

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.120>

УДК 005.334:[658.5:338.5]

О. Д. Ільїн,

аспірант, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7450-7039>

СТРАТЕГІЇ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ СУБ'ЄКТІВ ЗЕД В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

О. Ilin,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology

RISK REDUCTION STRATEGIES FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY ENTITIES IN CONDITIONS OF ECONOMIC UNCERTAINTY

У статті розглядаються стратегії зниження економічних ризиків у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) України в умовах значної економічної невизначеності, викликаній воєнним конфліктом, змінами на міжнародних ринках, зміною тарифної політики США та внутрішньоекономічними викликами. Окрему увагу приділено методам оцінки економічних ризиків, зокрема метод Дельфі, SWOT-аналізу, методу Монте-Карло та сценарному аналізу. Акцентовано на важливості гнучкості та адаптації стратегій у відповідь на зміни в політичному та економічному середовищі, а також необхідності підготовки кількох антикризових сценаріїв розвитку подій. Розглянуто переваги і недоліки кожної стратегії, а також обґрунтовано

вибір диверсифікації як найбільш оптимальної стратегії зниження економічних ризиків суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах господарювання. Перспективи подальших досліджень включають розробку якісно нових стратегій управління ризиками з застосуванням таких інноваційних технологій, як штучний інтелект, Big Data та хмарні обчислення.

This article explores various strategies for reducing economic risks in Ukraine's foreign economic activity (FEA) under conditions of heightened uncertainty, primarily driven by the ongoing military conflict, rapid shifts in international markets, and domestic economic challenges. Special attention is paid to methods of assessing economic risks, in particular the Delphi method, SWOT analysis, Monte Carlo method and scenario analysis. The emphasis is on the importance of flexibility and adaptation of strategies in response to changes in the political and economic environment, as well as the need to prepare several anti-crisis scenarios of events. Given the complex and volatile nature of Ukraine's current economic environment, these risk reduction strategies are vital for ensuring the resilience of businesses operating in the international arena.

The article highlights the importance of adopting flexible and adaptive strategies that can respond to sudden changes in the political and economic landscape. It also stresses the need to consider multiple potential outcomes when developing business strategies. Scenario analysis, in particular, is presented as the most effective tool for evaluating economic risks in Ukraine's context. By considering a range of possible future scenarios, scenario analysis enables businesses and policymakers to plan for different contingencies, from potential infrastructural recovery after military conflicts to the continuation of economic crises. This method not only addresses the economic uncertainties but also accounts for political and social factors, thus offering a comprehensive risk management framework.

In conclusion, the article suggests that future research should focus on improving risk forecasting methods, particularly by integrating cutting-edge technologies such as artificial intelligence and big data analytics into risk assessment and decision-making processes. These advancements are expected to significantly enhance the accuracy of predictions and enable more informed

decisions. Furthermore, fostering better risk management practices in Ukraine's FEA will help businesses navigate the persistent uncertainties posed by the ongoing geopolitical and economic challenges. Ultimately, the goal is to ensure the long-term stability and growth of Ukraine's foreign economic activity by preparing for a wide range of potential future scenarios and aligning business strategies with these developments.

Ключові слова: *стратегія, ризики, суб'єкти ЗЕД, економічна невизначеність.*

Keywords: *strategy, risks, entities of foreign economic activity (FEA), economic uncertainty.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах глобалізації та посилення економічної нестабільності питання ефективного управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД) набуває особливої актуальності. Суб'єкти ЗЕД змушені функціонувати в середовищі постійних змін, що супроводжуються валютними коливаннями, зміною політичних режимів, тарифної політики, нестабільністю логістичних ланцюгів та іншими ризикогенними факторами (воєнний стан). Невизначеність зовнішнього середовища суттєво ускладнює планування та реалізацію міжнародних операцій, вимагаючи від вітчизняних підприємств впровадження нових підходів до оцінювання та мінімізації економічних ризиків.

Проблема полягає в недостатньому рівні розробки практичних стратегій зниження ризиків, які б враховували як класичні загрози, так і новітні виклики (наприклад, воєнний стан, геополітичні трансформації, нестабільність глобальних ринків). Відповідно, існує потреба в удосконаленні механізмів ризик-менеджменту та розробці інструментів, які б дозволяли забезпечити стійкість зовнішньоекономічної діяльності в умовах економічної невизначеності.

