

УДК 658.5:339.5:005.334

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2026.17>**Мельник Ольга Григорівна***доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8819-1910>***Якимець Дмитро-Ілля Ігорович***аспірант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0966-5462>*

ДОСВІД УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: МІЖНАРОДНИЙ ТА НАЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

Анотація. Стаття присвячена дослідженню трансформації систем управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств (ЗЕД) в умовах геополітичної турбулентності, деглобалізації та воєнного стану в Україні. Обґрунтовано, що ЗЕД сьогодні є критично важливим драйвером стійкості вітчизняного бізнесу, оскільки забезпечує диверсифікацію ринків збуту, генерацію валютної виручки та технологічний трансфер. Водночас доведено, що український експортер функціонує в умовах багатовимірною тиску, який охоплює геоекономічну, воєнно-безпекову, логістично-транспортну, валютно-фінансову, регуляторно-екологічну та кадрову складові невизначеності. Метою статті є порівняльний аналіз міжнародного й національного досвіду управління ризиками ЗЕД та розроблення рекомендацій щодо імплементації передових світових практик у діяльність українських суб'єктів господарювання. На основі аналізу практик провідних транснаціональних корпорацій (Siemens, Philips, Toyota, Suzano, L'Oréal, IKEA) систематизовано ключові інструменти міжнародного ризик-менеджменту: централізоване й «природне» валютне хеджування, кодекси поведінки постачальників, модель «трьох ліній захисту», крос-функціональні команди регуляторного комплаєнсу та цифрові ERP-рішення. Виявлено специфічні риси національної моделі ризик-менеджменту – реактивний характер, фокус на логістичних і митних бар'єрах, обмежене використання деривативів, зростання ролі державного Державного експортно-кредитного агентства України. Проаналізовано кейси Kormotech, АрселорМіттал Кривий Ріг та Метінвест щодо адаптації до вимог Вуглецевого механізму прикордонного коригування та Регламенту Європейського Союзу щодо боротьби зі знелісненням. Здійснено порівняльне зіставлення міжнародного та національного підходів у табличній формі та запропоновано практичні проєкції трансферу міжнародного досвіду для гармонізації вітчизняної практики зі стандартами ISO 31000 та COSO ERM.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, ризик-менеджмент, воєнний стан, хеджування валютних ризиків, транснаціональні корпорації, CBAM, EUDR, міжнародні стандарти (ISO 31000, COSO ERM), Європейський зелений курс, економічна безпека підприємства.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення підвищення конкурентоспроможності та технологічний трансфер рефокусує увагу українських підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на більш вимогливі ринки, зокрема Європейського Союзу, що спонукає їх модернізувати виробничі потужності, впроваджувати новітні стандарти якості (ISO, BRCGS), екологічні регламенти (Механізму транскордонного вуглецевого коригування CBAM, Регламенту щодо знеліснення EUDR) та новітні цифрові технології. Водночас реалії воєнного часу в Україні кардинально змінили вектор викликів та загроз для вітчизняних суб'єктів ЗЕД. Сучасний український експортер та імпортер функціонує в умовах постійного тиску невизначеності, що є багатокomпонентним і охоплює такі складові: міжнародну та геоекономічну, воєнно-безпекову, логістично-транспортну, валютно-фінансову, нормативно-екологічну та регуляторну, кадрово-демографічну тощо.

За цих обставин управління ризиками ЗЕД перестає бути допоміжною або формальною функцією адміністрування на підприємстві – воно трансформується в унікальну, системну складову загального корпоративного управління. Традиційні підходи до менеджменту, зорієнтовані на стабільне середовище, виявляються безсилими перед комбінованими ризиками воєнного часу. Ризик-менеджмент ЗЕД стає спеціалізованим управлінським контуром, що забезпечує превентивну ідентифікацію загроз, оперативну адаптацію контрактних відносин, гнучке хеджування фінансових позицій

та безперервність бізнес-процесів суб'єкта господарювання. При цьому, незважаючи на високий рівень адаптивності українського бізнесу, інтеграція України до європейського економічного простору вимагає не ситуативного долаття криз, а гармонізації національної практики ризик-менеджменту з міжнародними стандартами. Тому визначального наукового та прикладного значення набуває системне осмислення світового досвіду управління ризиками ЗЕД, його критичний аналіз та розробка дієвих механізмів імплементації передових технологій та інструментарію у діяльність українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема забезпечення стійкості зовнішньоекономічної діяльності підприємств та розбудови систем корпоративного ризик-менеджменту в умовах високої невизначеності перебуває у центрі уваги багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців.

