

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І ТУРИЗМУ

Згурський Нікіта Романович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Київ, 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І ТУРИЗМУ  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: **«ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО  
БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ»**



Виконав: здобувач гр.МЕВ-20д \_\_\_\_\_

Згурський Нікіта Романович

Керівник Бузько І.Р., \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Київ, 2024

**Міністерство освіти і науки України**  
**Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля**  
**Факультет економіки і управління**  
**Кафедра міжнародної економіки і туризму**

Затверджено  
 зав. кафедри міжнародної  
 економіки і туризму  
 д.е.н., проф. Д'яченко Ю.Ю.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ**  
 Згурський Нікіта Романович

Група МЕВ-20д

1. Тема магістерської роботи: **Особливості розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах**

Затверджено наказом по університету №32/14.01, від 26.04.2024р. \_\_\_\_\_

2. Термін подання студентом завершеної роботи 05.06.2024 р.

3. Консультант по роботі із зазначенням розділів, що їх стосується  
 д.е.н., проф. Бузько І.Р.

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис. Дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	<u>Бузько І.Р.</u>		
Розділ 2	<u>Бузько І.Р.</u>		
Розділ 3	<u>Бузько І.Р.</u>		

4. Зміст дипломної роботи, перелік питань, що їх належить розробляти:

*Теоретичні аспекти розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах*

*Аналіз сучасних викликів у міжнародному бізнесі*

*Прогнозування та стратегії розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах*

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи		
2	Обґрунтування актуальності теми роботи		
3	Робота з бібліографічними джерелами,		

	підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи		
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи		
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи		
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи		
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи		
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи		
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів		
10	Підготовка доповіді до захисту роботи		

6. Дата видачі завдання «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник роботи: \_\_\_\_\_ Бузько Ірина Романівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_ Згурський Нікіта  
Романович

## АНОТАЦІЯ

Згурський Н.Р. Особливості розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах. – Рукопис.

Бакалаврська робота на здобуття кваліфікаційно–освітнього рівня бакалавра за спеціальністю 292 – Міжнародні економічні відносини. – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Київ, 2024.

Досліджено сутність і основні характеристики міжнародного бізнесу; визначено особливості розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах; проаналізовано кризові умови у міжнародному бізнесі; визначено наслідки від COVID-пандемії для розвитку підприємницької діяльності та ведення міжнародного бізнесу в Україні та світі; проведено оцінку сучасного стану ведення міжнародного бізнесу в Україні в умовах війни; окреслено майбутні тенденції у міжнародному бізнесі в умовах глобальної нестабільності; проаналізовано досвід міжнародних компаній щодо розвитку в кризових умовах; розроблено рекомендації щодо розробки стратегій адаптації та розвитку міжнародного бізнесу під час кризи.

## ANNOTATION

Zgursky N.R. Peculiarities of international business development in crisis conditions. - Manuscript.

Bachelor's thesis for the qualification and educational level of a bachelor in specialty 292 - International economic relations. - Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2024.

The essence and main characteristics of international business are studied; the peculiarities of the development of international business in crisis conditions are determined; analyzed crisis conditions in international business; the consequences of the COVID-pandemic for the development of entrepreneurial activity and conducting international business in Ukraine and the world are determined; an assessment of the current state of conducting international business in Ukraine during the war was carried out; future trends in international business in conditions of global instability are outlined; the experience of international companies regarding development in crisis conditions was analyzed; recommendations were developed for the development of strategies for adaptation and development of international business during the crisis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	10
1.1. Сутність і основні характеристики міжнародного бізнесу.....	10
1.2. Особливості розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах.....	20
1.3. Теорії та концепції управління міжнародним бізнесом в умовах кризи.....	25
Висновки до 1 розділу.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	32
2.1. Аналіз кризових умов у міжнародному бізнесі.....	32
2.2. Наслідки від COVID-пандемії для розвитку підприємницької діяльності та ведення міжнародного бізнесу в Україні та світі.....	39
2.3. Оцінка сучасного стану ведення міжнародного бізнесу в Україні в умовах війни .....	48
Висновки до 2 розділу.....	58
РОЗДІЛ 3. ПРОГНОЗУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	60
3.1. Прогнозування майбутніх тенденцій у міжнародному бізнесі в умовах глобальної нестабільності.....	60
3.2. Використання досвіду міжнародних компаній щодо розвитку в кризових умовах .....	68
3.3. Рекомендації щодо розробки стратегій адаптації та розвитку міжнародного бізнесу під час кризи.....	72
Висновки до 3 розділу.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86

## ВСТУП

В останні десятиліття частота та інтенсивність економічних криз значно зросли, що ставить перед міжнародним бізнесом нові завдання та випробування. Нестабільність фінансових ринків, політичні конфлікти, пандемії та екологічні катастрофи створюють складні умови для ведення бізнесу на глобальному рівні.

У зв'язку з глобалізацією економічні кризи в одній країні можуть швидко поширюватися на інші регіони, впливаючи на міжнародний бізнес. Розуміння механізмів цього впливу є необхідним для розробки ефективних стратегій управління ризиками. Кризи змушують компанії переосмислювати свої бізнес-стратегії, шукати нові ринки та способи ведення бізнесу, що робить питання адаптації та інновацій ключовими для виживання та розвитку.

В умовах кризи держави та міжнародні організації відіграють важливу роль у стабілізації економічної ситуації та підтримці бізнесу. Дослідження взаємодії бізнесу з цими інституціями дозволить виявити ефективні моделі співпраці. Швидкий розвиток технологій також впливає на міжнародний бізнес в кризових умовах, відкриваючи нові можливості для подолання викликів, але водночас створюючи додаткові ризики.

Кризи часто мають значний соціальний вплив, який відбивається на споживчих настроях, ринку праці та загальному економічному кліматі. Аналіз цих аспектів допоможе зрозуміти повний спектр викликів, з якими стикається міжнародний бізнес. Отже, дослідження особливостей розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах є надзвичайно актуальним, оскільки дозволяє виявити як виклики, так і можливості, що виникають у цей період, а також розробити рекомендації для підвищення стійкості та конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку.

Розглядаючи питання розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах, можна виділити кілька впливових економістів, чиї дослідження зробили вагомий внесок у цю сферу.

Йозеф Шумпетер розглядав кризи як необхідний етап економічного розвитку, під час якого старі структури знищуються і замінюються новими, більш ефективними. Пол Кругман аналізує механізми міжнародної торгівлі та причини фінансових криз, пропонуючи шляхи їх подолання через державну політику і міжнародну співпрацю. Кеннет Рогофф та Кармен Райнхарт аналізують історичні дані щодо фінансових криз і виявляють загальні закономірності та причини їх виникнення, що допомагає розробляти стратегії для запобігання та подолання криз. Майкл Портер розробив концепції конкурентних стратегій та економіки регіонів, які допомагають компаніям і країнам підтримувати конкурентоспроможність, особливо важливу в умовах економічних криз. Серед сучасних економістів, які вносять вагомий внесок у дослідження розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах, варто згадати Джозефа Стігліца, Джеффри Сакса та Дені Родріка. Серед українських економістів, які зробили вагомий внесок у дослідження міжнародного бізнесу та кризових явищ, можна виділити наступних авторів: Богдан Данилишин, Віктор Пинзеник, Олександр Пасхавер, Андрій Длігач. Ці економісти та їхні дослідження стали основою для сучасних теорій та практик у сфері міжнародного бізнесу, особливо в умовах криз. Їхні внески допомагають розуміти механізми впливу криз на економіку і розробляти ефективні стратегії для подолання негативних наслідків.

Продовження вивчення питання розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах є надзвичайно важливим з огляду на постійно зростаючу складність і взаємозалежність світової економіки. Сучасні кризи, геополітичні конфлікти, кліматичні зміни та фінансові нестабільності, показали, що навіть найстійкіші економіки можуть бути вразливими до непередбачуваних потрясінь. Глибоке розуміння того, як ці фактори впливають на міжнародний бізнес, дозволить розробляти більш ефективні стратегії адаптації та ризик-менеджменту, забезпечуючи стійкість компаній і економік у майбутньому. Крім того, подальші дослідження сприятимуть створенню інноваційних підходів до глобального управління, що допоможе не лише пом'якшувати



наслідки криз, але й використовувати їх як можливості для сталого економічного розвитку.

Метою дослідження є всебічний аналіз та виявлення специфічних факторів, що впливають на функціонування та розвиток міжнародного бізнесу в кризових умовах, вивчення механізмів адаптації компаній до кризових умов.

Для досягнення мети були окреслені наступні завдання:

дослідити сутність і основні характеристики міжнародного бізнесу;

визначити особливості розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах;

проаналізувати кризові умови у міжнародному бізнесі;

визначити наслідки від COVID-пандемії для розвитку підприємницької діяльності та ведення міжнародного бізнесу в Україні та світі;

провести оцінку сучасного стану ведення міжнародного бізнесу в Україні в умовах війни;

окреслити майбутні тенденції у міжнародному бізнесі в умовах глобальної нестабільності;

проаналізувати досвід міжнародних компаній щодо розвитку в кризових умовах;

розробити рекомендації щодо розробки стратегій адаптації та розвитку міжнародного бізнесу під час кризи.

Інформаційною базою роботи слугували дослідження світових та українських науковців в сфері міжнародного бізнесу, фінансові звіти та статистичні дані. Результати цього дослідження можуть мати практичне значення для підприємств, що діють на світовому ринку..

Структура і обсяг роботи. Зміст роботи викладено на 86 сторінках основного тексту. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Матеріали дослідження проілюстровано 8 рисунками, 4 таблицями.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

### **1.1. Сутність і основні характеристики міжнародного бізнесу**

Міжнародний бізнес є важливою складовою сучасної глобалізованої економіки, що охоплює різноманітні форми комерційної діяльності між країнами. Від простих експортно-імпортних операцій до складних форм інвестицій і стратегічних альянсів, міжнародний бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання та розвитку. Участь у міжнародному бізнесі дозволяє компаніям диверсифікувати свої ринки, залучати нові ресурси, оптимізувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Значущість міжнародного бізнесу зростає в умовах глобалізації, яка знижує бар'єри для торгівлі і сприяє вільному пересуванню товарів, послуг, капіталів і робочої сили. Міжнародний бізнес вимагає від компаній здатності адаптуватися до різних культурних, економічних, політичних і правових умов, що робить його надзвичайно динамічним і комплексним явищем. Успішна діяльність на міжнародній арені вимагає від компаній глибокого розуміння специфіки кожного ринку, на якому вони працюють, та здатності ефективно реагувати на виклики глобальної конкуренції.

Окрім економічних переваг, міжнародний бізнес сприяє культурному обміну та підвищенню взаєморозуміння між народами. Ведення бізнесу в різних країнах стимулює розвиток інновацій та технологій, поширення найкращих практик управління та підвищення якості продукції і послуг. Проте міжнародна діяльність також несе в собі певні ризики, пов'язані з політичною нестабільністю, валютними коливаннями, правовими обмеженнями та культурними бар'єрами. Тому компанії повинні ретельно аналізувати можливості і ризики, плануючи свою міжнародну стратегію.

Міжнародний бізнес також має великий вплив на національні економіки, сприяючи створенню робочих місць, розвитку інфраструктури і підвищенню рівня життя. Водночас, він може створювати виклики для місцевих компаній, змушуючи їх адаптуватися до жорсткої конкуренції. Для урядів це означає необхідність розробки ефективних політик, які б підтримували національних виробників та залучали іноземні інвестиції, водночас захищаючи національні інтереси. Для того щоб краще зрозуміти багатогранність та складність міжнародного бізнесу та для наочності матеріалу надамо інформацію у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

## Сутність та характеристики міжнародного бізнесу

Параметр	Опис
<b>Сутність міжнародного бізнесу</b>	Ведення комерційної діяльності компаніями за межами національних кордонів з метою розширення ринків, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності
<b>Основні характеристики</b>	
<b>Різноманітність ринків</b>	Міжнародний бізнес охоплює різні ринки з різними економічними, політичними та культурними умовами
<b>Крос-культурні відносини</b>	Взаємодія з бізнесами та споживачами з різних культур вимагає адаптації до місцевих звичаїв, мов та практик
<b>Комплексність логістики</b>	Організація та управління ланцюгами постачання, що охоплюють різні країни, включаючи питання транспортування, митних процедур та зберігання
<b>Правове середовище</b>	Діяльність регулюється різними правовими системами, торговими угодами та міжнародними нормами
<b>Економічні ризики</b>	Включають коливання валютних курсів, економічні кризи, інфляцію та нестабільність національних економік
<b>Політичні ризики</b>	Зміни в політичному кліматі, конфлікти, урядові зміни та політична нестабільність можуть впливати на міжнародний бізнес
<b>Технологічні інновації</b>	Використання сучасних технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності на глобальному рівні
<b>Соціальні фактори</b>	Демографічні зміни, соціальні тенденції та рівень освіти впливають на попит на товари та послуги в різних країнах

Отже, міжнародний бізнес є багатограним і складним процесом, що вимагає від компаній гнучкості, інноваційного підходу та стратегічного

бачення. Його розвиток є важливим фактором економічного зростання, що сприяє інтеграції країн у світову економіку і зміцненню глобальних економічних зв'язків.

Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію фірм різних форм власності або їх підрозділів, які знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок вигод і переваг ділових міжнародних операцій.

Міжнародний бізнес охоплює всі економічні операції, що здійснюються між двома або більше країнами. Такі ділові взаємовідносини можуть виникати як між приватними, так і державними організаціями. У випадку приватних компаній, міжнародний бізнес зазвичай спрямований на отримання прибутку. Діяльність державних підприємств не завжди орієнтована на прибуток.

Економічна сутність міжнародного бізнесу повинна розглядатися в контексті міжнародних економічних відносин, як явище і процес. Як явище, міжнародний бізнес є формою взаємодії суб'єктів міжнародної економічної діяльності, спрямованої на отримання вигод від транскордонного співробітництва. Як процес, міжнародний бізнес представляє собою специфічний вид взаємодії суб'єктів, що характеризується певною структурою, технікою, умовами і правилами ведення, а також результатами та наслідками, досягнутими у ході такої взаємодії.

