*В. В. Дергачова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, Національний технічний університет
України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*
ORCID ID: 0000-0003-0317-8675

*Ю. В. Рудницька,
магістрант кафедри менеджменту, Національний технічний університет
України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*
ORCID ID: 0000-0002-1130-7513

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.15

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

*V. Dergachova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*
*Y. Rudnitska,
Master's student of the Department of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

RISK MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY IN THE CONVENTION OF THE COVID-19 PANDEMIC

Будь-яка діяльність сучасного підприємства, що працює на іноземних ринках, схильна до великої групи ризиків і стає все більш нестійкою, мінливою, складною і важко передбачуваною.

У зв'язку з глобальною економічною кризою та іншими наслідками, спричиненими епідеміологічною ситуацією у світі, значно посилюються ризики промислових підприємств, збільшуються випадки їхнього банкрутства. Тому в сучасних умовах так важлива ідентифікація, оцінка та розробка способів управління ризиками.

Розглянуто модель "трьох ліній захисту" (3LOD) в управлінні ризиками та запропоновано новий підхід до управління багатьма складними ризиками, який заснований на принципах DRG (динамічне управління ризиками).

Авторами створено універсальний інструмент управління ризиками для кожного структурного підрозділу компанії, який передбачає створення єдиної бази даних про ризики підприємства і системи ключових індикаторів. Елементи цього механізму включають у себе блок ідентифікації ризиків, блок перетворення ризиків, блок контролю.

У статті було проаналізовано ризикову подію для здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством — подальший розвиток критичної епідеміологічної ситуації у світі, яка включає ризик неповернення дебіторської заборгованості, валютний ризик та ризик закриття кордонів, який може призвести до невиконання термінів поставки товару. Авторами запропоновано перелік заходів для мінімізації цих ризиків.

Any activity of a modern enterprise operating in foreign markets is exposed to a large group of risks and becomes increasingly unstable, changeable, complex, and difficult to predict. As a result, there is a need to create, develop, and implement a risk management system to ensure the sustainability and competitiveness of companies.

Improving the risk management system through their detection, timely assessment, analysis, monitoring, and minimization measures improves the company's performance and reduces the level of occurrence and the number of possible losses in the enterprise.

Thus, the priority tasks of management are the assessment of possible risk, identification of risk factors, as well as the choice of risk management methods.

Due to the global economic crisis and other consequences caused by the epidemiological situation in the world, the risks of industrial enterprises are significantly increasing, the cases of their bankruptcy are increasing. That is why, in modern conditions, it is so important to identify, assess, and develop ways to manage risks.

The creation of an effective risk management system should include the introduction of methodological and informational support for risk management, as well as the necessary availability of employees in the enterprise who have special knowledge and skills.

The "three lines of defense" (3LOD) model in risk management is considered and a new approach to managing many complex risks is proposed, which is based on the principles of DRG (dynamic risk management).

The authors have created a universal risk management tool for each structural unit of the company, which provides for the creation of a single database of enterprise risks and a system of key indicators. Elements of this mechanism include a risk identification unit, a risk conversion unit, a control unit.

This article analyzes the risk event for foreign economic activity of the enterprise — the further development of a critical epidemiological situation in the world, which includes the risk of non-repayment of receivables, currency risk, and the risk of closing borders, which may lead to non-delivery. The authors propose a list of measures to minimize these risks.

Ключові слова: ризики зовнішньоекономічної діяльності, пандемія, управління ризиками, система управління ризиками, методи мінімізації ризиків.

Key words: risks of foreign economic activity, pandemic, risk management, risk management system, methods of risk minimization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Будь-яка підприємницька діяльність супроводжується ризиком. Нестабільна політична та економічна ситуація в країні або у світі зумовлюють зростання рівня ризику та підвищують його роль у господарській діяльності підприємства. В умовах загрози швидкого розповсюдження COVID-19 проблема управління ризиками підприємства є досить актуальною.