Концептуальні та методологічні засади корпоративного управління ризиками (з англ. Enterprise Risk Management, ERM) висвітлено у працях таких авторитетних іноземних фахівців, як Ф. Бромлі [1], А. Майкс [2] та С. Сегал [3], які обґрунтували необхідність інтеграції ризик-менеджменту в інтегральний вектор стратегічного управління та підтвердили його прямий вплив на довгострокову вартість бізнесу. Прикладні питання оцінки невизначеності, квантифікації загрози та адаптивності складних систем у волатильному середовищі досліджували Д. Ральф [4] та Д. Габбард [5], тоді як фундаментальні принципи диверсифікації ризиків та побудови так званих антикризових бізнес-моделей викладено у працях Н. Таллеба [6].

Вагомий внесок у дослідження специфіки управління ЗЕД підприємств та ризиками міжнародної торгівлі зробили й українські науковці. Зокрема, дослідження О. Гребельника, О. Мельник, Т. Мельник, І. Благун та Ю. Козака присвячено теоретико-методологічним аспектам розвитку ЗЕД вітчизняних підприємств, оцінюванню їхнього експортного потенціалу та рівня адаптації до вимог світового ринку [7-10]. Питання антикризового управління, розбудови механізмів економічної безпеки підприємств та управління фінансово-економічними ризиками в умовах трансформаційних зрушень ґрунтовно досліджено у працях О. Власюка, З. Варналія, Н. Ткаченко та О. Ляшенка [11-13].

З початком повномасштабного вторгнення РФ вітчизняний науковий дискурс суттєво змістився у бік пошуку прикладних механізмів виживання та реорганізації ЗЕД під час війни. Дослідження таких сучасних українських авторів, як В. Решота, О. Попова, Т. Васильців та А. Заїнчковський, присвячено питанням трансформації експортно-імпортних ланцюгів, релокації бізнесу, диверсифікації транспортно-логістичних шляхів та долаття регуляторно-адміністративних бар'єрів (зокрема у сфері валютного контролю та митного оформлення) [14]. Водночас, незважаючи на значний обсяг наукових праць, більшість існуючих досліджень або зосереджуються на окремих вимірах ризику (суто фінансових чи логістичних), або розглядають ризик-менеджмент ЗЕД у відриві від сучасного комбінованого тиску воєнного стану та нових екологічних вимог ЄС. Стрімка зміна геополітичної та макроекономічної ситуації вимагає переосмислення традиційних підходів і гармонізації світових практик із реальними можливостями й обмеженнями українських підприємств.

Попри наявність численних досліджень та розробок у сфері ризик-менеджменту підприємницьких структур, поза увагою багатьох дослідників залишається комплексне порівняльне зіставлення інструментарію управління ризиками, що застосовується в міжнародній практиці, зокрема провідними транснаціональними корпораціями, та реальних адаптивних механізмів, які використовують вітчизняні підприємства у критичних ситуаціях. Недостатньо вивченими залишаються питання критеріїв і умов ефективного трансферу міжнародних стандартів, а також «зеленого» регуляторного комплаєнсу та цифрових технологій ризик-менеджменту в практику вітчизняного бізнесу, що є активним учасником зовнішньоекономічних операцій.

Метою статті є комплексне дослідження та порівняльний аналіз міжнародного й національного досвіду управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств, ідентифікація ключових розбіжностей та розроблення рекомендацій щодо імплементації передових світових практик у систему ризик-менеджменту українських суб'єктів ЗЕД.

Виклад основного матеріалу дослідження. У міжнародній практиці управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності базується на системному, процесному та превентивному підходах. Всесвітньо відомі іноземні компанії розвивають систему управління на засадах ризик-менеджменту не як реакцію на проблеми, а як невід'ємний елемент стратегічного управління та корпоративної культури, визначений стандартами ISO 31000:2018 [15] та COSO ERM [16].

Аналіз практичного досвіду транснаціональних корпорацій (ТНК) дає змогу виділити ключові векторні напрями сучасного міжнародного ризик-менеджменту суб'єктів господарювання.