Суб'єкти міжнародного бізнесу – це реальні учасники цього процесу взаємодії (окремі особи, контактні групи або складні соціальні структури), які мають внутрішні мотиви, інтереси, цілі та здатність реалізовувати їх у сфері міжнародної економічної діяльності. Головні ознаки суб'єкта міжнародного бізнесу включають наявність внутрішніх мотивів, цілеспрямованості, волі та здатності діяти для досягнення своїх стратегічних цілей [25].

Згідно з такими критеріями визначення суб'єктами міжнародного бізнесу можуть виступати окремі особи, підприємства, транснаціональні структурні утворення, міжнародні організації й асоціації, інтеграційні (регіональні) угруповання та держави.

Відповідно до Закону України "Про зовнішньоекономічну діяльність", до суб'єктів міжнародного бізнесу в нашій державі належать[4]:

фізичні особи (громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають громадянську дієздатність і правоздатність);

юридичні особи (які зареєстровані в Україні та мають на її території постійне місцезнаходження);

об'єднання фізичних, юридичних, фізичних та юридичних осіб (які не є юридичними особами згідно із законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України);

структурні одиниці суб'єктів господарської діяльності іноземних держав (дочірні фірми, філії, відділення, представництва);

спільні підприємства (які мають постійне місцезнаходження в Україні).

Міжнародний бізнес має суттєві особливості у порівнянні з національним.

Основні риси міжнародного бізнесу[33]:

1. Отримання прибутку в міжнародному бізнесі досягається за рахунок використання для економічно ефективного ведення ділових операцій переваг виходу за межі національних кордонів.

2. Підприємці прагнуть використовувати додаткові економічні можливості, що випливають із: ресурсних особливостей зарубіжних ринків, місткості, правових особливостей зарубіжних країн, специфіки міждержавних політичних і економічних взаємовідносин, що регулюються відповідними формами міждержавної взаємодії.

3. Міжнародний бізнес суттєво варіаційний залежно від рівня інтернаціоналізації. Вісь розвитку "національний бізнес - мультинаціональний бізнес" включає етапи росту цього рівня: від разових поставок на зарубіжний ринок до розвинутої структури транснаціональних компаній (ТНК), для якої НІОКР, виробництво і дистриб'юція є сферами, що покривають всю земну кулю і охоплюють десятки країн і сотні ринків.

4. Внаслідок інтернаціоналізації для будь-якого бізнесу стає максимально доступним глобальний бізнес-сервіс, тобто абсолютно не залежний від національної належності і орієнтований лише на економічну ефективність пакет різноманітних послуг: від наукових до фінансових і від транспортних до підбору інтернаціональних колективів, який дозволяє сьогодні максимально реалізувати можливості в бізнесі.

5. Урахування в бізнесі культурного фактору, тобто сукупності вимог і обмежень, що накладаються культурою даної країни на тих, хто веде в ній (або з нею) бізнес. Ця проблема є гострою настільки, наскільки відрізняються культури країни базування цієї фірми і країни її перебування.

6. Глобальний характер міжнародного бізнесу є його найважливішою рисою: він охоплює світову систему інформаційного ділового обміну, світовий фінансовий ринок, глобальну структуру технологічних нововведень і т. д. Внаслідок просування від рівня до рівня інтернаціоналізації зростає значення того, як ця риса проявляється у даному бізнесі, тобто як ефективність цього бізнесу визначається використанням глобалізації.

7. Міжнародний бізнес - це система професійних знань принципово вищого рівня, ніж наявна в будь-якому національному (внутрішньому) бізнесі.

8. Міжнародний бізнес вбирає в себе найкращі національні зразки, все найкраще у світовій практиці.

9. Інформація - головний стратегічний ресурс, а адаптація - головна стратегічна зброя міжнародного бізнесу.

10. Принципова відмінність міжнародного бізнесу від національного полягає в оберненій оцінці внутрішньодержавної ситуації: негативні тенденції в економіці країни (або окремої її галузі) можуть бути оцінені міжнародною фірмою по-іншому, оскільки саме вони здатні відкрити фірмі додаткові можливості бізнесу.

11. На відміну від внутрішньодержавної конкуренції, міжнародний

бізнес може відчувати підтримку своєї держави у боротьбі з конкурентами у багатьох прихованих формах.

Найважливішою особливістю міжнародного бізнесу є його економічне, законодавче і політичне середовище конкуренції, а також соціокультурний контекст, що суттєво відрізняє його від внутрішніх ринків країн. Сучасний світовий ринок, попри насиченість нормами і правилами поведінки економічних суб'єктів та формування міжнародних регулятивних механізмів і інституцій, якісно і кількісно відрізняється від внутрішніх національних ринків, де правове функціонування визначається національним законодавством.

Складність міжнародного бізнесу як процесу зумовлена тим, що реалізація конкурентних переваг на міжнародному ринку відбувається не за принципами класичних теорій міжнародної торгівлі, а на основі складнішої стратегічної поведінки суб'єктів світового ринку. Конфлікт інтересів і цілей окремих підприємств у міжнародному економічному обміні посилюється конфліктом національних інтересів, пов'язаних із забезпеченням суверенітету, економічної безпеки та захистом економічного простору країн. Вплив цих чинників викривляє ринкові принципи взаємодії суб'єктів міжнародного економічного обміну і може навіть перетворити цей обмін на предмет протистояння між країнами.

Міжнародний бізнес стає всеохоплюючим і всепроникаючим феноменом сучасної цивілізації. Хоча існує багато прикладів міжнародного бізнесу, де партнерами є приватна фірма і урядова установа іншої країни, більш типовими є або міжфірмові операції, або внутрішньофірмові – коли різні підрозділи фірми розташовані в різних країнах і взаємодіють між собою. Найпоширенішим прикладом цього є мультинаціональні корпорації.

Розглядаючи причини формування і розвитку міжнародного бізнесу, доцільно поділити їх на дві групи[45]:

1. Причини, що визначають необхідність (неминучість) виникнення такої категорії бізнесу;

2. Причини, що обумовлюють можливість здійснення міжнародного бізнесу.

Перша група містить такі причини:

Загострення конкуренції на внутрішніх ринках, пов'язане зі збільшенням кількості підприємців, обмеженістю платоспроможного попиту;

відносна обмеженість внутрішніх ринків (з урахуванням чисельності населення, масштабів території і т. д.);

обмеженість економічних ресурсів, у тому числі природних, матеріальних, трудових, технологічних, фінансових, у національному господарстві;

недосконалість національної законодавчої системи, що регулює приватне підприємництво;

нерівномірність соціально-економічного розвитку країн.

До другої групи належать такі причини:

постійний розвиток продуктивних сил, науково-технічний розвиток (НТР), у тому числі в комунікаційній системі (транспорт, зв'язок, інформація і т. д.);

формування великих корпорацій, банків, які володіють величезними виробничими, комерційними, науково-технічними, фінансовими ресурсами;

лібералізація зовнішньоекономічної політики країн світового співтовариства, формування "відкритої економіки" в більшості країн світу.

Міжнародний бізнес базується на можливості отримання вигод саме із переваг міждержавних (міжкраїнових) ділових операцій, тобто з того факту, що продаж даного товару в іншій країні, або налагодження фірмою однієї країни виробництва в іншій країні, або надання послуг спільно фірмами двох країн - третій і т. д. забезпечують залученим у бізнес сторонам більше переваг, ніж вони б мали, якби вели справу у своїх країнах. Це - ключовий момент не лише в розумінні природи і специфіки власне міжнародного бізнесу, а й у поясненні виникнення і розвитку міжнародного менеджменту як такого. Таким чином, мова йде про мотивацію підприємця (менеджера), а



вона розвивалась в контексті історичного розвитку цивілізації у цілому та її економічного ядра - перш за все.

Основними аспектами мотивації, що спонукають міжнародну компанію здійснювати міжнародний бізнес, є:

розширення збуту (прибуток на одиницю продукції може зростати із збільшенням продажів, що проводяться за кордоном);

придбання ресурсів (використання компаніями-виробниками необхідних видів виробів і послуг, напівфабрикатів, комплектуючих виробів та кінцевої продукції в інших країнах);

диверсифікація джерел постачання і збуту (збільшення об'ємів продажу і прибутків за рахунок відповідних зарубіжних ринків, а також неспівпадіння економічних циклів в різних країнах світу).

В умовах глобалізації міжнародний бізнес набуває принципово нових рис, які визначаються характером і специфікою нової епохи. Важливий інструмент економічної інтеграції країни в світову економіку, а відповідно - інструмент глобалізації як такої, міжнародний бізнес у сучасних умовах визначається такими рисами:

а) доступність і всеосяжність. Хоча міжнародний бізнес і регулюється відповідними законодавствами країн, він поступово перетворюється у невід'ємну можливість практично для будь-якої фірми майже кожної країни, принципово змінюючи стратегічні й тактичні перспективи фірм і відкриваючи перед ними нові потенційні поля ділової активності. У той же час тут, звичайно, є й певні обмеження;

б) ступеневість розвитку. Вхідження фірми в міжнародний бізнес, як правило, починається з простих форм звичайної зарубіжної торгівлі і в міру розвитку досягає вищої форми - БНК. Сутність цієї особливості не зводиться до природної вимоги накопичення досвіду та нарощення потенціалу - і вхідження в міжнародний бізнес, і подальші досягнення в ньому будуть пов'язані з подоланням певних порогів: якщо на початковому етапі - поріг, наприклад, якісного рівня товарів фірми і раціональності її витрат, що

дозволяє продавати товари за кордоном, то потім це питання вдалого розміщення дистриб'юції, ефективного використання міжнародних ринків капіталів і робочої сили, роботи з міжнародними транспортними мережами і т. ін.

в) технологічна глобалізація. Можливості комп'ютеризації, інформатизації та телекомунікацій принципово змінили характер міжнародного бізнесу, який в сучасних умовах набув трьох принципово нових рис: він може ефективно здійснюватись "не виходячи з офісу"; він може здійснюватися в режимі реального часу; він може за допомогою телекомунікацій охоплювати всі цікаві для бізнесу ринки товарів, капіталів, робочої сили, інформації і т.ін.

г) "фінансіаризація". Цей термін ввів Ж. П. Серван-Шрайбер, і він досить точно відображає найважливішу рису "глобалізовано-го" міжнародного бізнесу: фінансовий зміст міжнародних ділових операцій, починаючи від їх ідеї і закінчуючи реальним результатом, стає серцевиною міжнародного бізнесу, тим своєрідним центром, навколо якого обертаються всі інтереси, рішення, стратегії. Пошук і використання міжнародних конкурентних переваг стали жорстко спиратися на досягнення фінансового менеджменту, новітні і численні фінансові інструменти, що виростають з гігантських можливостей світового фінансового ринку. У поєднанні з унікальними можливостями комп'ютеризації і телекомунікацій "фінансіаризація" стала мірилом досконалості міжнародного бізнесу;

д) складний взаємозв'язок національного й інтернаціонального. Складний вплив на ділове життя планети здійснюють конвергентні та дивергентні процеси у сфері національних культур. З одного боку, глобалізація приводить до виключно конвергентних процесів: починаючи з джинсів, телевізорів і гамбургерів до формування мультинаціональної ділової культури, певні принципи і правила якої поділяє практично більшість бізнесменів світу. З іншого боку, зростає національна і культурна диференціація, яка в крайніх формах націоналізму і релігійної нетерпимості

проявляється в складних конфліктних формах; очевидно, цілком природним є прагнення народів та етнічних общин зберегти свої культурні та національні цінності, стереотипи поведінки, захистити їх від розмивання "усередненою" масовою культурою;

е) в умовах глобалізованої економіки основною господарською одиницею стають крупні міжнародні компанії, які володіють філіями і дочірніми організаціями в багатьох країнах, зі співробітниками різних національностей. Саме вони встановлюють виробничі, торгові, науково-технічні, фінансові зв'язки зі своїми закордонними партнерами і стають головним джерелом та генератором глобалізації.

Міжнародний бізнес є однією з ключових сфер сучасної економіки, що охоплює всі аспекти діяльності компаній, які ведуть бізнес за межами національних кордонів. Це включає торгівлю товарами і послугами, інвестиції, ліцензування, франчайзинг, стратегічні альянси та інші форми міжнародного співробітництва. Міжнародний бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання, створенні робочих місць і підвищенні рівня життя в різних країнах.

Сутність міжнародного бізнесу полягає в організації та управлінні бізнес-діяльністю, яка охоплює кілька країн. Це включає прийняття стратегічних рішень щодо вибору ринків для виходу, форм організації діяльності за кордоном, управління ризиками та адаптації до різних економічних, політичних, правових і культурних умов. Основними мотивами для виходу компаній на міжнародні ринки є прагнення до зростання, пошук нових можливостей для збуту, доступ до нових ресурсів, зниження виробничих витрат та диверсифікація ризиків.

## **1.2. Особливості розвитку міжнародного бізнесу в кризових умовах**

Розвиток міжнародного бізнесу в кризових умовах є складним та багатограним процесом, який вимагає від компаній особливої гнучкості та стратегічного мислення. Глобальні кризи, такі як економічні рецесії, пандемії, політичні конфлікти та природні катастрофи, створюють нові виклики для бізнесу, змушуючи його адаптуватися до змінних умов. В умовах кризи, підприємства стикаються з низкою проблем, включаючи зниження попиту, розриви у ланцюгах постачання, нестабільність валютних курсів та зменшення доступу до фінансових ресурсів. Водночас, кризи можуть відкривати нові можливості для інновацій, стратегічних альянсів та реорганізації бізнес-процесів.

Кризові умови вимагають від компаній перегляду своїх стратегій та оперативних моделей. Для успішного функціонування в таких умовах підприємства повинні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та вміти адаптуватися до нових викликів. Це включає розвиток ефективних механізмів управління ризиками, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію внутрішніх процесів. Важливим аспектом є також стратегічна кооперація та партнерство з іншими компаніями, урядами та міжнародними організаціями, що допомагає зміцнювати позиції на ринку та знижувати витрати.

