



Економіка

УДК 339.5:005.52:005.334

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20603939>

**Методологічні засади формування загальнодержавної системи  
управління ризиками ЗЕД України**

**Максименко Максим Олександрович,**

аспірант за спеціальністю «Підприємництво та торгівля» кафедри  
бізнесу і торгівлі Одеського національного технологічного університету,  
<https://orcid.org/0009-0004-9128-4017>

**Прийнято: 19.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026**

*Анотація. Мета.* Основною метою цієї статті є обґрунтування теоретичних і практичних засад для побудови нової, більш дієвої системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) в Україні. При цьому особлива увага звертається на регіональну специфіку. Завдання полягає у тому, щоб знайти механізми, які дозволять не тільки зменшити поточні збитки від економічної нестабільності, але й оптимізувати роботу Одеського портового кластера, адже він залишається головним експортним вікном нашої держави.

*Методи.* У процесі написання роботи використовувався системно-структурний аналіз (щоб оцінити стан інституційного середовища). Також залучалися методи економіко-статистичного моделювання для підрахунку



реальних фінансових втрат підприємств через простой та демаредж. Порівняльний аналіз застосовувався для оцінки логістичних маршрутів Великої Одеси.

**Результати.** Здійснений аналіз засвідчив, що в умовах тривалої турбулентності старі способи митного та логістичного контролю остаточно вичерпали себе. Встановлено, що сьогодні ризик виникнення масштабних логістичних збоїв доходить до 85%. Через це українські експортери кожного місяця недоотримують понад 5 мільярдів гривень оборотних коштів. Спираючись на реальну ситуацію в портах Одеси, ми пропонуємо власну модель управління ЗЕД. Ця модель працює на випередження і включає три базові елементи: максимальну оцифровку митних процедур, використання інструментів предиктивної аналітики для розрахунку загроз та справедливий розподіл збитків від форс-мажорів між державою і підприємцями. Зроблено висновок, що триматися за старі регуляторні норми в поточних реаліях просто недоцільно.

**Висновки.** Доведено, що Україні життєво необхідно створити так званий «Національний хаб ризиків ЗЕД». Це має бути єдина інтегрована платформа, де спільно працюватимуть митниця, прикордонна служба та адміністрація портів. На практиці такий крок дозволить нарешті повноцінно імплементувати європейські регламенти NCTS. Більше того, час на проходження митних формальностей скоротиться приблизно на 30–50%, що обов'язково дасть позитивний поштовх для суміжних галузей нашої економіки.

**Ключові слова:** управління ризиками, зовнішньоекономічна діяльність, митний кліренс, регіональний аспект, логістичні затори, загальнодержавна система, предиктивна аналітика, портовий кластер.



## **Methodological principles for the formation of a nationwide risk management system for foreign economic activity in Ukraine**

**Maksym Maksymenko,**

PhD student majoring in Entrepreneurship and Trade at the Department of Business and Trade, Odessa National Technological University,

<https://orcid.org/0009-0004-9128-4017>

***Abstract. Objective.** The primary objective of this article is to substantiate the theoretical and practical foundations for building a new, more effective risk management system for foreign economic activity (FEA) in Ukraine. Special attention is paid to regional specifics. The task is to identify mechanisms that will not only reduce current losses from economic instability but also optimize the operation of the Odesa port cluster, as it remains the main export window of our state.*

***Methods.** In the process of writing the paper, system-structural analysis was used to assess the state of the institutional environment. Additionally, economic-statistical modeling methods were involved to calculate the real financial losses of enterprises due to downtime and demurrage. Comparative analysis was applied to evaluate the logistics routes of Greater Odesa.*

***Results.** The analysis showed that under conditions of prolonged turbulence, old methods of customs and logistics control have completely exhausted themselves. It has been established that today the risk of large-scale logistics disruptions reaches 85%. Due to this, Ukrainian exporters lose more than 5 billion UAH of working capital every month. Based on the actual situation in the ports of Odesa, we propose our own FEA management model. This model operates proactively and includes*