Вектор А. Валютні ризики: від фінансового до «природного» хеджування

ТНК із диверсифікованим географічним портфелем накопичили найбільш системні алгоритми мінімізації валютних коливань. Формалізована валютна політика та алгоритмізація притаманні

компанії Siemens, німецькому міжнародному технологічному концерну та одному із найбільших промислових конгломератів світу, що працює у сферах автоматизації, електрифікації, цифровізації та інфраструктури. Компанія веде діяльність у понад 200 країнах. Внутрішній регламент вимагає жорсткого коефіцієнта хеджування (75–100%) для операційних підрозділів із використанням спот-, форвардних, опціонних контрактів та свопів. Управління ліквідністю компанії реалізує Центральне казначейство яке щодня здійснює у 30 валютах (близько 75% обсягу припадає на короткострокові валютні свопи), залучаючи алгоритмічний аналіз ринкових трендів для коригування позицій у реальному часі [17].

Топ-менеджмент нідерландської компанії Philips, яка у 1891 р. почала роботу як виробник електричних лампочок, а сьогодні у світових масштабах спеціалізується на медичному обладнанні, догляді за здоров'ям та споживчих товарах, здійснює так звану централізовану оцінку вразливості в умовах управління валютним ризиком [18]. Розробивши власну «валютну карту вразливості», фахівці корпорації вимірюють чутливість прибутку до курсових коливань за кожним ринком і здійснює хеджування централізовано на рівні всієї групи, уникаючи розсіювання ресурсів на рівні окремих дочірніх структур.

Успішну імплементацію технології ризик-менеджменту на засадах багаторівневого захисту і «природного» хеджування слід розглянути за прикладом однієї із найбільших автомобільних компаній світу – Toyota (Японія). Тут поєднано класичні деривативи (форварди, опціони, валютні свопи) з інструментами природного хеджування – виплатою заробітної плати європейським працівникам та будівництвом заводів у Європі за рахунок євро-виручки, що повністю балансує валютні надходження й витрати [19].

Також, свого часу, бразильська лісопромислова компанія Fibria, яка була світовим лідером у виробництві вибіленої евкаліптової целюлози, вважалась хрестоматійним прикладом підприємства з «чистим природним хеджуванням» («hedge natural»). Оскільки понад 90% її виручки формувалося в доларах США від експорту целюлози, а операційні витрати (заводи, ліси, зарплати) виникали переважно у бразильських реалах, компанія свідомо утримувала свій довгостроковий борг у доларах. Коли національна валюта знецінювалася, операційний прибуток у реалах зростав, що компенсувало бухгалтерські збитки від переоцінки доларового боргу, і навпаки [20]. У 2018–2019 рр. Fibria об'єдналася із своїм головним конкурентом, Suzano Papel e Celulose, за угодою вартістю 15,3 млрд доларів США, після чого перша припинила існування як самостійна компанія. При цьому, Suzano й досі послідовно дотримується принципу природного хеджування валютного ризику – і ця політика прямо успадкована від часів, коли Fibria та сама Suzano ще існували окремо. За останніми опублікованими результатами діяльності, компанія продовжує активно управляти валютними й товарними ризиками: Suzano захистила близько 90% експозиції на нафту у 2026 р. за середньою ціною \$57–69, а також застосовує близько \$5,6 млрд валютних хеджів для зниження волатильності прибутку. Аналітики також зазначають, що через прив'язку до курсу BRL/USD компанія фактично є природним хеджем проти девальвації національної валюти для локальних інвесторів, хоча це й створює значну балансову нестабільність [21; 22].