Економічні кризи часто супроводжуються змінами у поведінці споживачів, що змушує компанії переорієнтувати свої маркетингові стратегії та продуктові лінійки. Підприємства, які зможуть гнучко адаптуватися до нових потреб ринку, матимуть конкурентні переваги і можливість зберегти лояльність клієнтів. У цьому контексті, соціальна відповідальність бізнесу стає все більш значущою: компанії, які демонструють підтримку своїм співробітникам і громадам під час кризи, можуть зміцнити свою репутацію та довіру з боку споживачів.

Окрім зовнішніх викликів, міжнародний бізнес у кризових умовах стикається з внутрішніми проблемами, такими як збереження ліквідності, оптимізація витрат та підтримання мотивації співробітників. Ефективне

управління фінансовими ресурсами та оптимізація операційних витрат є ключовими факторами виживання та стабільного розвитку бізнесу. Інвестиції у нові технології та автоматизацію процесів можуть стати вирішальними для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Кризи також впливають на глобальні ланцюги постачання, змушуючи компанії шукати нові шляхи забезпечення стабільності поставок. Диверсифікація джерел постачання, розробка резервних планів та інвестиції у логістичну гнучкість є важливими елементами стратегії в умовах невизначеності. Уряди країн, зі свого боку, можуть впроваджувати програми підтримки бізнесу, такі як податкові пільги, субсидії та кредити, що допомагають підприємствам подолати фінансові труднощі і зберегти робочі місця.

Загалом, розвиток міжнародного бізнесу в кризових умовах вимагає від компаній комплексного підходу, який включає стратегічне планування, інноваційність, гнучкість та ефективне управління ризиками. Такий підхід дозволяє не лише вижити у складних умовах, але й знайти нові можливості для зростання та зміцнення своїх позицій на глобальному ринку.

Розвиток міжнародного бізнесу в кризових умовах має свої особливості та виклики, які суттєво впливають на стратегії компаній і їхнє виживання на глобальному ринку. Ось кілька ключових аспектів:

1. Адаптація до змін ринку:
  - Під час кризи компанії повинні швидко адаптувати свої стратегії до нових умов. Це може включати перегляд асортименту продукції, зміни в логістичних ланцюгах, оптимізацію витрат та впровадження нових технологій для зниження операційних витрат.
2. Управління ризиками:
  - Кризові умови збільшують ризики, пов'язані з валютними коливаннями, політичною нестабільністю, зміною регуляторних вимог та фінансовими труднощами. Компанії повинні розробляти ефективні стратегії

управління ризиками, включаючи диверсифікацію ринків, страхування ризиків та створення резервних фондів.

3. Фінансова стійкість:

- Доступ до фінансових ресурсів у кризові часи може бути обмеженим. Компанії повинні зосереджуватися на збереженні ліквідності, оптимізації грошових потоків та пошуку альтернативних джерел фінансування, таких як державні програми підтримки або партнерські інвестиції.

4. Інновації та технології:

- Кризові умови часто стимулюють інновації. Компанії можуть інвестувати в нові технології, автоматизацію процесів та цифрові рішення, які дозволяють зменшити витрати і підвищити ефективність.

5. Кооперація та партнерства:

- У кризових умовах важливим є розвиток стратегічних альянсів та партнерств. Співпраця з іншими компаніями, урядами та міжнародними організаціями може допомогти подолати виклики і знайти нові можливості для зростання.

6. Соціальна відповідальність:

- Під час кризи зростає важливість соціальної відповідальності бізнесу. Компанії, які підтримують своїх співробітників, клієнтів та громади в складні часи, зміцнюють свою репутацію та довіру до бренду, що може стати конкурентною перевагою у довгостроковій перспективі.

7. Гнучкість та швидкість реагування:

- Компанії повинні бути гнучкими і швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Це вимагає децентралізації прийняття рішень, розвитку навичок кризового менеджменту та здатності до швидкої переорієнтації бізнес-моделей.

8. Зміни в споживчій поведінці:

○ Кризові умови часто змінюють споживчу поведінку. Компанії повинні відстежувати ці зміни, розуміти нові потреби та очікування споживачів, і адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно.

9. Ланцюги постачання:

○ Кризи можуть порушувати глобальні ланцюги постачання. Компанії повинні знаходити нові джерела постачання, створювати резервні ланцюги та інвестувати в логістичну гнучкість, щоб забезпечити безперебійність операцій.

10. Державна підтримка та регулювання:

Під час криз уряди часто впроваджують програми підтримки бізнесу, такі як податкові пільги, субсидії та кредитні лінії. Компанії повинні активно взаємодіяти з державними органами, щоб скористатися цими можливостями та адаптуватися до нових регуляторних вимог.

Кризи мають не тільки негативний і руйнівний характер, але й несуть у собі потенціал змін і є основою для навчання. Зіткнення з проблемами, а також вимірні наслідки кризи змушують керівництво переглядати власне бачення корпорації, що дозволяє мобілізувати зусилля, спрямовані на зміни [30]. Несвоєчасне виявлення кризових явищ обмежує сферу діяльності щодо їх подолання [38].

Визначають чотири складові «кризового синдрому», що вимагає перебудови, а саме передумови кризи:



**Рис. 1.1.** Складові "кризового синдрому" в міжнародному бізнесі

Розширений опис кожної з чотирьох складових "кризового синдрому" в міжнародному бізнесі:

1. Збої у підприємницькому баченні: Це стосується ситуацій, коли керівництво компанії не здатне ефективно передбачати майбутні зміни на ринку, інноваційні тенденції або конкурентні загрози. Такі збої можуть призвести до неправильного стратегічного планування, втрати конкурентоспроможності та неспроможності адаптуватися до нових умов.

2. Порухення в прийнятті і реалізації рішень: Ця складова включає в себе труднощі в процесах ухвалення рішень, що можуть бути спричинені внутрішніми конфліктами, недостатньою інформацією або неефективною комунікацією в організації. Це може призводити до затримок в реалізації стратегій, неузгоджених дій серед різних департаментів або прийняття неефективних рішень.

3. Ігнорування сигналів зворотного зв'язку: Важливість зворотного зв'язку не можна недооцінювати. Ігнорування або недостатнє врахування сигналів від клієнтів, партнерів або внутрішніх співробітників може призвести до втрати довіри, незадоволення клієнтів і співробітників, а також до зниження ефективності бізнес-процесів.

4. Розростання захисних механізмів: Це стосується ситуацій, коли компанія починає витрачати значні ресурси на підтримку захисних механізмів замість інновацій і розвитку. Це може включати бюрократію, надмірні адміністративні бар'єри або створення складних внутрішніх процедур, які сповільнюють прийняття рішень і знижують гнучкість організації.

Розуміння та визнання цих складових є ключовим для своєчасного виявлення і подолання кризових ситуацій у міжнародному бізнесі. Важливо впроваджувати системи моніторингу та зворотного зв'язку, розвивати культуру адаптивності та швидкого реагування на зміни, а також забезпечувати ефективну комунікацію та прийняття рішень на всіх рівнях організації.



У цілому, розвиток міжнародного бізнесу в кризових умовах потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, адаптивність, інновації та ефективне управління ризиками. Це дозволяє компаніям не лише вижити, але й знайти нові можливості для зростання та зміцнення своїх позицій на глобальному ринку.

### **1.3. Теорії та концепції управління міжнародним бізнесом в умовах кризи**

Управління міжнародним бізнесом в умовах кризи є складним завданням, яке вимагає від керівників глибокого розуміння стратегічного управління та гнучкості в прийнятті рішень. Кризові ситуації можуть бути спровоковані економічними труднощами, політичними нестабільностями, природними катастрофами чи іншими негативними впливами, що значно ускладнюють управління бізнесом на міжнародному рівні. В таких умовах ефективні стратегії та концепції управління стають критичними для забезпечення стійкості, адаптації та подальшого розвитку компаній.

Управління міжнародним бізнесом в умовах кризи вимагає особливих підходів і стратегій для збереження стійкості і успішності компаній. Ось деякі ключові теорії і концепції, які застосовуються в таких умовах:

1. Теорія життєвого циклу організацій: Ця теорія вказує на те, що організації переживають різні етапи життєвого циклу, такі як зародження, зростання, зрілість і спад. У кризових умовах важливо розуміти, на якому етапі знаходиться компанія, щоб вчасно реагувати і адаптуватися.

2. Теорія ресурсів і компетенцій: Ця концепція вказує на важливість унікальних ресурсів і компетенцій компанії для досягнення конкурентної переваги. У кризових умовах компанії повинні зосередитися на оптимізації використання своїх ключових ресурсів і компетенцій.

3. Матриця стратегічного аналізу (SWOT): Аналіз SWOT допомагає ідентифікувати сильні і слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що впливають на неї. В умовах кризи це допомагає компаніям зосередитися на максимізації своїх переваг і мінімізації загроз.

4. Матриця пріоритетностей стратегій: Ця концепція дозволяє ранжувати стратегії за ступенем їх важливості та впливу. У кризових умовах компанії можуть використовувати цю матрицю для визначення найбільш критичних напрямків діяльності.

5. Адаптивне управління: Цей підхід відповідає на потребу в оперативній зміні стратегій і тактик відповідно до змін у зовнішньому середовищі. У кризових умовах важливо мати гнучкість і швидкість реакції на нові обставини.

6. Теорія інноваційного управління: Ця теорія ставить акцент на важливості інновацій в управлінні, щоб забезпечити довгостроковий успіх компанії в умовах кризи. Інновації можуть допомогти впроваджувати нові ринкові можливості та ефективні стратегії.

Ці теорії і концепції не лише допомагають компаніям виживати в умовах кризи, а й створюють платформу для їхнього подальшого розвитку і зміцнення. Важливо враховувати специфіку кризової ситуації і вчасно адаптуватися до змін в оточуючому середовищі.

Концепції міжнародного бізнесу відображають різні теоретичні підходи до розуміння та управління цим видом діяльності. Основні концепції включають:

1. Теорія порівняльних переваг. Згідно з цією теорією, країни виграють від торгівлі, спеціалізуючись на виробництві товарів та послуг, у виробництві яких вони мають відносні переваги. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси та підвищувати загальний рівень добробуту.

2. Теорія факторів виробництва. Ця теорія стверджує, що різниця у відносній забезпеченості факторами виробництва (земля, праця, капітал) визначає спеціалізацію країн та структуру міжнародної торгівлі. Країни

експортують товари, виробництво яких вимагає відносно багато тих факторів, якими вони багаті, і імпортують ті товари, виробництво яких вимагає дефіцитних для них факторів.

3. Теорія життєвого циклу продукту. Ця концепція передбачає, що продукти проходять через різні стадії життєвого циклу (впровадження, зростання, зрілість, спад), і на кожній з цих стадій відбувається зміна міжнародних виробничих і збутових стратегій. Наприклад, нові продукти часто спочатку виробляються і продаються на домашньому ринку, а потім, у міру зростання попиту, виробництво переміщується в інші країни.

4. Теорія конкурентних переваг. Розроблена Майклом Портером, ця теорія стверджує, що міжнародний успіх компаній залежить від чотирьох взаємопов'язаних факторів: умов факторів виробництва, умов попиту, пов'язаних та підтримуючих галузей, а також стратегії, структури та конкуренції фірм. Країни можуть створювати конкурентні переваги через інновації, інвестиції в освіту та наукові дослідження.

5. Глобальна стратегія. Ця концепція передбачає інтеграцію та координацію бізнес-діяльності на глобальному рівні. Компанії прагнуть досягти ефективності за рахунок стандартизації продуктів і процесів, використання глобальних ланцюгів поставок і централізованого управління.

Окрім основних теорій, існують ще кілька важливих концепцій, які допомагають зрозуміти механізми функціонування міжнародного бізнесу та стратегії, які використовують компанії для досягнення успіху на глобальному ринку.

#### 6. Еклектична теорія (OLI-теорія) Джона Даннінга

Еклектична парадигма, запропонована Джоном Даннінгом, також відома як OLI-теорія (Ownership, Location, Internalization), пояснює, чому компанії здійснюють іноземні прямі інвестиції (ППІ). Вона складається з трьох компонентів:

- Ownership advantages (Переваги власності): Унікальні ресурси або активи, які компанія володіє, і які дають їй конкурентні переваги на міжнародних ринках (наприклад, технології, патенти, торгові марки).
- Location advantages (Локаційні переваги): Переваги, пов'язані з вибором конкретного місця для інвестицій (наприклад, наявність природних ресурсів, низькі витрати на працю, сприятливе регулювання).
- Internalization advantages (Переваги інтерналізації): Переваги, які отримує компанія від утримання контролю над своїми закордонними операціями, а не через ліцензування або франчайзинг.

## 7. Модель Упсали

Модель Упсали, розроблена шведськими дослідниками Йоханссоном і Вальне, описує поступовий процес інтернаціоналізації компаній. Вона стверджує, що компанії спочатку експортують свої товари на ближчі ринки з меншою культурною та економічною відмінністю, а потім поступово розширюють свою присутність у більш віддалених і ризикованих ринках. Процес інтернаціоналізації включає чотири етапи:

- Нерегулярна експортна діяльність.
- Експорт через незалежних агентів.
- Створення власних дочірніх компаній для продажу продукції.
- Створення власних виробничих підприємств за кордоном.

## 8. Теорія транснаціональних корпорацій (ТНК)

Теорія транснаціональних корпорацій розглядає компанії, які мають виробничі потужності або здійснюють комерційну діяльність у кількох країнах. Такі компанії використовують глобальні стратегії для ефективного управління своїми міжнародними операціями, оптимізації виробничих процесів і максимізації прибутку. ТНК можуть використовувати такі підходи:

- Мультинаціональна стратегія: Адаптація продуктів і послуг до локальних ринків.
- Глобальна стратегія: Стандартизація продуктів і процесів для досягнення економії на масштабах.

- Транснаціональна стратегія: Комбінація глобальної ефективності та локальної адаптації.

#### 9. Теорія управління знаннями

Ця теорія підкреслює важливість знань і інформації в управлінні міжнародними операціями. Компанії, які ефективно управляють своїми знаннями, можуть краще адаптуватися до нових ринків і умов. Вони створюють системи для зберігання, обміну та застосування знань, що дозволяє їм швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації.