У період цієї кризової ситуації кожна компанія прагне зберегти своє становище, намагаючись максимально скоротити збитки. Традиційний підхід до управління ризиками недостатній в ризиковій ситуації, з якою стикаються сьогоденні організації. Пандемія COVID-19 — лише ще один із нових факторів ризику, які показують, що організації використовують застарілий підхід до управління ризиками, і особливо це стосується подій, які швидко розвиваються.

В умовах діючих по всьому світу обмежень з найбільшими проблемами можуть стикатися імпортери та експортери продукції, тобто підприємства, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Адже, попри розроблені державою заходи підтримки бізнесу, від виконання поставальниками товарів їх зобов'язань ніхто не звільняв. Якщо учасник зовнішньоекономічної діяльності не зможе вчасно або в повному обсязі виконати контракт, то іноземний контрагент може розірвати договір та стягнути з компанії пені, штрафи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні та прикладні аспекти управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності знаходять своє відображення в ряді робіт таких вчених: В.В. Вітлінський [2], О.І. Дегтярьова [4], М.І. Дідківський [5], В.І. Крамаренко [9], В.В. Леонова [11], А.П. Рум'янцева [12] та інших.

МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою статті є виявлення особливостей управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії COVID-19. Досягнення поставленої мети передбачає

вирішення таких завдань: аналіз алгоритму управління ризиками на підприємстві; дослідження системи управління ризиками та способів її удосконалення; виявлення існуючих ризиків зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії та обґрунтування методів їх мінімізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існують значні відмінності між випадками дестабілізації бізнесу, які викликані природними, антропогенними, технологічними або експлуатаційними збоями, і ситуаціями, які виникають в результаті поширення пандемії. Ці відмінності пов'язані зі серйозністю і тривалістю пандемії, що змушує організації виходити за рамки традиційних стратегій планування стійкого функціонування. Компанії повинні враховувати фактори планування в умовах пандемії в своїй діяльності з управління стійкістю, щоб забезпечити комплексне реагування і збереження своїх флагманських продуктів та послуг.

Таблиця 1. Порівняння традиційної дестабілізації бізнесу та дестабілізації через пандемію

Параметр	Традиційна дестабілізація бізнесу	Дестабілізація бізнесу через пандемію
Масштаб	Криза локалізована: зачіпає окрему фірму, регіон, підприємство, сторонню організацію, робочу силу	Системний характер: під впливом виявляється кожен, включаючи робочу силу, замовників, поставальників і конкурентів
Швидкість розповсюдження	Як правило, криза стримується та ізолюється досить оперативно, як тільки визначена конкретна причина її виникнення	Стрімке поширення по всіх ринках і країнах - глобальна ланцюгова реакція з серйозним каскадним ефектом
Тривалість	Як правило, криза є нетривалою, може тривати менше тижня	Розширена і більш тривала дія; перебої можуть тривати до декількох місяців
Брак робочої сили	Може привести до тимчасової нестачі або переорієнтації робочої сили на інші завдання	Може призводити до швидко зростаючої значної нестачі робочої сили
Зовнішнє узгодження	Може потребувати здійснення узгоджених дій з представниками державних і правоохоронних органів, а також з працівниками охорони здоров'я	Вимагає злагодженої роботи з представниками державних і правоохоронних органів, а також з медичними працівниками в декількох регіонах
Доступність інфраструктури	Потребує доступності базової інфраструктури (наприклад, електроенергія, громадський транспорт, зв'язок і інтернет) для реалізації основних бізнес-стратегій	Може обмежувати доступ до інфраструктури в міру збільшення масштабів пандемії, особливо якщо інші компанії відчують аналогічні труднощі