Комбінований підхід та інструментарій локалізації став основою управління валютними ризиками ще двох всесвітньо відомих корпорацій: L'Oréal (найбільшої у світі французької групи компаній, що спеціалізується на виробництві косметики, парфумерії та засобів догляду за шкірою і волоссям) та United Technologies Corporation, UTC (всесвітньо відомої американської багатогалузевої корпорації з виготовлення авіаційних двигунів, систем кондиціонування, ліфтів, аерокосмічного обладнання та військової продукції). UTC до свого розпаду у квітні 2020 р. офіційно заявляла, що використовує похідні фінансові інструменти – свопи, форвардні контракти та опціони – для управління ризиками коливань курсів валют, відсоткових ставок і цін на сировину, розглядаючи їх виключно як нескладні у імплементації інструменти управління ризиком, а не для торгівлі чи спекуляцій [23]. L'Oréal, як і Suzano, спирається передусім на природне хеджування, що виникає із самої структури глобального бізнесу. Через свою багатогранну міжнародну присутність L'Oréal природно піддається валютним коливанням, а закупівлі підрозділами здійснюються переважно у валюті країни постачальника. При цьому портфель із 40 великих міжнародних брендів компанії дозволяє підтримувати баланс продажів між регіонами, товарними категоріями та каналами дистрибуції [24]. Разом з тим, L'Oréal іде далі, ніж стара UTC-філософія «виробляй там, де продаєш». Компанія веде активну, документально оформлену політику хеджування, якою займається спеціалізований підрозділ Treasury and Corporate Finance. Команда з управління валютним ризиком відповідає за впровадження політики хеджування валютних ризиків згідно зі стандартом IFRS9, щоденне управління хеджами через власні автоматизовані торгові процеси, моніторинг фінансових ринкових ризиків (валюта, ставки, сировина) та контроль над валютним портфелем групи. Фахівці також кальку-

люють та аналізують валютні прибутки та збитки, а також їхній вплив на операційний результат групи вцілому.

Вектор Б. Управління ланцюгами постачання та репутаційно-соціальними ризиками

Багато компаній у світі імплементують ризик-менеджмент у межах цілого ланцюга створення вартості. Яскравим прикладом такого підходу є система управління ризиками Inter IKEA Group (IKEA) (шведської транснаціональної корпорації із головним офісом у Нідерландах, що розробляє і реалізує швидкозбірні меблі, кухонну техніку й аксесуари для дому), яка побудувала систему на основі кодексу поведінки постачальників IWAY [25]. Кодекс встановлює суворі екологічні, соціальні та трудові вимоги для понад 1900 постачальників, а відповідальність за ризики розподіляється за моделлю «трьох ліній захисту»:

1. Операційні бізнес-підрозділи (перша лінія);
2. Функції контролю та комплаєнсу (друга лінія);
3. Внутрішній аудит (третя лінія).

Вектор В. Адаптація до «зеленого» регулювання ЄС (CBAM, Green Deal)

Дослідження практик великих виробничих компаній ЄС свідчить: успішна відповідність Вуглецевому механізму прикордонного коригування (CBAM) неможлива силами одного відділу. Компанії формують крос-функціональні команди, де закупівлі, торговельний комплаєнс, підрозділ сталого розвитку та управління майстер-даними спільно забезпечують дотримання регуляторних вимог. Оскільки CBAM охоплює цемент, сталь, алюміній, добрива, електроенергію та водень і діє паралельно із Системою торгівлі викидами ЄС (EU ETS), компанії масово впроваджують цифрові платформи для збору даних про вуглецевий слід безпосередньо у постачальників напередодні повноцінної фінансової фази [26-28]. Сучасний ризик-менеджмент комплексно базується на технологічних рішеннях: розроблені модулі в ERP-системах (SAP, Oracle) дають змогу здійснювати моніторинг валютних, товарних та регуляторних експозицій у режимі реального часу, автоматично коригуючи хеджувальні позиції [29; 30].

Українська практика управління ризиками ЗЕД підприємств сьогодні реалізується в умовах надзвичайно високої невизначеності, спричиненої воєнним станом, блокуванням логістичних шляхів, руйнуванням інфраструктури та обмеженістю довгострокового фінансування. З огляду на це, сформувалася специфічні риси національної моделі ризик-менеджменту, які можна узагальнити наступним чином:

1. Реактивний та антикризовий характер: Значна частина вітчизняних підприємств реагує на ризики після їх реалізації, використовуючи операційну гнучкість замість регламентованого превентивного планування.

2. Фокус на логістичних та митних бар'єрах: основний ресурс ризик-менеджменту спрямовано на операційне подолання блокувань кордонів, пошук альтернативних маршрутів (дунайські порти, нові залізничні хаби) та подолання митних затримок.

3. Специфіка фінансового захисту: через обмеження валютного ринку та регуляторні стримування НБУ класичні деривативи використовуються рідко. Замість них українські експортери застосовують мультивалютні застереження, 100% передплату або операційне зміщення розрахунків.