Отже, дослідження стратегій зниження ризиків суб'єктів ЗЕД не лише має значення для розвитку наукової теорії ризик-менеджменту, але й

спрямоване на вирішення актуальних практичних завдань, а саме: підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємств України, зниження ймовірності фінансових втрат і забезпечення стійкості бізнес-процесів у мінливому глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності знайшла відображення у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Значний внесок у розробку теоретичних основ ризик-менеджменту зробили такі дослідники, як Д. Хаббард [1] (методи кількісної оцінки ризиків), Р. Каплан та А. Мікес [2] (розвиток концепцій інтегрованого управління ризиками), П. Бернштейн [3] (історія та еволюція розуміння ризику в економіці).

Особливу увагу оцінюванню ризиків у міжнародній діяльності приділяли Б. Флівб'єрг [4], який досліджував вплив невизначеності та оцінку ризиків у великих проєктах, та М. Пауер [5], який вивчав феномен «культури ризику» у сучасних організаціях.

Серед українських учених варто відзначити роботи О. Чумаченка [6], Т. Васильєвої, О. Алімова [7], які досліджували питання ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також аспекти удосконалення методик їх оцінки та мінімізації.

Однак, попри значну кількість праць, проблема розробки ефективних стратегій зниження ризиків для суб'єктів ЗЕД в умовах економічної невизначеності залишається недостатньо розкритою. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання інтеграції новітніх інструментів управління ризиками, адаптації класичних підходів до умов підвищеної глобальної нестабільності економічних відносин.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розробленні та обґрунтуванні стратегій зниження ризиків для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в умовах економічної невизначеності шляхом узагальнення сучасних підходів до управління ризиками, аналізу чинників невизначеності у міжнародній торгівлі та визначення практичних інструментів адаптації підприємств до мінливого зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішньоекономічна діяльність є невід’ємною частиною глобальної економіки, і з кожним роком зростає її складність через наявність численних факторів невизначеності. У зв’язку з цим управління ризиками стає критично важливим аспектом для підприємств, що здійснюють міжнародну торгівлю, інвестиції чи надають послуги в межах глобальних ринків.

Типологія ризиків, з якими стикаються суб’єкти зовнішньоекономічної діяльності, є багатогранною та залежить від багатьох факторів, серед яких основними є економічні, політичні, юридичні та технічні аспекти.

Економічні ризики включають всі фактори, які пов’язані з коливаннями на фінансових ринках, змінами в макроекономічних показниках та фінансових умовах країни чи регіону. Основними економічними ризиками суб’єктів ЗЕД є:

- валютний ризик – імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання доходів унаслідок коливання валютних курсів;

- кредитний ризик - імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання боржником/контрагентом узятих на себе зобов’язань відповідно до умов договору [8];

- ризик країни - імовірність виникнення збитків або додаткових втрат, або недоотримання доходів унаслідок впливу на діяльність боржника-контрагента несприятливих умов в економічній, соціальній, політичній сферах іншої країни;

- ризик розрахунків - імовірність виникнення збитків або додаткових втрат або недоотримання запланованих доходів унаслідок невиконання контрагентом своїх зобов’язань;

- ціновий ризик – ризик змін у цінах на товари чи послуги, які можуть бути спричинені змінами в попиті, пропозиції, вартості сировини чи інших економічних чинниках.

Оцінка економічних ризиків є важливим етапом у процесі управління зовнішньоекономічною діяльністю. Основні методи оцінки економічних ризиків наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Методи оцінки економічних ризиків

