

Хмельницький національний університет
Факультет міжнародних відносин і права
Кафедра міжнародних економічних відносин

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 29 Міжнародні відносини

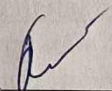
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

Шифр і назва спеціальності


Спеціалізація Міжнародні економічні відносини

на тему: «МІЖНАРОДНІ РИЗИКИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НОВОЇ
МИТНО-ТАРИФНОЇ ПОЛІТИКИ США»

Виконав: студент 2 курсу, група МЕВм -24-1  Артур КАДЕЛЬСКАС

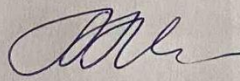
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник: д.е.н., професор

 Альона МЕЛЬНИК

Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:
Зав.кафедри МЕВ д.е.н., професор

 Альона МЕЛЬНИК

Підпис, дата Ініціали, прізвище

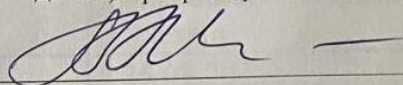
_____ 2025 р.

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	<u>Міжнародних відносин і права</u>
Кафедра	<u>Міжнародних економічних відносин</u>
Освітній рівень	<u>Другий (магістерський)</u>
Галузь знань	<u>29 Міжнародні відносини</u>
Спеціальність	<u>292 Міжнародні економічні відносини</u>
Спеціалізація	<u>Міжнародні економічні відносини</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МЕВ
д.е.н., професор Мельник А.О.



« ____ » _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Кадельскас Артур Гендрікасович

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «Міжнародні ризики ведення бізнесу в умовах нової митно-тарифної політики США»

Керівник роботи Мельник Альона Олексіївна, д.е.н., професор
затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р., № 65

2. Строк подання студентом роботи на кафедру грудень 2025 р.

3. Вихідні дані роботи складають статистичні матеріали ЄС (проект EU4DIGITAL INITIATIVE), Міністерства цифрової трансформації України та міжнародних рейтингових організацій, інтернет-ресурси, праці вітчизняних і закордонних учених, підручники, монографії, інтернет-ресурси.

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які належить розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади управління міжнародними ризиками бізнесу в умовах змін торгівельної політики

Розділ 2. Аналіз впливу нової митно-тарифної політики США на міжнародні бізнес-ризик

Розділ 3. Розробка проектних пропозицій щодо мінімізації міжнародних ризиків ведення бізнесу

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

12 таблиць;

6 рисунків;

10 слайд ілюстративного матеріалу.


6. Консультанти роботи із зазначенням розділів роботи, які їх стосуються

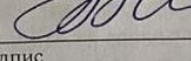
Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Мельник А.О.	05.09.2025	
II	Мельник А.О.	20.09.2025	
III	Мельник А.О.	10.10.2025	

7. Дата видачі завдання 04.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапу	Примітка
1.	Визначення теми роботи	25.08.2025	
2.	Одержання завдання	03.09.2025	
3.	Складання плану роботи	04.09.2025	
4.	Збір матеріалу по роботі	10.09.2025	
5.	Написання першого розділу	20.09.2025	
6.	Збір статистичних даних	30.09.2025	
7.	Написання другого розділу	10.10.2025	
8.	Написання третього розділу	31.10.2025	
9.	Формулювання та написання висновків по розділах, загальних висновків по роботі	08.11.2025	
10.	Оформлення переліку джерел посилання	15.11.2025	
11.	Підготовка тексту виступу та ілюстративних додатків до дипломної роботи	08.12.2025	
12.	Здача роботи на кафедру	8.12.2025	

Студент  Артур КАДЕЛЬСКАС
Підпис ініціали, прізвище

Керівник  Альона МЕЛЬНИК
Підпис ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	6
Розділ 1. Теоретичні засади управління міжнародними ризиками бізнесу в умовах змін торгівельної політики	10
1.1. Сутність та класифікація міжнародних бізнес-ризиків	10
1.2. Передумови та етапи розвитку теоретико-методичних концепцій управління ризиками в міжнародному бізнесі	16
1.3. Основи митно-тарифної політики та її інструменти в системі міжнародної торгівлі	
Розділ 2. Аналіз впливу нової митно-тарифної політики США на міжнародні бізнес-ризик	
2.1. Огляд та характеристика сучасної митно-тарифної політики США	
2.2. Вплив митно-тарифної політики США на торгівельно-економічні відносини з Україною	
2.3. Дослідження стратегій адаптації міжнародних компаній до нових умов торгівлі	
2.4. Виявлення міжнародних ризиків для бізнесу в умовах нової митно-тарифної політики США	
Розділ 3. Розробка проектних пропозицій щодо мінімізації міжнародних ризиків ведення бізнесу	
3.1. Етапи розробки адаптивних бізнес-стратегій щодо міжнародних ризиків ведення бізнесу	
3.2. Формування комплексу заходів з управління ризиками та оцінка ефективності запропонованих проектних рішень	
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна світова торгівля переживає період глибокої трансформації, спричиненої переходом від ідеалів лібералізованої, багатосторонньої торгівлі, закріпленої Світовою організацією торгівлі (СОТ), до ери агресивного протекціонізму та економічного унілатералізму. Ключовим каталізатором цих змін стала митно-тарифна політика, що була запроваджена адміністрацією Дональда Трампа у 2025 році. Ця політика, що передбачає введення глобального базового тарифу 10% та високу непередбачуваність індивідуальних ставок, радикально підвищила рівень геополітичного ризику для всіх суб'єктів міжнародної економічної діяльності.

Проблемна ситуація полягає у тому, що наявні знання та традиційні бізнес-стратегії, засновані на концепціях вільної торгівлі та мінімізації витрат (offshoring), виявилися неадекватними для ефективного управління ризиками, пов'язаними з непередбачуваним тарифним шоком. Нові умови вимагають від підприємств переходу до проактивних, адаптивних стратегій, які б не лише захищали їх від прямих фінансових втрат, але й забезпечували операційну стійкість та гнучкість ланцюгів постачання.

Значущість для України набуває особливого виміру:

1. Прямий удар по експорту: українські підприємства, які втратили або ризикують втратити преференції (GSP), зіткнулися з прямим 10% митним навантаженням на критично важливі експортні групи, що знижує їхню цінову конкурентоспроможність.

2. Геополітична можливість: на тлі масового переміщення виробництва з Китаю (Friendshoring) Україна має потенціал стати альтернативним виробничим хабом, проте це вимагає розробки чітких стратегій для залучення інвестицій та інтеграції в нові ланцюги постачання.

Таким чином, актуальність дослідження обґрунтовується нагальною потребою в розробці практично орієнтованого комплексу адаптивних заходів для вітчизняних підприємств, що дозволить їм ефективно мінімізувати нові

торговельні ризики та використати потенціал переформатування світової економіки на користь національних економічних інтересів.

Проблематика митно-тарифного регулювання та його впливу на зовнішню торгівлю знайшла своє відображення у працях класиків економічної теорії (А. Сміт, Д. Рікардо), а також у дослідженнях сучасних науковців, які зосереджувалися на питаннях глобалізації та діяльності СОТ (П. Кругман, Дж. Стігліц).

Вітчизняні науковці (О. В. Шнирков, А. П. Румянцев, О. В. Булкін, І. І. Дюбровіна) досліджували основи митно-тарифної політики України та її інтеграцію у світову економіку. Зарубіжні експерти (Р. Лігетт, М. Аксенсон, Д. О. Бінг) зосереджувалися на питаннях управління ланцюгами постачання та ризиками.

Проте, недостатньо розробленими залишаються аспекти, що становлять сутність даної проблемної ситуації: відсутній емпіричний аналіз фінансових та операційних наслідків агресивного унілатерального тарифу (10% базового мита) для економік країн-партнерів, що не є прямими конкурентами США (як-от Україна); недостатньо систематизовано комплексні адаптивні стратегії на рівні підприємства, які поєднують Nearshoring, контрактне хеджування та політичне лобювання як єдиний механізм управління геополітичними ризиками; відсутні адекватні методики оцінки ефективності цих адаптивних стратегій в умовах постійної непередбачуваності (КРІ для швидкості реагування, індекс сценарної готовності).

Саме на спробу розв'язання цих невирішених аспектів і спрямована дана кваліфікаційна робота.

Метою дослідження є розробка комплексу адаптивних бізнес-стратегій та практичних заходів з управління ризиками, що забезпечать стійкість, конкурентоспроможність та потенціал зростання вітчизняних підприємств на міжнародних ринках в умовах митно-тарифної політики США 2025 року.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання дослідження:

1. Дослідити сутність, інструменти та вплив сучасної митно-тарифної політики США (Трамп vs. Байден) на стабільність світової торгівлі.
2. Обґрунтувати необхідність впровадження адаптивних стратегій та виокремити нові міжнародні бізнес-ризиками, спричинені універсальним тарифним шоком.
3. Проаналізувати успішні практики адаптації міжнародних компаній (Nearshoring, Friendshoring, використання FTZ) до нових торговельних умов.
4. Визначити та систематизувати комплекс заходів з управління фінансовими, операційними та політичними ризиками для вітчизняних підприємств.
5. Розробити методіку оцінки ефективності впроваджених заходів (включаючи КРІ швидкості реагування та сценарної готовності).
6. Надати практичні рекомендації вітчизняним підприємствам щодо впровадження інвестиційно-орієнтованих адаптивних стратегій.

Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації митно-тарифної політики США та її вплив на систему міжнародної торгівлі.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та адаптивні бізнес-стратегії та механізми управління ризиками, що застосовуються вітчизняними підприємствами для мінімізації негативного впливу геополітичного протекціонізму.

Для досягнення поставленої мети та виконання завдань використано наступні теоретичні та емпіричні методи: діалектичний та системний підхід для дослідження митно-тарифної політики як складної, динамічної системи, що впливає на торговельні відносини; порівняльно-логічний для зіставлення митно-тарифних політик США (Байден/Трамп) та реакції партнерів (ЄС/Велика Британія) для виявлення закономірностей; сценарне моделювання для прогнозування фінансових наслідків для підприємств при різних рівнях тарифного навантаження (10%, 25%) для обґрунтування контрзаходів; економіко-статистичний аналіз для обробки даних щодо динаміки експорту та імпорту, а також оцінка ефективності через розрахунок ключових показників

(KPI); метод експертних оцінок для обґрунтування критеріїв оцінки ефективності (KPI) та визначення пріоритетних напрямків адаптації.

Основні положення та результати дослідження були апробовані та обговорені на міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток та діджиталізація» м. Хмельницький, ХНУ, 22 травня 2025 р. (Опубліковано тези).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох змістовних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 95 сторінок тексту. Робота містить 12 рисунків, 9 таблиць. Список джерел включає 85 найменувань.

Розділ 1. Теоретичні засади управління міжнародними ризиками бізнесу в умовах змін торгівельної політики

1.1. Сутність та класифікація міжнародних бізнес-ризиків

Міжнародна бізнес-діяльність у сучасних умовах глобалізації та посилення торгівельного протекціонізму стає складнішою та динамічнішою. Компанії, що виходять на зовнішні ринки, стикаються з широким спектром невизначеностей та загроз, що вимагає глибокого розуміння сутності та класифікації міжнародних бізнес-ризиків. Цей підрозділ присвячений дослідженню теоретичних основ ризик-менеджменту в міжнародному бізнесі, що стане підґрунтям для подальшого аналізу впливу митно-тарифної політики США на міжнародну торгівлю.

Класична теорія ризику та її адаптація в міжнародному контексті. У загальному розумінні ризик визначається як імовірність настання небажаних подій, що можуть призвести до фінансових втрат або відхилення фактичних результатів від запланованих. У контексті міжнародного бізнесу це поняття набуває специфічних рис, оскільки діяльність відбувається в умовах, які суттєво відрізняються від внутрішнього ринку. Класичні підходи, засновані на теорії ймовірностей, у міжнародній торгівлі часто є недостатніми через високий ступінь політичної та правової невизначеності.

Додаткові рівні невизначеності створюють такі фактори, як відмінності в законодавстві, культурні розбіжності, політична нестабільність, валютні коливання та інституційні особливості. Наприклад, американська компанія, що експортує товари до Європи, має враховувати не лише ризик зміни попиту, але й потенційну зміну регуляторних вимог ЄС до імпортованої продукції.

Сучасна теорія розглядає ризик не лише як загрозу, а і як потенційну можливість. Ефективний ризик-менеджмент може стати джерелом конкурентних переваг. Компанія, що здатна ефективно управляти ризиками, може швидше адаптуватися до змін на ринку, забезпечити стабільність свого бізнесу та вийти

переможцем у конкурентній боротьбі. Наприклад, в умовах посилення митного контролю, компанія, яка завчасно диверсифікувала свої ринки постачання, отримує перевагу над конкурентами.

Для аналізу міжнародних бізнес-ризиків необхідно розрізняти такі поняття, як "міжнародний ризик" (загальна категорія), "зовнішньоекономічний ризик" (пов'язаний із зовнішньоекономічною діяльністю), "невизначеність" (ситуація, коли неможливо точно передбачити результат), "загроза" (потенційна причина збитку) та "вразливість" (ступінь схильності компанії до негативних наслідків).

Сутність та класифікація міжнародних бізнес-ризиків є фундаментальним елементом для розуміння того, як функціонує підприємницька діяльність за межами національних кордонів. Визначення поняття "ризик" в міжнародному бізнесі виходить за рамки класичного сприйняття його як імовірності настання несприятливої події. У глобальному контексті ризик розглядається як багатофакторна категорія, що включає додаткові рівні невизначеності, пов'язані з різними правовими системами, культурними особливостями, валютними коливаннями та політичною нестабільністю країн-партнерів. Еволюція поняття ризик-менеджменту перетворила його з простого інструменту мінімізації втрат на стратегічний підхід для виявлення прихованих можливостей та отримання конкурентних переваг на світовому ринку.

Класифікація міжнародних бізнес-ризиків дозволяє структурувати їх, визначити джерела та розробити ефективні методи управління. Систематизація може бути проведена за різними критеріями, що забезпечує комплексний підхід до їх аналізу. Так за джерелом виникнення розрізняють:

– зовнішні ризики – це ризики, джерело яких знаходиться за межами підприємства. Вони не залежать від діяльності компанії, але мають значний вплив на її успіх. Прикладами таких ризиків є політичні зміни, економічні кризи, природні катаклізми, зміни в законодавстві, валютні коливання. Зокрема, митно-тарифна політика США є яскравим прикладом зовнішнього ризику. Наприклад, рішення уряду США про введення додаткових мит на імпорт сталі з України, що

призводить до зростання собівартості та втрати конкурентоспроможності української продукції на американському ринку;

– внутрішні ризики – це ризики, пов'язані з операційною діяльністю самої компанії. До них належать операційні ризики (помилки в управлінні, збої у виробництві), фінансові ризики (недостатня ліквідність), управлінські ризики (некомпетентність менеджменту), кадрові ризики (плинність кадрів). Наприклад, вихід з ладу виробничої лінії на експортному заводі компанії внаслідок внутрішнього збою призведе до невиконання експортних контрактів.

За видами потенційних втрат розрізняють:

–комерційні (фінансові) ризики, пов'язані з можливими фінансовими втратами. До них належать цінові ризики (коливання цін на сировину чи продукцію), кредитні ризики (невиконання фінансових зобов'язань контрагентами), валютні ризики (коливання обмінних курсів). Приклад: затримка оплати за поставлену партію товару з боку американського контрагента або ж коливання світових цін на зерно, що впливає на прибутковість українських експортерів;

–спеціальні (чисті) ризики, пов'язані з форс-мажорними обставинами або політичними подіями, які можуть призвести до значних збитків. Наприклад, землетрус в Японії, який руйнує логістичні ланцюги постачання електроніки, або ж націоналізація активів іноземної компанії урядом певної країни.

Виділяють ризики за можливістю їх страхування:

–застраховані ризики, можуть бути застраховані (наприклад, ризик втрати товару під час транспортування);

–незастраховані ризики, які неможливо застрахувати, як правило, політичні ризики.

У залежності від сфери прояву розрізняють:

Політичні ризики, які проявляються у зміні політичного курсу держави, націоналізації, експропріації, військових діях, торговельних ембарго – все це приклади політичних ризиків. У контексті даної кваліфікаційної роботи особливу увагу слід приділити змінам у політичному ландшафті США, які

безпосередньо впливають на торговельну політику. Наприклад, зміна адміністрації президента США, яка може призвести до різкої відмови від участі в певних міжнародних торговельних угодах, таких як Транстихоокеанське партнерство, що змінює правила гри для всіх учасників ринку.

Правові (регуляторні) ризики, виникають внаслідок змін у законодавстві країн-партнерів, розізняють такі:

- ризик експропріації/націоналізації, проявляється у можливому вилученні активів іноземної компанії урядом країни-господаря з компенсацією або без неї;

- ризик політичної нестабільності, виникає через війни, революції, громадянські заворушення, тероризм або значні зміни у владі, що можуть призвести до порушення операцій;

- ризик зміни регулювання, несприятливі зміни у податковому законодавстві, митних тарифах, торговельних бар'єрах або галузевих регуляціях, які ускладнюють ведення бізнесу.