Роль державних інституцій: значно зросла роль українського Державного експортно-кредитного агентства (ЕКА) щодо страхування воєнних ризиків та експортних кредитів.

Національний ринок демонструє неоднорідну готовність до світових та європейських вимог ризик-менеджменту. Успішний кейс випереджальної адаптації як інструменту управління ризиками в умовах ЗЕД продемонстрував український виробник кормів для тварин Kormotech. Компанія інтегрувала міжнародну систему управління ризиками як стратегічний інструмент і у 2026 р. український завод Kormotech першим в Україні пройшов міжнародну сертифікацію за стандартом BRCGS Global Standard Food Safety, а аудит компанії Bureau Veritas Certification Ukraine присвоїв підприємству найвищу оцінку «А». Показово, що в компанії свідомо трактують стандарт не як разову вимогу для виходу на окремі ринки, а як інструмент постійного вдосконалення виробництва та контролю якості. Компанія уніфікувала стандарти якості та ризиків між своїми українськими та литовським заводами, реалізувавши принцип «природного хеджування» та географічної диверсифікації виробництва безпосередньо в єврозоні. Це приклад проактивного контуру регуляторної адаптації, який випереджає обов'язкові вимоги ринку.

Доцільно зазначити, що типовою для українського бізнес-середовища є ситуація, коли операційний, фінансовий і навіть якісний ризик-менеджмент побудовано на доволі зрілому рівні (часто на базі ISO 31000), але найновіші «зелені» регуляторні ризики ЄС (CBAM, EUDR, CSRD) залишаються слабкою ланкою, бо вимагають визнаної в ЄС інфраструктури верифікації, якої в Україні ще немає. Найбільш показовим кейсом 2026 р., що підтверджує наведену вище тезу, є поточна ситуація

у вітчизняному гірничо-металургійному комплексі, зокрема щодо ризик-менеджменту у компаніях АрселорМіттал Кривий Ріг та Метінвест. Введення фінансової фази СВМ [36] створило додаткове навантаження на українську сталь. Наприклад, ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» зіштовхнувся з істотним скороченням експорту та змушений був скоригувати свої виробничі плани. Проблема полягає не у відсутності внутрішнього ризик-менеджменту на підприємствах, а в інституційній незавершеності: відсутності акредитованих Єврокомісією українських верифікаторів викидів. У результаті ЄС застосовує «дефолтні» коефіцієнти, які штучно завищують вуглецевий слід (наприклад, 2,596 т CO₂/т сталі проти реальних верифікованих 110 кг CO₂/т у деяких виробників). Це також створило ризики для закордонних потужностей ГК «Метінвесту» (Promet Steel у Болгарії), зупинивши поставання заготовки з «Каметстали».

Що стосується агро- та деревообробного сектору, то Регламент ЄС про боротьбу зі знелісненням (EUDR) вимагає геолокаційної трасованості сировини (деревина, соя, ВРХ тощо) від ділянки вирощування. Хоча операційний ризик-менеджмент компаній є зрілим, відсутність національної цифрової системи геокадастрової простежуваності змусила ЄС відтермінувати застосування норм для надання часу на розбудову цифрової інфраструктури (на базі ДП «ЛІАЦ»).

Таким чином, наведений вище аналітичний матеріал узагальнено у вигляді табл. 1, де зіставлено та систематизовано характерні ознаки, притаманні світовому та вітчизняному інструментарію ризик-менеджменту суб'єктів ЗЕД.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз міжнародного та національного досвіду управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Параметр порівняння	Міжнародний досвід (ТНК)	Національний досвід (Україна)
Домінуючий підхід	Проактивний, превентивний	Реактивний, адаптивно-антикризовий
Основа прийняття рішень	Data-driven аналітика, ІІІ, сценарії	Досвід та інтуїція керівництва, антикризові протоколи
Фінансові інструменти	Деривативи, централізоване хеджування, валютні карти	Мультивалютні застереження, передплата, державне ЕКА
Логістичні передумови	Диверсифікація за методом «Just-in-Case» («про всяк випадок»), інструментарій IWAY	Діяльність в умовах блокувань кордонів та зміни маршрутів
Стандартизація	Висока (ISO 31000, COSO ERM, BRCGS)	Точкова (переважно великий експортно орієнтований бізнес)