#### 10. Інституціональна теорія

Інституціональна теорія аналізує вплив інституційних середовищ (правові, політичні, культурні рамки) на міжнародний бізнес. Вона стверджує, що компанії повинні адаптувати свої стратегії до інституційних умов ринків, на які вони виходять. Це включає розуміння та дотримання місцевих законів, культурних норм та бізнес-практик.

#### 11. Теорія глобального ланцюга створення вартості

Ця теорія досліджує, як компанії інтегрують свої виробничі та збутові процеси на глобальному рівні для створення доданої вартості. Вона підкреслює важливість координації діяльності у всіх ланках ланцюга створення вартості, від постачання сировини до кінцевого споживача. Компанії використовують глобальні ланцюги поставок для оптимізації витрат, підвищення ефективності та швидкості виходу на ринок.

Всі ці концепції допомагають компаніям зрозуміти складності та можливості міжнародного бізнесу, розробляти ефективні стратегії для виходу на нові ринки та забезпечувати стійкий розвиток в умовах глобальної конкуренції.

Міжнародний бізнес є складною та динамічною сферою, яка вимагає від компаній здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовувати інноваційні підходи та ефективно управляти ресурсами. Розуміння сутності та концепцій міжнародного бізнесу допомагає компаніям успішно розвиватися на глобальному ринку та забезпечувати стійкий розвиток

у довгостроковій перспективі.

### **Висновки за 1 розділом**

Міжнародний бізнес в сучасній глобалізованій економіці є невід'ємною складовою, яка забезпечує розвиток та конкурентоспроможність компаній на міжнародному ринку. Він сприяє не лише економічному зростанню і залученню іноземних інвестицій, але й сприяє культурному обміну та підвищенню взаєморозуміння між націями. Проте для успішної діяльності на міжнародному рівні необхідно враховувати різні економічні, політичні та соціокультурні умови кожної країни, а також ефективно управляти ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями та правовими обмеженнями.

Міжнародний бізнес є потужним катализатором глобалізації, створюючи вигоди для всіх учасників, однак вимагає від компаній глибокого розуміння міжнародного контексту та гнучкості в управлінні. Розвиток міжнародного бізнесу варіюється від інтернаціоналізації до створення транснаціональних корпорацій, що об'єднують ринки та технології з усього світу. Успішна адаптація до глобальних викликів та можливостей стає ключем до стабільного та ефективного функціонування на міжнародному ринку.

У сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу в кризових ситуаціях виявлено ряд ключових аспектів, що впливають на успішність функціонування компаній. Кризи, такі як економічні рецесії, пандемії та політичні нестабільності, створюють значні виклики, які потребують від підприємств гнучкості та швидкого реагування на зміни. Важливим аспектом є адаптація стратегій до нових умов, включаючи перегляд асортименту продукції, оптимізацію логістичних процесів та впровадження новітніх технологій для зменшення витрат.

Для забезпечення стійкості і успішності в умовах кризових ситуацій компанії також мають акцентувати увагу на ефективному управлінні

ризиками. Це включає диверсифікацію ринків, страхування ризиків та розробку стратегій збереження ліквідності. Крім того, розвиток стратегічних партнерств і кооперації з іншими компаніями і урядовими структурами сприяє не лише зменшенню витрат, а й зміцнює позиції підприємств на міжнародному ринку. Такий інтегрований підхід дозволяє компаніям не тільки вижити в кризових умовах, а й знайти нові можливості для розвитку і зміцнення своїх позицій на глобальній арені.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

### 2.1. Аналіз кризових умов у міжнародному бізнесі

Кризові умови в міжнародному бізнесі можуть бути викликані різноманітними факторами, які значно впливають на діяльність компаній. Аналіз таких умов є критичним для розуміння їхніх причин, наслідків та розробки ефективних стратегій адаптації. Основними типами криз, що впливають на міжнародний бізнес, є економічні, політичні, екологічні та соціальні кризи.

#### 1. Економічні кризи

Економічні кризи, такі як глобальні рецесії, фінансові кризи та коливання валютних курсів, мають значний вплив на міжнародний бізнес. Основні характеристики економічних криз включають:

- **Зниження споживчого попиту:** Під час економічних спадів споживачі зменшують свої витрати, що призводить до зниження попиту на товари та послуги.
- **Скорочення інвестицій:** Компанії часто скорочують свої інвестиційні програми, що може затримати розвиток нових проектів та технологій.
- **Нестабільність валютних курсів:** Коливання валютних курсів можуть збільшити ризики валютних втрат та ускладнити фінансове планування для міжнародних компаній.
- **Проблеми з ліквідністю:** Фінансові кризи можуть призвести до зниження доступності кредитів і збільшення вартості фінансування, що обмежує можливості для зростання бізнесу.



## 2. Політичні кризи

Політичні кризи, такі як війни, політична нестабільність, санкції та торгові обмеження, можуть серйозно вплинути на міжнародний бізнес. Основні аспекти політичних криз включають:

- Непередбачуваність ринків: Політична нестабільність створює невизначеність, що ускладнює планування та прийняття рішень.
- Торгові бар'єри: Санкції та торгові обмеження можуть обмежити доступ до певних ринків або збільшити витрати на імпорт та експорт.
- Ризики для персоналу та активів: Війни та політичні конфлікти можуть становити загрозу для безпеки співробітників та активів компаній у відповідних регіонах.
- Зміни в регуляторному середовищі: Часті зміни законів та регуляцій можуть ускладнювати ведення бізнесу та вимагати постійної адаптації.

## 3. Екологічні кризи

Екологічні кризи, такі як природні катастрофи, кліматичні зміни та забруднення навколишнього середовища, також мають значний вплив на міжнародний бізнес. Основні характеристики екологічних криз включають:

- Переривання ланцюгів поставок: Природні катастрофи можуть порушити ланцюги поставок, зруйнувавши виробничі потужності та інфраструктуру.
- Зростання витрат на виробництво: Вимоги щодо зниження викидів та дотримання екологічних стандартів можуть збільшити витрати на виробництво.
- Зміна споживчих уподобань: Зростання екологічної свідомості споживачів призводить до підвищеного попиту на екологічно чисті продукти та послуги.
- Регуляторні виклики: Компанії повинні адаптуватися до змін у законодавстві та регуляторних вимогах, що стосуються екологічних стандартів.

#### 4. Соціальні кризи

Соціальні кризи, такі як пандемії, масові міграції та соціальні заворушення, також впливають на міжнародний бізнес. Основні аспекти соціальних криз включають:

- Зміни у поведінці споживачів: Пандемії, як-от COVID-19, змінюють споживчі звички, зокрема збільшують попит на онлайн-послуги та дистанційну роботу.
- Вплив на робочу силу: Соціальні кризи можуть призвести до скорочення робочої сили, зниження продуктивності та збільшення витрат на охорону здоров'я та безпеку.
- Соціальна напруга: Масові заворушення та протести можуть призвести до зупинки роботи підприємств та втрат активів.
- Зміна ринку праці: Міграційні процеси та зміни в демографічній структурі можуть вплинути на доступність та вартість робочої сили.

У сучасному глобалізованому світі міжнародні компанії стикаються з численними викликами, які можуть суттєво вплинути на їхню діяльність. Кризові умови, такі як економічні спади, політична нестабільність, екологічні катастрофи та соціальні потрясіння, можуть порушити звичний хід бізнес-процесів і поставити під загрозу існування компаній. Аналіз впливу кризових умов є необхідним кроком для розуміння глибини та масштабів цих викликів, а також для розробки ефективних стратегій адаптації. Він дозволяє виявити ключові ризики, оцінити їхній вплив на компанію і визначити найефективніші способи мінімізації негативних наслідків. У цьому контексті важливо розглянути конкретні приклади, які ілюструють, як провідні міжнародні компанії справляються з кризами та адаптуються до нових реалій.

Для ефективного управління міжнародними операціями в умовах криз, компаніям необхідно проводити детальний аналіз впливу кризових умов. Це включає:

- Ідентифікацію ризиків: Виявлення основних ризиків, з якими може зіткнутися компанія на міжнародному ринку.

- Оцінку впливу: Аналіз можливих наслідків ризиків для операційної діяльності, фінансового стану та репутації компанії.
- Розробку стратегій адаптації: Визначення заходів для мінімізації негативних наслідків, таких як диверсифікація, оптимізація витрат та інновації.
- Моніторинг та контроль: Постійний моніторинг зовнішнього середовища та оцінка ефективності впроваджених заходів.

Розглянемо кілька реальних прикладів, які демонструють, як міжнародні компанії зіткнулися з різними типами кризових умов та їхніми наслідками. В таблиці 2.1. наведено аналіз кризових умов у міжнародному бізнесі та конкретні приклади компаній. Ця таблиця надає зручний огляд впливу різних типів кризових умов на міжнародні компанії та їхні стратегії адаптації.

Глобальна фінансова криза 2008 року стала однією з найбільших економічних криз у сучасній історії, яка вплинула на багато міжнародних компаній, включаючи General Motors (GM). Ця компанія, один із найбільших автовиробників у світі, зіткнулася з серйозними викликами.

Вплив кризи включав значне зниження попиту на автомобілі, оскільки споживачі скоротили свої витрати в умовах економічного спаду. GM також зіткнулася з серйозними фінансовими труднощами, що призвели до банкрутства компанії. Щоб адаптуватися до кризи, GM пройшла процес реструктуризації, заклавши неприбуткові заводи та скоротивши робочу силу. Компанія отримала фінансову допомогу від уряду США, що дозволило їй стабілізувати свою фінансову ситуацію. Крім того, GM переорієнтувала свою діяльність на виробництво більш економічних і екологічно чистих автомобілів.

Таблиця 2.1

**Аналіз кризових умов у міжнародному бізнесі та конкретні приклади компаній**

<b>Тип кризи</b>	<b>Компанія</b>	<b>Вплив кризи</b>	<b>Стратегії адаптації</b>
Економічна криза (глобальна фінансова криза 2008 року)	General Motors	- Зниження попиту на автомобілі - Фінансові труднощі, банкрутство	- Реструктуризація: закриття неприбуткових заводів, скорочення робочої сили - Державна допомога: фінансова підтримка від уряду США - Зміна фокусу: переорієнтація на виробництво економічних і екологічно чистих автомобілів
Політична криза (торговельні війни між США та Китаєм)	Apple Inc.	- Збільшення мит на китайські товари - Невизначеність у торговельній політиці	- Диверсифікація виробництва: переміщення частини виробництва з Китаю в Індію та В'єтнам - Інновації: інвестиції в розробку нових продуктів - Лобіювання: взаємодія з урядами для пом'якшення наслідків торговельних обмежень
Екологічна криза (ядерна аварія на Фукусімі)	Toyota Motor Corporation	- Переривання ланцюгів поставок - Виробничі зупинки через дефіцит компонентів	- Диверсифікація ланцюгів поставок: зниження залежності від одного регіону - Впровадження системи JIT (just-in-time): оптимізація виробничих процесів - Інвестиції в інновації: розвиток гібридних та електричних автомобілів
Соціальна криза (пандемія COVID-19)	Amazon	- Зростання попиту на онлайн-покупки - Логістичні проблеми, забезпечення безпеки працівників на складах	- Збільшення інвестицій в логістику: розширення логістичних потужностей, найм додаткових працівників - Впровадження заходів безпеки: суворі заходи безпеки та гігієни на об'єктах - Розширення асортименту: збільшення товарів, зокрема медичних та побутових товарів

*Джерело: складено автором*

Глобальна фінансова криза 2008 року стала однією з найбільших економічних криз у сучасній історії, яка вплинула на багато міжнародних компаній, включаючи General Motors (GM). Ця компанія, один із найбільших автовиробників у світі, зіткнулася з серйозними викликами.

Вплив кризи включав значне зниження попиту на автомобілі, оскільки споживачі скоротили свої витрати в умовах економічного спаду. GM також зіткнулася з серйозними фінансовими труднощами, що призвели до банкрутства компанії. Щоб адаптуватися до кризи, GM пройшла процес реструктуризації, заклавши неприбуткові заводи та скоротивши робочу силу. Компанія отримала фінансову допомогу від уряду США, що дозволило їй стабілізувати свою фінансову ситуацію. Крім того, GM переорієнтувала свою діяльність на виробництво більш економічних і екологічно чистих автомобілів.

Торговельні війни між США та Китаєм, які почалися у 2018 році, створили значні виклики для міжнародних компаній, що ведуть бізнес у цих країнах. Apple Inc., яка має значну частину виробництва в Китаї і великий ринок збуту в США, зіткнулася з серйозними проблемами.

Введення мит на китайські товари зробило продукцію Apple дорожчою, а постійні зміни в торговельній політиці створювали невизначеність, що ускладнювало планування. Для адаптації до цих умов Apple почала переміщувати частину свого виробництва з Китаю в інші країни, такі як Індія та В'єтнам. Компанія продовжила інвестувати в інновації та розробку нових продуктів, щоб зберегти конкурентоспроможність, а також активно взаємодіяла з урядами США та Китаю для пом'якшення наслідків торговельних обмежень.

У 2011 році ядерна аварія на Фукусімі спричинила серйозні екологічні та економічні наслідки для Японії та світової економіки. Toyota, один з найбільших автовиробників у світі, зіткнулася з великими труднощами.

Аварія спричинила збої в поставках деталей, необхідних для виробництва автомобілів, що призвело до зупинок виробничих процесів. Щоб

адаптуватися до цієї ситуації, Toyota переглянула та диверсифікувала свої ланцюги поставок, знижуючи залежність від одного регіону. Компанія впровадила систему JIT (just-in-time), оптимізувавши свої виробничі процеси та зменшивши запас компонентів, але створивши гнучкіші механізми постачання. Крім того, Toyota продовжила інвестувати в розвиток нових технологій, зокрема гібридних та електричних автомобілів.

Пандемія COVID-19, що розпочалася в 2020 році, мала глобальні наслідки для бізнесу. Amazon, одна з найбільших компаній в галузі електронної комерції, зіткнулася як з викликами, так і з новими можливостями.