- ризик недотримання контрактів, проявляється у складності або неможливості виконання контрактів через слабку судову систему чи корупцію в країні-господарі.

Економічні (комерційні) ризики, проявляються у зміни в митному, податковому, валютному законодавстві можуть мати значні наслідки для бізнесу. Ці ризики пов'язані з макроекономічними умовами та фінансовими потоками в міжнародному середовищі, розрізняють такі види:

- валютний (обмінний ризик), це можливі втрати внаслідок несприятливої зміни курсів обміну валют між моментом укладення угоди та моментом платежу, наприклад, зміцнення долара США щодо євро, що робить європейський експорт до Америки менш конкурентоспроможним.;

- транзакційний ризик, це негативний вплив на вже укладені операції (дебіторська/кредиторська заборгованість);

- розрахунковий ризик, вплив на консолідовану фінансову звітність (перерахунок показників іноземних філій);

- ризик кредитоспроможності країни виникає в умовах, коли країна-господар не зможе виконати свої зовнішні боргові зобов'язання, що призведе до обмеження доступу до фінансування або контролю за капіталом;
- ризик інфляції та рецесії, висока інфляція або економічний спад у країні, знижує купівельну спроможність і попит на продукцію;
- ризик контролю за капіталом, може виникати при введенні урядом обмежень на переказ коштів, дивідендів чи репатріацію прибутку;
- ринкові ризики, виникають при зміні попиту/пропозиції, цінових коливаннях, зміні ринкових трендів. Наприклад, раптове падіння попиту на конкретний вид продукції на американському ринку через появу нових локальних конкурентів.

Соціокультурні та етичні ризики виникають через відмінності в культурі, цінностях, мові та соціальних нормах між країнами, вирізняють такі види:

- культурний ризик, виникає в наслідок нерозуміння або ігнорування місцевих звичаїв, етикету, релігійних вірувань чи ділової культури, що може призвести до невдач у маркетингу, переговорах чи управлінні персоналом;
- мовний бар'єр, як наслідок неефективної комунікації та помилок через відсутність знання місцевої мови;
- трудові ризики, відмінності в трудових відносинах, профспілковому русі, рівні заробітної плати та трудовому законодавстві, що може призвести до страйків чи конфліктів;
- етичний ризик, необхідність адаптації до різних стандартів ділової етики, включаючи ризик корупції або хабарництва, який є неприйнятним у країні походження компанії.

Операційні та логістичні ризики пов'язані з процесами виробництва, ланцюгами постачання та виконанням щоденних операцій на міжнародному рівні, а саме:

- ризик ланцюга постачання проявляється у перебоїях у постачанні сировини, компонентів або готової продукції через політичні події, природні катастрофи, транспортні проблеми або регуляторні зміни в третіх країнах;

– ризик якості інфраструктури підвищується при низькій якості доріг, електромереж, телекомунікацій або портів у країні-господарі, що збільшує операційні витрати та час;

– технологічний ризик, виникає в умовах неспроможності адаптувати технології до місцевих умов або захистити інтелектуальну власність від копіювання чи витоку інформації.

Ідентифікація та оцінка ризиків в міжнародному бізнесі потребує застосування специфічних методів, а саме:

- ідентифікації, для виявлення джерел ризиків на рівні країни-партнера (США) ефективним інструментом є PESTLE-аналіз. Він допомагає оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори. Також можуть використовуватися мозковий штурм, аналіз контрольних списків, аналіз історичних даних.

- якісної та кількісної оцінки, може здійснюватися за допомогою експертних оцінок, методів теорії ймовірностей, сценарного моделювання, бенчмаркінгу. Це дозволяє спрогнозувати потенційні наслідки тарифних змін і розробити адекватні управлінські рішення.

Отож міжнародні бізнес-ризики (МБР) – це потенційні загрози, непередбачені події або невизначеності, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей, фінансові результати або операційну діяльність компанії, що здійснює бізнес-операції за межами своєї внутрішньої країни.

Сутність МБР полягає у невизначеності міжнародного середовища. Порівняно з внутрішнім бізнесом, міжнародна діяльність піддається впливу значно більшої кількості неконтрольованих факторів, що впливають із різниці в політичних системах, економічних умовах, культурних нормах, правових регулюваннях та валютних ринках різних країн.

1.2. Передумови та етапи розвитку теоретико-методичних концепцій управління ризиками в міжнародному бізнесі

Сучасний розвиток діджиталізації міжнародних економічних відносин трансформував умови ведення бізнесу і сприяв виникненню, поширенню міжнародних бізнес ризиків. До основних факторів, що зумовили необхідність та розвиток теорій управління міжнародними ризиками, можна віднести:

- глобалізацію економіки та фінансових ринків, яка проявилась у: зростання міжнародної торгівлі та інвестицій. Компанії все більше розширюють свою діяльність за межами національних кордонів, це призводить до прояву валютних, політичних, економічних та операційних ризиків в різних юрисдикціях; поширені діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК);

- інтеграція фінансових ринків, яка підвищила швидкість переміщення капіталу та взаємозалежність фондових, валютних та товарних ринків, так криза в одній країні чи регіоні може швидко поширитися на весь світ (ефект "доміно");

- науково-технічний прогрес та цифровізація зумовили появу нових джерел ризиків, а саме: розвиток складних технологій (авіація, транспорт, велике промислове виробництво) у другій половині ХХ століття з'явилися нові, більш масштабні джерела ризиків (технічні, екологічні катастрофи); цифровізація економіки проявляється у збільшенні залежності від інформаційних технологій та мереж створює нові види загроз, зокрема кіберризиками та ризиками захисту даних, які не мають географічних кордонів;

- політична та економічна нестабільність, проявляється у частій зміні в політичному ландшафті, регуляторній базі, торговельні війни, геополітичні конфлікти та міграційні процеси створюють високу політичну та стратегічну невизначеність;

- фінансові кризи, це повторювані глобальні та регіональні фінансові кризи (наприклад, азійська криза 1997-1998 рр., світова фінансова криза 2008 р.) підкреслили недостатність існуючих підходів та необхідність комплексного, інтегрованого управління ризиками;

- законодавчі та інституційні ініціативи проявляються у: регуляторному тиску з боку світових та національні регулятори (Базель III, SOX, IFRS) посилюють вимоги до прозорості, капіталізації та систем внутрішнього

контролю, змушуючи організації впроваджувати формалізовані та інтегровані практики ризик-менеджменту; корпоративне управління спрямоване на довгострокову стійкість та захист інтересів стейкхолдерів (акціонерів, клієнтів, суспільства), стимулює його інтеграцію на стратегічному рівні;

– фундаментальна невизначеність, відсутність теоретико-методологічних і методичних наробок в економічній науці, зокрема ідеї Дж. М. Кейнса про фундаментальну невизначеність (яка не зводиться до об'єктивних ймовірностей), заклали основи для розуміння ролі суб'єктивних очікувань та необхідності управління в турбулентному середовищі.

Отже, міжнародні ризики стали надто складними, взаємопов'язаними та масштабними для управління за допомогою простих, фрагментованих методів, що й зумовило розвиток відповідних теоретичних і практичних моделей.

Розвиток теорій управління ризиками відбувався поетапно, від простого страхування до сучасного Корпоративного управління ризиками (ERM) (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Хронологія розробки концепцій

Рік / Період	Концепція / Модель	Автор / Організація	Основна Сфера
1952	Теорія Портфеля	Гаррі Марковіц (Harry Markowitz)	Фінанси, Диверсифікація ризику
1985	Концепція COSO (Оригінальний Комітет)	COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)	Фінансова звітність, Внутрішній контроль
Кінець 1990-х	Концепція "Чотирьох Т" (4 T's)	Різні експерти з УР, Консолідація ідей	Реагування на ризик (Уникнення, Передача, Зменшення, Прийняття)
2004	Модель COSO ERM (Enterprise Risk Management - Integrated Framework)	COSO	Комплексне управління ризиками підприємства
2009	ISO 31000:2009 (Перше видання)	ISO (International Organization for Standardization)	Стандартизація процесу УР
2018	ISO 31000:2018 (Переглянуте видання)	ISO	УР, інтегроване у прийняття рішень
2020-i	Концепція "Адаптивності" (Agility)	Різні стратеги та консультанти (напр., McKinsey, BCG)	Стратегічне реагування на геополітичні/технологічні шоки

1. Класичний етап (Кінець XIX – початок XX ст.) був зумовлений виникненням потреби в управлінні ризиками на великих промислових підприємствах, акцент на страхуванні та технічних ризиках.

2. Кількісний етап (50-70-ті рр. XX ст.) в результаті НТР та появи нових загроз, фокус зміщується на фінансові, економічні та технічні ризики. Формується ризик-менеджмент як окрема наука, що використовує ймовірнісні моделі.

3. Інтегрований етап (Кінець XX – початок XXI ст.) починається з усвідомлення взаємозв'язку різних ризиків (фінансових, операційних, стратегічних). Виникає концепція ERM, що передбачає системний та комплексний підхід.

4. Сучасний (Цифровий-ESG-орієнтований) етап зумовлений інтеграцією нефінансових ризиків (екологічних, соціальних, управлінських - ESG), використання цифрових технологій (ШІ, Big Data) для прогнозування та впровадження культури антикрихкості.

У своїй новаторській роботі Теорія Портфеля (Modern Portfolio Theory, MPT) 1952 року Гаррі Марковіц (Harry Markowitz) першим формалізував ідею про те, що ризик інвестиційного портфеля слід оцінювати в цілому, а не як просту суму ризиків окремих активів. Це лягло в основу концепції диверсифікації ризиків у будь-якій сфері, включаючи міжнародний бізнес. Хоча спочатку розроблена для фінансів (Г. Марковіц), її принципи застосовуються до управління ризиками. Основна ідея полягає у диверсифікації ризику. Загальний ризик портфеля (наприклад, міжнародних інвестицій) є меншим, ніж сума ризиків окремих активів. Ключова концепція: розрізнення між систематичним (недиверсифікованим) ризиком (наприклад, глобальна рецесія, торговельні війни) та несистематичним (диверсифікованим) ризиком (наприклад, страйк на окремому заводі). Застосування передбачається у міжнародному бізнесі через обґрунтування стратегій диверсифікації ринків збуту (Friendshoring, Nearshoring) та джерел постачання для зниження несистематичного ризику.

COSO – незалежна приватна організація, створена у 1985 році розробила модель ERM, яка вперше застосована була у 2004 році, перетворила управління ризиками з локальної функції на стратегічну, інтегровану рамкову модель, яка охоплює всю організацію та всі її цілі. Модель COSO ERM (Enterprise Risk Management)

Це одна з найпоширеніших комплексних моделей, розроблена Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея.

– сутність: розглядає управління ризиками як інтегрований (наскрізний) процес, що впливає на стратегію та діяльність організації.

– ключові компоненти (куб COSO):

– цілі: стратегічні, операційні, звітність, відповідність.

– рівні організації: підрозділи, бізнес-одиниці, організація в цілому.

– компоненти ERM: внутрішнє середовище, постановка цілей, ідентифікація подій, оцінка ризиків, реагування на ризики, контрольні процедури, інформація та комунікація, моніторинг.

Застосування в міжнародному бізнесі: дозволяє ідентифікувати та оцінювати крос-функціональні ризики (наприклад, як валютний ризик впливає на звітність філій і, відповідно, на стратегічні цілі).

ISO неурядова міжнародна організація розробила стандарт ISO 31000:2018 (Risk Management – Guidelines), який вперше опублікований у 2009 році та оновлений у 2018 році, надає універсальні принципи та настанови щодо розробки, впровадження та підтримки структурованої системи управління ризиками. Це найбільш широко прийнятий у світі стандарт для нефінансових організацій. Це міжнародний стандарт, який надає принципи та загальні настанови щодо управління ризиками. Сутність: фокусується на створенні та захисті вартості. Підкреслює, що УР має бути частиною прийняття рішень та бути належним чином структурованим. Застосування в міжнародному бізнесі: Забезпечує універсальну мову та процес для управління різноманітними ризиками (політичними, правовими, культурними) у різних країнах.

Концепція "Адаптивності" та "Чотирьох Т" не має єдиного автора, а є результатом еволюції практик управління і були консолідовані та популяризовані провідними консалтинговими фірмами (такими як McKinsey, Boston Consulting Group) та академічними дослідниками для забезпечення ефективного реагування на складні та швидкоплинні зовнішні шоки (як-от геополітичні та технологічні зміни).

Управління ризиками (УР) у міжнародному бізнесі є критично важливим процесом, який еволюціонував від простого страхування до комплексних, інтегрованих стратегій. Теоретичні моделі та концепції забезпечують основу для ідентифікації, оцінки, пом'якшення та моніторингу широкого спектра ризиків, від валютних коливань до геополітичної нестабільності.

Аналіз "Стрес-Тестів" та Сценарне Моделювання. Це методики оцінки впливу екстремальних, але ймовірних подій. Сценарне моделювання побудоване на кількох логічних, але різних майбутніх сценаріях (наприклад, "Базовий", "Оптимістичний - скасування тарифів", "Песимістичний - ескалація тарифів до 50%") з подальшою оцінкою впливу кожного сценарію на фінансові показники (маржу, грошовий потік).

Стрес-тести це методика вимірювання впливу однієї критичної, гострої події (наприклад, одночасний дефолт ключового клієнта та стрибок курсу валюти) на фінансову стійкість. Застосовується в міжнародному бізнесі: Критично важлива для оцінки тарифного ризику та визначення точки беззбитковості при різних рівнях зовнішнього тиску.

Концепції реагування та стратегічного управління. Ці концепції стосуються вибору методів зниження або перетворення ризиків, до них відносять:

– концепцію "Толерантності до Ризику" (Risk Appetite), яка визначає максимальний рівень ризику, який організація готова прийняти для досягнення своїх цілей. Положення вказують, що не всі ризики варто уникати. Стратегічні ризики, пов'язані з виходом на новий ринок, можуть бути прийнятними, якщо очікуваний прибуток високий. Застосовується в міжнародному бізнесі для

визначення рівня митного навантаження компанія чи готова інтегрувати у ціну (прийняття ризику) і коли необхідно змінювати ланцюг постачання (уникнення ризику);

– концепція "Чотирьох Т" (4 T's), передбачає формування класичної матриці реагування на ризик: уникнення (Terminate) – усунення джерела ризику (наприклад, повний вихід з ринку з високою політичною нестабільністю); передача (Transfer) – перекладання ризику на третю сторону (наприклад, страхування політичних ризиків, включення тарифних клаузул у контракти); зменшення (Treat/Tolerate) – заходи щодо зниження ймовірності чи впливу ризику (наприклад, впровадження системи контролю якості, диверсифікація постачальників); прийняття (Take) – свідоме прийняття ризику без активних дій, якщо вплив є незначним або якщо вартість уникнення перевищує потенційний збиток. Застосовується в міжнародному бізнесі з метою допомагати керівництву обирати найбільш економічно виправдані методи реагування на виявлений ризик;

– стратегічна Концепція "Адаптивності" (Agility) це сучасний підхід, який фокусується на швидкості реагування на непередбачувані зовнішні зміни. Визначає здатність організації швидко ідентифікувати, оцінювати та перенаправляти ресурси (ланцюги постачання, фінанси, персонал) у відповідь на зовнішні шоки (тарифні війни, санкції) та критичну важливість таких КРІ, як час перегляду контрактів і час операційного перенаправлення логістики (як це було обговорено раніше). Це є ключем до виживання в умовах геополітичної непередбачуваності.

1.3. Основи митно-тарифної політики та її інструменти в системі міжнародної торгівлі

Митно-тарифна політика є ключовою складовою зовнішньоекономічної політики держави. Вона являє собою сукупність заходів, спрямованих на регулювання зовнішньої торгівлі за допомогою митних тарифів та митних

процедур. Її основна мета – захист внутрішнього ринку (протекціонізм), наповнення державного бюджету (фіскальна функція) та врівноваження торговельного балансу. Основу митно-тарифної політики складають митні процедури і тарифні бар'єри.

Митні процедури – це сукупність правил, формальностей та дій, які мають бути виконані для ввезення (імпорту), вивезення (експорту) або транзиту товарів через митний кордон. Виконують такі функції:

- регулятивна забезпечує контроль за рухом товарів, відповідність їхнім стандартам, санітарним, фітосанітарним та екологічним вимогам.

- захисна дозволяє державі ефективно застосовувати торговельні обмеження (тарифи, квоти) та боротися з контрабандою і ухиленням від сплати податків.

- спрощувальна вповаджує митні процедури, такі як автоматизоване декларування та "єдине вікно", спрямовані на прискорення руху товарів та зменшення адміністративного навантаження на бізнес.

Тарифні бар'єри – це безпосередньо митні тарифи (мити), тобто платежі, що стягуються державою з товарів при перетині митного кордону, виконують такі функції як:

- фіскальна забезпечує тарифи є важливим джерелом доходів державного бюджету;

- захисна (протекціоністська) підвищує ціну імпортованих товарів, мито робить їх менш конкурентоспроможними порівняно з вітчизняною продукцією, захищаючи місцевих виробників від іноземної конкуренції.