Метод оцінки	Характеристика	Переваги	Недоліки
Метод варіації та стандартного відхилення	Використовується для вимірювання коливань економічних показників від середнього значення. Визначається стандартне відхилення для оцінки економічної нестабільності	Дає точні числові показники ризику, дозволяє оцінити ступінь невизначеності	Підходить лише для нормальних розподілів, не враховує всі типи нестабільності
Метод кореляції та регресії	Оцінка зв'язку між двома або більше змінними для визначення того, як одна змінна впливає на іншу	Дозволяє оцінити взаємозв'язок між ризиками, допомагає прогнозувати зміни	Вимагає значний масив статистичних даних
Сценарний аналіз	Створення кількох можливих сценаріїв розвитку подій на основі змін у макроекономічних умовах і оцінка їх впливу на фінансовий стан підприємства	Дає можливість оцінити різні варіанти розвитку подій, допомагає передбачити майбутні зміни факторів зовнішнього середовища	Є суб'єктивним, залежить від точності та обґрунтованості сценаріїв
Моделювання за методом Монте-Карло	Використання випадкових числових значень для симуляції ймовірних сценаріїв розвитку подій.	Дає можливість врахувати широкий спектр можливих результатів	Потребує значних обчислювальних ресурсів та спеціалізованого програмного забезпечення
Експертні оцінки	Оцінка ризиків на основі суджень експертів, що мають досвід у галузі	Простота та швидкість отримання результатів, враховуються фактори, які складно виміряти	Є суб'єктивним, залежить від досвіду та упередженості експертів
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, що дозволяє оцінити економічні ризики в контексті зовнішніх та внутрішніх факторів	Допомагає виявити ключові фактори ризику, дає чітке уявлення про фінансово-економічний стан підприємства	Є суб'єктивним, трудомісткий
Метод Дельфі	Збір та аналіз думок експертів через кілька раундів, що дозволяє отримати колективну оцінку ризиків на основі консенсусу серед учасників	Можливість отримання багатокутного аналізу економічних ризиків, враховує різні точки зору	Вартісний, процес може зайняти багато часу

На нашу думку, сценарний аналіз є найбільш ефективним інструментом оцінки економічних ризиків вітчизняних суб'єктів ЗЕД в сучасних умовах господарювання.

Завдяки сценарному аналізу можна врахувати різні ймовірні варіанти розвитку ситуації, у тому числі вплив воєнного стану, політичні зрушення або зміни у зовнішній торгівлі (наприклад, зміна тарифної політики США). Кожен з цих факторів може мати суттєвий вплив на підприємницьку діяльність і економіку країни, тому важливо мати декілька сценаріїв, щоб бути готовим до різних варіантів розвитку подій. Наприклад, можливість відновлення інфраструктури після бойових дій або подальше загострення економічної кризи потребує різних підходів до управління ресурсами і фінансами.

Отже, однією з головних переваг сценарного аналізу є можливість корегувати стратегії управління ризиками в умовах економічної невизначеності. Результати сценаріїв можна використовувати для коригування бізнес-планів, фінансових стратегій і розрахунків, що дозволяє суб'єктам ЗЕД бути гнучкими і швидко реагувати на зміни. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності така адаптивність є критично важливою для збереження та розвитку підприємницької діяльності.

Враховуючи високий рівень економічної невизначеності, з яким зіштовхується Україна через воєнний конфлікт, сценарний аналіз дає змогу оцінити не лише економічні, а й політичні та соціальні аспекти, які можуть суттєво вплинути на зовнішньоекономічну діяльність. Можливість створення варіативних прогнозів дозволяє підготуватися до різних зовнішніх і внутрішніх шоків, що є важливим для прийняття обґрунтованих рішень в кризових умовах.

У зовнішньоекономічній діяльності економічні ризики можуть мати серйозний вплив на фінансові результати та стабільність підприємства. Тому важливо розробити та застосовувати ефективні стратегії для їх зниження.

Основні види стратегій зниження економічних ризиків суб'єктів ЗЕД наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Стратегії зниження економічних ризиків суб'єктів ЗЕД

Назва стратегії	Характеристика	Переваги	Недоліки
Диверсифікація	Розподіл ресурсів та активів між різними ринками або товарами для зниження залежності від одного напрямку	Знижує залежність від конкретного ринку чи продукту, дає змогу компенсувати втрати від одного напрямку	Може вимагати значних інвестицій для розвитку нових ринків або товарів, збільшення складності управління
Хеджування	Використання фінансових інструментів - форвардні контракти, опціони, свопи - для захисту від валютних коливань	Дає змогу зафіксувати валютний курс на майбутнє, знижує рівень валютного ризику	Потребує додаткових витрат на придбання фінансових інструментів
Страховання	Використання страхових продуктів (страхових полісів) для захисту від різних видів економічних ризиків	Захищає від значних фінансових втрат, може покрити різноманітні економічні ризики	Висока вартість страхових полісів
Стратегія зниження залежності від постачальників	Вибір альтернативних постачальників, локалізація виробництва для зменшення ризиків постачання	Знижує ризики, пов'язані з перебоями в постачанні та змінами у цінах	Вимагає додаткових зусиль для пошуку нових постачальників або організації локального виробництва
Аналітика та моніторинг зовнішніх факторів	Постійний моніторинг економічних, політичних та соціальних умов на зовнішніх ринках для прогнозування ризиків	Дозволяє швидко реагувати на зміни та коригувати стратегію відповідно до нових умов	Потребує значних ресурсів для збору та аналізу даних