Через карантинні заходи та обмеження руху людей зросла потреба в онлайн-покупках, що збільшило попит на послуги Amazon. Водночас компанія стикнулася з труднощами в логістиці та забезпеченні безпеки працівників на складах. Для адаптації до цих умов Amazon розширила свої логістичні потужності, найнявши додаткових працівників та відкривши нові склади. Компанія запровадила суворі заходи безпеки та гігієни на своїх об'єктах, щоб захистити працівників. Крім того, Amazon збільшила асортимент товарів, зокрема медичних та побутових товарів, які стали необхідними під час пандемії.

Таким чином, аналіз кризових умов у міжнародному бізнесі є критично важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній. Розуміння економічних, політичних, екологічних та соціальних викликів дозволяє компаніям розробляти ефективні стратегії адаптації та забезпечувати стабільний розвиток навіть у найскладніших умовах.

## **2.2. Наслідки від COVID-пандемії для розвитку підприємницької діяльності та ведення міжнародного бізнесу в Україні та світі**

Кризові явища у світовій економіці найчастіше є передбачуваними, викликаними дисбалансами в економічних процесах. Хоча кожна країна переживає кризи по-різному, є спільна характеристика для більшості таких явищ – «перегрів економіки». Зазвичай така ситуація вирішується збалансованою монетарною політикою та штучним стимулюванням попиту на вітчизняну продукцію. Світова криза, спричинена пандемією COVID-19, має інший характер, відрізняється невизначеністю строків та не залежить від рівня економічного розвитку держави, а визначається інтенсивністю і умовами перебігу. У такому випадку вищезазначені державні заходи мають короткостроковий ефект, але на глобальному рівні неможливо вирівняти обсяги споживання.

Криза, спричинена пандемією COVID-19, впливає на всі сфери економіки України та на всіх суб'єктів підприємницької діяльності (табл. 1). Підприємницька діяльність відбувається в несприятливих, кризових умовах, а її результативність важко прогнозувати. У 2020 році українське підприємництво зіткнулося зі значними труднощами, що вплинуло на результати діяльності. Незважаючи на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, прибуток підприємств значно зменшився. Малі підприємства, які є більш вразливими до несприятливих економічних факторів і порушення стабільності макроекономічного середовища, взагалі характеризуються збитковістю діяльності.

Стрімке падіння доходів підприємств було спричинене великими фінансовими втратами через карантинні обмеження, вимушені скорочення персоналу, збільшення кількості банкрутств, особливо у розважальному, обслуговуючому секторах та громадському харчуванні. Додатково, на підприємства вплинули державні заходи, спрямовані на підтримку найуразливіших суб'єктів через соціальні трансферти.

Дослідження особливостей підприємницької діяльності в умовах пандемії COVID-19 виявило такі ризики та загрози: часткове або повне зупинення діяльності, зниження ліквідності, зменшення споживчого попиту, втрати каналів постачання та внутрішнього ринку збуту, невизначеність на зовнішніх ринках щодо відновлення експорту.

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва)**

Показники	Суб'єкти великого підприємництва	Суб'єкти середнього підприємництва	Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва)
Кількість діючих суб'єктів, од., у т.ч.:			
2018 р.	446	16476	1822671
2019 р.	518	18129	1922978
2020 р.	512	17946	1955119
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), млн грн, у т.ч.			
2018 р.	2354328,5	2226972,6	1045156,2
2019 р.	2503075,2	2489012,1	1309324,9
2020 р.	2457507,5	2493566,5	1557095,6
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн грн, у т.ч.			
2018 р.	3515839,5	3954017,4	2496947,6
2019 р.	3631415,3	4194484,1	2698213,4
2020 р.	3626388,0	4384676,2	3051232,9
Чистий прибуток (збиток) підприємств, млн грн, у т.ч.:			
2018 р.	136777,0	119659,9	31868,6
2019 р.	187379,5	246950,1	89449,4
2020 р.	27632,6	65951,7	-25529,4

Джерело: [8]

В умовах кризи, спричиненої пандемією, уряд впроваджував протекціоністські заходи для підтримки внутрішньої політики та забезпечення експортно-імпоротної діяльності. Міжнародне співробітництво стало необхідним для зниження політичних ризиків та економічних коливань.

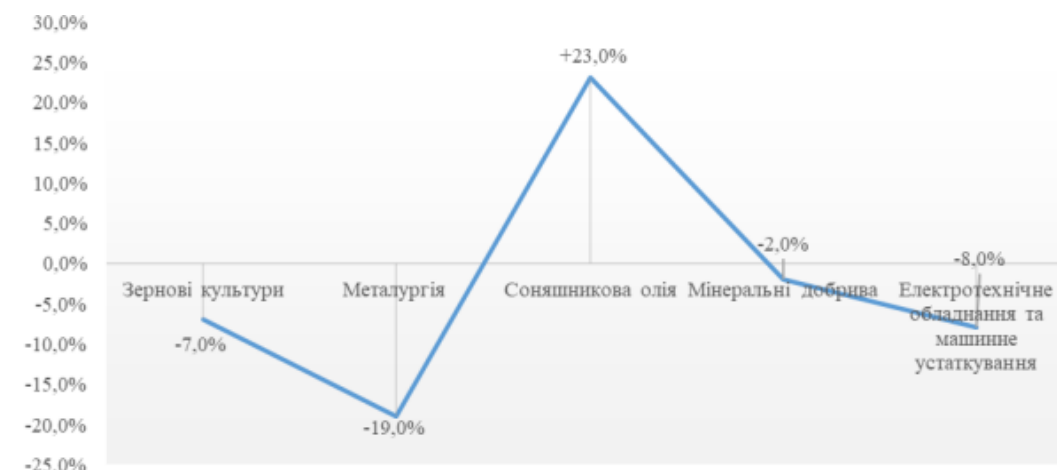
Експортна діяльність є важливою для міжнародного бізнесу та



економіки країни, але карантинні обмеження негативно вплинули і на цю сферу. У 2020 році експорт товарів з України склав 44 346,5 млн дол. США, що на 1 610,9 млн дол. США (або 3,5%) менше порівняно з 2019 роком.

Основними експортно-орієнтованими сферами в Україні є сільське господарство (вирощування зернових культур, виробництво соняшникової олії) та металургія. Значна частина експорту спрямована на країни ЄС. У 2020 році обсяги експорту до країн ЄС становили 16 685,5 млн дол. США, що складає 37,6% від загального обсягу експорту.

Рисунок 1 показує, що найбільше скорочення експорту зазнала металургічна сфера через призупинення будівництва та заморожування інфраструктурних проектів у багатьох країнах, що призвело до зниження попиту на сталеві та чавунні вироби. Пандемія також посилила конкуренцію з Південно-Американських країн та знизила закупівлі з КНДР. У сільському господарстві відбулося вичерпання запасів попереднього врожаю (пшениця, соя, кукурудза), що також спричинило зниження експорту. Проте, вдалося частково компенсувати ці втрати завдяки збільшенню експорту соняшникової олії на 23% у 2020 році.



Джерело: [8].

**Рис. 2.1.** Динаміка зміни обсягу основної експорт-орієнтованої продукції України у 2020 р. порівняно з 2019 р.

Під час карантину Україна продовжувала експортувати продукцію до основних партнерів, таких як Китай, РФ, Польща, Італія, Туреччина, Індія, Єгипет, Німеччина, Білорусь, Угорщина, Нідерланди та Іспанія. Жорсткі карантинні заходи призвели до зниження експорту промислової продукції, тоді як експорт сільськогосподарської продукції зазнав помірних обмежень (наприклад, у Білорусі) або взагалі не був обмежений (як у КНДР), тому очікується, що обсяг експорту до цих країн залишиться стабільним.

Показники експорту є важливими для характеристики міжнародної торгівлі держави, однак імпорт також має суттєве значення. Імпортовані товари сприяють наповненню державного бюджету через ПДВ, тому стрімке зниження імпорту негативно впливає як на державу в цілому, так і на підприємства, які займаються міжнародною діяльністю.

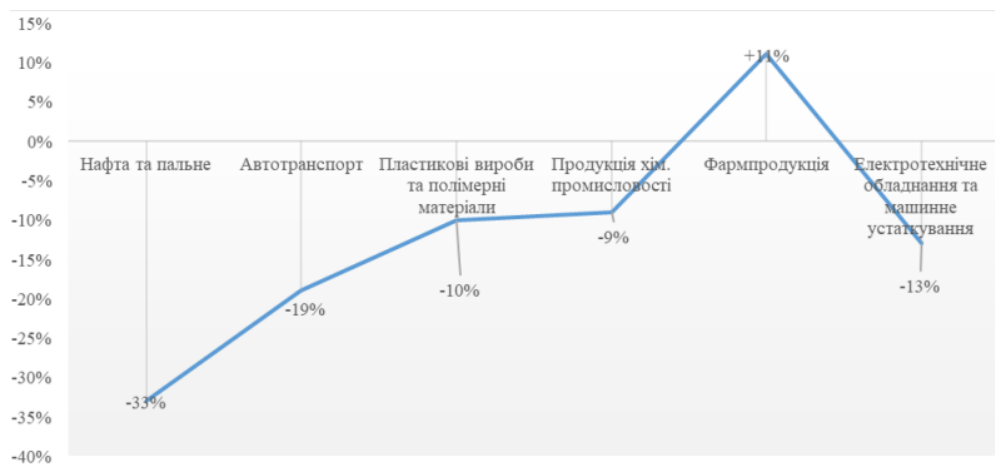
Найбільше скорочення імпорту спостерігалось в енергоносіях (майже 35%), автотранспортній продукції (19%) та багатьох категоріях споживчих товарів. Проте, попри затримки у державних закупівлях лікарських засобів, загальний обсяг імпорту фармацевтичної продукції у 2020 році збільшився на 11%. Загалом у 2020 році імпорт склав 38 млрд доларів США, що на 12% або 5,5 млрд доларів США менше, ніж у 2019 році.

Інші високотехнологічні сектори економіки також зазнали негативного впливу від пандемії. Імпорт машин і обладнання, котлів і реакторів зменшився на 20% (до 443,8 млн доларів США); електричних машин і устаткування, аудіо- та відеоапаратури – на 19% (до 216,5 млн доларів США); пластмас і полімерних матеріалів – на 10% (до 146 млн доларів США).

Оскільки пандемія COVID-19 є глобальною проблемою, важливо враховувати світові зміни у товарообігу при оцінці діяльності підприємств у сфері міжнародного бізнесу. Заходи, спрямовані на стримування пандемії, мали обмежувальний характер, що призвело до зменшення обсягів міжнародної торгівлі у 2020 році на 15% порівняно з 2019 роком. Найбільше скорочення обсягів товарообігу спостерігалось у європейських країнах (-21%) та Північній Америці (-20%); в азіатських країнах – -7%. Найбільш

постраждалими галузями стали машинобудування, авіасполучення та товарні перевезення.

Для пом'якшення негативних наслідків пандемії необхідне співробітництво країн-членів СОТ, налагодження взаємовигідних партнерських відносин, прийняття ефективних політичних рішень та виваженої грошової, торгівельної та фіскальної політики, які повинні діяти в одному напрямку. Європейський Союз запровадив екстрену фінансову допомогу у розмірі понад 190 млн євро для підтримки українських підприємств середнього та малого бізнесу, аналогічні фонди допомоги створено і для інших країн-партнерів ЄС.



Джерело: [8]

**Рис. 2.2. Динаміка зміни обсягу основної імпортової продукції України у 2020 р. порівняно з 2019 р.**

Основним стратегічним документом, який визначає напрям розвитку підприємств у сфері міжнародного бізнесу в Україні, є Експортна стратегія України. Цей документ має на меті підвищення конкурентоспроможності українських товарів і послуг на світовому ринку, створення позитивного іміджу країни та забезпечення стабільної присутності українських виробників на міжнародних ринках. Стратегія включає комплекс стратегічних цілей і завдань, спрямованих на формування образу України як надійного торгово-економічного партнера. Вона передбачає активне та ефективне просування

національного торгового бренду, демонстрацію економічного потенціалу країни та експортних можливостей її секторів, а також загальне збільшення обсягів експорту вітчизняної продукції.

У сучасних умовах зміни в структурі міжнародної торгівлі, а також тенденції до скорочення експорту й імпорту у багатьох галузях економіки значно посилюють конкуренцію на глобальному ринку. Це зумовлює необхідність розробки підприємствами нових зовнішньоторговельних стратегій, які дозволять їм адаптуватися та ефективно функціонувати в умовах невизначеності та непередбачуваності, спричинених пандемією COVID-19.

Ключовим чинником успішного функціонування підприємства на зовнішньому ринку є гнучка цінова політика. Впровадження політики "низьких цін" у короткостроковій перспективі може призвести до тимчасового зниження поточних прибутків і збільшення фінансових зобов'язань. Однак, зважена довгострокова стратегія, спрямована на стабілізацію та подальше зростання, дозволить підприємству компенсувати ці збитки у майбутні періоди економічного підйому.

Карантинні заходи, впроваджені у відповідь на пандемію, також мають значний негативний вплив на експортно-імпорتنу діяльність підприємств. Це проявляється у зниженні сукупного попиту через збільшення заощаджень населення, викликаних тривожністю щодо їхнього фінансового та соціального стану. Така ситуація є вкрай складною для подолання підприємствами самотійно, оскільки вона вимагає радикальних змін у продукції або технологіях, які можуть створити новий ажіотаж та підвищити попит.

Для успішного подолання цих викликів необхідно впроваджувати інноваційні рішення та нові продукти на ринку. Це дозволить створити додатковий попит і забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі. Активне застосування маркетингових стратегій, зокрема, тих, що спрямовані на міжнародний ринок, може значно посилити інтерес до підприємств з боку інших економічних суб'єктів, що сприятиме їхньому розвитку та зміцненню позицій на світовому ринку.