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 2. Ймовірність подій

Оцінка ймовірності	Опис	Індикатори
Нульова	Ймовірність настання події дорівнює 0	Подія взагалі не виникає
Низька (віддалено)	Практично відсутня ймовірність настання події протягом 10 років або ймовірність настання 25%	Подія не відбувалася. Ймовірність настання події мала
Середня (можливо)	Існує ймовірність настання події протягом 10 років або про ймовірність виникнення точно сказати не можна. Ймовірність настання 50%	Подія може відбутися кілька разів протягом певного періоду часу. Складно контролювати в силу впливу зовнішніх факторів. Існує історія настання події
Висока (ймовірно)	Ймовірність настання щороку або ймовірність настання події 75%	Потенційна можливість того, що подія настане кілька разів протягом певного періоду часу (наприклад, 10 років). Подія відбулася недавно
Абсолютна	Ймовірність настання події складає 100%	Подія реалізується напевно в силу недавно виявлених причин

Джерело: розроблено авторами.

Відмінності між традиційними випадками де-стабілізації бізнесу і дестабілізацією бізнесу через пандемію представлені в таблиці 1.

Беручи до уваги серйозність епідеміологічної ситуації у світі, організації повинні розробити спеціальні заходи з управління ризиками, які можуть стати важливими механізмами, за допомогою яких компанії можуть погоджувати свої дії з центральною і місцевою владою, крім своєї власної концепції і протоколів реагування на надзвичайні ситуації та кризового управління, з метою прийняття ефективних заходів у відповідь на обставини.

Управління ризиками — це процес організації роботи по попередженню можливих ризиків, розробки ефективних методів усунення негативних наслідків їх настання з ціллю забезпечення конкурентоспроможності та стабільного господарювання.

Алгоритм управління ризиками, що виникають у результаті ведення зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобальної кризи:

- 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.

Етап виявлення ризиків передбачає визначення кількості та встановлення того, які саме ризики можуть виникнути при здійсненні промисловим підприємством зовнішньоторговельної діяльності. Ризики безпосередньо залежать від вибраного сегменту міжнародного ринку; країни-партнера; законодавчої бази цієї країни; кількості конкуруючих підприємств і т.д.

Важливим етапом управління зовнішньоторговельними ризиками виступає оцінка рівня ризику, це пов'язано з тим, що для ефективного управління ризиками їх спочатку необхідно проаналізувати та оцінити.

Розрізняють два види оцінки ризику: якісний та кількісний аналіз.

Якісний аналіз ризиків дозволяє заздалегідь визначити джерела їх виникнення. Перевага такого підходу полягає в тому, що вже на початкових етапах, можливо, оцінити ступінь ризику при здійсненні тієї чи іншої діяльності.

Вже після високоякісного розгляду здійснюють кількісне дослідження ризику, розраховуються числові значення величин одиничних ризиків. Крім того, вираховується ймовірна шкода, кінцевою стадією вважається формування системи антиризикових подій та обчислення їх вартісного еквіваленту. Найбільш часто використовуваними методами кількісного аналізу ризиків є статистичні методи, аналітичні методи, метод експертних оцінок, метод аналогів та ін. [8].

Кількісна міра ризику визначається такими основними показниками, вибір яких здійснює керівництво конкретного підприємства [3]:

- абсолютним рівнем втрат (величина можливих втрат у матеріально-речовій або вартісній формі);
 - відносним рівнем втрат (коефіцієнт ризику ($K_{\text{ризик}}$)).
- Другий спосіб розрахунку $K_{\text{ризик}}$ дозволяє розрахувати, який дохід припадає на 1 грн збитку:

$$K_{\text{ризик}} = \frac{\text{Очікуваний прибуток}}{\text{Очікуваний збиток}} \quad (1)$$

При вимірі наслідків і ймовірностей настання ризиків для підвищення наочності результатів розроблено на методика оцінки зовнішньоторговельних ризиків (табл. 2). Вона ґрунтується на змішаному типі оцінки (кількісна та якісна).

Після оцінки ризику визначаються методи, засоби та інструменти, за допомогою яких можливо розробити

ти комплекс заходів і способів впливу на ризик, який виникає в процесі реалізації діяльності організації.

У зовнішньоекономічній діяльності система інструментаріїв управління ризиками виглядає таким чином і представлена в таблиці 3.