Протекціонізм – це політика, спрямована на захист внутрішнього ринку від зовнішньої конкуренції. Його інструменти поділяються на тарифні та нетарифні:

Мито є найбільш прозорим і традиційним інструментом, розрізняють такі види мита:

- специфічне, встановлюється у фіксованій сумі на одиницю товару (наприклад, \$10 за 1 кг).

–адвалорне, встановлюється у відсотках від митної вартості товару (наприклад, 10% від вартості).

Квоти – це кількісні обмеження на обсяг або вартість певних товарів, які можуть бути імпортовані або експортовані протягом заданого періоду. На відміну від тарифів, які лише збільшують ціну, квоти фізично обмежують пропозицію імпорту, що призводить до гарантованого підвищення внутрішніх цін і створює монополістичні переваги для вітчизняних виробників. Квоти менш гнучкі та часто викликають більші торговельні суперечки, ніж тарифи.

Нетарифні бар'єри – це велика група адміністративних, технічних та інших обмежень, які ускладнюють або унеможливають імпорт, не вдаючись до прямого мита. Вони менш прозорими і виконують такі завдання.

– технічні стандарти та сертифікація (ТВТ) визначають вимоги до якості, безпеки, маркування. Наприклад, спеціальні вимоги до розміру, форми або матеріалу, які є незвичними для іноземних виробників;

– санітарні та фітосанітарні заходи (SPS) встановлюють правила, що захищають життя і здоров'я людей, тварин і рослин (наприклад, заборона ввезення м'яса через спалах хвороби);

– вимоги до місцевого вмісту визначають законодавчі вимоги про те, що певний відсоток продукту має бути виготовлений з місцевих компонентів;

– державні закупівлі передбачають надання преференцій місцевим компаніям при розміщенні державних замовлень.

Розділ 2. Аналіз впливу нової митно-тарифної політики США на міжнародні бізнес-ризики

2.1. Огляд та характеристика сучасної митно-тарифної політики США

Сучасна митно-тарифна політика Сполучених Штатів Америки характеризується значною волатильністю, посиленням протекціоністських тенденцій та активним використанням односторонніх інструментів регулювання зовнішньої торгівлі, відходячи від багатосторонніх принципів Світової організації торгівлі (СОТ). Ця політика є відповіддю на занепокоєння щодо торговельного дефіциту та необхідності захисту внутрішнього виробника та критичних ланцюгів постачання.

До ключових особливостей сучасної митно-тарифної політики США можна віднести:

1. Агресивний протекціонізм та універсальні тарифи, передбачає введення високих базових тарифів на широкий спектр імпортованих товарів, що є значним відходом від традиційної ліберальної позиції США. Згідно з останніми змінами, вводяться базові мита, які можуть становити 10% або 15% на товари з більшості країн світу.

2. Диференційовані ставки мита як правило передбачають, що розмір мита різниться для кожної країни чи їх груп. Так для країн, з якими США мають торговельний профіцит або укладені рамкові угоди, можуть бути встановлені нижчі ставки (наприклад, 10-15%), а для країн зі значним торговельним дефіцитом зі США або ті, що не досягли угод, можуть встановлюватись вищі тарифи (15% і вище, іноді до 50% і більше для окремих категорій товарів).

3. Вибіркове застосування тарифів застосовується, як інструмент тиску у переговорах. Наприклад, значні тарифи були введені на товари з Китаю, сталь та алюміній, що спровокувало торговельні суперечки.

4. Використання односторонніх митно-тарифних заходів, так у США активно застосовують внутрішнє законодавство, що дозволяє вводити тарифи та

інші обмеження без дозволу COT (Розділ 301 Закону про торгівлю 1974 року: Дозволяє Президенту США вводити каральні заходи (тарифи) проти країн, які, на думку США, порушують міжнародні торговельні угоди або застосовують несправедливу торговельну практику (наприклад, щодо інтелектуальної власності або примусового трансферу технологій). Цей механізм був широко використаний у торговельній війні з Китаєм. Розділ 232 Закону про розширення торгівлі 1962 року: Дозволяє вводити тарифи з міркувань національної безпеки (наприклад, тарифи на імпорт сталі та алюмінію).

Незважаючи на протекціонізм, США залишаються активним учасником міжнародних торговельних відносин, але з акцентом на двосторонні та регіональні угоди, такі як:

–USMCA (США, Мексика, Канада), оновлена версія НАФТА (NAFTA). Ця угода забезпечує вільну торгівлю для значної частини товарів у Північній Америці, але з більш суворими правилами походження (особливо для автомобілів);

–спеціальні угоди передбачають, що США укладають рамкові торговельні угоди з ключовими партнерами (наприклад, ЄС, Японією), щоб знизити взаємні ризики тарифікації та встановити конкретні знижені ставки для окремих секторів (наприклад, автомобілі, фармацевтика);

–GSP (Generalized System of Preferences) – система надає безмитний ввіз для тисяч товарів із країн, що розвиваються, з метою стимулювання їхнього економічного розвитку. Проте США регулярно переглядають і призупиняють участь країн у GSP на основі дотримання ними трудових прав, прав інтелектуальної власності та доступу до ринку.

Сучасна митно-тарифна політика США має глибокий дестабілізуючий вплив на світову економіку:

- зростання невизначеності, непередбачуване використання тарифів як інструменту політичного тиску підвищує ризик для міжнародних компаній та стримує довгострокові інвестиції;

- порушення ланцюгів постачання, так компанії змушені переміщувати виробництво (наприклад, з Китаю до інших країн Азії або Мексики) або локалізувати його в США, щоб уникнути тарифного навантаження;
- відхід від СОТ, активне використання односторонніх заходів підриває авторитет Світової організації торгівлі та ставить під сумнів механізм вирішення суперечок, що призводить до зростання кількості торговельних війн (або "контрмит" у відповідь від інших країн, наприклад, ЄС та Китаю).

Таким чином, митно-тарифна політика США перетворилася з інструменту переважно фіскального регулювання на потужний геополітичний інструмент, спрямований на переформатування глобальних ланцюгів вартості та зменшення торговельного дефіциту.

Митно-тарифна політика США за президентства Джо Байдена і Дональда Трампа має як суттєві відмінності у стилі та пріоритетах, так і помітні схожості у стратегічній меті — протидії Китаю та захисту внутрішніх галузей.

Політика Трампа (період 2017–2021) характеризувалася агресивним унілатералізмом (протекціонізмом), прямим використанням тарифів як основного інструменту та відкритою критикою багатосторонніх торговельних інститутів. Головною метою було зменшення торговельного дефіциту США, особливо з Китаєм. Політика "Америка понад усе" (America First), передбачала застосування розділів 232 (Національна Безпека) для введення тарифів на імпорту сталі та алюмінію з майже всіх країн (включно з союзниками, такими як ЄС та Канада) під приводом захисту національної безпеки та 301 (Торгова Війна з Китаєм) для введення штрафних тарифів (до 25%) на мільярди доларів китайського імпорту, що стало причиною повномасштабної торговельної війни. Трамп активно критикував Світову організацію торгівлі (СОТ) і блокував призначення суддів до її Апеляційного органу, фактично паралізувавши механізм вирішення суперечок. Трамп був ініціатором виходу з Транстихоокеанського партнерства (TPP) та форсував перегляд угоди НАФТА (NAFTA) на USMCA, із посиленням вимог щодо місцевого вмісту.

Політика Байдена була зосереджена на стратегічній конкуренції з Китаєм, але з поверненням до багатостороннього підходу та більшою увагою до внутрішніх інвестицій. Він реалізовував стратегічний протекціонізм (Industrial Policy) з метою зменшення дефіциту та зміцнення ланцюгів постачання і конкурентоспроможності США у ключових технологіях (наприклад, напівпровідники, "зелені" технології). Більшість тарифів, введених Трампом, особливо проти Китаю, залишилися чинними. Це дозволило Байдену зберігати важелі тиску та захищати внутрішні ринки. Замість нових тарифів, Байден активно використовував внутрішнє законодавство для стимулювання виробництва в США, так закон про Зниження Інфляції (IRA) надає значні податкові кредити та субсидії для електромобілів, акумуляторів та відновлюваної енергії, якщо вони вироблені в Північній Америці. Закон CHIPS and Science надавав мільярди на розвиток внутрішнього виробництва напівпровідників та запобігає передачі чутливих технологій Китаю. Байден відновив співпрацю з ЄС, Японією та іншими союзниками для спільної протидії недобросовісним торговельним практикам Китаю. Порівняльну характеристику митно-тарифної політики Трапа і Байдена відображено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика митно-тарифної політик в США

Характеристика	Дональд Трамп	Джо Байден
Основна Мета	Зменшення торговельного дефіциту; "Америка понад усе"	Зміцнення ланцюгів постачання; Стримування Китаю; Кліматичні цілі
Ключовий Інструмент	Пряме введення високих тарифів (Розділи 232, 301)	Внутрішні субсидії та податкові кредити (IRA, CHIPS Act) + Збереження тарифів Трампа
Підхід до СОТ	Критика та параліч механізму вирішення суперечок	Повернення до діалогу, але з вимогою реформи СОТ
Відносини з Союзниками	Конфронтація (тарифи на сталь/алюміній проти ЄС, Канади)	Співпраця та координація (наприклад, спільні дії проти Китаю, переговори з ЄС щодо сталі)
Фокус Протекціонізму	Широкий, спрямований на всі імпортовані товари	Стратегічний, спрямований на критичні технології (напівпровідники, електромобілі, енергетика)

Обидва президенти демонструють перехід від ідеалів вільної торгівлі до протекціонізму. Протидія Китаю та захист внутрішнього виробника є консенсусним пріоритетом американської політики. Трамп використовував "тарифний молоток" – пряме та жорстке підвищення цін на імпорт, а Байден використовував "інвестиційний батіг і пряник" – збереження тарифів Трампа як важеля тиску, доповнене потужними внутрішніми субсидіями та податковими пільгами, які дискримінують товари, вироблені за межами Північної Америки.

Митно-тарифна політика США, як за часів Дональда Трампа, так і за Джо Байдена, істотно вплинула на трансатлантичні торговельні відносини з Європейським Союзом, але характер цього впливу та стиль взаємодії кардинально змінилися.

Політика Трампа щодо ЄС базувалася на ідеї, що ЄС є економічним конкурентом, а не лише союзником, і що торговельний баланс між ними є несправедливим для США. У 2018 році Трамп ввів тарифи (25% на сталь і 10% на алюміній) проти ЄС (серед інших союзників) під приводом національної безпеки. ЄС у відповідь ввів дзеркальні тарифи на знакові американські товари (наприклад, мотоцикли Harley-Davidson, бурбон, джинси), що спровокувало пряму торговельну війну. Дональд Трамп регулярно погрожував ввести високі тарифи на імпорт європейських автомобілів (що було б руйнівним для Німеччини), змушуючи ЄС йти на поступки. США ввели мита на європейські товари (сири, вино) через давню суперечку в СОТ щодо субсидування літакобудівників (Airbus), що загострило напруженість. Відносини були конфронтаційними та непередбачуваними. Тарифи використовувалися як каральний інструмент та засіб шантажу. Результатом митно-тарифної політики є динаміка торговельного обороту між США та основними торговельними партнерами, так на рис. 2.1. відображена динаміка експортно-імпортних операцій між США та ЄС за останні 10 років. Як видно з рис. 2.1. з початком політики Д.Байдена обсяги експорту та імпорту між США та ЄС почали нарощуватись.

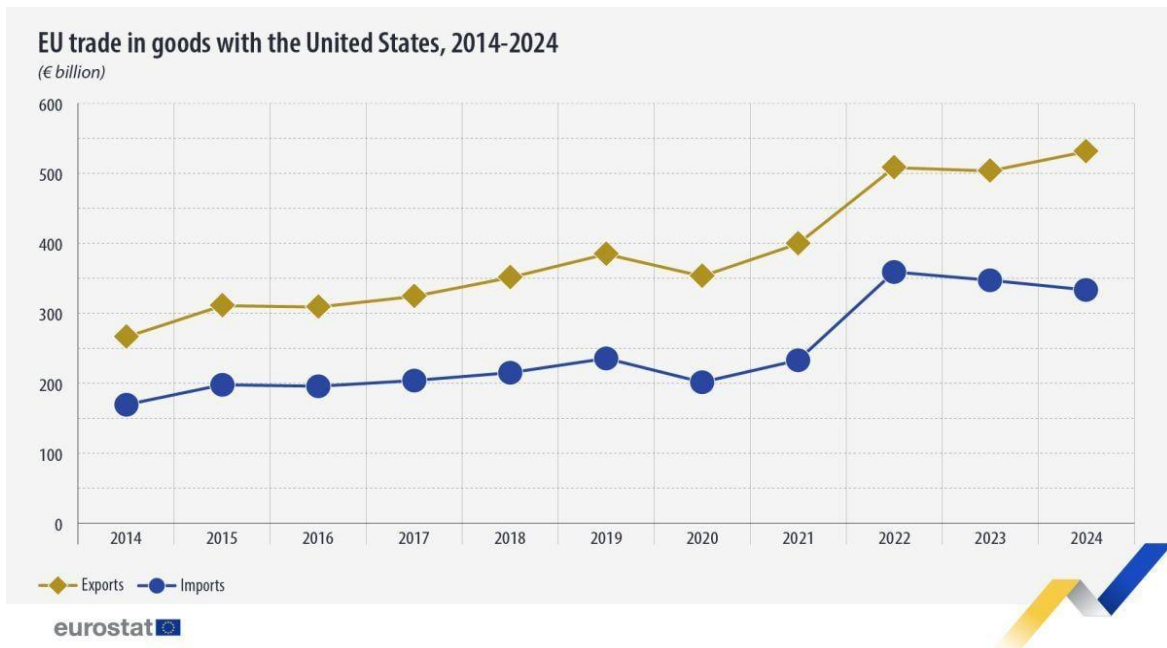


Рис.2.1. Динаміка імпорту та експорту з ЄС до США

Джерело: [Eurostat](#)

Політика Байдена розглядає ЄС як стратегічного союзника у протистоянні з Китаєм та у вирішенні глобальних кліматичних викликів. Це призвело до значного зниження напруги, хоча не всі проблеми були повністю вирішені. Байден ініціював призупинення дзеркальних тарифів, запроваджених у відповідь на тарифи Трампа (наприклад, у суперечці Airbus-Boeing), що дозволило відновити діалог і зосередитися на співпраці. Замість повного скасування тарифів Трампа, Байден домовився про механізм тарифних квот (Tariff-Rate Quotas, TRQ). ЄС може експортувати певну кількість металу без мит, але імпорт понад встановлену квоту обкладається тарифом. Це дозволило частково захистити американських виробників (ключовий внутрішній пріоритет) і водночас відновити відносини з ЄС.

Основними контрагентами у зовнішній торгівлі між США та ЄС є Люксембург, Ірландія, Франція, Бельгія, Німеччина, Нідерланди. До країн з найменшим торговельним сальдо між ЄС та США відносяться: Болгарія, Словенія, Румунія, Словачія та Угорщина рис. 2.2.

EU imports of goods from the United States, 2024

	€ million	% of the United States in extra EU imports
Germany	68 968	15.2
Netherlands	68 166	15.7
France	44 075	17.5
Belgium	31 401	17.6
Italy	25 889	10.8
Spain	24 160	12.5
Ireland	21 257	27.6
Poland	12 125	10.6
Sweden	6 512	11.3
Denmark	5 915	15.7
Austria	4 802	11.3
Czechia	3 486	5.7
Finland	2 593	12.0
Portugal	2 415	8.8
Greece	2 161	5.3
Hungary	1 664	4.2
Lithuania	1 614	12.4
Romania	1 314	3.7
Slovenia	1 218	2.7
Croatia	785	8.1
Slovakia	766	3.6
Luxembourg	601	31.4
Bulgaria	419	2.0
Estonia	311	9.5
Malta	280	9.2
Cyprus	245	4.9
Latvia	242	6.3

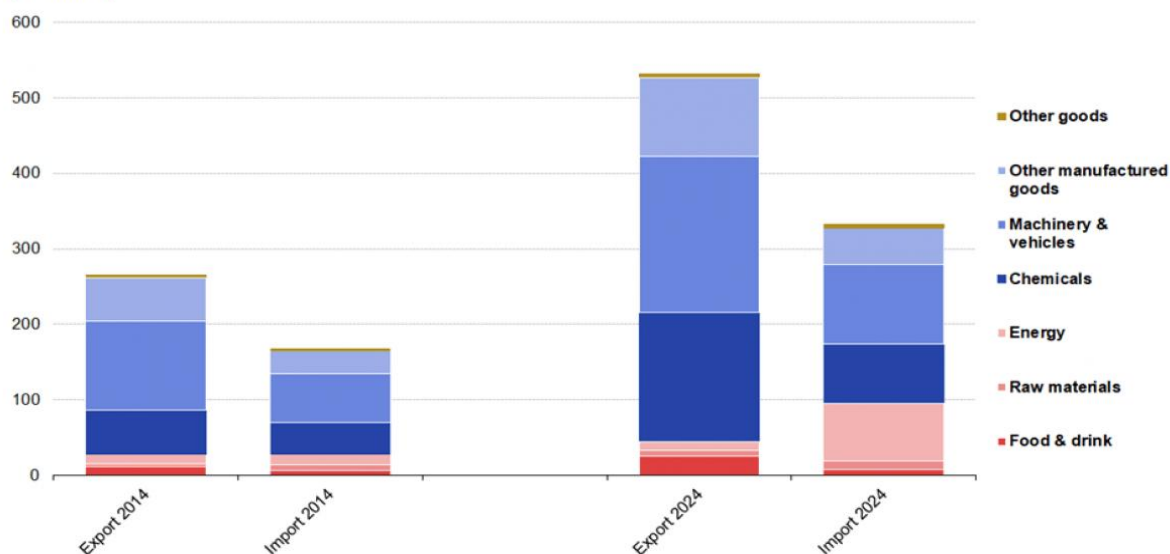
Source: Eurostat (online data code: DS-059331)

eurostat 

Рис. 2.2. Рейтинг покупців американських товарів у ЄС за обсягами /
Дані: Eurostat

Структура торгівлі між США та ЄС в більшій мірі не змінювалась під впливом митно-тарифних стратегій різних президентів рис. 2.3.,

EU trade with the United States by product group, 2014 and 2024 (€ billion)



Source: Eurostat (online data code: ext_st_eu27_2020sitc)

eurostat 

Рис. 2.3. Структура торгівлі між ЄС та США /
Джерело: Eurostat

але як видно, збільшилися обсяги імпорту та експорту промислових товарів, машин та автомобілів, енергоресурсів. Суттєво зросли обсяги імпорту енергоресурсів у зв'язку із санкціями російських енергетичних компаній.