Таким чином, в умовах глобальної пандемії та економічної невизначеності, підприємства, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку, повинні бути готові до адаптації своїх стратегій, активного впровадження інновацій та ефективного управління ресурсами. Тільки комплексний підхід, заснований на гнучкості, інноваціях та стратегічному плануванні, дозволить подолати виклики сучасної економічної ситуації та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Пандемія COVID-19 значно вплинула на міжнародний бізнес, призвівши до суттєвих змін у світовій економіці. Багато компаній втратили свої позиції на глобальних ринках, а деякі навіть збанкрутували. Криза також посилила проблему глобальної бідності та нерівності. Пандемія спричинила зростання бідності та значне зменшення доходів серед найбільш вразливих верств населення, що призвело до суттєвого збільшення нерівності як всередині країн, так і між ними. Дослідження показують, що у 2020 році тимчасове безробіття було вищим у 70% країн серед працівників із початковою освітою.

За оцінками Міжнародного валютного фонду, реальний ВВП світу, який зріс на 2,8% у 2019 році, скоротився на 3,3% у 2020 році через пандемію COVID-19. Практично всі галузі світової економіки зазнали збитків, що призвело до зростання рівня безробіття. У Китаї за перші два місяці 2020 року роботу втратили близько 5 мільйонів людей. У Сполучених Штатах у березні 2020 року понад 10 мільйонів американців залишилися без роботи та звернулися за допомогою по безробіттю. За словами Бена Кассельмана з *New York Times*, кількість заяв на допомогу по безробіттю не охоплює всіх, хто втратив роботу, оскільки багато людей могли не подавати заяву.

Пандемія також сильно вплинула на торгівлю. У 2020 році торгівля послугами знизилася більше, ніж торгівля товарами, і відновлювалася повільніше. Торгівля послугами у сфері подорожей і туризму значно скоротилася, в той час як торгівля цифровими послугами, такими як телекомунікації та інформаційні технології, навпаки, процвітала. Загалом вартість експорту послуг у країнах ОЕСР зменшилася на 16,7% у 2020 році,

що вдвічі більше зниження порівняно з вартістю експорту товарів, яка скоротилася на 8,2%. Торгівля деякими видами товарів і послуг різко скоротилася, тоді як інші категорії помітно зросли.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) зазначає, що зміни в структурі торгівлі, викликані пандемією COVID-19, за один рік мали масштаби, які зазвичай спостерігаються протягом 4-5 років. Вплив на торгівлю між різними категоріями продуктів у 2020 році був значним. Деякі міжнародні ланцюги поставок відчували сильний тиск у перші місяці пандемії через надзвичайний попит, наприклад, на засоби індивідуального захисту. Водночас деякі основні ланцюги поставок залишалися стійкими та відіграли важливу роль у відновленні економіки наприкінці 2020 року.

Туристична галузь була однією з найбільш постраждалих від пандемії. Історія показує, що епідемії та пандемії безпосередньо впливають на туризм через обмеження на міжнародні поїздки, висвітлення у ЗМІ та урядові заходи.

За оцінками Міжнародного валютного фонду, реальний ВВП світу зріс на 2,8% у 2019 році, але скоротився на 3,3% у 2020 році через пандемію COVID-19. Хоча світовий ВВП відносно швидко відновився до рівня, що існував до пандемії, міжнародний бізнес-ландшафт зазнав суттєвих змін.

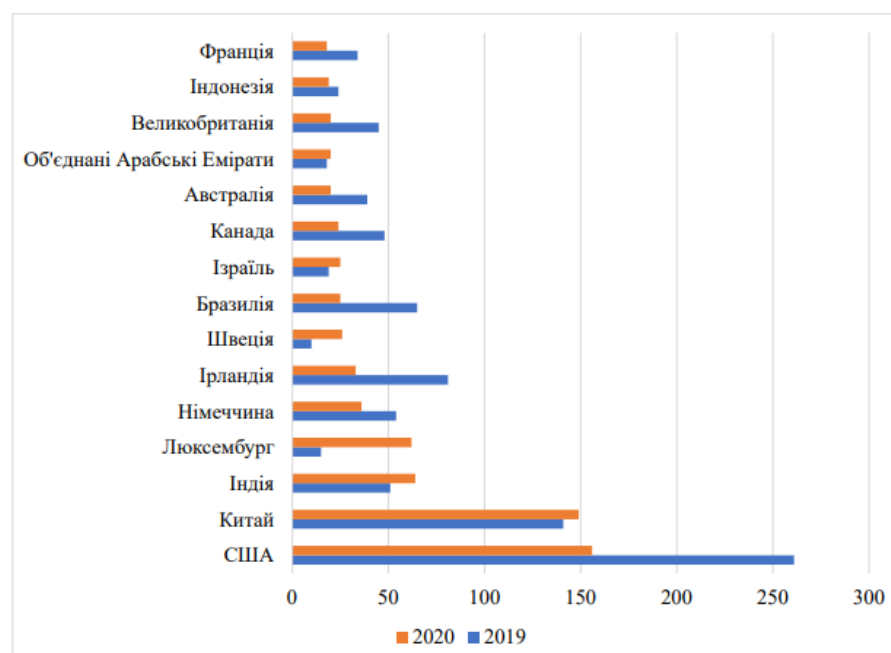


Рис. 2.3. Приплив ПІ у країнах у 2019 та 2020 роках (млрд дол.)

*Джерело: [10, с. 5]*

Економічні та соціальні потрясіння, спричинені пандемією COVID-19, суттєво вплинули на глобальну торгівлю у 2020 році. Найсильніший вплив COVID-19 на світову торгівлю спостерігався в першій половині 2020 року, коли обсяги торгівлі суттєво скоротилися. Однак у третьому кварталі 2020 року почалося поступове відновлення, яке стало більш активним у четвертому кварталі того ж року .

Аналіз тенденцій імпорту та експорту в деяких найбільших торгових економіках світу демонструє, як змінилися моделі торгівлі протягом 2020 року. У першій половині року всі великі економіки зазнали значного спаду як в імпорті, так і в експорті товарів, причому торгівля послугами скоротилася ще сильніше .

Значні зміни відбулися і в сфері інвестування. За даними "World Investment Report 2021", глобальні потоки прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у 2020 році впали на 35%, з 1,5 трлн дол. у 2019 році до 1 трлн дол. у 2020 році. У відповідь на пандемію COVID-19 багато країн запровадили обмежувальні заходи, що уповільнили реалізацію інвестиційних проектів. Крім того, перспектива економічного спаду змусила багатонаціональні компанії переоцінити свої плани щодо нових проектів .

Дані щодо припливу іноземних інвестицій показують значні коливання. У 2019 році Сполучені Штати отримали 261 млрд дол. іноземних інвестицій, а в 2020 році ця цифра знизилася до 156 млрд дол. У Китаї навпаки, спостерігалось зростання: з 141 млрд дол. у 2019 році до 149 млрд дол. у 2020 році. В Індії приплив іноземних інвестицій зріс з 51 млрд дол. у 2019 році до 64 млрд дол. у 2020 році .

Отже, пандемія COVID-19 мала вагомий вплив на різні галузі, та на міжнародний бізнес в цілому. Пандемія COVID-19 принесла вагомі збитки та вплинула на економічні показники багатьох країн світу.

### **2.3. Оцінка сучасного стану ведення міжнародного бізнесу в Україні в умовах війни**

Підприємницький сектор є одним із основних джерел підтримки функціонування національної економіки в умовах війни. Він відповідає за забезпечення ринку та населення необхідними товарами та послугами, наповнює бюджети різних рівнів доходами у вигляді податкових платежів, створює робочі місця, забезпечує формування справедливих ринкових відносин у державі. Водночас руйнування підприємств та інфраструктури, порушення логістики, дефіцит електроенергії, скорочення пропозиції товарів та послуг, зростання виробничих витрат, значний рівень корупції, а також низька платоспроможність населення продовжують суттєво впливати на ведення та розвиток бізнесу під час війни.

У цілому економічна та соціальна сфери України у 2022–2023 рр. під дією повномасштабної збройної агресії російської федерації опинилась у надскладній ситуації, що відповідно негативно впливає на умови ведення бізнесу. Зокрема, падіння вітчизняної економіки у 2022 р. було найглибшим за всю історію України. Так, за офіційними даними Державної служби статистики України, реальний ВВП у 2022 р. зменшився на 29,1 % (у 1-му кв. падіння становило 14,9 %; 2-му кв. – 36,9 %; 3-му кв. – 30,6 % та 4-му кв. – 31,4 %). У цінах попереднього року, тобто без впливу інфляції, він становив 3,86 трлн грн проти 5,45 трлн грн у 2021 р. [8]. Спад реального ВВП був найбільшим за період незалежності України, а рівень ВВП повернувся до початку 2000-х рр. Утім, падіння було меншим, ніж очікувалося на початку вторгнення, завдяки високій здатності бізнесу та домогосподарств до адаптації, а також стійкості енергетичної системи. Щодо прогнозів на 2023 р., то Законом України «Про державний бюджет» передбачено зростання реального ВВП на 3,2 %. Водночас міжнародне рейтингове агентство Moody's прогнозує, що на Україну чекає невелике скорочення реального ВВП на 2 % у 2023 р. Національний банк очікує незначного зростання реального ВВП у 2023



р. – на 0,3 %. Також прогнозується зростання у 2024 р. на 4,1 %, а у 2025 р. – до 6,4 % [9].

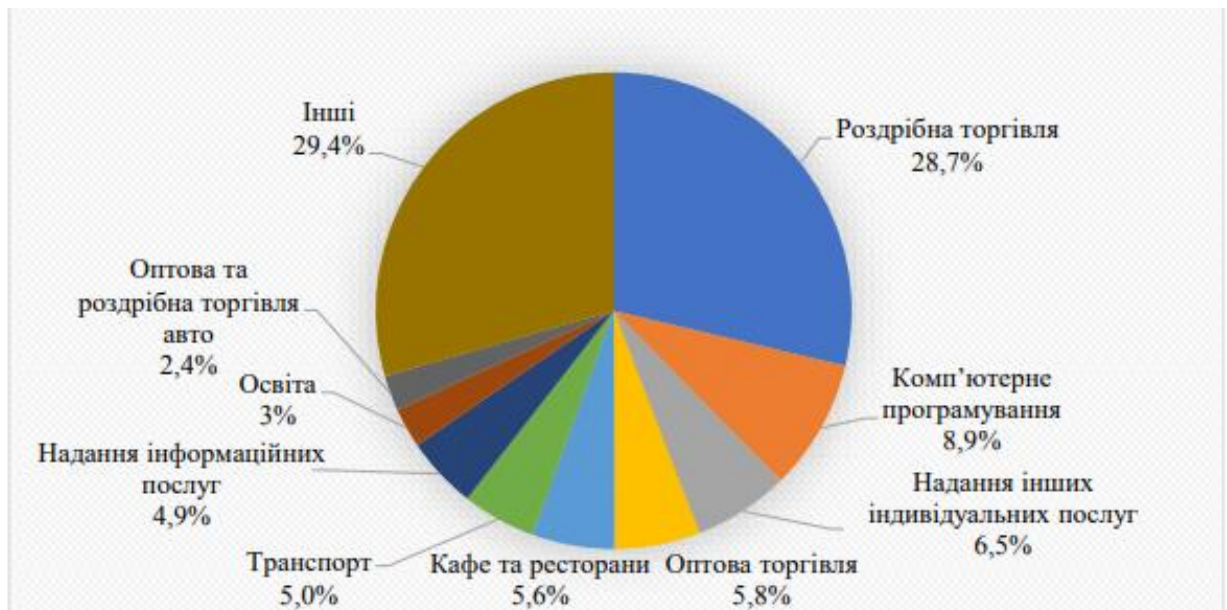
Незважаючи на активні бойові дії та обстріли цивільної інфраструктури, представники бізнесу продовжують пом'якшувати негативні очікування щодо власного розвитку та динаміки виробництва товарів і послуг. Про це свідчать дані 12-ї хвили досліджень стану українського бізнесу, яку провели Advanter Group, Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проєкт «Дія.Бізнес» у період 31.05–11.06.2023 р. [10]. Аналізуючи значення Індексу активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index), який показує активність бізнесу, його спроможність нарощувати товарообіг, створювати робочі місця, можна побачити, що у червні 2023 р. він становив 35,34 (зі 100 можливих), тобто зріс порівняно з квітнем 2023 р. (34,03), і значенням, отриманим у червні 2022 р. (22,73). Водночас, якщо цей показник нижче 50, це свідчить про негативні очікування бізнесу від подальшого розвитку подій. Тому зростання індексу свідчить радше про втому бізнесу від невизначеності і бажання інтенсифікуватися, ніж про покращення економічної ситуації. Необхідно зазначити, що протягом 2020–2023 рр. цей індекс перебував у зоні негативних очікувань бізнесу і лише з червня 2021 р. до лютого 2022 р. потрапив у зону позитивних очікувань (тобто був вище 50) [10; 11].

Середньозважений очікуваний показник оборотів бізнесу у 2023 р. проти 2022 р. знизився з +10,3 % (оцінка, отримана в січні 2023 р.) до -0,7 % у червні 2023 р. Водночас більше третини (38,4 %) бізнесів очікує на зростання оборотів у поточному році. Не бачать перспектив 24,3 % підприємств (вказали, що бізнес не працюватиме або буде працювати на рівні до 50 % від оборотів попереднього року) [10].

Попри бойові дії та систематичне відключення електроенергії у зимовий період, бізнес в Україні продовжує розвиватися. Після важкого для бізнесу періоду початку повномасштабної війни українці все частіше наважуються відкривати свою справу. Так, за даними Опендатабот: «У червні 2023 р. було

zareєстровано рекордну кількість підприємців за останні три роки, а саме 31477 ФОПів. Для прикладу, востаннє більше 30 тис. нових підприємців було zareєстровано у червні та липні 2020 р. Загалом за перше півріччя 2023 р. українці відкрили трохи менше 134 тис. нових бізнесів – це майже 70 % від кількості відкритих ФОПів за весь 2022 р.» [12].