Для України, з огляду на її економічну та політичну ситуацію, оптимальною стратегією зниження економічних ризиків є диверсифікація

ризиків. Ця стратегія передбачає розподіл ресурсів і активів між різними ринками, партнерами або товарами, що дозволяє знизити залежність від одного напрямку або джерела доходу. В умовах воєнного конфлікту та економічної нестабільності, коли окремі сектори або ринки можуть зазнати значних збитків, диверсифікація дозволяє суб'єктам ЗЕД зберігати свою фінансову стійкість.

Розширення ринків збуту, пошук нових постачальників та розвиток альтернативних товарних ліній дозволяють значно знизити ризики, пов'язані з глобальними змінами. Диверсифікація дозволяє не лише зберігати стабільність в умовах економічної кризи, але й створює можливості для росту на нових ринках або в нових секторах економіки.

Одним з основних переваг цієї стратегії для України є її гнучкість і здатність адаптуватися до нових економічних реалій. Оскільки українська економіка має великий потенціал у різних сферах (наприклад, аграрний сектор, ІТ, енергетика, машинобудування), диверсифікація дозволяє знизити ризики через скорочення залежності від одного сектору або зовнішнього партнера. Однак, реалізація цієї стратегії потребує значних інвестицій, часу та ресурсів для розширення на нові ринки або виведення нових продуктів, що може бути викликане високою невизначеністю та обмеженими фінансовими можливостями.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Аналіз стратегій зниження економічних ризиків у зовнішньоекономічній діяльності в умовах сучасної української реальності доводить, що ці економічні ризики мають складний та різноманітний характер. В умовах високої невизначеності та нестабільності найбільш ефективною стратегією управління ризиками є диверсифікації, а методом оцінки ризиків - сценарний аналіз, який дозволяє визначати вплив різних варіантів розвитку подій на фінансовий стан суб'єктів ЗЕД.

Продовження досліджень у цьому напрямі має велике значення для забезпечення стійкості вітчизняних суб'єктів ЗЕД. У зв'язку з постійними

змінами на світових ринках важливо розробляти якісно нові стратегії управління ризиками з використанням таких інноваційних технологій, як штучний інтелект, Big Data та хмарні обчислення.

Література

1. Hubbard D. W. *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2009. 294 с.
2. Kaplan R. S., Mikes A. *Managing Risks: A New Framework*. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, №. 6. P. 48–60.
3. Bernstein P. L. *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York : John Wiley & Sons, 1996. 383 с.
4. Flyvbjerg B. *From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right*. *Project Management Journal*. 2006. Vol. 37, №. 3. P. 5–15.
5. Power M. *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. London : Demos, 2004. 66 с.
6. Чумаченко О. І. *Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності підприємств: теоретико-методологічні основи : монографія*. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 296 с.
7. Васильєва Т. О., Алимов О. М. *Управління ризиками в системі забезпечення економічної безпеки підприємства : навч. посіб.* Суми : СумДУ, 2019. 250 с
8. Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах : Постанова Правління Національного банку України від 11.06.2018 № 64 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (дата звернення: 01.05.2025).

References

1. Hubbard, D.W. (2009), *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.

2. Kaplan, R.S. and Mikes, A. (2012), "Managing Risks: A New Framework", *Harvard Business Review*, vol. 90, no. 6, pp. 48–60.
3. Bernstein, P.L. (1996), *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, New York, USA.
4. Flyvbjerg, B. (2006), "From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right", *Project Management Journal*, vol. 37, no. 3, pp. 5–15.
5. Power, M. (2004), *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*, Demos, London, UK.
6. Chumachenko, O.I. (2015), *Upravlinnia ryzykamy v zovnishnoekonomichnii diial'nosti pidpriemstv: teoretyko-metodolohichni osnovy* [Risk Management in the Foreign Economic Activity of Enterprises: Theoretical and Methodological Foundations], KhNEU im. S. Kuznetsa, Kharkiv, Ukraine.
7. Vasylieva, T.O. and Alymov, O.M. (2019), *Upravlinnia ryzykamy v systemi zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Risk Management in the System of Ensuring the Economic Security of an Enterprise], SumDU, Sumy, Ukraine.
8. Board of the National Bank of Ukraine (2018), Resolution "Regulation on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> (Accessed 1 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.