Також за ініціативи США була створена Рада з питань торгівлі та технологій (Trade and Technology Council, TTC), яка має координувати спільні підходи до регулювання технологій, інвестицій та протидії неринковим практикам Китаю. Найбільшим викликом є Закон про зниження інфляції (IRA). Хоча він є внутрішнім інструментом, його субсидії для "зелених" технологій, вироблених у Північній Америці, дискримінують європейські компанії, змушуючи ЄС скаржитися на порушення правил СОТ. Порівняльна характеристика митно-тарифних політик президентів США за останні 10 років зведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика митно-тарифної політики Д. Трампа і Д. Байдена

Критерій	Дональд Трамп	Джо Байден
Стиль Взаємодії	Конфронтаційний, Унілатеральний	Багатосторонній, Координаційний
Використання Тарифів	Каральний інструмент проти союзників	Важіль впливу та елемент внутрішньої політики (TRQ, збереження більшості тарифів)
Сприйняття ЄС	Головний економічний конкурент	Стратегічний партнер проти спільних загроз
Основне Джерело Напруги	Тарифи на сталь, алюміній, автомобілі	Внутрішні субсидії (Закон IRA), що створюють нові нетарифні бар'єри
Загальний Результат	Торговельна війна, ескалація мит	Стабілізація та діалог, але з новими структурними розбіжностями
Акцент у Політиці	Відновлення "старих" галузей	Стимулювання "зелених" технологій

Трамп використовував митно-тарифну політику як зброю для перерозподілу існуючих торговельних потоків на користь США, ігноруючи інтереси союзників.

Байден використовує тарифну політику як тактичний засіб, але його основний фокус змістився на індустріальну політику (субсидії та податкові пільги). Хоча це зменшило пряму трансатлантичну напругу щодо старих тарифів, це створило нові, більш глибокі структурні проблеми для ЄС (через IRA), що стосуються майбутнього зеленого ринку та технологій.

Митна-тарифна політика, що була запроваджена Дональдом Трампом у 2025 році, є радикальним відходом від традиційних принципів вільної торгівлі та характеризується агресивним унілатералізмом, спрямованим насамперед на скорочення торговельного дефіциту та захист внутрішнього виробника.

Ця політика базується на концепції "реципрокних тарифів" (взаємних мит) і включає дві основні складові: глобальний мінімальний тариф та індивідуальні підвищені ставки для окремих країн.

Адміністрація Трампа використала свої повноваження (зокрема, згідно із Законом про міжнародні надзвичайні економічні повноваження — ІЕЕРА) для запровадження кількох рівнів мит:

- з квітня 2025 року було запроваджено мінімальний 10-відсотковий тариф на весь імпорт товарів до США з більшості країн світу, для встановлення універсального "зрівняльного" податку на імпорт і створення додаткового джерела доходів федерального бюджету США;
- індивідуальні реципрокні тарифи (11% — 50%+) для країн, з якими США мають найбільший торговельний дефіцит або щодо яких є претензії щодо несправедливих торговельних практик, встановлено підвищені індивідуальні ставки, які коливаються від 11% до понад 50%. Це стосувалось таких країн як: Китай – 34% (додатково до вже існуючих мит, що призводить до загальної ставки понад 40% і вище), Європейський Союз – 20%;
- секторальні та спеціальні тарифи, так було запроваджено 25-відсоткове мито на всі імпортовані автомобілі;
- обмеження USMCA передбачали, що товари, що повністю відповідають вимогам угоди USMCA (США, Мексика, Канада), звільняються від

тарифу. Однак на не-USMCA товари, наприклад, з Мексики та Канади, встановлено високі ставки (до 25%);

– призупинено норму "De Minimis", яка звільняла від митних зборів дрібні посилки вартістю до \$800, що посилено тарифне навантаження на електронну комерцію.

Отож основними елементами митно-тарифної політики Д. Трампа є:

1. Протекціонізм, захист внутрішнього виробника шляхом штучного підвищення цін на імпорт, що робить американські товари більш конкурентоспроможними.

2. Перетворення митних зборів на ключовий компонент федерального доходу. За прогнозами, ця політика може принести трильйони доларів до бюджету протягом десятиліття.

3. Тарифи використовуються як головний інструмент зовнішньої політики та переговорного тиску для досягнення цілей адміністрації (наприклад, у сфері економіки та національної безпеки).

В результаті митно-тарифної політики Д.Трампа запровадженої з квітня 2025 року:

– почались торгові війни, так інші країни (зокрема, Китай та ЄС) у відповідь на введення американських мит запровадили дзеркальні тарифи на американський експорт (наприклад, на сільськогосподарську продукцію, автомобілі), що призвело до посилення глобальної торговельної напруги;

– зросли ціни для кінцевих споживачів, оскільки тарифи призводять до збільшення собівартості імпортованих товарів, яка перекладається на американських споживачів у вигляді вищих цін;

– виникла дестабілізація ланцюгів постачання, виникла необхідність переорієнтації ланцюгів постачання з Китаю назад у США чи треті країни, що спричиняє значні витрати та порушення стабільності ринку.

Митно-тарифна політика Трампа у 2025 році є радикальним експериментом, який знаменує відмову від багатосторонньої торговельної

системи, заснованої на СОТ, на користь агресивного, керованого тарифами протекціонізму.

2.2. Вплив митно-тарифної політики США на торговельно-економічні відносини з Україною

Сучасна митно-тарифна політика США має двоїстий вплив на торговельно-економічні відносини з Україною. З одного боку, існують механізми підтримки, які сприяють українському експорту, з іншого – загальна тенденція до протекціонізму в США створює нові виклики та додаткове тарифне навантаження.

Для США Україна є вигідним торговельним партнером, оскільки ми імпортуємо в рази більше, ніж експортуємо. Так у 2024 році Україна імпортувала товарів на \$2,8 млрд, а експортувала – на \$500 млн.

Не дивлячись на стратегічний характер відносин між США та Україною, показники взаємної торгівлі товарами є не значними. Це пов'язано з географічною віддаленістю, дорогою логістикою та складним доступом на ринок США, високою вартістю американської продукції та обмеженою здатністю України запропонувати товари, що мають попит на американському ринку.

Баланс торгівлі товарами показує значне переважання американського імпорту – у фінансовому вираженні його в 5,5 рази більше, ніж експорту з України. Обсяг імпорту зі США в Україну торік становив 4,4% від загального показника, що відповідає п'ятій позиції в списку найбільших країн-джерел імпорту. Динаміка торгового балансу відображена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Динаміка торгівлі між США та Україною

Тривалий час ключовим позитивним чинником для українського експорту був режим Генералізованої системи преференцій (GSP). Відповідно до якого Україна має статус країни-бенефіціара GSP і це дозволяє експортувати до США понад 3500 різних товарів (крім більшості текстилю, одягу, взуття та годинників) без сплати митних зборів (безмитний режим). Для отримання пільги товар повинен бути імпортований до США безпосередньо з України і мати щонайменше 35% вартості компонентів або обробки, виробленої в Україні. Режим GSP істотно підвищує конкурентоспроможність українських товарів на американському ринку, оскільки імпортери економлять на митних тарифах, які інакше становили б від 2% до 20% вартості продукції. Цей механізм є прямим інструментом підтримки економічного зростання України. Варто зазначити, що програма GSP не є постійною і вимагає періодичного поновлення Конгресом США. Її призупинення або скасування створює значний ризик для українських експортерів. Для України експорт товарів до США, хоча і має помірний вплив на ВВП, є важливим джерелом валютних надходжень. Основними експортними групами залишаються сировинні та проміжні товари (чавун, труби, сільськогосподарська продукція).

Загальна протекціоністська політика США, особливо останні універсальні тарифні ініціативи, негативно впливають на український експорт, так в умовах

коли США запроваджують універсальний тариф (наприклад, 10% або 15%) на імпорт для більшості країн, це стосується й України. Хоча ставка для України може бути нижчою, ніж для деяких інших країн, вона створює додаткове фінансове навантаження на українські товари, які не підпадають під пільги GSP. Так введення додаткового мита, наприклад, на український мед, знижує його цінову конкурентоспроможність, що може призвести до втрати динаміки зростання поставок. Це найбільше б'є по малих і середніх виробниках, які мають вузьку маржу.

Також по відношенню до вітчизняних товарів існує ризик секторальних тарифів та антидемпінгових розслідувань, були випадки коли українські експортери металургійної продукції стикалися з антидемпінговими розслідуваннями та введенням значних компенсаційних мит у США. Наприклад, тарифи на сталь та алюміній (Розділ 232) формально стосуються всіх, але вони особливо відчутні для країн, які експортують великі обсяги цієї продукції, до яких належить і Україна.

Жорсткість американської митно-тарифної та нетарифної політик змушує українських експортерів витратити більше ресурсів на дотримання правових та технічних стандартів США (особливо у сфері безпеки харчових продуктів та сертифікації), що є додатковим нетарифним бар'єром.

Введення адміністрацією Дональда Трампа у 2025 році 10% базового тарифу на весь імпорт з України викликало змішану реакцію в українському уряді та бізнесі. Структура експорту вітчизняних товарів у США відображена на рис. 2.5.

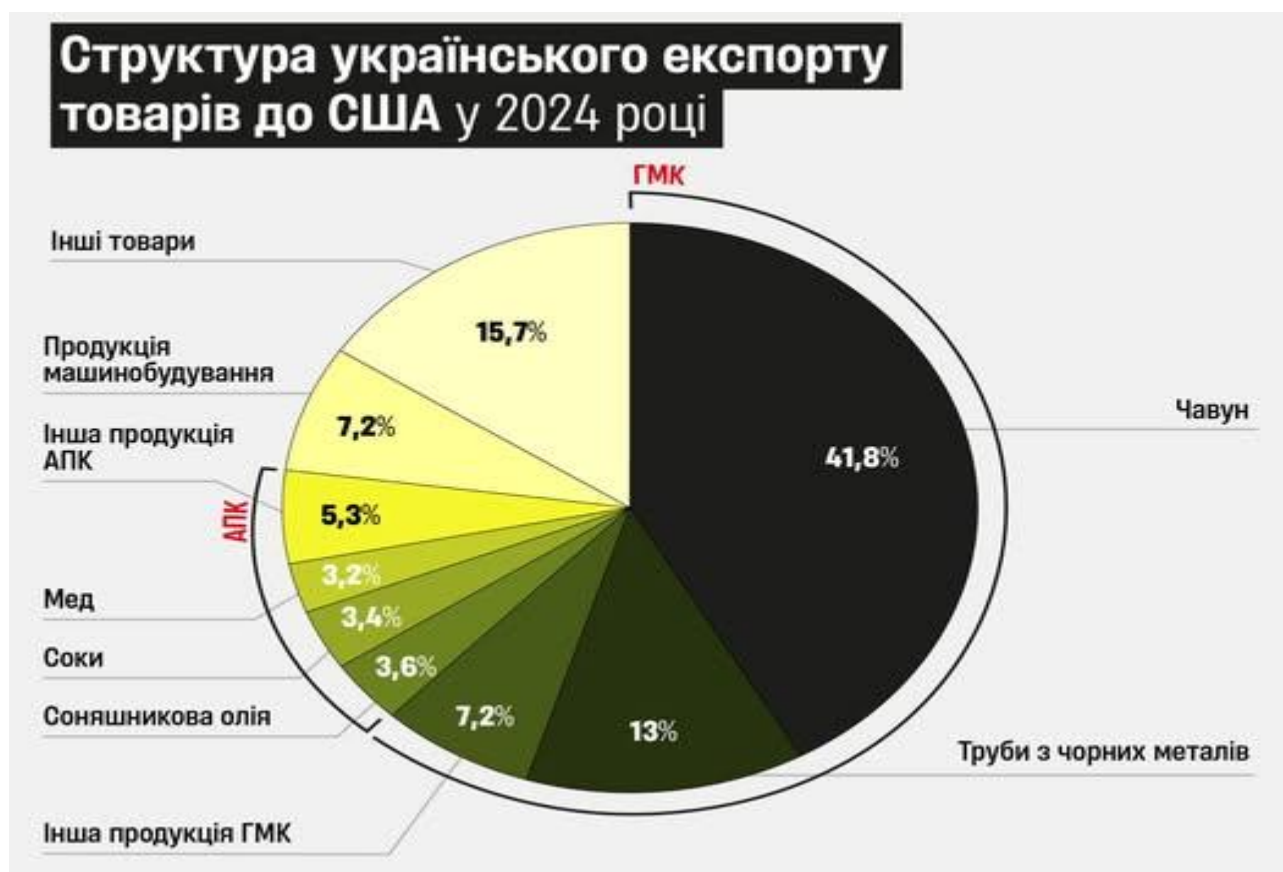


Рис. 2.5. Структур експорту вітчизняних товарів у США

Хоча ця політика і була несподіваною, для України вона мала як прямі негативні наслідки, так і потенційні можливості у контексті нової глобальної торговельної реальності. Головним негативним наслідком стало скасування або значне обмеження дії Генералізованої системи преференцій (GSP), яка раніше надавала українським товарам безмитний доступ до американського ринку. Введення 10% мита означало, що товари, які раніше ввозилися до США безмитно, тепер стали дорожчими на 10%. Це безпосередньо знизило цінову конкурентоспроможність українських виробників (особливо у секторах проміжної продукції, як-от промислові напівфабрикати та деякі товари харчової промисловості).

Удар по малому та середньому бізнесу відбувся, оскільки 10% мито могло повністю поглинути їхню невелику маржу прибутку, змушуючи їх або підвищувати ціни, або залишати американський ринок.

Базовий тариф був лише першим кроком політики Трампа, існує постійна загроза підвищення тарифів до індивідуальних, значно вищих ставок (наприклад,

20-25%), якщо США вважатимуть торговельний баланс незбалансованим або з'являться претензії до секторів (наприклад, металургії). Це ускладнить довгострокове планування для інвестицій та експортних контрактів.

Українська відповідь була зосереджена на дипломатичному діалозі та пошуку індивідуальних умов. Українські чиновники та дипломати зосередилися на аргументації, що Україна є стратегічним військово-політичним партнером, і тому має бути виключена з універсального тарифу або отримати спеціальний преференційний режим у рамках двосторонніх угод. Було запропоновано створити "зелений коридор" (повне звільнення від мит) для товарів та компонентів, що використовуються в американському оборонному комплексі та критичних ланцюгах постачання. Уряд ініціював переговори щодо можливого укладення Двосторонньої Торговельної Угоди зі США, яка б замінила GSP і гарантувала фіксований, низький або нульовий тариф для ключових груп українського експорту. Мета полягала у створенні більш стабільної та передбачуваної правової бази.

Загалом, політика Трампа 2025 року змусила український бізнес і уряд перейти від комфортного режиму GSP до активної боротьби за збереження доступу на ринок США та пошуку нових індивідуальних торговельних домовленостей.

Для України політика Байдена була більш передбачувана та сприятлива завдяки поверненню до багатосторонності, але протекціоністські програми (IRA) можуть ускладнити українським виробникам доступ до американських субсидій та зеленого ринку, якщо вони не мають виробничих потужностей у Північній Америці.

Зміни в глобальній торговельній політиці США також створюють потенційні можливості, які Україна може використати:

1. Залучення інвестицій (FDI) передбачають, що політика США стимулює переміщення виробництва з Азії (зокрема, Китаю) до інших регіонів, Україна може позиціонувати себе як альтернативна платформа для створення виробничих потужностей, орієнтованих на експорт до США, завдяки вигідному

географічному положенню та угодам про вільну торгівлю з ЄС. Україна могла позиціонувати себе як надійна альтернативна виробнича платформа (особливо у порівнянні з Китаєм), оскільки її 10% тариф був значно нижчим за 30-40% мита, що застосовувалися до китайських товарів. Це стимулювало залучення прямих іноземних інвестицій (FDI) у виробництво в Україні, орієнтоване на американський ринок, з метою перенесення фінальної збірки чи обробки.