Джерело: сформовано авторами

Для забезпечення стійкості українських суб'єктів ЗЕД в умовах євроінтеграції критично важливим є успішний трансфер передових міжнародних практик у національну економічну реальність. Практичні проєкції цього трансферу наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 – Проекція трансферу міжнародного досвіду управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на українські підприємства

Практика іноземних компаній	Застосування для українського підприємства
Централізована валютна політика з фіксованим коефіцієнтом хеджування	Встановлення внутрішніх лімітів хеджування контракту у EUR/USD ще на етапі бюджетування та калькуляції собівартості.
Природне хеджування через локалізацію витрат у валюті виручки	При розширенні експорту в ЄС – часткове розміщення закупівельних чи виробничих хабів безпосередньо у єврозоні.
Крос-функціональна команда з регуляторного комплаєнсу	Створення робочої групи «закупівлі – логістика – екологія – комплаєнс» для моніторингу та розрахунку вуглецевого сліду.
Кодекс постачальників та «три лінії захисту»	Впровадження власного комплаєнс-кодексу для підрядників і чіткий розподіл функцій контролю за рівнями управління.
ERP-модулі та алгоритмічний моніторинг	Інтеграція модулів автоматизованого обліку та аналізу ризиків у наявні ERP/CRM-системи замість ручної обробки в Excel.

Джерело: сформовано авторами

Запровадження цих елементів дозволить вітчизняним підприємствам не лише мінімізувати поточні воєнно-логістичні збитки, а й завчасно адаптуватися до вимог Європейського зеленого курсу (EU Green Deal), закріпивши та розширивши свої позиції на ринку ЄС.

Висновки. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств знаходиться у стані трансформації від ситуативного реагування до створення системних інституційних механізмів. Вивчення міжнародного досвіду показує, що ключовими факторами стійкості є превентивність, комплексна цифровізація оцінки ризиків та активне використання інструментів фінансового й страхового захисту.

Зіставивши міжнародний та національний вимір, з'ясовано, що український бізнес демонструє високий рівень оперативної гнучкості та адаптивності, проте потребує систематизації процесів ризик-менеджменту відповідно до міжнародних стандартів та новітніх регуляторних вимог ЄС.

Перспективи подальших досліджень за цим напрямом полягають у розробці прикладної методики кількісної оцінки комбінованих (воєнно-логістичних, валютних та «зелених» регуляторних) ризиків для українських експортерів, а також в обґрунтуванні державних та корпоративних інструментів подолання «інституційного розриву» при верифікації вуглецевого сліду та трасованості товарів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bromiley Ph., McShane M., Nair A., Rustambekov E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*. 2015. Vol. 48, Iss. 4. P. 265–276. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
2. Kaplan R. S., Mikes A. Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*. 2012. Vol. 90, No. 6. P. 48–60.
3. Segal S. Corporate Value-at-Risk: Enterprise Risk Management for Non-Financial Companies. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011. 416 p.
4. Ralph D., Tuveson M. Managing Global Risks : Cambridge Centre for Risk Studies Research Report. Cambridge: Judge Business School, University of Cambridge, 2020. 84 p.
5. Hubbard D. W. The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2020. 352 p.
6. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012. 530 p.
7. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. 5-те вид., перероб. та допов. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 410 с.
8. Зелінська О., Галазюк Н. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>
9. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : підручник / за заг. ред. А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 630 с.
10. Козак Ю. Г. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: кредитно-модульний курс : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 288 с.
11. Маслій О., Ківшик О., Котелевець М. Загрози економічній безпеці держави в умовах глобальних перетворень. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-4>
12. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації : монографія. Київ : Знання України, 2020. 423 с.
13. Куліш Д. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств Європейського Союзу. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-10>
14. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281–288. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-281-288>
15. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
16. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. 2017. URL: <https://www.coso.org/guidance-ern>
17. Global Finance. Foreign exchange awards 2018: Corporations. *Global Finance Magazine*. 2018. 11 January. URL: <https://gfmag.com/award/award-winners/foreign-exchange-awards-2018-corporations/>
18. Koninklijke Philips N.V. Annual report 2024: Financial statements and notes. 2025. URL: <https://www.results.philips.com>
19. Toyota Motor Corporation. Form 20-F: Annual report for the fiscal year ended March 31, 2024. 2024. URL: https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/sec/20-F_202403_final.pdf
20. Fibria Celulose S.A. Form 6-K: Report of foreign private issuer (SEC File No. 001-34088). U.S. Securities and Exchange Commission. 2014. 30 January.
21. Suzano S.A. Suzano reports 1Q26 results [Form 6-K]. U.S. Securities and Exchange Commission. 2026. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0000909327/000090932726000053/apresentaoderesultados1t.htm>
22. DCF Analysis. Suzano S.A. (SUZ): PESTLE analysis. 2026. April. URL: <https://dcf-analysis.com/products/suz-pestle-analysis>
23. United Technologies Corp. Form 10-Q [Quarterly report]. U.S. Securities and Exchange Commission. 2013. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0000101829/000010182913000007/utx331201310q.htm>
24. L'Oréal. 2025 universal registration document. L'Oréal Finance. 2025. URL: https://www.loreal-finance.com/eng/2025-universalregistration_document/en/article/170/
25. Inter IKEA Systems B.V. IWAY – the IKEA supplier code of conduct. IKEA.com. 2026. URL: <https://www.ikea.com/global/en/iway>
26. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 130. P. 52–104.
27. BRCGS Global Standard Food Safety (Issue 9): Site qualification and audit methodology. London: British Retail Consortium, 2022. 148 p.
28. Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation. *Official Journal of the European Union*. 2023. L 150. P. 206–247.