Способи впливу на ризики в міжнародному бізнесі можна застосовувати в рамках реалізації наступних двох стратегій ризик-менеджменту [10]:

1. Зниження ступеня ризику, що припускає виконання різного роду попереджувальних організаційно-технічних заходів (диверсифікації, лімітування, резервування коштів і ін.). Одним з окремих випадків такої групи методів є передача зовнішньоторговельного ризику (страхування, фінансові гарантії, внесення в текст контрактів (договорів) спеціальних застережень, що зменшують власну відповідальність при настанні непередбачених подій або передають ризик контрагенту).

2. Прийняття всього або частини ризику (отримання кредитів або позик для компенсації збитків та відновлення виробництва, отримання державних дотацій та ін.). Під час вибору методів, які відносяться до даної стратегії, доцільно додатково реалізовувати цієї, спрямовані на компенсацію можливого збитку (створення резервних фондів: фонди самострахування або фонд ризику).

Щоб ефективно здійснювати процедуру управління ризиками підприємству спочатку необхідна побудова злагодженої системи управління ризиками.

Згідно з дослідженням консалтингової компанії Gartner 87% опитаних контрольно-ревізійних відділів повідомили, що їх організація використовує модель "трьох ліній захисту" (3LOD) в управлінні ризиками (рис. 1). Відповідно до цієї моделі, керівники структурних підрозділів грають роль першої лінії захисту, виявляючи ризики і впроваджуючи засоби їх контролю. Команди управління ризиками та внутрішнього контролю (юридичної, комплаєнс-контролю і управління корпоративними ризиками) служать другою лінією захисту, здійснюючи нагляд і контроль за процесами управління ризиками. Нарешті, внутрішній аудит служить третьою лінією захисту, спостерігаючи загальну картину ефективності засобів контролю та управління ризиками [1].

Реакція на пандемію COVID-19 є тим випадком, коли модель 3LOD і традиційне управління ризиками працюють не дуже добре. Традиційні підходи зазнають невдачі, тому що не можуть ефективно справлятися з мінливими та взаємопов'язаними ризиками. Пандемія — це тип ризику, який швидко розвивається та вимагає динамічного управління ризиками.

Ця критична ситуація демонструє, чому організаціям потрібен новий підхід до управління багатьма складними ризиками, з якими вони стикаються в сьогодніш-

Таблиця 3. Методи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності

Назва методу	Опис
Лімітування	Полягає в розробці нормативів компанії, які встановлюють верхні і нижні межі використання позикових коштів, надання кредиту покупцям і використання високоліквідних активів
Страховання	Передбачає перехід відповідальності по ризиках від компанії – страхувальника до страхової компанії за певну плату – страховий внесок
Диверсифікація	Послідовна, спланована діяльність компанії, спрямована на розширення специфіки свого функціонування, впровадження нових способів ведення бізнесу і залучення інших фінансових активів для подальших вкладень, шляхом розподілу інвестицій
Локалізація	Створення венчурних підприємств – дочірніх компаній для розробки високотехнологічних ризикових проєктів. Це дозволить локалізувати ризиковану частину проєкту в дочірній компанії, при цьому використовуючи науковий та технічний потенціал материнської компанії. Створення окремих підрозділів для реалізації ризикованих проєктів. Спільна підприємницька діяльність з іншими компаніями
Хеджування	Представляє собою комплекс заходів, спрямованих на зниження певних фінансових ризиків і отримання певних гарантій успішності майбутніх угод, який використовується в цілях мінімізації витрат при коливанні валютних курсів ринкових цін за допомогою опціону, ф'ючерса, форварда і свопа
Використання зовнішньоторговельного контракту	Основні способи мінімізації зовнішньоторговельних ризиків у процесі укладання договорів: <ul style="list-style-type: none"> – застосування термінів ІНКОТЕРМС; – використання валютних застережень; – вибір форми розрахунку (вексель, платіжне доручення, акредитив, авансовий платіж, інкасо)

Джерело: узагальнено авторами на основі матеріалів [6; 13; 14].