2. Активізація двостороннього діалогу та збільшення політичного значення торгової політики США вимагає від України активізації двосторонніх переговорів для отримання індивідуальних преференцій та укладення двосторонніх торговельних угод, які б гарантували стабільний доступ на ринок.

3. Експорт послуг (торгівля послугами, особливо IT та R&D) менш чутлива до традиційних митно-тарифних бар'єрів. Україна може посилювати свій експорт саме в цих сферах, де США є ключовим споживачем.

4. На тлі глобальної тарифної війни Україна могла посилити свою роль як транзитний та логістичний хаб між Сходом і Заходом, оскільки багато компаній прагнули оптимізувати свої ланцюги постачання, щоб уникнути найвищих тарифних зон.

5. Українські експортери можуть збільшити постачання на американський ринок без загрози для місцевих виробників. Найважливішою передумовою для цього є стабільна робота морського коридору та внутрішніх логістичних маршрутів. Найвищий потенціал нарощування постачань існує в трубах і чавуні. Що стосується чавуну, раніше США імпортували чавун з України та РФ. У 2018-2021 рр. Україна поставляла туди 1,5-1,8 млн т чавуну на рік, РФ у 2021-му – понад 2 млн т. Постачання чавуну з Росії припинилися після травня 2022 р. і Україна могла б замінити частку Росії на американському ринку чавуну. Крім того, українські виробники прокату могли б збільшити використання потужностей, що простоюють, завдяки постачанням готової продукції в США.

Таким чином, успіх українських експортерів у США залежить від їхньої здатності комбінувати використання наявних преференцій (GSP) із мінімізацією ризиків, спричинених загальносвітовою тенденцією США до протекціонізму.

Американський ринок є важливим для українських виробників усіх видів металургійної продукції. В умовах, коли Україна і США є геополітичними союзниками важливо розвивати й партнерські відносини в торгівлі.

2.3. Дослідження стратегій адаптації міжнародних компаній до нових умов торгівлі

В складних умовах постійної зміни митно-тарифної політики США більшість активних учасників зовнішньоекономічної діяльності з США потребувала напрацювання ефективних механізмів адаптації до зміни умов митно-тарифного регулювання США. Світ реагує на зміни митно-тарифного регулювання в США як на макро-, так і на мікро рівнях. Макро рівень передбачав напрацювання механізмів на державному рівні, так:

1. Стратегія ЄС була спрямована на захист існуючої структури ланцюгів постачання та мінімізацію витрат на переміщення виробництва, збереження трансатлантичних потоків. В результаті була зафіксована ставка 15% (замість потенційно вищих) для більшості товарів дозволила європейським компаніям уникнути масового перенесення виробництва зі своїх країн до США. Це зберегло стабільність виробничих ланцюгів у Німеччині, Франції та Італії, особливо в автомобільному та машинобудівному секторах. Основний тягар 15% мита ліг на прибутковість європейських експортерів або був частково перекладений на американських споживачів. Проте, сам фізичний ланцюг постачання (де виробляється сировина, компоненти та кінцевий продукт) залишився переважно незмінним.

Подвійна стратегія ЄС посилила політику щодо Китаю, координуючи дії зі США. Це змусило багато європейських компаній диверсифікувати свої азіатські ланцюги постачання, зменшуючи залежність від Китаю та перемістити виробництво до Південно-Східної Азії або Східної Європи.

Ланцюги постачання в секторах, де тарифи залишилися високими (наприклад, металургія), зіткнулися з більшою невизначеністю. Це стимулювало

європейських виробників стали до регіональної консолідації та пошуку нових ринків збуту, крім США.

2. Стратегія Великої Британії була більш сегментованою і спонукала до локалізації виробництва у критично важливих секторах.

Для Великобританії важливою сферою захисту є автомобільна галузь. Домовленість про зниження мита на автомобілі лише в межах обмеженої квоти означала, що британські автовиробники, які експортують понад цю квоту, все одно стикалися з високими американськими тарифами. Це створювало сильний стимул для міжнародних автовиробників, що базуються у Великій Британії (наприклад, Nissan, BMW), перемістити частину або всю фінальну збірку до США або Мексики (в рамках USMCA), щоб уникнути тарифного навантаження. Це призвело до потенційного скорочення ланцюгів постачання всередині Великої Британії.

Скасування тарифів на сталь зберегло цей критичний ланцюг постачання у Великій Британії, запобігши його колапсу і захистивши робочі місця.

Загальна політика Трампа, що посилювала митні бар'єри, спонукала британські компанії більше зосередитися на європейських та внутрішніх ланцюгах постачання та нарощувати торгівлю з країнами, з якими Велика Британія уклала нові двосторонні торговельні угоди після Brexit.

Аналіз стратегій реагування на митно-тарифну політику США з боку ЄС і Великобританії зведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз стратегій реагування на митно-тарифну політику
США з боку ЄС і Великобританії

Характеристика	Ланцюги Постачання ЄС	Ланцюги Постачання Великої Британії
Ступінь Зміни	Низький/Середній. Головна зміна — фінансова (вартість).	Середній/Високий. Стимул до фізичного переміщення виробництва (особливо авто).
Основна Уразливість	Високі витрати, залежність від Китаю.	Обмеження квотами, ризик втрати іноземних інвестицій (FDI).
Реакція Компаній	Перегляд маржі, диверсифікація ринків.	Розділення виробництва (split production) або локалізація в Північній Америці.

Політика Трампа змусила обидва регіони переглянути свою глобальну залежність. ЄС був більш успішним у захисті існуючих ланцюгів від різких змін, тоді як Велика Британія, через гнучкість двосторонніх угод, змогла врятувати ключові сектори, але зіткнулася з більшим тиском на локалізацію виробництва в США.

2.4. Виявлення міжнародних ризиків для бізнесу в умовах нової митно-тарифної політики США

Нова митно-тарифна політика, запроваджена адміністрацією Дональда Трампа у 2025 році (що включає глобальний базовий тариф 10% та індивідуальні підвищені ставки), створила нові та посилила існуючі міжнародні бізнес-ризики у світовій торгівлі.

Ці ризики є результатом переходу від багатосторонньої системи СОТ до агресивного унілатералізму та використання тарифів як основного інструменту зовнішньої політики.

Найбільш значний ризик полягає у непередбачуваному ланцюговому реагуванні та подальшій ескалації.

- Ризик дзеркальних заходів (Counter-Tariffs). У відповідь на американські мита країни-партнери (особливо Китай та ЄС) негайно вводять дзеркальні тарифи на американський експорт (наприклад, сільськогосподарську продукцію, автомобілі, енергоносії). Це створює прямий ризик втрати ринків збуту для американських експортерів та компаній, які постачають сировину для них.

- Ризик спіралі ескалації. Політика Трампа є динамічною, а базовий тариф може бути несподівано підвищений до індивідуальних, значно вищих ставок (до 50% і вище), що робить бізнес-планування практично неможливим.

- Геополітична напруга. Використання тарифів як важеля тиску у політичних суперечках (наприклад, щодо Канади, Мексики, Китаю) перетворює

економічні відносини на геополітичний інструмент, посилюючи ризик конфлікту.

Нові мита порушують усталені глобальні виробничі ланцюги.

- Ризик зміни країн походження (Rules of Origin Risk). Компанії, які використовують компоненти з країн із високими тарифами (наприклад, Китай), стикаються з ризиком того, що їхній кінцевий продукт також буде обкладений вищим митом у США, навіть якщо він зібраний у третій країні. Це вимагає дорогих аудитів та перепроєктування ланцюгів постачання.

- Ризик "Trade Diversion". Виробництво зміщується з ефективних країн (де тарифи високі) до менш ефективних країн з низьким тарифом або без нього. Це збільшує загальні світові витрати на виробництво та може призводити до проблем з якістю та надійністю постачання.

- Ризик інвестицій, проявляється у зростаючій невизначеності щодо майбутніх тарифних ставок блокує довгострокові інвестиції в нові виробничі потужності, оскільки компанії не можуть точно розрахувати рентабельність.

- Ризик регуляторної та нормативної невизначеності проявляється у підриив основних принципів СОТ, оскільки тарифи, введені в односторонньому порядку на підставі внутрішнього законодавства США (Розділи 232, 301), ігнорують правила Світової організації торгівлі (СОТ). Це створює правовий вакуум і ризик дискримінації, оскільки компанії не можуть покладатися на міжнародні торговельні закони для захисту своїх інтересів.

- Ризик штучного подорожчання (Cost-Push Inflation) у результаті введення 10% базового тарифу на всі імпортовані товари, по суті, є новою формою податку, який значно збільшує ціну для кінцевих споживачів у США. Це стимулює імпортовану інфляцію, що, у свою чергу, може призвести до підвищення процентних ставок та економічної рецесії.

- Ризик валютних війн, коли уряди можуть намагатися девальвувати свої національні валюти для компенсації тарифного навантаження. Це створює валютний ризик та посилює фінансову нестабільність на світових ринках.

Ризик зростання операційних витрат, компанії змушені витратити значні кошти на юридичний супровід (щоб оскаржувати тарифи), митну логістику та перепланування ланцюгів постачання.

Ризик неоднорідного ринку передбачає створення складного, багатоступеневого тарифного режиму з різними ставками для кожної країни-партнера (від 10% до 50%+) призводить до фрагментації світового ринку, де ціна товару залежить не від його якості, а від географії його походження.

Нова митно-тарифна політика Трампа перетворила міжнародну торгівлю з відносно передбачуваної економічної діяльності на політично керовану сферу з високим рівнем ризику ескалації та невизначеності.

Нова митно-тарифна політика Трампа створює глибокі ризики для ланцюгів постачання, пов'язані з непередбачуваністю мит, зміною правил походження та геополітичним тиском.

Хеджування цих ризиків вимагає поєднання фінансових, операційних та стратегічних заходів. Ці методи спрямовані на захист фінансових потоків від несподіваного зростання витрат, спричиненого тарифами. Хоча традиційно страхування покриває експропріацію або війну, сучасні поліси можуть включати покриття від "неконвертованості валюти" або "неспроможності виконання контракту" через урядові дії (наприклад, введення несподіваних імпорتنих/експортних заборон або мит, що руйнують економіку контракту).

MIGA (Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій), воно може захистити інвестиції в нові виробничі потужності у країнах, що розвиваються, які були обрані як альтернатива Китаю, від ризиків експропріації та війни.

Контракти про розподіл ризику, передбачають укладення довгострокових контрактів з постачальниками та покупцями, які чітко визначають, хто несе додаткові витрати у разі введення нових мит. "Тарифний розподіл 50/50" – якщо тариф зростає, продавець і покупець ділять додаткові витрати порівну. Або ж використання формули "ціна + мито" (DDP - Duty Paid) для перекладання повного ризику на покупця.

Операційні та логістичні механізми (адаптація) це методи спрямовані на фізичну реструктуризацію ланцюга постачання, щоб уникнути або мінімізувати тарифне навантаження.

Регіоналізація (Reshoring/Friendshoring) це перенесення виробництва (Reshoring/Nearshoring) або фінальної збірки ближче до кінцевого ринку (наприклад, до США, Мексики чи Канади, щоб скористатися USMCA). Це уникає тарифів та зменшує залежність від довгого, вразливого ланцюга постачання.

Friendshoring це свідоме перенесення ланцюгів постачання до політично дружніх країн з низьким ризиком (наприклад, з Китаю до В'єтнаму, Індії чи Східної Європи), які мають стабільні торговельні відносини зі США.

Використання митних зон (Foreign Trade Zones, FTZ) в США, передбачають ввезення товару в FTZ, де його можна зберігати, перепаковувати або збирати без сплати мита до моменту його фактичного введення на американський ринок. Якщо товар у FTZ перетворюється на інший, він може підпадати під нижчий тарифний код.

Секторальне хеджування передбачає використання правил походження для мінімізації тарифів. Наприклад, якщо компонент X з Китаю обкладається 50% митом, компанія може перенести його мінімальну, але критичну обробку до третьої країни (наприклад, Мексики), щоб змінити країну походження і застосувати нижчий тариф (наприклад, 10%). Це вимагає ретельного юридичного аудиту та значних інвестицій.

Диверсифікація постачальників реалізується за допомогою стратегії "China Plus One", яка передбачає створення паралельних ланцюгів постачання з мінімум двома різними країнами (наприклад, Китай та Індія) для того самого товару. Якщо тарифи на одну країну зростають, виробництво можна швидко переключити на іншу. Це мінімізує ризик зупинки виробництва через односторонні торговельні бар'єри.

Стратегічні та політичні механізми спрямовані на зниження ймовірності чи масштабу політичних ризиків, а саме:

– локалізація політичного впливу через залучення місцевого лобі (використання американських лобістів і консультантів для захисту інтересів компанії та її галузі від несприятливих тарифних рішень).

– створення коаліцій через об'єднання з іншими міжнародними та американськими компаніями, які також постраждали від тарифів, для спільного тиску на адміністрацію та Конгрес;

– активна участь у регуляторному діалозі через своєчасну подача запитів на виключення з тарифних списків (винятки). Хоча адміністрація Трампа може обмежити такі винятки, компанії повинні довести, що їхній товар є критично важливим і не має аналогів у США.

– гнучкість продукції (Product Flexibility) передбачає розробка продукції з урахуванням двох різних наборів компонентів (один для виробництва в країні А, інший – в країні Б) для швидкої зміни ланцюгів постачання у разі несподіваної тарифної зміни.

Хеджування нових ризиків 2025 року – це постійний процес моніторингу, адаптації та інвестування у гнучкість ланцюга постачання, а не лише фінансове страхування.

Розділ 3. Розробка проєктних пропозицій щодо мінімізації міжнародних ризиків ведення бізнесу

3.1. Етапи розробки адаптивних бізнес-стратегій щодо міжнародних ризиків ведення бізнесу

Ефективне управління міжнародними бізнес ризиками вимагає систематичного підходу і включає:

1. Ідентифікацію, визначення потенційних ризиків, з якими може зіткнутися компанія (наприклад, проведення PESTEL-аналізу для нової країни).

2. Оцінку, вимірювання ймовірності виникнення ризику та потенційного розміру збитків.

3. Стратегії реагування:

– уникнення, відмова від виходу на ринок з надто високим ризиком.

– зменшення, застосування заходів для зниження ймовірності або впливу (наприклад, диверсифікація постачальників, хеджування валютних ризиків, політичне страхування).

– передача: Перекладання ризику на третю сторону (наприклад, через страхування).

– прийняття: Усвідомлене прийняття низьких загрози або тих, що неможливо уникнути.

4. Моніторинг: Постійне відстеження змін у міжнародному середовищі.

Міжнародна торгівля нерозривно пов'язана з комплексом ризиків, які суттєво відрізняються від внутрішніх. Успіх компанії залежить від її здатності своєчасно ідентифікувати джерела цих ризиків та оцінити їхній потенційний вплив.

Методи Ідентифікації: PESTLE-Аналіз Країни-Партнера (США)

PESTLE-аналіз є потужним інструментом систематичної ідентифікації зовнішніх макрофакторів, що створюють ризики в країні-партнері. Застосуємо

цей інструмент для виявлення джерел ризиків у контексті торгівлі зі США (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

PESTLE-аналіз у контексті торгівлі зі США

Фактор (Джерело Ризику)	Опис та Особливості для США
Political (Політичні)	Ризик зміни торговельної політики: Залежність від політичного циклу (президентські вибори, зміни в Конгресі) може призвести до несподіваного введення тарифів, квот або перегляду торговельних угод (наприклад, USMCA). Це створює ризик торговельних бар'єрів (протекціонізм).
Economic (Економічні)	Ризик уповільнення зростання та інфляції: Хоча економіка США є однією з найсильніших, ризик рецесії або високої інфляції може призвести до зниження споживчого попиту на імпортовані товари. Валютний ризик (коливання курсу USD).
Social (Соціальні)	Ризик зміни споживчих переваг: Швидка зміна тенденцій, висока вимогливість споживачів до екологічності, етичності та соціальної відповідальності (ESG). Недотримання цих стандартів може призвести до репутаційних ризиків та відмови від товару.
Technological (Технологічні)	Ризик кібербезпеки та ІВ: Висока конкуренція та швидкий розвиток технологій. Ризик порушення прав інтелектуальної власності (ІВ) для іноземних компаній або необхідність постійних інвестицій для відповідності технологічним стандартам США.
Legal (Правові)	Ризик судових позовів та регулювання: Складна та дорога система судочинства. Високі вимоги до безпеки продукції (FDA, CPSC). Антидемпінгові розслідування та необхідність дотримання місцевих і федеральних законів.
Environmental (Екологічні)	Ризик кліматичної політики: Посилення екологічних стандартів, вимоги до "зелених" технологій та звітності. Потенційні вуглецеві податки або регуляції, що можуть ускладнити імпорт.

Мета PESTLE-аналізу — перетворити загальні фактори на конкретні загрози для бізнесу, що дозволить перейти до їхньої оцінки.