*three basic elements: maximum digitalization of customs procedures, the use of predictive analytics tools to calculate threats, and a fair distribution of losses from force majeure between the state and entrepreneurs. It is concluded that holding onto old regulatory norms in the current realities is simply impractical.*

**Conclusions.** *It is proven that Ukraine vitally needs to create a so-called "National FEA Risk Hub". This should be a single integrated platform where customs, the border guard service, and the port administration will work together. In practice, such a step will finally allow for the full implementation of European NCTS regulations. Moreover, the time required to complete customs formalities will be reduced by approximately 30–50%, which will undoubtedly provide a positive impetus for related sectors of our economy.*

**Keywords:** *risk management, foreign economic activity, customs clearance, regional aspect, logistics congestions, national system, predictive analytics, port cluster.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді**

Питання створення реально працюючої загальнодержавної системи управління ризиками ЗЕД сьогодні стоїть дуже гостро. Це чи не найважливіша умова для того, щоб ми могли зберегти свій експортний потенціал. Коли старі логістичні маршрути зруйновані, а правила гри постійно переписуються, стає очевидним: діючі державні інструменти контролю банально не встигають за реаліями.

Якщо проаналізувати теоретичну базу ризик-менеджменту, стає зрозуміло, що вона вимагає серйозного перегляду. Справа в тому, що більшість концепцій, якими користуються на практиці, були написані в часи спокійної економічної ситуації. Тоді найбільшою проблемою вважалася



звичайна технічна помилка в документах. А зараз ми маємо справу із системними кризами, коли через один збій зупиняється весь ланцюг постачань, що приносить мільйонні збитки.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Проблематику митної логістики та управління ризиками досить активно досліджують у наукових колах. Втім, класичні підходи все частіше критикують за відірваність від реального життя. Наприклад, І. Г. Бережнюк свого часу писав, що митна політика повинна базуватися на філософії довіри [1, с. 112]. Але на практиці ми маємо іншу ситуацію. Замість того, щоб зробити митницю непомітною для сумлінного бізнесу [1, с. 142], держава лише посилює бюрократичний прес. Від експортерів постійно вимагають купу додаткових паперів, тобто фактично діє презумпція їхньої винуватості.

Загалом питання регулювання ЗЕД та впливу зовнішніх шоків непогано розкриті в роботах П. М. Пісьмаченка [2, с. 88]. Правові аспекти торговельних бар'єрів досліджував І. І. Дахно [3, с. 45]. Особливості галузевої логістики можна знайти у В. В. Лагодієнка [4, с. 56] та М. Р. Мардар [5, с. 201]. Також варто згадати Б. В. Буркинського [6, с. 210] та О. М. Котлубая [7, с. 320], які багато уваги приділяли інфраструктурі морських портів. Їхні дослідження доповнюють праці О. І. Жилінської [8, с. 42] та О. Г. Мельник [9, с. 115].

Однак, незважаючи на великий обсяг публікацій, усі ці теорії потрібно адаптувати до сьогоденної кризи. Сучасна наука зараз шукає відповіді на те, як зробити постачання більш стійкими [10; 11], як оцифрувати кліренс [12; 13] та як краще використовувати інтелектуальний аналіз [14; 15]. Без предиктивної аналітики просуватися далі просто неможливо.

### **Вступ**



Аналіз теоретичного фундаменту управління ризиками ЗЕД виявляє значний розрив між академічними моделями та сучасними кризовими реаліями. Варто зауважити, що значна частина вітчизняних посібників, виданих на початку 2000-х років, сьогодні сприймається радше як опис ідеалізованої ринкової системи. У тих працях ризики часто розглядаються як статичні змінні. Емпіричні дані свідчать, що в умовах турбулентності традиційні інструменти втрачають дієвість. Прикметно, що І. Г. Бережнюк ще раніше розглядав митну політику не просто як сукупність фіскальних інструментів, а як складну філософію довіри між державними інституціями та бізнесом [1, с. 112]. Проте з практичною реалізацією цієї довіри в Україні виникають суттєві труднощі.