Серед найбільш затребуваних сфер, у яких відкривають нові справи (рис. 1), у першій половині 2023-го року (як і у попередньому році) перше місце посіла роздрібна торгівля – нею офіційно почали займатися 38405 українців (28,7 %). Другим за популярністю залишається КВЕД «Комп’ютерне програмування, консультування та пов’язана з ними діяльність», який був найпопулярнішим до початку повномасштабної війни. Цьогоріч у цій сфері власну справу розпочало вже 11882 підприємців (8,9 %). Замикає трійку «Надання інших індивідуальних послуг» – у цій сфері розпочали працювати 8745 ФОПів (6,5 %) [12]



**Рис. 2.4. ТОП-сфери діяльності новостворених ФОПів, I півріччя 2023 р.**

*Джерело: [12].*

Бізнес України пережив кілька еволюційних етапів адаптації до умов воєнного стану. Чимало підприємців опинилися в районах активних бойових дій і змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони країни або взагалі

припинити роботу. Однак навіть ті підприємці, які знаходяться відносно далеко від зони ведення активних бойових дій та артилерійських обстрілів, потерпають через низку проблем. Так, за даними опитування представників малого та середнього бізнесу (всього 90 підприємців), яке проводила Європейська Бізнес Асоціація з 24 квітня до 11 травня 2023 р., найбільшою проблемою лишається низька купівельна спроможність українців (57 %) та нестача фінансування й доступу до кредитування (31 %). Також складнощі виникають через брак кваліфікованих фахівців та проблеми з бронюванням співробітників від мобілізації (28 %) [13].

На рис. 2.5 представлено ТОП-10 перешкод для ведення бізнесу за даними останніх п'яти опитувань, які проводили Advanter Group, Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, національний проєкт «Дія.Бізнес» [10; 14–16]. Останнє опитування проводили у період з 31 травня до 11 червня, у ньому взяло участь 753 респонденти. На першому місці серед основних проблем бізнесу у червні 2023 р. були непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (46,9 %), а також відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (46,9 %), на другому – непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу (42,8 %), на третьому – відсутність достатнього капіталу (37,5 %) [10].

Наведені дані свідчать, що у червні порівняно з квітнем 2023 р. зросло значення майже всіх перешкод для ведення бізнесу. Особливо це стосується непередбачуваних дій держави, що можуть погіршити стан бізнесу (на 8,8 пунктів порівняно з даними попереднього опитування). У цьому контексті варто зазначити, що 1 серпня 2023 р. набрав чинності Закон України № 3219-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану», яким передбачено «скасування з 1 серпня єдиного податку в 2 % і заборону на перевірки для підакцизних товарів (алкоголь, тютюн, пальне), грального бізнесу та фінансових послуг» [17]. Прийняття цього документа було умовою, передбаченою домовленостями з Міжнародним валютним фондом.

Нагадаємо, що 15 березня 2022 р. прийнято Закон України № 2120-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану», який передбачав кардинальну податкову реформу на період воєнного стану. Відповідно до зазначеного закону, на період з 1 квітня 2022 р. до припинення / скасування дії воєнного стану право на використання спрощеної системи оподаткування було надано платникам єдиного податку 3 групи, а саме фізичним особам-підприємцям та юридичним особам будь-якої організаційно-правової форми, у яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 10 млрд грн, при цьому ставка єдиного податку становила всього 2 % від обороту без ПДВ [18].



**Рис. 2.5. Проблеми бізнесу під час повномасштабного вторгнення**

*Джерело: [10; 14–16].*

Таким чином, після вступу в дію Закону України № 3219-ІХ податкова пільга була припинена, а компанії та фізичні особи-підприємці були переведені або автоматично на ту групу та ставку, з якої прийшли на 2 %, або на основі заяви щодо обрання бажаної системи, ставки, групи. Варто

зазначити, що «за даними Державної податкової служби України, станом на початок травня загальна кількість компаній, що користувалися особливостями оподаткування, становила 56542 бізнеси. Протягом періоду, коли Верховна Рада України приймала закон про скасування податкових пільг, їх кількість суттєво не змінилася: на останній день липня Опендатабот нарахував 54896 бізнесів» [19]. «Отже, крім очевидного повернення законодавства до стану до повномасштабного вторгнення, для бізнесу є такі ризики, як повернення ФОП партнерів до 2-ї групи або ж перехід на загальну систему оподаткування компаній/ФОП, створених під час дії пільг. Аби не наражатися на штрафи та додаткові податкові зобов'язання, варто перевіряти групу єдиного податку всіх контрагентів» [19].

Крім того, в зазначеному законі врегулювали питання відповідальності щодо реєстраторів розрахункових операцій (РРО). Так, законом встановлено, що не застосовуватимуться штрафи за порушення щодо РРО, які були вчинені з 1 січня 2022 р. до 1 жовтня 2023 р. Це стосується всіх суб'єктів господарювання. Водночас це не стосується операцій із підакцизними товарами, валютою, азартними іграми. З 1 жовтня 2023 р. від відповідальності звільняються лише ті суб'єкти, які продають товари/надають послуги на тимчасово окупованих територіях, зоні активних бойових дій [17]. Таким чином, відновлено обов'язок ФОП (крім окремих категорій підприємців) використовувати реєстратори РРО та ПРРО при здійсненні розрахункових операцій (початково ця норма вступила в силу ще з 1 січня 2022 р.), а також повноцінне застосування санкцій, що посилює фіскалізацію та ускладнює роботу суб'єктів бізнесу в складні воєнні часи.

Знищення та пошкодження виробничих фондів, порушення ланцюгів постачань і каналів збуту приводять до високого попиту на робочий капітал та проектне фінансування, яке нині обмежується переважно державними програмами [20, с. 53]. Як показують проведенні опитування (рис. 2.5), доступ до кредитних ресурсів та грантових програм, які оголошені урядом, є одними з головних проблем для суб'єктів бізнесу з початку війни. Незважаючи на

активну державну підтримку (за кредитною програмою 5-7-9 %, урядовим проєктом «єРобота» та ін.), у тому числі цільові програми для деяких галузей (наприклад, сільського господарства та роздрібної торгівлі), бізнес продовжує стикатися із серйозною нестачею ліквідності.

Основна частина бізнесу – це людські ресурси. Проблема браку кадрів є однією з вирішальних для розвитку, продовження функціонування, побудови бізнесу. «З початком війни знайти працівників із необхідними навичками та знаннями стало ще складніше через такі додаткові фактори, як мобілізація, трудова міграція (як зовнішня, так і внутрішня) та зруйноване житло в регіонах, що постраждали від війни. У звільнених областях та областях, де тривають бойові дії, продовжується значний дефіцит робочої сили. Внутрішнє переміщення зробило робочу силу менш дорогою, але є невідповідність між набором навичок ВПО та потребами роботодавців. Проблема є актуальною для більшості галузей (особливо для трудомістких галузей, таких як сільське господарство, текстильна промисловість, виробництво одягу та взуття тощо), за винятком галузей обслуговування, де споживчий попит значно знизився (наприклад, туризм, HoReCa, розваги)» [20, с. 54].

Крім розглянутих вище проблем, які менш негативно впливають на стан підприємництва, але залишаються серед актуальних перешкод для бізнесу, належать: розрив ланцюжків постачання, брак палива, проблеми з електроенергією, руйнування виробничих потужностей, відсутність необхідних сировини та матеріалів, недобросовісність конкурентів, пошкодження майна у результаті активних бойових дій, корупція. Експортери стикаються зі значними проблемами у транспортуванні продукції на зовнішні ринки з огляду на блокування українських морських портів російським флотом та вузькі місця у транспортних каналах залізничного та вантажного транспорту [20, с. 13].

Однак, наперекір усім труднощам, за весь період повномасштабної війни вітчизняний бізнес залишається активним учасником боротьби за незалежність України. Вести бізнес під час війни є надскладною задачею, але

підприємці не здаються та намагаються рухатися вперед. Для виживання та відродження значна частина підприємств переорієнтовує своє виробництво на випуск товарів, на які є попит у воєнний час, виходить на міжнародний ринок, переїжджає у регіони, де є умови, що сприяють безпечному виробництву, поповнює втрачений персонал за рахунок фонду безробітних і т.п.

Під час війни пріоритетним завданням для бізнесу стало збереження суб'єкта господарювання, виведення його із шокового стану, пошук методів та шляхів відновлення активності [1].

Підтримка українського бізнесу в умовах війни є надзвичайно важливою для збереження економічної стабільності та здатності країни функціонувати. На нашу думку, на цьому етапі найбільш необхідними для України є такі інструменти та кроки щодо стимулювання розвитку вітчизняного бізнесу:

- оперативне впровадження нових стандартів і законів щодо соціально-економічного розвитку України з урахуванням фактора безпеки і бойових дій: країна навіть під час війни має повноцінно навчатися, розвиватися, працювати та розбудовуватися;

- допомога й налагодження стійких до кризових умов каналів збуту вітчизняної продукції на експорт, запровадження системи податково-митного стимулювання експортних операцій [2];

- посилення якості, кількості та доступності наявної фінансової підтримки для суб'єктів бізнесу, а також упровадження нових механізмів фінансової підтримки. Уряд може надавати фінансову допомогу у вигляді грантових програм, субсидій, надання позик за пільговими умовами. Це може допомогти компаніям зберегти ліквідність і зменшити фінансове навантаження;

- формування оптимальної моделі системи оподаткування, яка буде забезпечувати стабільність і передбачуваність податкового середовища. Також уряд повинен продовжувати надавати пільги на сплату податків або відстрочки з їхнім погашенням. Це може допомогти знизити фінансовий тиск на бізнес в умовах економічної нестабільності;

- більш швидке відновлення інфраструктури (у тому числі енергетичної та транспортної) за рахунок міжнародних грантів, фондів, траншів, допомоги;
- зменшення адміністративних перешкод і бюрократичних процедур, що може поліпшити бізнес-середовище та стимулювати підприємництво;
- розробка програм підтримки для інноваційних проєктів та досліджень. «Нові програми, спрямовані на підтримку відродження бізнесу, повинні стимулювати суб'єктів господарювання до впровадження більш інноваційних і стійких практик, які охоплюють принципи циркулярної та зеленої економіки, чистого нульового рівня викидів, зниження енергоємності виробництва та сприяння співпраці» [20, с. 56];
- запровадження більш ефективної державної системи перекваліфікації населення під наявні та перспективні потреби бізнес-структур;
- створення мережі інформаційно-консультативної підтримки підприємництва для забезпечення бізнес-структур актуальною інформацією про стан війни, економічні умови, можливості підтримки та розвитку. Це може сприяти зменшенню невизначеності розвитку ситуації в Україні та допомогти суб'єктами господарювання приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Відновлення українського бізнесу під час війни вимагає комплексного підходу та ретельного планування. Найближчим часом бізнес не в силах подолати наявні перешкоди самотужки, тому важливо, щоб органи державної влади різних рівнів, суб'єкти господарювання, міжнародні партнери «об'єднали свої зусилля для сприяння економічному відродженню шляхом трансформації бізнесу, розвитку нових ланцюгів постачань, установалення ділових партнерств та співпраці, оптимізації витрат і фінансової підтримки» [20, с. 14]. У середньостроковій перспективі суб'єкти бізнесу «потребуватимуть підтримки для сталого відновлення шляхом упровадження інноваційних практик, залучення імпаکت-інвестування та інвестування з урахуванням оптимальних екологічних, соціальних та управлінських факторів, створення робочих місць та адаптації до стандартів і правил ЄС. Важливим пріоритетом є сприяння розвитку галузей із високим потенціалом



стати рушійною силою економічного розвитку (сільське господарство та харчова промисловість, ІТ, будівництво та інфраструктура)» [20, с. 56].

Незважаючи на всі виклики та труднощі, війна також може спонукати підприємців до творчого мислення, пошуку нових можливостей та розвитку стратегій виживання. Важливо враховувати, що в умовах кризи деякі компанії можуть виявити свою гнучкість та інноваційний потенціал, змінити напрям діяльності та навіть стати лідерами на ринку після кризи. Суб'єктам бізнесу необхідно усвідомити, що ті підходи до організації виробництва, просування продукції на ринки, інструменти конкурентної боротьби, які були актуальними та демонстрували свою ефективність ще кілька років або й місяців тому, кардинально трансформуються. З огляду на це, розробка нових поведінкових сценаріїв для бізнесу є нагальним та вкрай важливим завданням.

Таким чином, стан українського бізнесу в умовах повномасштабної війни супроводжується серйозними викликами, які вимагають креативних підходів, швидкої адаптації та спільних зусиль підприємців, держави, громадськості та міжнародних партнерів для подолання цього важкого періоду.

## **Висновки до 2 розділу**

У сучасному глобалізованому світі міжнародні компанії зазнають значних викликів через кризові умови, такі як економічні спади, політична нестабільність, екологічні катастрофи та соціальні потрясіння. Ці умови можуть серйозно підірвати звичний хід бізнес-процесів і поставити під загрозу існування компаній. Аналіз впливу кризових умов є ключовим для розуміння масштабів і глибини цих викликів, а також для розробки ефективних стратегій адаптації. Цей процес дозволяє ідентифікувати основні ризики, оцінити їхній вплив і визначити оптимальні шляхи мінімізації негативних наслідків для бізнесу.

Для ефективного управління міжнародними операціями в умовах криз, компаніям важливо проводити детальний аналіз кризових умов. Цей процес включає ідентифікацію ключових ризиків, які можуть виникнути на міжнародному ринку, оцінку можливих наслідків цих ризиків для фінансового стану та операційної діяльності компанії, а також розробку стратегій адаптації. Такі стратегії можуть включати диверсифікацію виробництва та географічного розташування, оптимізацію витрат, інновації в продуктах та процесах, а також зміни в управлінських практиках.

Розглядаючи конкретні приклади, можна відзначити, що впровадження таких стратегій дозволяє компаніям успішно впоратися з кризовими умовами і навіть знайти нові можливості для розвитку. Наприклад, General Motors під час глобальної фінансової кризи 2008 року здійснила реструктуризацію своєї діяльності та переорієнтувалася на виробництво більш економічних і екологічно чистих автомобілів, що дозволило їй вижити і відновитися після складних періодів.