Після ідентифікації ризиків наступним етапом є їхня оцінка, яка включає визначення ймовірності виникнення та потенційного впливу (збитків).

Якісна оцінка використовується там, де недостатньо статистичних даних, а ризик є унікальним або нетиповим (наприклад, оцінка ризику політичної нестабільності чи репутаційного ризику). Використовується судження та досвід фахівців для категоризації ризиків. Найчастіше застосовуються такі інструменти:

- Метод Дельфі, передбачає анонімне опитування групи незалежних експертів, збір та узагальнення їхніх думок у кілька раундів для досягнення консенсусу щодо ймовірності та впливу ризику.
- Матриця Ризиків (Heat Map), передбачає побудову двовимірної матриці, де осі відповідають ймовірності (низька, середня, висока) та впливу (незначний, середній, катастрофічний) (рис. 3.1). Ризики розміщуються у відповідних комірках, що забезпечує швидку візуалізацію пріоритетів управління.



Рис.3.1. Матриця ризиків

Кількісна оцінка використовується для вимірювання ризиків, щодо яких можна отримати статистичні дані або фінансові показники (наприклад, валютний ризик, кредитний ризик). Тому найчастіше застосовують методи теорії ймовірностей та сценарне моделювання:

- статистичний метод, передбачає використання історичних даних для обчислення середнього очікуваного збитку та стандартного відхилення

(волатильності). Наприклад, аналіз коливань курсу USD/UAN за останні 5 років для визначення історичної волатильності, яка використовується як міра валютного ризику.

- метод VaR (Value at Risk), обчислює максимальні фінансові втрати, які компанія може зазнати протягом певного періоду часу із заданим рівнем довіри (наприклад, 95% або 99%).

- дерево рішень, використовується для оцінки ризиків, пов'язаних із послідовними рішеннями. Візуалізує можливі шляхи дій, їхні ймовірності та очікувані фінансові результати.

Сценарне моделювання є гнучким інструментом, що поєднує якісні припущення з кількісним аналізом. Передбачається розробка кількох правдоподібних, але контрастних сценаріїв розвитку подій у країні-партнері (США) та оцінка фінансового впливу кожного сценарію на операції компанії. Можна виділити такі етапи сценарного моделювання:

1. Визначення ключових невизначеностей на основі PESTLE-аналізу виділяються основні рушійні сили ризику (наприклад, обрання протекціоністського/ліберального Президента, різке зростання/падіння інфляції).

2. Розробка сценаріїв, створюються щонайменше три сценарії:
 - базовий (найбільш ймовірний) помірний економічний ріст, збереження поточних торговельних угод;
 - песимістичний (стресовий), введення нових значних тарифів, глибока рецесія в США, валютна криза;
 - оптимістичний, швидке зростання попиту, спрощення митних процедур.

3. Кількісний аналіз впливу: для кожного сценарію розраховуються ключові фінансові показники: Net Present Value (NPV), очікуваний прибуток, необхідний робочий капітал.

4. Визначення стратегії, на основі результатів моделювання обирається найбільш стійка стратегія, яка мінімізує збитки в песимістичному сценарії.

Сценарне моделювання є особливо важливим для міжнародної торгівлі, оскільки дозволяє оцінити вплив взаємопов'язаних ризиків (наприклад, як політичний ризик введення тарифів вплине на економічний показник прибутковості).

Оскільки PESTLE-аналіз виявив, що ключовими ризиками при торгівлі зі США є ризик торговельних бар'єрів (політичний/правовий) та ризик судових позовів/регулювання (правовий), розглянемо конкретні контрзаходи для їхнього усунення або мінімізації.

Успіх у міжнародному бізнесі залежить від спроможності компанії прогнозувати, оцінювати та адекватно реагувати на ці складні та взаємопов'язані ризики. Розглядаючи види ризиків ми з'ясували, що всі вони є достатньо різними і потребують розробки специфічних адаптивних стратегій спрямованих на їх подолання чи попередження., тому будемо розглядати інструменти адаптації до ризиків окремо по кожному найбільш небезпечному видах ризиків у міжнародних економічних відносинах, які виникають зі зміною митно-тарифної політики окремих країн.

Управління валютними ризиками (хеджування)

Валютний ризик (або обмінний ризик) – це ризик того, що зміни обмінних курсів валют негативно вплинуть на фінансові результати компанії. Основна мета управління цим ризиком – мінімізувати непередбачуваний вплив коливань курсу. Методи хеджування валютних ризиків розділяють на зовнішні та внутрішні, та зовнішні відображені у табл.3.2.

Методи внутрішнього хеджування (операційні) включають:

- Netting, ведення зустрічних вимог і зобов'язань в одній валюті в рамках однієї компанії чи групи компаній. Замість того, щоб платити і отримувати повні суми, розраховується лише чистий баланс.
- Matching, синхронізація валютних надходжень та платежів. Наприклад, якщо дочірнє підприємство очікує надходження в €/EUR і має здійснити платіж також у €/EUR, ці операції планується на одну дату.

- Leading/Lagging, прискорення (лідінг) або уповільнення (леггінг) платежів в іноземній валюті в очікуванні сприятливої зміни курсу. Використовується лише тоді, коли компанія має високу впевненість у напрямку руху курсу.
- Диверсифікація валют, ведення бізнесу в кількох валютах, щоб уникнути надмірної залежності від однієї.

Таблиця 3.2

Методи хеджування (зовнішні інструменти)

Інструмент	Сутність	Коли використовується
Форвардний Контракт	Угода купити/продати певну суму іноземної валюти у заздалегідь визначену дату в майбутньому за курсом, узгодженим сьогодні.	Найпоширеніший метод. Фіксація курсу для майбутньої відомої транзакції (експортний/імпортний платіж).
Ф'ючерсний Контракт	Стандартизований форвардний контракт, що торгується на біржі. Вимагає внесення маржі.	Для стандартизованих транзакцій. Висока ліквідність.
Опціонний Контракт	Право (але не обов'язок) купити (Call) або продати (Put) валюту за фіксованою ціною (Strike Price) до певної дати.	Коли компанія хоче застрахуватися від несприятливого курсу, але зберегти можливість скористатися сприятливим.
Валютний Своп	Одночасна купівля і продаж однієї суми валюти на різні дати (спот та форвард).	Для короткострокового задоволення потреб у ліквідності з мінімальним ризиком.

Управління політичними ризиками

Політичний ризик – це ймовірність того, що дії уряду (або політичні події) в країні-господарі призведуть до фінансових збитків для іноземного інвестора (табл. 3.3).

Передача ризику (страхування) застосовуються для покриття найбільш руйнівних політичних ризиків компанії можуть використовувати спеціалізоване страхування:

- страхування від політичних ризиків, так спеціалізовані страхові компанії (наприклад, Lloyd's of London) або державні/міжнародні агенції надають поліси, що покривають: експропріацію (націоналізацію, конфіскацію); політичне насильство (війну, громадянські заворушення); неконвертованість валюти та обмеження на переказ коштів; порушення урядових контрактів.

MIGA (Багатостороннє Агентство з Гарантування Інвестицій), Агентство Групи Світового Банку, що надає страхові гарантії інвесторам проти некомерційних (політичних) ризиків у країнах, що розвиваються.

Таблиця 3.3

Стратегії уникнення та зменшення політичного ризику (Мітигація)

Стратегія	Сутність та Приклади
Локалізація (Indigenization)	Залучення місцевих партнерів, постачальників, менеджерів та фінансування. Це робить компанію частиною місцевої економіки, зменшуючи ймовірність експропріації.
Контроль Ключових Ресурсів	Збереження контролю над критично важливими ресурсами (ноу-хау, технології, патенти, ключові компоненти) у країні походження. Якщо держава експропріює актив, вона не зможе використовувати його без цих ключових елементів.
Багатонаціональне Фінансування	Залучення фінансування від міжнародних банків (наприклад, Світового Банку, ЄБРР) або інвестиційних фондів із кількох країн. Це дає іноземним урядам "глобальних акціонерів", які захищатимуть свої інвестиції.
Стратегічні Альянси	Встановлення спільних підприємств (Joint Ventures) з місцевими державними або приватними компаніями. Ділення ризиків та використання місцевих зв'язків партнера.
Поетапний Вхід	Початок з невеликих інвестицій (наприклад, експорт) і поступове збільшення їх обсягу (ліцензування, філії) лише після стабілізації політичного середовища.

Обидві ці групи стратегій, фінансові та політичні, є критично важливими для стабільності та довгострокового успіху міжнародної компанії.

Управління ризиком торговельних бар'єрів (тарифи та квоти)

Цей ризик виникає через політичну нестабільність або протекціоністські настрої в США, які можуть призвести до несподіваного підвищення ввізних мит (тарифів) чи обмежень обсягу імпорту (квот) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стратегії щодо подолання митно- тарифних ризиків

Стратегія	Сутність Контрзаходу	Переваги
Локалізація Виробництва (FDI)	Замість експорту готової продукції, перенесення частини виробничих або фінальних складальних операцій безпосередньо на територію США.	Товари отримують статус "Made in USA", повністю уникнення ввізних тарифів та квот. Зменшення логістичних витрат.
Стратегія "Обходу Тарифів"	Зміна ланцюга постачання та/або Кодів товару (HS Code): Дослідження можливості перекваліфікації товару на інший код, що має нижчий тариф, або модифікація продукту для відповідності іншим правилам походження.	Тимчасове швидке рішення для мінімізації тарифного навантаження без перенесення виробництва.
Використання Митних Складів (Foreign Trade Zones, FTZ)	Ввезення товарів у спеціальні Зони Зовнішньої Торгівлі на території США, де товари можуть зберігатися, модифікуватися або демонтуватися без сплати митних зборів до моменту фактичного випуску на американський ринок.	Відстрочення сплати мит, що покращує грошовий потік. Можливість "остаточної обробки" товару для уникнення тарифів.
Довгострокові Контракти з Клаузулою Про Зміни	Включення у контракти з американськими покупцями пунктів про розподіл ризику тарифу. Наприклад, покупець бере на себе 50% додаткового тарифного навантаження.	Розподіл фінансового ризику з партнером.

Управління ризиком судових позовів та регулювання (правовий ризик)

Правова система США є складною, а судові позови, особливо щодо безпеки продукції та інтелектуальної власності, можуть призвести до величезних фінансових втрат. Правовий ризик можна розділити на сфери:

1. Безпека продукції та відповідальність:

- сертифікація та відповідність стандартам, обов'язкова сертифікація продукції відповідно до вимог федеральних агенцій (наприклад, FDA для харчових продуктів та ліків, CPSC для споживчих товарів). Залучення спеціалізованих американських лабораторій на етапі розробки.
- страхування відповідальності за продукцію (Product Liability Insurance), придбання достатнього страхового покриття від позовів, пов'язаних з дефектами або шкодою, завданою продуктом. Це є критичним заходом, оскільки судові рішення в США часто передбачають значні компенсації.
- чітка документація та попередження, забезпечення, що інструкції, маркування та всі попередження щодо використання продукту повністю відповідають вимогам американського законодавства та максимально деталізовані.

2. Захист інтелектуальної власності (ІВ)

- реєстрація ІВ у США, своєчасна реєстрація торгових марок (Trademarks) та патентів у Бюро патентів і торгових марок США (USPTO). Це дає компанії правовий захист у разі несанкціонованого копіювання.
- моніторинг ризику, регулярний моніторинг ринку США та імпортих операцій на предмет виявлення контрафактної продукції або порушення прав ІВ.
- угоди про нерозголошення (NDA) та контракти, укладення суворих контрактів з дистриб'юторами та партнерами у США, що включають чіткі положення про конфіденційність та відповідальність за використання комерційної таємниці.

Для ефективного управління цими ризиками необхідно систематично оновлювати знання про регуляторне середовище США та інвестувати у кваліфікований юридичний супровід на території країни-партнера.

3.2. Стратегії адаптаційних заходів з управління ризиками та оцінка ефективності запропонованих проєктних рішень

Нові умови торгівлі, спричинені агресивним протекціонізмом митно-тарифної політики Д. Трампа 2025 року, геополітичною фрагментацією та зростанням регуляторної складності (кліматичні стандарти, санкції), змушують міжнародні компанії кардинально переглядати свої бізнес-моделі.

У цьому контексті, дослідження виділяє три основні, взаємопов'язані стратегії адаптації: реструктуризація ланцюгів постачання, фінансове хеджування та політичне лобіювання/вплив.

1. Стратегія реструктуризації ланцюгів постачання спрямована на – зменшення географічної та політичної вразливості виробництва. Це найбільш капіталомістка, але й найбільш стійка стратегія, яка включає:

- Nearshoring (близьке розміщення), перенесення виробництва або фінальної збірки ближче до кінцевого ринку. Наприклад, американські компанії переносять виробництво з Азії до Мексики чи Центральної Америки (щоб скористатися угодами USMCA). Це допомагає уникнути високих трансокеанських мит та скорочує час доставлення;

- Friendshoring (розміщення у союзників), свідоме перенесення виробництва з геополітично "ризикованих" країн (наприклад, Китаю) до політично надійних союзників (наприклад, В'єтнам, Індія, країни ЄС). Гарантувати безперервність постачання навіть під час геополітичних криз чи торговельних війн;

- стратегія "China Plus One", створення паралельних ланцюгів постачання, де основна виробнича база залишається в Китаї, але резервна база створюється в іншій країні. Це дозволяє швидко переключити виробництво у разі несподіваного введення тарифів чи санкцій;

- модульність продукту, розробка продукції з взаємозамінними компонентами, які можуть бути отримані з різних географічних регіонів без шкоди для функціональності. Це дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін правил походження.

2. Стратегія фінансового хеджування та оптимізації, спрямована на захист прибутковості та грошового потоку від зростання митних витрат та валютних коливань, включають:

– тарифні клаузули та контракти дозволяють розподілити ризик. Включення у контракти з імпортерами та постачальниками чітких положень про розподіл додаткового митного навантаження. Наприклад, угоди, де мито ділиться 50/50, або механізми, що прив'язують ціну до митної вартості;

– перехід на Постачання DDP (Delivered Duty Paid). Компанії беруть на себе повну відповідальність за сплату мита та інтегрують його у свою ціну. Це дозволяє зберегти довіру покупця і пропонувати йому фіксовану ціну, але вимагає точного прогнозування тарифів;

– використання митних інструментів. Зони зовнішньої торгівлі (FTZ): Використання FTZ у країні-імпортері (наприклад, у США), де товари можуть зберігатися, оброблятися або навіть складатися без сплати мита до моменту їхнього офіційного ввезення на ринок. Це дозволяє відстрочити або уникнути митних платежів, якщо товар далі експортується;

– запит на виключення (Exclusions), передбачає активне подання запитів до уряду країни-імпортера (наприклад, до Торгового представника США) на індивідуальне виключення їхнього товару зі списку підвищених мит, доводячи його критичну необхідність та відсутність аналогів на внутрішньому ринку.

3. Стратегія політичного впливу та адаптації до регулювання є найскладнішим рівнем адаптації, який вимагає політичної участі у таких формах може реалізовуватись:

- коаліції з внутрішніми виробниками, міжнародні компанії створюють альянси з місцевими виробниками та асоціаціями у країні-імпортері. Це дозволяє ефективніше лобіювати скасування несприятливих мит, оскільки лобісти можуть стверджувати, що мито шкодить не лише іноземним, а й місцевим робочим місцям і споживачам;

- співпраця з Урядами-Союзниками, тісна співпраця з урядом своєї країни (наприклад, українських компаній з МЗС) для досягнення окремих

преференційних торговельних режимів або виключень на двосторонньому рівні (як це зробила Велика Британія);

- адаптація до ESG та кліматичних вимог передбачає підготовка до можливого введення вуглецевих коригувальних механізмів (Carbon Border Adjustment Mechanisms, CBAM), подібних до тих, що запроваджує ЄС. Компанії адаптують виробництво та звітність, щоб уникнути додаткових екологічних мит у майбутньому.

- інвестування у відповідність, забезпечення 100% відповідності всім новим технічним та безпековим стандартам країни-імпортера (наприклад, FDA, CPSC у США), щоб уникнути нетарифних бар'єрів та судових позовів.

Ці стратегії дозволяють міжнародним компаніям не просто пережити кризу, а й перетворити геополітичну нестабільність на стратегічну перевагу, витісняючи менш адаптивних конкурентів.

В умовах нової митно-тарифної політики адміністрації Трампа (2025), що характеризується глобальним базовим тарифом 10% та високою непередбачуваністю, розробка адаптивних бізнес-стратегій для вітчизняних (українських) підприємств є критичною необхідністю для забезпечення їхньої фінансової стійкості та збереження конкурентоспроможності.

Нова політика перетворила міжнародну торгівлю з економічної насамперед на геополітичну діяльність, вимагаючи від компаній не лише ефективності, а й стратегічної гнучкості.

1. Прямі Економічні Загрози та Фінансовий Шок

Адаптивні стратегії потрібні для прямого реагування на тарифне навантаження та ризику.

- **Втрата Цінової Конкурентоспроможності:** Введення 10% базового мита США, особливо після скасування або призупинення Генералізованої системи преференцій (GSP), означає, що українські товари автоматично дорожчають на 10% для американського покупця.