ньому світі. Реалізація принципів DRG (динамічне управління ризиками) допоможе організаціям забезпечити належне управління різними видами ризиків і прийняття правильних заходів з управління ризиками, задіюючи потрібних спеціалістів.

1. Управління, прив'язане до ризиків

Модель управління повинна враховувати швидкість розвитку ризику, толерантність до ризику цієї організації і внутрішні обмеження, а не покладатися на "один для всіх" рівень контролю — наприклад, централізований контроль за всіма ризиками або моделями виходячи з галузевих норм. Останнє слово має бути тут за ке-

рівниками організацій, оскільки модель управління повинна будуватися виходячи з корпоративної стратегії. Передача цих повноважень вищій ланці керівництва, а не командам внутрішнього контролю має перевагу більш швидкого реагування. Ці керівники зможуть швидше почати діяти [15].

Для уникнення збитків внаслідок пандемії компанія повинна організувати проєктний офіс, щоб забезпечити єдиний підхід до управління наслідками COVID-19 та оперативне реагування на виникаючі проблеми операційного і фінансового характеру в міру їх надходження.

Проєктна команда буде відповідати за постановку цілей, розробку планів екстреного реагування та забезпечення найбільш оперативного прийняття рішень у різних ситуаціях.

Для визначення складу команди необхідно оцінити сильні професійні сторони її членів і при необхідності залучити фахівців з урахуванням специфіки діяльності компанії і окремого регіону.

2. Управління ризиками за видами дій

Це означає відмову від того підходу, що тільки перша лінія захисту безпосередньо здійснює всю діяльність з управління ризиками, і введення відповідальності за завдання управління ризиками безвідносно кордонів між першою, другою і третьою лінією захисту. Вища ланка керівництва — не команди внутрішнього контролю — має вирішувати, хто буде відповідати за конкретні ризики. Для деяких ризиків не буде мати значення, хто саме відповідає за кожен вид дій — за умови, що призначений конкретний відповідальний.

3. Оцифрування управління ризиками

Це означає, що цифрові рішення розглядаються в процесі створення структури управління ризиками, а не заднім числом як щось додаткове. Наприклад, якщо можна автоматизувати велику частину управління ризиками, то потрібно буде задіяти менше відповідальних.

Під час розгляду ризиків, викликаних пандемією, прийняття принципів DRG дасть переваги на всіх трьох етапах роботи з ризиком — реагування, відновлення та повернення до нормальної роботи. На першому етапі прийняття принципів DRG означає швидке визначення того, хто з вищої ланки керівництва повинен взяти на себе управління цим ризиком і швидке введення в дію початкової моделі управління, яка враховує швидкість розвитку ризику. Це означає визначення ключових дій з управління цією стадією ризику і встановлення чіткої відповідальності за них належним сторонам.

На наступних етапах, коли увага переноситься на відновлення і повернення до нормальної роботи, використання принципів DRG дозволяє організаціям безперервно контролювати правильність управління ризиком.

Компаніям необхідно впроваджувати єдиний механізм управління ризиками, універсальний для кожного структурного підрозділу.

Організаційною основою механізму управління ризиками повинен бути апарат управління, що складається з координатора роботи, служби внутрішнього контролю і начальників

Рис. 1. Модель "Трьох ліній захисту"

Джерело: узагальнено авторами на основі матеріалів [1].

підрозділів — експертів в області роботи своїх підрозділів.

Інформаційну основу механізму управління складе єдина база даних про ризики підприємства та система ключових індикаторів ризиків, які формуються в процесі управління ризиками. Система ключових індикаторів пов'язана з процесом перетворення інформації — ідентифікацією, оцінкою ризику, а також з блоком контролю при управлінні ризиками.

Також необхідно використовувати існуючу інформаційну систему компанії для збору, передачі та аналізу інформації про епідемію і оперативного надання даних про ризики.

