–1697.

21. Uzoka O.A., Johnson O.J. (2023) Risk management: a tool to mitigate the impact of uncertain events in anambra state internal revenue service. *African Journal of Educational Management, Teaching and Entrepreneurship Studies*, vol. 10, issue 1, pp. 296–310.

22. Wang Q., Zong B., Lin Y., Li Z., Luo X. (2023) The application of big data and artificial intelligence technology in enterprise information security management and risk assessment. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, vol. 35, issue 1, pp. 1–15.