- **Необхідність адаптації:** Українські підприємства повинні адаптувати свої стратегії ціноутворення, зменшувати собівартість (через оптимізацію виробництва) або підвищувати якість та унікальність продукції (нецінова конкуренція), щоб виправдати вищу ціну.

- **Фінансові Ризики та Маржинальність:** Для підприємств з низькою маржею (наприклад, у металургії, агросекторі), 10% мито може повністю поглинути прибуток.

- **Необхідність адаптації:** Розробка фінансових стратегій, включаючи хеджування контрактів (включення тарифних клаузул) та диверсифікацію валютних ризиків, стає обов'язковою для захисту грошового потоку.

2. Управління Ризиком Непередбачуваності та Ескалації

Головний ризик політики Трампа – її нестабільність і можливість раптової ескалації (наприклад, підвищення тарифу з 10% до 25%).

- Ризик Торговельних Війн: Українські підприємства, що експортують до третіх країн (наприклад, ЄС, Канада), ризикують постраждати від дзеркальних мит цих країн, спрямованих проти товарів США.
 - Необхідність адаптації: Потрібні стратегії гнучкого постачання (Dual-Sourcing), які дозволяють швидко переключати ланцюги постачання з одного ринку на інший, мінімізуючи вплив локальних торговельних конфліктів.
- Секторальна Загроза: Існує постійний ризик застосування до окремих українських галузей (наприклад, металургії) індивідуальних, значно вищих тарифів (на зразок тих, що застосовуються до Китаю), що може повністю закрити доступ на ринок США.
 - Необхідність адаптації: Розробка сценарного планування (готовність до 10%, 25% і 40% тарифу) та диверсифікація продуктового портфеля є критичною.

3. Необхідність Реструктуризації Ланцюгів Постачання

Нова політика США порушує глобальні ланцюги, що вимагає від українських компаній стратегічної реорганізації.

- Ризик Зміни Правил Походження: Оскільки компанії по всьому світу переміщують виробництво, українські підприємства можуть зіткнутися з ризиком, що їхні іноземні постачальники компонентів підпадуть під вищі мита, що збільшить їхню собівартість.
 - Необхідність адаптації: Потрібна стратегія регіоналізації постачання (Nearshoring) – пошук нових, надійних постачальників у країнах-союзниках (наприклад, ЄС, Велика Британія) або локалізація виробництва компонентів всередині України.
- Можливість для FDI (Прямих Іноземних Інвестицій): Оскільки американські та європейські компанії шукають альтернативу Китаю, Україна може стати хабом для перенесення виробництва.

○ **Необхідність адаптації:** Вітчизняні підприємства повинні адаптувати свої стратегії співпраці та партнерства (Joint Ventures), щоб залучити іноземних інвесторів, які прагнуть створити ланцюг постачання, вільний від тарифного тиску США.

4. ⚖️ Обґрунтування Адаптивних Стратегій

Адаптивні бізнес-стратегії для вітчизняних підприємств в умовах тарифної політики Трампа повинні бути комплексними та базуватися на трьох стовпах:

Стовп Адаптації	Мета	Необхідна Стратегія
Фінансова Стійкість	Мінімізація прямого тарифного удару.	Включення тарифних клаузул у контракти; Сценарне фінансове моделювання; Активний пошук страхового покриття.
Операційна Гнучкість	Забезпечення безперервності постачання та виробництва.	Диверсифікація ринків збуту (Азія, ЄС) та постачальників; Створення резервних виробничих ліній.
Політичний Вплив	Уникнення найгірших сценаріїв ескалації.	Активний діалог з Урядом України щодо лобіювання спеціального торговельного режиму зі США; Участь у галузевих асоціаціях.

Висновок: В умовах, коли правила торгівлі можуть змінюватися за ніч, стратегія "просто робити бізнес" є недостатньою. Необхідність розробки адаптивних стратегій для українських підприємств обґрунтовується потребою перейти від пасивного реагування на шок до активного управління ризиками та використання нових геополітичних можливостей.

Комплекс Заходів з Управління Ризиками для Вітчизняних Підприємств (2025)

В умовах нової, непередбачуваної митно-тарифної політики адміністрації Трампа (2025), вітчизняні підприємства мають застосувати комплексний підхід до управління ризиками, що охоплює фінансову стабілізацію, операційну гнучкість та стратегічний вплив.

Ці заходи спрямовані на мінімізацію тарифного шоку та перетворення ризику на стратегічну перевагу.

1. Фінансове Хеджування та Мінімізація Втрат

Фінансові заходи мають безпосередньо захистити маржу підприємства від несподіваного зростання витрат.

- Хеджування Тарифного Ризику через Контракти (Тарифні Клаузули):

- Включення Клаузули Force Majeure (Форс-мажор): Перегляд усіх експортних контрактів для визначення введення нових, непередбачуваних мит як обставини, що може призвести до перегляду ціни або умов постачання.

- Механізм Розподілу Мита: Заздалегідь узгоджувати з американськими покупцями пропорцію, в якій додаткове мито буде розділено (наприклад, 50% несе український експортер, 50% – імпортер). Це зменшує повне фінансове навантаження на вітчизняне підприємство.

- Сценарне Фінансове Моделювання:

- Моделювання "Стрес-Тестів": Проведення розрахунків прибутковості для різних сценаріїв тарифного навантаження (10%, 25%, 40% мита) для визначення точки беззбитковості.

- Перегляд Ціноутворення: Перехід від ціноутворення, заснованого лише на витратах, до ціноутворення, орієнтованого на ринок і ризик, що дозволить гнучко маневрувати цінами.

- Оптимізація Податкового Навантаження: Вивчення можливості використання митних складів (FTZ) або зон вільної торгівлі у третіх країнах для тимчасового зберігання або мінімальної обробки товару, щоб відтермінувати сплату мита або, в деяких випадках, змінити його класифікацію.

2. Операційна Гнучкість та Реструктуризація Ланцюгів Постачання

Ці заходи спрямовані на створення фізичної стійкості ланцюга постачання до геополітичних змін.

- Диверсифікація Ринку Збуту (Risk Spreading):
 - Зменшення Залежності від США: Активне нарощування експорту на більш стабільні ринки (країни ЄС, які мають окремі угоди зі США; ринки Азії, Латинської Америки), щоб частка доходу від США не перевищувала критичного рівня (наприклад, 25-30%).
 - Створення Торговельних Хабів: Використання країн-членів ЄС як транзитних або логістичних хабів для обробки та перепакуння товарів, що спрямовуються до США, забезпечуючи більш гнучке митне оформлення.
 - Стратегія Подвійного Постачання (Dual-Sourcing):
 - Диверсифікація Сировини: Для уникнення ризику, що іноземні компоненти, які використовує український виробник, будуть обкладені високими американськими митами, необхідно створити два незалежні джерела ключових компонентів: одне – в країні з високим тарифним ризиком (наприклад, Китай), інше – у безпечній країні (наприклад, Польща, Туреччина).
 - Гнучкість Продукту та Сертифікація:
 - Модульність Виробництва: Розробка продукції, яка дозволяє швидко змінювати компоненти або фінальну збірку.
 - Превентивна Сертифікація: Завчасно отримувати всі необхідні сертифікати для ринків ЄС та інших регіонів, щоб мати можливість швидко перенаправити експорт у разі закриття американського ринку.
-

3. Стратегічний та Політичний Вплив

Ці заходи передбачають активну участь у формуванні зовнішньої політики для мінімізації негативного впливу.

- Лобіювання Спеціального Режиму (Advocacy):
 - Кооперація з Урядом: Тісна співпраця з Міністерством економіки та Посольством України у США для лобіювання виключення українських товарів зі списку універсальних тарифів або отримання індивідуальних преференцій (як це зробила Велика Британія).
 - Акцент на Секторах: Спільна подача запитів на виключення для галузей, які є критичними для американської національної безпеки або ланцюгів постачання, де немає аналогів у США (наприклад, певні метали, мінерали, рідкісні компоненти).
 - Залучення Американських Партнерів (FDI):
 - Спільні Підприємства (Joint Ventures): Залучення американських компаній до створення спільних підприємств на території України. Це робить український експорт менш політично вразливим, оскільки американська компанія стає безпосереднім бенефіціаром та лобістом.
 - Інвестування в "Американський Слід":
 - Мінімальна Локалізація: Інвестування в створення мінімальних складальних або пакувальних потужностей на території США або Канади/Мексика (Nearshoring). Це дозволяє продукції мати позначку "Зібрано в Північній Америці", що значно знижує митний ризик.

Запровадження цього комплексу заходів дозволить вітчизняним підприємствам не лише вижити в умовах нової митно-тарифної політики Трампа, а й потенційно зайняти ніші, які звільняються внаслідок відходу або реструктуризації ланцюгів постачання великих гравців, на яких було накладено найвищі тарифи.

Оцінка Ефективності Заходів Управління Ризиками

Оцінка ефективності впровадженого комплексу заходів з управління ризиками в умовах нової митно-тарифної політики США (2025) є критично

важливою для забезпечення постійної адаптивності та фінансової стійкості вітчизняного підприємства.

Ефективність оцінюється через систему ключових показників ефективності (КРІ), що охоплюють фінансові, операційні та стратегічні результати.

1. 💰 Фінансові Показники Ефективності

Ці КРІ демонструють, наскільки успішно підприємство захистило свої фінансові показники від тарифного шоку.

- Збереження/Динаміка Маржі Прибутку (Profit Margin):
 - КРІ: Порівняння операційної маржі та чистої маржі прибутку (Net Profit Margin) від експорту до США після введення тарифів зі змодельованим песимістичним сценарієм (без впровадження контрзаходів).
 - Оцінка: Якщо фактична маржа вища за змодельовану, контрзаходи (наприклад, перекладання частини мита на покупця) успішні.
 - Співвідношення Додаткових Витрат до Збитків (Cost-to-Loss Ratio):
 - КРІ: Обчислення співвідношення між витратами на впровадження заходів (хеджування, аудит ланцюга постачання, лобіювання) і потенційними фінансовими збитками, яких вдалося уникнути завдяки цим заходам.
 - Оцінка: Низький показник свідчить про високу ефективність інвестицій в управління ризиками.
 - Ефективність Хеджування (Hedging Effectiveness):
 - КРІ: Аналіз фінансового результату від використання тарифних клаузул у контрактах.
 - Оцінка: Визначення, який відсоток додаткового митного навантаження вдалося перекласти на покупця або компенсувати через інші домовленості.

2. ⚙️ Операційні Показники Ефективності

Ці КРІ відображають, наскільки успішно підприємство забезпечило стабільність своїх ланцюгів постачання та виробництва.

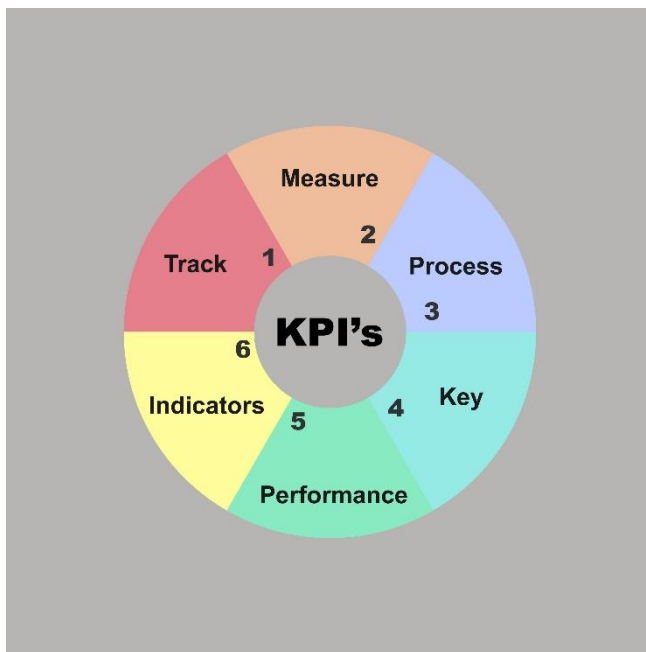
- Частка Доходів від Диверсифікованих Ринків (Market Diversification Ratio):
 - КРІ: Порівняння частки доходів, отриманих від США, з доходами, отриманими від нових або стабільних ринків (ЄС, Азія, інші).
 - Оцінка: Зменшення частки США та зростання частки інших ринків (за умови збереження загального обсягу експорту) свідчить про успіх стратегії розподілу ризиків.
- Стійкість Ланцюга Постачання (Supply Chain Resilience Index):
 - КРІ: Кількість виробничих збоїв або затримок у постачанні, спричинених зміною митних правил або дзеркальними тарифами третіх країн.
 - Оцінка: Низька або нульова кількість збоїв після реструктуризації ланцюгів постачання (наприклад, завдяки стратегії Dual-Sourcing) підтверджує, що операційні заходи ефективні.
- КРІ Використання FTZ/Nearshoring:
 - КРІ: Частка імпорту до США, що проходить через митні зони (FTZ) або через Nearshoring-партнерів (наприклад, Мексика, Канада).
 - Оцінка: Зростання цієї частки свідчить про успіх стратегії тарифного обходу.

3. 🎯 Стратегічні та Якісні Показники Ефективності

Ці КРІ оцінюють успіх у політичному впливі та довгостроковій адаптивності.

- Індекс Політичної Захищеності (Political Protection Index):
 - КРІ: Кількісний показник успіху лобістських зусиль, наприклад, отримання виключення з тарифного списку, або успішна реєстрація запиту на виключення.
 - Оцінка: Наявність будь-яких офіційних преференцій, отриманих завдяки діалогу, свідчить про високу ефективність стратегії лобіювання.

- Швидкість Реагування на Зміни (Agility/Response Time):
 - КРІ: Час, необхідний для впровадження контрзаходів (наприклад, перегляд контрактів, пошук альтернативного постачальника) після оголошення про нові тарифні загрози.
 - Оцінка: Швидкість, з якою підприємство може фіналізувати сценарне моделювання та змінити логістику (наприклад, менше 30 днів), вказує на високу адаптивну спроможність.
- Ступінь Підготовленості до Наступного Шоку:
 - КРІ: Оцінка внутрішніх знань та ресурсів, що були накопичені в ході поточної кризи, для управління наступними ризиками (наприклад, валютними війнами, кліматичними тарифами ЄС).
 - Оцінка: Наявність постійної команди управління ризиками та оновлених внутрішніх протоколів підтверджує, що інвестиції у знання були ефективними.



Shutterstock

Висновок:

Ефективність заходів управління ризиками не є статичною. Вона потребує постійного моніторингу КРІ та регулярного перегляду стратегій, принаймні

щоквартально, оскільки митно-тарифна політика Трампа є динамічною та непередбачуваною.

Приклад Таблиці Моніторингу KPI: Швидкість Реагування на Зміни (Agility)

Ця таблиця пропонує систему оцінки, яка дозволяє вітчизняному підприємству контролювати свою операційну та стратегічну гнучкість (Agility) у відповідь на непередбачувані зміни митно-тарифної політики США.

№	Показник (KPI)	Мета (Target)	Формула Розрахунку	Час Моніторингу	Оцінка Ефективності
1.	Час Сповіщення Про Ризик (Risk Notification Time)	Не більше 8 годин	Час_Внутрішнього_Сповіднення - Час_Офіційного_Оголошення	Одразу після події	Висока ефективність: Швидка активація команди управління ризиками.
2.	Час Фінансового Моделювання (Financial Modeling Time)	Не більше 3 робочих днів	Час_Затвердження_Сценарію - Час_Сповіднення_Про_Ризик	Постійно (при зміні політики)	Висока ефективність: Швидке визначення нової точки беззбитковості та розробка цінових рекомендацій.
3.	Час Перегляду Контрактів (Contract Revision Time)	Не більше 7 робочих днів	Час_Підписання_Додатку - Час_Фінансового_Моделювання	Постійно (при зміні політики)	Висока ефективність: Успішне хеджування ризику через перекладання митного навантаження або його розподіл з партнером.
4.	Час Операційної Зміни	Не більше 30 днів	Час_Відправки_Першої_Партії_Новим_Шляхом	Постійно (при зміні політики)	Висока ефективність: Мінімізація

№	Показник (KPI)	Мета (Target)	Формула Розрахунку	Час Моніторингу	Оцінка Ефективності
	(Operational Shift Time)		Час_Фінансового_Моделювання		простоїв та швидке перенаправлення логістики (наприклад, з прямого експорту на хаб у ЄС чи FTZ).
5.	Показник Лобістської Ініціативи (Advocacy Submission Rate)	100% для критичних галузей	Кількість_Поданих_Запитів_на_Виключення / Загальна_Кількість_Критичних_Товарів	Протягом 15 днів після оголошення	Висока ефективність: Використання всіх доступних політичних інструментів для захисту.

Обґрунтування Важливості КРІ «Швидкість Реагування»

В умовах політики Трампа, де рішення часто приймаються одноосібно і несподівано (на відміну від повільних багатосторонніх процесів COT), час є критичним ресурсом.

1. Уникнення Запасів, Що Дорожчають: Що швидше підприємство може відреагувати, то менша кількість товару потрапить під нові, вищі тарифи під час його перевезення. Швидка зміна логістики або перегляд контрактів дозволяє уникнути фіксації збитків на вже відвантажених партіях.