Потрібно розділити управління ризиками на три укрупнених блоки, які будуть елементами розглянутого механізму: блок ідентифікації та оцінки ризику, блок перетворення ризиків, блок контролю ефективності управління ризиками.

Результати якісного аналізу ризиків використовуються для подальшого кількісного аналізу ризиків, який включає їх оцінку по трьом ключовим параметрам: ймовірності настання ризикової події, величини очікуваних втрат, меж керованості ризиків. У процесі оцінки передбачається використання інтегрального показника, який зводить воедино всі розглянуті параметри ризику та представляє собою комплексний підхід до оцінки максимального числа факторів ризику діяльності підприємства, що здійснюється в умовах динамічного економічного середовища.

Першочерговим завданням є застосування методу управління ризиком до того ризику, на який можна здійснити найбільший вплив. Можливість вплинути на реалізацію ризикової події оцінюється в балах і показує керованість того чи іншого ризику, наскільки підприємство здатне нейтралізувати фактори ризику, знизити їх, або воно не в силах вплинути на даний ризик.

Величина ймовірності настання ризикової події і величина збитку від настання ризикової події повинні бути переведені також в бальну оцінку з метою порівняльності всіх трьох показників і створення інтегрального показника, що характеризує той чи інший ризик.

Саме ці три показники включаються в результуючий інтегральний показник, який і є ключовим елементом методики оцінки і аналізу ризиків та розраховується окремо для кожного ідентифікованого ризику:

$$IP = a \times P + b \times C + c \times M \quad (2),$$

де IP — інтегральний показник;

a — вагове значення величини ймовірності настання ризикової події;

P — бальна оцінка ймовірності настання ризикової події;

b — вагове значення величини можливого збитку від настання ризикової події;

C — бальна оцінка передбачуваного збитку від реалізації ризикової події;

c — вагове значення фактору керованості ризику з боку підприємства;

M — бальна оцінка керованості ризику з боку підприємства.

У результаті перемноження показників на їх питому вагу виходить інтегральний показник, який вимірюється в діапазоні від 0 до 10.

Як можна судити виходячи з методики розрахунку інтегрального показника, першорядного управління вимагають ризики з великою ймовірністю настання ризикової події, значною величиною можливого збитку та можливістю керувати даними ризиками.

Таким чином, виходячи з значень інтегрального показника, визначаються ризики, що вимагають першорядного управління; ризики, що вимагають моніторингу та управління в разі наявності вільних грошових коштів; ризики, якими можна знехтувати.

Наступним елементом механізму управління ризиками є блок перетворення ризиків. Тут відбувається ви-

роблення програми по зниженню ризиків, яка повинна включати заходи, відповідні виявленим ризикам, нормативи прийнятності ризику, джерела фінансування. Програма повинна вписуватися в загальний фінансовий план підприємства. Насамперед потрібно зосередитися на ризиках, що мають найбільший вплив на інтегральний ризик підприємства.

Останнім блоком розглянутого механізму є блок контролю. Тут розробляються критерії ефективності управління ризиками та проводиться аналіз досягнутих результатів з управління ризиками, як показник оцінки ефективності керування можна використовувати абсолютну і відносну зміну рівня інтегрального ризику підприємства. Блок контролю повинен мати зворотний зв'язок з іншими блоками механізму, оскільки саме в результаті оцінки ефективності відбувається коригування програми управління ризиками, а також можливе уточнення ключових ризиків підприємства.

Результатом реалізації механізму управління ризиками має бути зниження рівня інтегрального ризику і зменшення невизначеності в діяльності підприємства.

Продовження існування кризової епідеміологічної ситуації у світі може призвести до наступних ризиків зовнішньоекономічної діяльності:

— ризик невиконання контрагентами своїх зобов'язань по платежах, що може викликати серйозні фінансові труднощі у підприємства і знизить його ділову репутацію;

— валютний ризик (ризик збитків внаслідок падіння купівельної спроможності валюти за період від підписання договору до його виконання);

— ризик закриття кордонів, що може призвести до невиконання плану поставок.