29. SAP SE. SAP Commodity Management: Features. SAP.com. 2026. URL: <https://www.sap.com/products/scm/commodity-management/features.html>

30. SAP Certified Partner / UNIORG. Efficient commodity trading & hedging with SAP. 2023. URL: <https://www.uniorg.de/en/insights/blog-en/efficient-commodity-trading-hedging-with-sap>

REFERENCES

1. Bromiley, Ph., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
2. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
3. Segal, S. (2011). *Corporate value-at-risk: Enterprise risk management for non-financial companies*. John Wiley & Sons.
4. Ralph, D., & Tuveson, M. (2020). *Managing global risks: Cambridge Centre for Risk Studies research report*. Judge Business School, University of Cambridge.
5. Hubbard, D. W. (2020). *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
6. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder*. Random House.
7. Hrebelynyk, O. P. (2019). *Osnovy zovnishnyoeconomichnoi diialnosti* [Fundamentals of foreign economic activity] (5th ed.). University DFS Ukrainy.
8. Zelinska, O., & Halaziuk, N. (2024). Transformatsiia zovnishnyoeconomichnoi diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Transformation of foreign economic activity of domestic enterprises under modern challenges]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (70). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>
9. Mazaraki, A. A., & Melnyk, T. M. (Eds.). (2019). *Zovnishnyoeconomichna diialnist pidpriemstva* [Foreign economic activity of the enterprise]. Kyiv National University of Trade and Economics.
10. Kozak, Yu. H. (2023). *Zovnishnyoeconomichna diialnist pidpriemstv: Kredytно-modulnyi kurs* [Foreign economic activity of enterprises: Credit-modular course]. Tsentr Uchbovoi Literatury.
11. Maslii, O., Kivshyk, O., & Kotelevets, M. (2023). Zahrozy ekonomichnoi bezpetsi derzhavy v umovakh hlobalnykh peretvoren [Threats to the economic security of the state under global transformations]. *Ekonomichnyi Prostir*, (183), 25–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/183-4>
12. Varnalii, Z. S. (2020). *Ekonomichna ta finansova bezpeka Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Economic and financial security of Ukraine under globalization]. Znannia Ukrainy.
13. Kulish, D. (2022). Zovnishnyoeconomichna diialnist pidpriemstv Yevropeiskoho Soiuzu [Foreign economic activity of European Union enterprises]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (4), 71–78. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-10>
14. Hrytsenko, L. L., Kozhushko, I. O., Chepurko, V. O., & Perepelitsyn, H. B. (2023). Ryzhuk-oriientovane upravlinnia v systemi ekonomichnoi bezpeky korporatyvnoho pidpriemstva [Risk-oriented management in the economic security system of a corporate enterprise]. *Biznes Inform*, (8), 281–288. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-281-288>
15. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines*. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>
16. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management – Integrating with strategy and performance*. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>
17. Global Finance. (2018, January 11). *Foreign exchange awards 2018: Corporations*. URL: <https://gfmag.com/award/award-winners/foreign-exchange-awards-2018-corporations/>
18. Koninklijke Philips N.V. (2025). *Annual report 2024: Financial statements and notes*. URL: <https://www.results.philips.com>
19. Toyota Motor Corporation. (2024). *Form 20-F: Annual report for the fiscal year ended March 31, 2024*. https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/library/sec/20-F_202403_final.pdf
20. Fibria Celulose S.A. (2014, January 30). *Form 6-K: Report of foreign private issuer* (SEC File No. 001-34088). U.S. Securities and Exchange Commission.
21. Suzano S.A. (2026). *Suzano reports 1Q26 results* [Form 6-K]. U.S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0000909327/000090932726000053/apresentaoderesultados1t.htm>
22. DCF Analysis. (2026, April). *Suzano S.A. (SUZ): PESTLE analysis*. URL: <https://dcf-analysis.com/products/suz-pestle-analysis>
23. United Technologies Corp. (2013). *Form 10-Q* [Quarterly report]. U.S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/0000101829/000010182913000007/utx331201310q.htm>
24. L'Oréal. (2025). *2025 universal registration document*. L'Oréal Finance. URL: <https://www.loreal-finance.com/eng/2025-universal-registration-document/en/article/170/>
25. Inter IKEA Systems B.V. (2026). *IWAY – The IKEA supplier code of conduct*. IKEA.com. URL: <https://www.ikea.com/global/en/iway>
26. Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism. (2023). *Official Journal of the European Union*, L 130, 52–104.
27. British Retail Consortium. (2022). *BRCGS global standard food safety* (Issue 9): Site qualification and audit methodology.
28. Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation. (2023). *Official Journal of the European Union*, L 150, 206–247.
29. SAP SE. (2026). *SAP commodity management: Features*. URL: <https://www.sap.com/products/scm/commodity-management/features.html>
30. SAP Certified Partner / UNIORG. (2023). *Efficient commodity trading & hedging with SAP*. URL: <https://www.uniorg.de/en/insights/blog-en/efficient-commodity-trading-hedging-with-sap>