2. Збереження Довіри Покупців: Швидка та чітка реакція (наприклад, негайне інформування покупця про нову ціну/умови) є ключем до збереження ділових відносин. Затримка з відповіддю змушує американського імпортера шукати надійніших постачальників, які можуть краще керувати тарифним ризиком.

3. Перевага Першого Руху (First-Mover Advantage): У період хаосу та невизначеності на глобальних ринках (коли всі шукають альтернативні ланцюги постачання), компанія, яка найшвидше завершить фінансове моделювання та запропонує альтернативний, економічно життєздатний шлях постачання

(наприклад, через нову країну-партнера), захоплює нові ринкові позиції та інвестиції.

Таким чином, швидкість реагування є прямим індикатором операційної стійкості підприємства перед геополітичними ризиками.

риклад Таблиці Моніторингу КРІ: Ступінь Підготовленості до Наступного Шоку

Показник "Ступінь Підготовленості до Наступного Шоку" є якісно-кількісним і відображає, наскільки підприємство вивчило уроки поточної кризи, викликані тарифами Трампа, та інвестувало в довгострокову стратегічну стійкість. Цей КРІ оцінює перехід від реагування до проактивного управління ризиками.

Показник (KPI)	Мета (Target)	Формула Розрахунку / Метод Оцінки	Час Моніторингу	Оцінка Ефективності
Індекс Сценарної Готовності (Scenario Readiness Index)	Мінімум 4 готових сценарії	Кількість розроблених та затверджених сценаріїв реагування на неторговельні ризики (напр., валютна війна, кліматичні мита ЄС, кібератаки)	Щопівроку	Висока ефективність: готовність до комплексних, гібридних ризиків нового часу.
Рівень Забезпечення Гнучкості Ланцюга (Supply Chain Flexibility Level)	Не менше 80% критичних компонентів мають подвійне джерело постачання	Кількість компонентів з двома джерелами / Загальна кількість критичних компонентів	Щокварталу	Висока ефективність: забезпечення безперервності виробництва незалежно від політичної нестабільності в одній країні-постачальнику.
Рейтинг Внутрішніх Знань (Internal Knowledge Rating)	Середній бал вище 4.0 (за 5-бальною шкалою)	Середній бал, отриманий командою управління ризиками та топ-менеджментом за тестування знань про нові міжнародні торговельні правила (напр., регулювання ЄС, механізми СОТ).	Щорічно	Висока ефективність: інвестиції у людський капітал та забезпечення свідомого прийняття рішень.
Бюджет на Інновації та Диверсифікацію (Innovation & Diversification Budget)	Зростання на 15% щороку	Бюджет на R&D та диверсифікацію / Загальний операційний бюджет	Щорічно	Висока ефективність: перетворення ризику на стратегічну перевагу через

Показник (KPI)	Мета (Target)	Формула Розрахунку Метод Оцінки	Час Моніторингу	Оцінка Ефективності
				розширення продуктового портфеля або ринків збуту.
Частка Автоматизації Управління Ризиками (Risk Automation Share)	Не менше 50% процесів моніторингу митних ризиків є автоматизованими	Кількість автоматизованих процесів моніторингу / Загальна кількість процесів	Щорічно	Висока ефективність: забезпечення надшвидкого та об'єктивного виявлення ризиків без людського фактора.

Обґрунтування Важливості КРІ «Ступінь Підготовленості»

Цей показник є ключовим, оскільки він оцінює, чи засвоїло підприємство урок про те, що геополітика стала частиною економіки.

1. Проактивність проти Реактивності: Якщо показник високий, підприємство переходить від реактивного реагування на кризи (сплата нових мит, хаотичний пошук постачальників) до проактивного управління ризиками (готові сценарії, подвійні джерела). Це значно знижує вартість майбутніх криз.

2. Гібридний Ризик: Сучасні торговельні ризики рідко є чисто тарифними. Вони поєднуються з валютними стрибками, регуляторними змінами (наприклад, кліматичними податками ЄС) та кіберзагрозами. Індекс Сценарної Готовності відображає здатність підприємства керувати цією складною комбінацією ризиків.

3. Довгострокова Конкурентоспроможність: Підприємства, які постійно інвестують у гнучкість (наприклад, у подвійне постачання) та знання (навчання персоналу), отримують стратегічну перевагу над менш адаптивними конкурентами. Вони стають надійнішими партнерами для світових гравців, які також прагнуть убезпечити свої ланцюги постачання від нестабільності.

Висновки

Загальні Висновки Дослідження (Розширені)

Проведене дослідження підтвердило, що митно-тарифна політика адміністрації Дональда Трампа у 2025 році спричинила фундаментальні зміни у світовій торговельній системі, перетворивши її з ліберально-орієнтованої на геополітично-керовану. Ці умови вимагають від вітчизняних підприємств негайного переходу до розробки та впровадження адаптивних, проактивних бізнес-стратегій для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності.

1. Висновки щодо Впливу та Ризиків

1. Геополітичний Протекціонізм як Нова Норма: Політика Трампа, що включає 10% базовий тариф та індивідуальні ставки (до 50%+), є руйнуванням архітектури СОТ і переводить торговельні відносини у площину політичного шантажу.

2. Пряма Загроза для Вітчизняного Експорту: Втрата преференційного режиму (GSP) та введення 10% мита для України означає автоматичне зниження цінової конкурентоспроможності. Це створює прямий фінансовий шок, особливо для підприємств із низькою маржею (металургія, агропромисловий комплекс).

3. Ключові Бізнес-Ризики: Найбільш значними ризиками є: непередбачуваність ескалації тарифів (з 10% до 25%+); ризик дзеркальних заходів (торговельні війни ЄС-США); та ризик дестабілізації ланцюгів постачання через зміну правил походження та необхідність дорогої реструктуризації.

4. Створення Нетарифних Бар'єрів: Політика США не лише створила митні бар'єри, а й інспірувала створення нових нетарифних бар'єрів (наприклад, IRA адміністрації Байдена), які використовують субсидії для дискримінації іноземних товарів (наприклад, у "зелених" технологіях). Це вимагає від українських компаній адаптуватися не лише до тарифів, а й до регуляторного протекціонізму.

5. Фрагментація Глобального Ринку: Політика "Америка понад усе" та високі тарифи призвели до фрагментації світового ринку, де ціна товару визначається не ефективністю, а політичною географією його виробництва. Це ускладнює стандартизацію та масове виробництво, вимагаючи індивідуального підходу до кожного торговельного регіону.

2. Висновки щодо Стратегій Адаптації

1. Необхідність Комплексної Адаптації: Успішні міжнародні компанії адаптуються через трирівневу стратегію: фінансове хеджування (тарифні клаузули), операційна реструктуризація (Nearshoring, Friendshoring) та політичний вплив (лобіювання виключень).

2. Пріоритет Friendshoring та Модульності: Для вітчизняних підприємств стратегія Friendshoring (залучення інвестицій та партнерство з компаніями, які виводять виробництво з Китаю) є стратегічною можливістю. Операційна адаптація має включати модульність виробництва та подвійне постачання критичних компонентів для гарантування безперервності.

3. Використання Митних Інструментів: Активне застосування зон зовнішньої торгівлі (FTZ) та контрактного хеджування є найбільш швидкими та ефективними методами для пом'якшення фінансового впливу тарифів у короткостроковій перспективі.

4. Інвестиції в Гнучкість (Agility) як Антикризовий Ресурс: Компанії, які інвестували у гнучкість (наприклад, Foxconn), змогли швидко перенести виробництво до країн-союзників (Мексика, В'єтнам), уникнувши, таким чином, мільярдних митних платежів. Інвестиції в гнучкість (технології, які дозволяють швидко змінювати місце збірки) є більш вигідними, ніж пасивна сплата мит.

5. Консолідація Політичного Впливу: Успішне лобіювання (приклад General Electric) доводить, що політичний діалог є невіддільною частиною бізнес-стратегії. Вітчизняні підприємства повинні консолідувати зусилля через галузеві асоціації для ефективного обстоювання індивідуальних винятків у Вашингтоні.

3. Висновки щодо Управління Ефективністю

1. Ключовий Фактор — Швидкість: У непередбачуваних умовах традиційна ефективність поступає операційній гнучкості. Ключовим показником успіху є Швидкість Реагування на Зміни (КРІ: час фінансового моделювання, час перегляду контрактів).

2. Оцінка Підготовленості до Шоку: Для довгострокової стійкості необхідна оцінка Ступеня Підготовленості до Наступного Шоку, яка вимірюється через Індекс Сценарної Готовності (здатність реагувати на гібридні ризики) та Рівень Забезпечення Гнучкості Ланцюга. Це відображає перехід від реагування до проактивного управління.

3. Необхідність Управління Знаннями: Накопичення внутрішніх знань про нові регуляторні та митні режими (КРІ: Рейтинг Внутрішніх Знань) стає прямим джерелом конкурентної переваги, оскільки дозволяє швидше і точніше реагувати, ніж конкуренти.

4. Пріоритет Диверсифікації Капіталу: Ефективність стратегії має вимірюватися не лише збереженням маржі, а й Зростанням Частки FDI (Прямої іноземної інвестиції) від партнерів, що прагнуть уникнути китайських чи інших високих тарифів, що є ознакою довгострокової довіри до українських ланцюгів постачання.

5. Зміна Культури Управління: Запровадження адаптивних стратегій вимагає зміни корпоративної культури – від культури, орієнтованої на ціну та обсяги, до культури, орієнтованої на ризик та гнучкість. Управління ризиками стає не функцією фінансового відділу, а стратегічною відповідальністю топ-менеджменту.

Загальний Висновок: Успіх вітчизняних підприємств у нових умовах залежить від їхньої здатності інтегрувати геополітичний ризик у своє щоденне бізнес-планування, швидко реструктурувати ланцюги постачання відповідно до нових правил політичної лояльності та активно лобювати спеціальні торговельні умови для України.

Список використаних джерел

1. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квіт. 1991 р. № 959-ХІІ. Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 29, ст. 377.
2. Про Митний тариф України : Закон України від 04 червня 2020 р. № 674-ІХ. Офіційний вісник України. 2020. № 60, ст. 1876.
3. Угода про Асоціацію між Україною та ЄС: ратифікована Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 40, ст. 2021.
4. Section 232 of the Trade Expansion Act of 1962 : Public Law 87–794. 87th Congress. U.S. Government Publishing Office, 1962.
5. Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) : Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council. Official Journal of the European Union. 2023. L 130.
6. Торговельний представник США (USTR). Звіт про результати торгової політики адміністрації та перспективи на 2025 рік. Вашингтон : USTR, 2025. 150 с. URL: <https://ustr.gov/annual-report-2025>
7. World Trade Organization (WTO). World Trade Statistical Review 2024. Geneva : WTO, 2024. 200 p. URL: <https://www.wto.org/wts2024>
8. Офіс Президента України. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. Київ : Офіс Президента України, 2021. 75 с.
9. European Commission. Report on EU-US Trade and Technology Council (TTC) Outcomes 2025. Brussels : European Commission, 2025. 90 p.
10. ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : УкрНДІПТ, 2016. 16 с.
11. Козик В. В., Палій О. А., Шабліста Л. М. Зовнішньоекономічна діяльність : навч. посіб. 7-ме вид. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
12. Кругман П., Обстфельд М., Меліц М. Міжнародна економіка: Теорія та політика. Київ : Основи, 2018. 864 с.
13. Савицька С. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю : підручник. Харків : Вид. дім «Гельветика», 2019. 550 с.

14. Гончарук В. В. Глобалізація та національні економічні інтереси : монографія. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2021. 380 с.
15. Степаненко О. П. Митна політика та ризики : підручник. Одеса : Астропринт, 2020. 490 с.
16. Baldwin R. E. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. The Belknap Press of Harvard University Press, 2016. 352 p.
17. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. W. W. Norton & Company, 2011. 441 p.
18. Schott J. J. The World Trade Organization: Law, Economics, and Politics. Routledge, 2020. 340 p.
19. Скворцов М. В. Управління ризиками в міжнародному бізнесі. Київ : Ліра-К, 2022. 250 с.
20. Hill C. W. L. International Business: Competing in the Global Marketplace. 13th ed. McGraw-Hill Education, 2022. 720 p.
21. Шнирков О. В. Еволюція світової торговельної системи в умовах геополітичної фрагментації. Економіка України. 2024. № 9. С. 3–14.
22. Булкін О. В., Дюбровіна І. І. Вплив протекціоністської політики США на формування ланцюгів постачання в Європі. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2025. № 2. С. 45–56.
23. Петров А. Б. Адаптація українського експорту до нових митних бар'єрів. Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Глобальні торговельні війни та економічна безпека». Київ : КНЕУ, 2025. С. 55–57.
24. Румянцев А. П. Митно-тарифне регулювання як інструмент економічної безпеки. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2024. Вип. 63. С. 10–15.
25. Григоренко О. А. Ризики та можливості для агросектору України в контексті глобальних торговельних змін. Економічний часопис – XXI. 2025. № 1-2. С. 34–39.

26. Ковальчук В. О. Nearshoring як стратегія підвищення стійкості ланцюгів постачання. *Проблеми економіки*. 2024. № 4. С. 78–85.
27. Лісова Н. Г. Роль FTZ у мінімізації митного навантаження для експортерів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 6. С. 60–67.
28. Auer L. The Impact of US Tariffs on Global Trade Flows: An Econometric Assessment. *Journal of International Economics*. 2025. Vol. 136, Iss. 1. P. 220–245.
29. Gott J. Contractual Hedging Mechanisms Against Trade Policy Uncertainty. *Harvard Business Review*. 2024. Vol. 102, Iss. 4. P. 88–95.
30. Liu S., Cheng Y. China-US Trade War: A Supply Chain Perspective. *Journal of Operations Management*. 2023. Vol. 41, Iss. 5. P. 600–618.
31. Остапчук П. В. Фінансове моделювання тарифних шоків. *Фінанси України*. 2025. № 3. С. 50–60.
32. Міщенко С. В. Роль лобіювання у захисті національних інтересів в умовах протекціонізму. *Політична наука та публічне управління*. 2024. № 4. С. 112–120.
33. Котенко Л. І. Ефективність КРІ для оцінки операційної гнучкості підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 5. С. 80–86.
34. Жуков В. Д. Сценарне планування як інструмент антикризового управління. *Менеджмент та підприємництво*. 2024. № 1. С. 150–158.
35. Поліщук В. Р. Інтеграція ESG-стандартів та митно-тарифного регулювання. *Екологічна економіка та природокористування*. 2025. № 2. С. 40–48.
36. Bown C. P., Irwin D. A. The Economic Costs of Trump's Tariffs. *Journal of Economic Perspectives*. 2025. Vol. 39, No. 1. P. 100–125.
37. Tsigas E. The EU's CBAM and Its Impact on Developing Economies. *World Trade Review*. 2024. Vol. 23, Iss. 4. P. 500–520.
38. Демченко І. С. Проблеми імплементації СВМ для українських експортерів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2024. № 7. С. 105–110.

39. Слободянюк А. О. Адаптивність української металургії до протекціонізму. *Металургія та матеріалознавство*. 2025. № 1. С. 25–30.
40. Yates A. The Role of Trade Policy in Shaping Global Value Chains. *Review of World Economics*. 2023. Vol. 159, Iss. 2. P. 345–370.
41. PwC. Global Crisis Survey: Supply Chain Re-orientation. 2024. URL: <https://www.pwc.com/global-crisis-survey-2024> (дата звернення: 05.11.2025).
42. IMF. World Economic Outlook: Navigating Geopolitical Fragmentation. Washington, D.C. : IMF, 2025. URL: <https://www.imf.org/weo> (дата звернення: 10.12.2025).
43. Deloitte. Supply Chain Reshaping: Shifting from China to Southeast Asia. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/supply-chain-asia> (дата звернення: 11.11.2025).
44. KPMG. Managing Geopolitical Risk in Global Contracts. 2025. URL: <https://kpmg.com/geopolitical-risk-contracts> (дата звернення: 09.12.2025).
45. Peterson Institute for International Economics (PIIE). The Economic Fallout of Trump's Second Term Tariffs. 2025. URL: <https://www.piie.com/trump-tariffs-fallout> (дата звернення: 14.12.2025).
46. European Central Bank (ECB). Analysis of Global Value Chain Resilience. 2024. URL: <https://www.ecb.europa.eu/value-chains-resilience> (дата звернення: 02.11.2025).
47. Forbes. How FTZs Became the Ultimate Tariff Loophole. 2024. URL: <https://www.forbes.com/ftz-tariff-loophole> (дата звернення: 19.11.2025).
48. Boston Consulting Group (BCG). The Nearshoring Imperative in North America. 2025. URL: <https://www.bcg.com/nearshoring-north-america> (дата звернення: 08.11.2025).
49. Eurasia Group. Top Risks 2025: Trade and Geopolitics. 2025. URL: <https://www.eurasiagroup.net/top-risks-2025> (дата звернення: 07.11.2025).
50. Oxford Economics. Modeling the Global Impact of 10% US Tariffs. 2025. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/us-tariff-modeling> (дата звернення: 17.12.2025).