Відповідно, першочергові зусилля з управління повинні бути спрямовані на ці ризики.

Компанії можуть скористатися Законом України "Про протидію коронавірусу", одне з ключових і важливих положень якого визнання факту введення карантину форс-мажором. Торгово-промислова палата України (ТПП України) та уповноважені нею регіональні торгово-промислові палати підтверджують факт форс-мажору шляхом видачі Сертифіката.

Підтвердження ТПП України факту форс-мажору звільняє компанію від громадянської та господарсько-правової відповідальності за невиконання умов договору.

Однак слід розуміти, що форс-мажор не звільняє від виконання самого зобов'язання, а лише дає відстрочку зобов'язань.

Першочергові дії для отримання сертифікату від ТПП: оформлення наказу про зупинення діяльності, інформування всіх партнерів про завершення роботи і неможливості виконувати свої зобов'язання в зв'язку з карантином [7].

Більшість пов'язаних з карантинном проблем можна вирішити шляхом переговорів між сторонами з обов'язковим внесенням відповідних змін до існуючих договорів. Організації повинні визначити і оцінити договори, виконання яких може опинитися під питанням, належним чином повідомити пов'язані сторони для зниження потенційних збитків і визначення необхідності укладення нових договорів. Таким чином автоматично усувається порушення термінів виконання договірних зобов'язань без застосування штрафних санкцій.

Одним з важливих моментів у ситуації, що склалася є постійне інформування контрагентів про всі проблеми, з якими стикаються учасники ланцюга поставок: експедитори, перевізники, морські лінії, порти, склади і термінали.

Компаніям необхідно документувати всі свої дії, вжиті в зв'язку з неможливістю виконувати зобов'язання в повному обсязі, щоб мінімізувати ризик пред'явлення претензій і в разі потреби довести, що було зроблено все можливе для того, щоб уникнути збитків клієнта. Тому потрібно фіксувати всі переговори із за-

цікавленими сторонами (клієнтами, підрядниками, державними органами) ланцюга поставок.

Крім того, слід приділити пильну увагу ситуації на світовому ринку імпорту та експорту, зокрема, рапто-вим змінам в сферах основного виробництва, які здатні вплинути на торгівлю і привести до великих збитків на рівні самих компаній. Для запобігання подібних інцидентів організації повинні розробити сценарій якнайшвидшого реагування на надзвичайну ситуацію, який може включати в себе плани хеджування з використанням ф'ючерсів, а також залучення альтернативних постачальників.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, використання розглянутих механізмів та інструментів управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства дозволить структурувати саму систему управління ризиками, врахувати процедурний аспект управління ризиками через розробку алгоритму дій і здійснити зворотний зв'язок досліджуваного процесу, сформувавши базу даних компанії в області управління ризиками. Впровадження централізованої системи управління ризиками здатне також вирішити проблему появи непередбачених ризиків для підприємства, спростити прийняття рішень в області ризиків і знизити витрати на управління ризиками в порівнянні з існуючим рівнем.

Ефективне застосування всього інструментарію управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності дозволить визначити їх оптимальний рівень, який сприятиме зменшенню розмірів збитків внаслідок пандемії COVID-19.

Література:

1. Gartner Says Coronavirus Exposes Outdated Risk Management Practices: web-site Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-03-26-gartner-says-coronavirus-exposes-outdated-risk-management-practices> (дата звернення 22.11.2020).
2. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. К., 2000.
3. Донець А.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник / А.І. Донець. К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 312 с.
4. Дегтярева О. И. Управление рисками в международном бизнесе: учебн. пособ. / Дегтярева О.И. М.: МГИМО Университет МИД России, 2006. 272 с.
5. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К.: Знання, 2006. — 462 с.
6. Домашенко Д.В. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности: научное издание / Д.В. Домашенко, Ю.Ю. Фиононова. М.: Магистр, 2010. — 401 с.
7. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19)". Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2020. № 16. С. 100.
8. Коршунова А.Н., Проданова Н.А. Оценка и анализ рисков: учебное пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2007.
9. Крамаренко В. И. Управление внешнеэкономическими рисками в условиях глобализации / Крамаренко В.И., Онищенко К.Н., Твердохлебов Н.И.; под общей ред. Крамаренко В.И. Симферополь: ДИНАИПИ, 2010. — 354 с.
10. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, И.В. Шаршукова. — М.: Финансы и статистика, 2000. 200 с.
11. Леонова В.В. Ризик у зовнішньоекономічній діяльності України у процесах інтегрування. Ризикологія в економіці та підприємстві. Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, Академія ДПС України, 2001. 453 с.