Olga Melnyk, Dmytro-Illia Yakymets
Lviv Polytechnic National University

EXPERIENCE IN MANAGING RISKS ASSOCIATED WITH ENTERPRISES' FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES: THE INTERNATIONAL AND NATIONAL DIMENSIONS

Abstract. This article examines the transformation of risk management systems in enterprises' foreign economic activity (FEA) against a backdrop of geopolitical turbulence, deglobalisation and martial law in Ukraine. It is argued that foreign economic activity is now a critically important driver of the resilience of domestic business, as it ensures the diversification of sales markets, the generation of foreign exchange earnings and technology transfer. At the same time, it is demonstrated that Ukrainian exporters operate under multidimensional pressure, encompassing geo-economic, military-security, logistical-transport, currency-financial, regulatory-environmental and human resources components of uncertainty. The aim of this work is to conduct a comparative analysis of international and national experience in managing foreign economic activity risks and to develop recommendations for the implementation of leading global practices in the activities of Ukrainian business entities. Based on an analysis of the practices of leading multinational corporations (Siemens, Philips, Toyota, Suzano, L'Oréal, IKEA), the key tools of international risk management have been systematised: centralised and 'organic' currency hedging, supplier codes of conduct, the 'three lines of defence' model, cross-functional regulatory compliance teams and digital ERP solutions. Specific features of the national risk management model have been identified: its reactive nature, a focus on logistical and customs barriers, limited use of derivatives, and the growing role of the State Export-Credit Agency of Ukraine. Case studies of Kormotech, ArcelorMittal Kryvyi Rih and Metinvest regarding their adaptation to the requirements of the Carbon Border Adjustment Mechanism and the European Union's Regulation on combating deforestation have been analysed. A comparative analysis of international and national approaches is presented in tabular form, and practical proposals are made for transferring international experience to harmonise domestic practice with the ISO 31000 and COSO ERM standards.

Keywords: foreign economic activity, enterprise, risk management, martial law, currency risk hedging, transnational corporations, CBAM, EUDR, international standards (ISO 31000, COSO ERM), European Green Deal, economic security of the enterprise.

Дата надходження статті: 12.09.2026

Дата прийняття статті до публікації: 19.10.2026

Дата публікації статті: 23.10.2026