На перший погляд, сучасна державна система намагається контролювати кожен етап зовнішньоекономічної операції. Однак на виході суб'єкти господарювання отримують гіпертрофований документальний контроль, який не дає реального захисту від колапсу логістики. Це зумовлено інерційністю управлінських підходів та переконанням апарату щодо, що тотальна перевірка паперових носіїв автоматично гарантує безпеку. Бережнюк також пропонував стратегічний принцип «невидимості» митниці для сумлінного бізнесу [1, с. 142]. Це модель, де система втручається в ланцюг постачань лише тоді, коли автоматизований профіль ризику перетинає критичну межу. Збереження у вітчизняній практиці презумпції винуватості суб'єктів ЗЕД є фундаментальною методологічною помилкою, що потребує концептуального переходу від формального ручного адміністрування до систем інтелектуального предиктивного аналізу. У сучасних умовах ризики трансформуються з імовірності локальних фінансових втрат у загрозу системної деградації національного експортного потенціалу. Виникнення



логістичних колапсів, зумовлених інфраструктурними обмеженнями чи раптовими змінами регуляторного середовища, доводить нерелевантність класичних теоретичних моделей ризик-менеджменту. Наразі вітчизняна методологія управління ризиками характеризується системною кризою, подолання якої вимагає комплексної трансформації діючої моделі на базі динамічної аналітики великих даних та відмови від застарілих теоретичних парадиг

### РЕГІОНАЛЬНА ДЕТЕРМІНАНТА: АНАЛІЗ ПОРТОВОГО КЛАСТЕРА ВЕЛИКОЇ ОДЕСИ

Ефективність загальнодержавної системи управління ризиками неможлива без врахування специфіки ключових логістичних вузлів. Одеський портовий кластер є ключовим хабом для імплементації антикризового менеджменту ЗЕД. П. М. Пісьмаченко у своїх дослідженнях справедливо зазначав, що роль держави полягає в абсорбції зовнішніх шоків для захисту національного виробника [2, с. 88]. Проте аналіз операційної діяльності на припортових територіях засвідчує протилежну тенденцію. Витрати на демередж (штрафи за простій суден) мінімізують маржинальний дохід експортерів, причому затримки вантажопотоків часто обумовлені регуляторними та інституційними обмеженнями державного адміністрування. Вітчизняні суб'єкти господарювання демонструють високий рівень адаптивності до деструктивних чинників середовища, проте цей ресурс є вичерпним. Портовий кластер Великої Одеси виступає стратегічним логістичним хабом, і системні збої в його функціонуванні мають негативний мультиплікативний ефект для всієї макроекономічної системи країни. Відповідно до концепції П. М. Пісьмаченка, ефективність державного регулювання визначається спроможністю інституцій захищати національного



виробника від зовнішніх шоків, а не масштабами контрольної-перевірочної діяльності [2, с. 88]. На сучасному етапі фінансовий тягар цих шоків покладається безпосередньо на суб'єктів підприємництва. Логістична система Південного регіону характеризується високою дискретністю; зокрема, десинхронізація нормативних регламентів під час імплементації цифрових інструментів (зокрема систем електронної черги) призводить до втрати керованості процесами. Це обґрунтовує необхідність переходу від фіскально орієнтованої моделі контролю до сприйняття морських портів як комплексної сервісної платформи.