12. Рум'янцев А.П., Рум'янцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 377 с.

13. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія і практика: Навч. посіб. К.: ІВЦ Видавництва "Політехніка", 2004. 200 с.

14. Тюріна Н.М. Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури", 2013. — 355 с.

15. Шапкин А.С. Теория риска и моделирование рисков: учебник / А.С. Шапкин, В.А. Шапкин. М.: Дашков и Ко, 2006. 880 с.

References:

1. Gartner (2020), "Gartner Says Coronavirus Exposes Outdated Risk Management Practices", available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-03-26-gartner-says-coronavirus-exposes-outdated-risk-management-practices> (Accessed 22 November 2020).
2. Vitlinsky, V.V. and Verchenko, P.I. (2000), Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnym ryzykom [Analysis, modeling and management of economic risk], Kyiv, Ukraine.
3. Donets, L.I. (2006), Ekonomichni ryzyky ta metody ikh vymyriuvannia [Economic risks and methods of their measurement], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
4. Degtyareva, O.I. (2006), Upravlenie riskami v mezhdunarodnom biznese [Risk Management in International Business], University of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow, Russia.
5. Didkivsky, M.I. (2006), Zovnishn'oekonomichna diial'nist' pidpriemstva [Foreign economic activity of the enterprise], Knowledge, Kyiv, Ukraine.
6. Domashchenko, D.V. and Finogenova, Y.Y. (2010), Upravlenie riskami v usloviyah finansovoy nestabil'nosti [Risk management in conditions of financial instability], Magistr, Moscow, Russia.
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Aimed at Preventing the Occurrence and Spread of Coronavirus Disease (COVID-19)", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20#Text> (Accessed 20 November 2020).
8. Korshunova, L.N. and Prodanova, N.A. (2007), Ocenka i analiz riskov [Risk assessment and analysis], Phoenix, Rostov-on-Don, Russia.
9. Kramarenko, V.I. Onishchenko, K.N. and Tverdokhlebov, N.I. (2010), Upravlenie vneshnejekonomicheskimi riskami v usloviyah globalizatsii [Management of foreign economic risks in the conditions of globalization], DINA IPI, Simferopol, Ukraine.
10. Lapusta, M.G. and Sharshukova, I.V. (2000), Riski v predprinimatel'skoj dejatel'nosti [Risks in business], Finance and statistics, Moscow, Russia.
11. Leonova, V.V. (2001), "Risk in foreign economic activity of Ukraine in the processes of integration", Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi [Riscology in economics and entrepreneurship], KNEU, Academy of the State Tax Service of Ukraine, Kyiv, Ukraine.
12. Rummyantsev, A.P. and Rummyantseva, N.S. (2004), Zovnishn'oekonomichna diial'nist' [Foreign Economic Activity], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
13. Starostina, A.O. and Kravchenko, V.A. (2004), Ryzk-menedzhment: teoriia i praktyka [Risk Management: Theory and Practice], Polytechnic, Kyiv, Ukraine.
14. Tyurina, N.M. and Karvatska, N.S. (2013), Zovnishn'oekonomichna diial'nist' pidpriemstva [Foreign economic activity of the enterprise], Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
15. Shapkin, A.S. and Shapkin, V.A. (2006), Teorija riska i modeliuvanie riskovykh situacij [Risk theory and modeling of risk situations], Dashkov and Co, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 24.11.2020 р.