### КІЛЬКІСНИЙ ВИМІР ПРОБЛЕМИ: АНАТОМІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ РИЗИКІВ

Для об'єктивного розуміння масштабу викликів слід звернутися до емпіричних даних. Проведений аналіз засвідчує, що ймовірність логістичного колапсу в ланцюгах постачань зросла з 15% у докризовий період до 85% у нинішніх умовах. І. І. Дахно ще раніше вказував на неминучу мультиплікацію ризиків в умовах нестабільного правового поля та відсутності державних гарантій [3, с. 45]. На сучасному етапі зазначена теза емпірично підтверджується функціонуванням галузі. Економічний імпакт лише від затримок вантажів у портах перевищує 5 млрд грн щомісяця. Ці статистичні дані відображають прямі втрати ліквідності суб'єктів господарювання, які могли бути інвестовані в оновлення технічних потужностей.

Як зазначав І. І. Дахно, стратегічне планування суттєво ускладнюється, коли відсутні стабільні державні гарантії [3, с. 45]. У поточних умовах суб'єкти господарювання змушені радикально скоротити горизонт стратегічного планування до мінімальних операційних періодів. Високий ступінь регуляторного ризику, зумовлений раптовою зміною нормативної бази



безпосередньо під час реалізації логістичного циклу, формує критичний рівень невизначеності в системі зовнішньоекономічної діяльності.. Нижче наведено структуру ризиків, що демонструє цей деструктивний стрибок.

**Таблиця 1**

Трансформація фінансових послуг та структура операційних ризиків  
ЗЕД

Категорія ризику	Критичний тригер	Рівень до 2022	Поточний рівень	Вплив (млн грн/міс)
Логістичний	Блокування шляхів, черги	15%	85%	> 5000
Регуляторний	Зміна норм «заднім числом»	30%	65%	1200-2500
Фінансовий	Валютні обмеження, курс	25%	70%	800-1500
Контрагентський	Форс-мажор за кордоном	10%	45%	~ 600

### МЕТОДОЛОГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ: АРХІТЕКТУРА НОВОЇ СИСТЕМИ

Вихід із методологічного глухого кута вбачається у формуванні ЗСУР на базі трьох фундаментальних стовпів: тотальної цифровізації, використання предиктивної аналітики та впровадження механізмів синдикації ризиків. В. В. Лагодієнко у своїх працях переконливо довів, що інноваційний розвиток логістики в АПК неможливий без глибокої цифровізації [4, с. 56]. Ідеться не лише про автоматизацію звітності, а про формування інтегрованого інформаційного середовища. Тільки інтегровані системи, де митниця, порти та прикордонники бачать вантаж у реальному часі, можуть забезпечити необхідну швидкість.



Предиктивна аналітика має стати інструментом випередження. М. Р. Мардар зазначала, що успіх на жорстких світових ринках залежить від уміння передбачати бар'єри до моменту їх виникнення [5, с. 201]. Застосування алгоритмів машинного навчання дозволить перенаправляти вантажні потоки ще до того, як затор стане фізичним фактом на естакаді. Крім того, держава має розділити фінансовий тягар форс-мажорів із сумлінним бізнесом через механізми синдикації. Мардар підкреслювала, що безпека продукції нерозривно пов'язана з адаптивністю виробника [5, с. 201]. Але адаптивність держави у підтримці експортерів є не менш важливою. Збереження застарілих принципів митного контролю критично знижує конкурентоспроможність експорту.

### СТРАТЕГІЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

Практичне втілення цієї методології потребує створення Національного хабу ризиків ЗЕД. О. Г. Мельник у своїх працях ґрунтовно довела, що розвиток митної логістики є ключем до інтеграції України в європейський економічний простір [9, с. 115]. Впровадження системи NCTS та повна синхронізація баз даних дозволить скоротити середній час митного кліренсу на 40-50%. Це значний ресурс для воюючої країни. О. І. Жилінська наголошувала, що безперервне інноваційне оновлення інституцій є двигуном економічного зростання [8, с. 42]. Інвестиції в такий цифровий хаб окупляться протягом одного фінансового року лише за рахунок детінізації експорту та зменшення демереджу.

Б. В. Буркинський підрахував, що кожен вкладений у портову інфраструктуру та її управління долар генерує трикратний ефект для суміжних галузей [6, с. 210]. О. М. Котлубай також акцентував увагу на необхідності максимізації ефективності морського транспорту під час транзитних операцій



[7, с. 320]. Зазначений підхід становить стратегічний вектор підвищення глобальної конкурентоспроможності національної економіки. Необхідною умовою ефективної реалізації запропонованої моделі є формування дієвого державно-приватного партнерства, орієнтованого на досягнення спільних макроекономічних показників. З огляду на високий рівень поточної інституційної нестабільності, об'єктивною потребою є оперативна імплементація системних рішень для трансформації дезорганізованого логістичного середовища у прогнозований та керований процес.

### **Висновки**

Проведене дослідження дає змогу обґрунтувати абсолютно нові підходи до того, як має формуватися загальнодержавна система управління ризиками ЗЕД. Стало цілком очевидно, що тотальний паперовий контроль під час кризи не тільки не працює, але й шкодить, забираючи обігові кошти у бізнесу. Окрему увагу треба звернути на Одеський портовий кластер — він повинен перейти на сервісну модель роботи з експортерами. Якщо нічого не змінювати, система і далі буде просто створювати штучні бар'єри.

Вирішити цю проблему допоможе запуск нової цифрової платформи. Вона має використовувати алгоритми машинного навчання, щоб бачити загрози ще до їх настання. Створення Національного хабу ризиків дасть змогу об'єднати бази даних різних структур, підключитися до європейської NCTS і скоротити час митного оформлення десь на 30–50%. Це, в свою чергу, допоможе підтримати інфраструктуру навіть у періоди найбільшої нестабільності.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**



1. Бережнюк І. Г. Митна політика України в умовах глобалізації: теорія та практика. Київ : Знання, 2018. 345 с.
2. Пісьмаченко П. М. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності в транзитивних економіках. Харків : Фоліо, 2019. 280 с.
3. Дахно І. І. Міжнародна торгівля та бар'єри: правовий і економічний вимір. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 412 с.
4. Лагодієнко В. В. Інноваційний розвиток та управління ланцюгами постачань в агропромисловому комплексі. Одеса : ОНТУ, 2021. 256 с.
5. Мардар М. Р. Стратегії забезпечення якості та безпеки продукції на міжнародних ринках. Одеса : Астропринт, 2020. 302 с.
6. Буркинський Б. В. Морегосподарський комплекс України: стратегія та інновації. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2019. 415 с.
7. Котлубай О. М. Економіка морського транспорту в умовах транзитивної економіки. Одеса : Фенікс, 2016. 320 с.
8. Жилінська О. І. Інноваційний розвиток економіки: інституціональний вимір. Київ : ВПЦ 'Київський університет', 2018. 280 с.
9. Мельник О. Г. Митна логістика та інтеграція України в європейський митний простір. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 312 с.
10. Ivanov I. I., Smith J. Supply chain resilience in turbulent macroeconomic environments. *Journal of International Trade*. 2022. Vol. 14, No. 2. P. 45–58. (Scopus).
11. Коваленко О. В., Петренко М. І. Стратегічні вектори розвитку транспортної інфраструктури Південного регіону України. *Економіка та управління*. 2023. № 3. С. 12–21.



12. Шевченко А. М. Цифровізація митних процедур в контексті євроінтеграційних процесів. Вісник економічної науки України. 2024. № 1. С. 89–97.
13. Brown T., Green R. Predictive data analytics in modern customs risk management architectures. *International Journal of Logistics Systems*. 2023. Vol. 29, No. 4. P. 112–126. (Web of Science).
14. Сидоренко В. П. Інтелектуальний аналіз даних та штучний інтелект у логістичних системах ЗЕД. Моделювання регіональної економіки. 2024. № 2. С. 134–142.
15. Мельник В. О., Бондаренко О. А. Прогнозування логістичних заторів у портових кластерах: методологічний аспект. *Морська економіка та логістика*. 2025. № 1. С. 74–83.