Таким чином, аналіз кризових умов у міжнародному бізнесі є критичним для забезпечення стійкості та успішності компаній у сучасному конкурентному середовищі. Він дозволяє компаніям не лише вижити під час криз, а й збільшити свою конкурентоспроможність і здатність адаптуватися до змін на ринку.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОГНОЗУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

#### **3.1. Прогнозування майбутніх тенденцій у міжнародному бізнесі в умовах глобальної нестабільності**

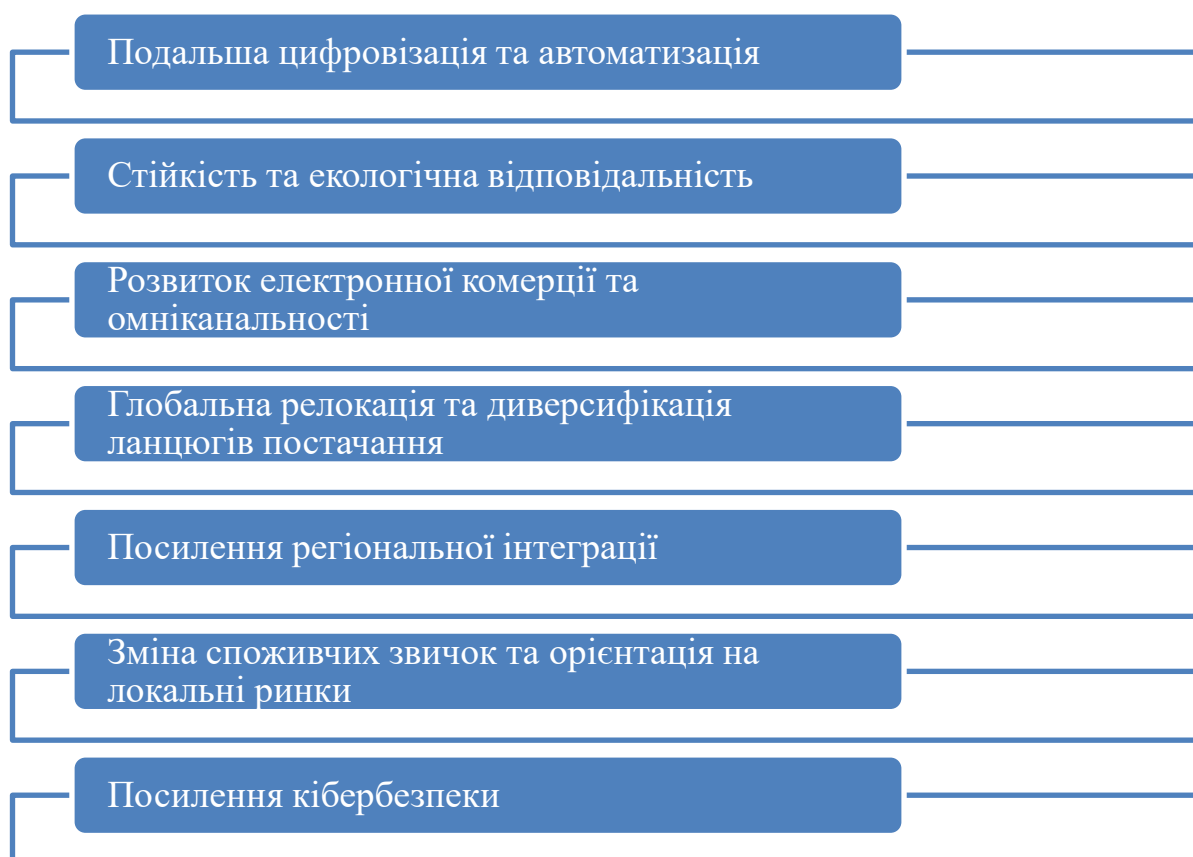
Прогнозування майбутніх тенденцій у міжнародному бізнесі в умовах глобальної нестабільності є складною завданням через постійно змінюючеся геополітичне, економічне та соціокультурне середовище. Нестабільність, що виникає через кризи, конфлікти, епідемії та інші події, впливає на всі аспекти міжнародного бізнесу, від глобальних ланцюгів постачання до стратегій ринкової експансії та кібербезпеки. В таких умовах прогнозування стає ключовим інструментом для підприємств, які прагнуть забезпечити свою стійкість та успішність у міжнародному масштабі.

Глобальні виклики, такі як пандемія, глобальні зміни клімату, політичні нестабільності та торгові війни, стимулюють бізнес-середовище до адаптації та інновацій. Підприємства вимушені переглядати свої стратегії, шукати нові можливості та зменшувати ризики через впровадження нових технологій, зміну моделей ведення бізнесу та посилення співпраці з міжнародними партнерами та урядами.

Ключовими аспектами у контексті прогнозування є не лише реагування на поточні кризи, але й передбачення майбутніх тенденцій, що формуються у результаті цих кризових подій. Перехід до цифровізації, підвищення уваги до екологічної стійкості, реорганізація глобальних ланцюгів постачання та зміна споживчих уподобань - це лише деякі з напрямків, які будуть домінувати у майбутньому міжнародному бізнесі.

Прогнозування стає стратегічною ініціативою для компаній, що дозволяє їм адаптуватися до нових умов, зберігати конкурентоспроможність та впроваджувати інновації, які сприятимуть їхньому успіху в міжнародному ринковому середовищі.

Глобальна нестабільність створює нові виклики для міжнародного бізнесу, змушуючи компанії постійно адаптувати свої стратегії та передбачати майбутні тенденції. У таких умовах прогнозування майбутніх тенденцій стає критично важливим для збереження конкурентоспроможності та виживання на ринку. Розглянемо кілька ключових напрямків, які, ймовірно, визначатимуть розвиток міжнародного бізнесу в найближчі роки.



**Рис. 3.1. Ключові напрямки розвитку міжнародного бізнесу в найближчі роки**

*Джерело: складено автором*

### **1. Подальша цифровізація та автоматизація**

Технологічний прогрес продовжить стимулювати цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів. Компанії все більше інвестуватимуть у нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей (IoT) та робототехніка, щоб підвищити ефективність, знизити витрати та покращити обслуговування клієнтів. Зокрема, використання великих даних (Big Data) та

аналітики дозволить компаніям краще розуміти ринки, передбачати попит та приймати обґрунтовані рішення.

## **2. Стійкість та екологічна відповідальність**

Зростаючий тиск з боку суспільства та урядів змушує компанії більше уваги приділяти екологічній відповідальності та стійкості. Бізнеси розроблятимуть і впроваджуватимуть екологічно чисті технології, знижуватимуть викиди вуглецю та впроваджуватимуть сталі практики управління ресурсами. Також зростатиме попит на продукцію та послуги, які відповідають принципам сталого розвитку.

## **3. Глобальна релокація та диверсифікація ланцюгів постачання**

Кризові події, такі як пандемії та геополітичні конфлікти, показали вразливість глобальних ланцюгів постачання. У відповідь на це компанії все більше диверсифікуватимуть свої ланцюги постачання, щоб знизити ризики і підвищити стійкість до зовнішніх шоків. Це може включати як географічну релокацію виробництва ближче до кінцевих споживачів, так і розширення кількості постачальників.

## **4. Розвиток електронної комерції та омніканальності**

Зростання електронної комерції продовжуватиме змінювати спосіб ведення бізнесу. Компанії все більше інтегруватимуть онлайн- та офлайн-канали продажів для створення омніканального досвіду для клієнтів. Інвестування в цифрові платформи та маркетплейси стане ключовим фактором успіху для багатьох бізнесів.

## **5. Посилення регіональної інтеграції**

Глобальна нестабільність може стимулювати розвиток регіональної економічної інтеграції, коли країни шукатимуть більш стабільні та надійні партнерства. Це може призвести до створення нових регіональних торговельних блоків та угод, що сприятимуть економічній співпраці та торгівлі всередині регіонів.

## **6. Зміна споживчих звичок та орієнтація на локальні ринки**

Кризи часто змінюють споживчі звички, підвищуючи попит на місцеву продукцію та послуги. Компанії, які зможуть адаптувати свої пропозиції до нових умов та потреб споживачів, зможуть зберегти лояльність клієнтів і навіть розширити свою ринкову частку. Локалізація виробництва і послуг стане важливим напрямком розвитку для багатьох компаній.

#### **7. Розширення ролі держави в економіці**

У кризових умовах зростає роль держави в економіці. Уряди активно підтримують бізнеси через різні програми стимулювання, субсидії та податкові пільги. Компанії, які зможуть ефективно співпрацювати з урядами та використовувати надані можливості, матимуть конкурентні переваги.

#### **8. Посилення кібербезпеки**

Зростання цифровізації підвищує ризики кіберзагроз. Компанії змушені інвестувати в посилення кібербезпеки для захисту своїх даних, операцій та клієнтів. Розвиток надійних систем захисту від кіберзагроз стане одним із пріоритетів для бізнесу.

Прогнозування майбутніх тенденцій у міжнародному бізнесі в умовах глобальної нестабільності є важливим аспектом стратегічного планування для будь-якої міжнародної компанії. Глобальна нестабільність викликана низкою факторів, включаючи економічні кризи, політичні конфлікти, технологічні зміни, соціальні трансформації та екологічні виклики. У цьому контексті підприємства повинні бути готові адаптуватися до швидкозмінних умов і передбачати можливі майбутні зміни. Серед, в якій функціонує міжнародний бізнес, постійно зазнає змін під впливом різних факторів. Ось деякі з найбільш значущих змін, які можуть відбуватися:

**1. Глобалізація і торгівля:** Зростання глобалізації призводить до збільшення обсягів міжнародної торгівлі та інвестицій. Компанії стикаються з більшими можливостями для ринкового розширення, але водночас повинні уважно адаптуватися до різних правових, економічних і культурних умов різних країн.

2. **Технологічні інновації:** Швидкі технологічні зміни впливають на всі аспекти бізнесу, включаючи виробництво, маркетинг, логістику та зв'язок з клієнтами. Цифрові технології дозволяють більш швидке і ефективне управління, а також відкривають нові ринки і можливості для експорту товарів і послуг.

3. **Політичне середовище:** Політичні рішення і стабільність у країнах впливають на умови для бізнесу. Зміни у правовому регулюванні, митні тарифи, санкції та інші політичні ризики можуть значно впливати на міжнародні операції компаній.

4. **Економічні умови:** Коливання валютних курсів, економічні кризи, рецесії або зростання економіки в різних регіонах світу можуть змінювати споживчі витрати, ціни на сировину і загальні умови для здійснення бізнесу.

5. **Соціокультурний контекст:** Різниці в культурних переконаннях, споживчих уподобаннях та стандартах поведінки впливають на стратегії маркетингу, рекламні кампанії та спілкування з клієнтами і партнерами.

6. **Екологічні аспекти:** Зростання уваги до екологічних проблем приводить до необхідності для компаній займатися сталим розвитком і мінімізацією екологічного впливу їх діяльності.

Зміни в цих сферах впливають на умови, в яких міжнародні компанії мають функціонувати. Вони створюють як виклики, так і можливості для бізнесу, вимагаючи від компаній гнучкості, адаптації та стратегічного мислення для успішного ведення міжнародних операцій.

Також, вплив технологічних змін на міжнародний бізнес є одним з найбільш значущих факторів, що визначають його розвиток і конкурентоспроможність. Технологічні інновації змінюють способи ведення бізнесу, відкривають нові можливості та створюють нові виклики. Розглянемо детальніше основні аспекти цього впливу, а саме:

### **Цифрова трансформація**

Автоматизація виробничих і бізнес-процесів дозволяє значно підвищити ефективність та знизити витрати. Використання робототехніки та автоматизованих систем управління виробництвом дає змогу компаніям збільшувати продуктивність і покращувати якість продукції. Водночас автоматизація адміністративних процесів, таких як обробка документів чи управління ресурсами, сприяє зниженню операційних витрат.

ШІ змінює підходи до аналізу даних, прийняття рішень та взаємодії з клієнтами. Наприклад, системи ШІ можуть аналізувати великі обсяги даних для прогнозування ринкових тенденцій або оптимізації ланцюгів постачань. Також ШІ активно використовується у сфері обслуговування клієнтів, де чат-боти та віртуальні асистенти допомагають оперативно вирішувати проблеми та відповідати на запити клієнтів.

Блокчейн-технології забезпечують підвищену безпеку та прозорість транзакцій. Вони дозволяють створювати незмінні та захищені реєстри даних, що є особливо важливим у фінансових операціях, логістиці та управлінні ланцюгами постачань. Використання блокчейну може значно знизити ризики шахрайства та помилок, покращити довіру між учасниками ринку.

### **Електронна комерція та онлайн-платформи**

Електронна комерція відкриває нові ринки для компаній, дозволяючи їм пропонувати свої товари та послуги глобально без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Онлайн-платформи, такі як Amazon, Alibaba та eBay, стають ключовими гравцями у міжнародній торгівлі, надаючи малим і середнім підприємствам доступ до глобальних ринків.

Технологічні зміни стимулюють розвиток нових бізнес-моделей, таких як моделі підписки, краудфандинг та платформи економіки спільного споживання. Це дозволяє компаніям залучати нових клієнтів, створювати додаткові джерела доходу та підвищувати свою гнучкість.

### **Віртуальні робочі місця**

Розвиток технологій зв'язку та співпраці, таких як відеоконференції, месенджери та спільні документи, дозволяють компаніям організовувати



роботу своїх співробітників дистанційно. Це відкриває можливості для найму талантів з усього світу, зниження витрат на офісні приміщення та підвищення гнучкості робочих графіків.

Технології дозволяють створювати та ефективно управляти глобальними командами, що складаються зі спеціалістів з різних країн. Це сприяє кращому обміну знаннями, інноваціям та адаптації до різних ринкових умов.

Не можна також забувати про ще одну невід'ємну частину адаптації до нових реалій глобального ринку, а саме про зміни у споживчих перевагах та поведінці в кризових умовах. Кризові ситуації, такі як економічні занепади, природні катастрофи чи глобальні пандемії, суттєво впливають на споживчі уподобання і способи витрачання коштів. Ці зміни мають каскадний ефект на міжнародний бізнес, оскільки компанії повинні адаптуватися до нових реалій, змінюючи свої стратегії маркетингу, продуктового портфеля, логістики та обслуговування клієнтів.

У таких умовах споживачі часто змушені переосмислити свої покупки та витрати, керуючись не лише особистими потребами, але й загальними економічними та соціальними умовами. Наприклад, під час економічної рецесії чи фінансової нестабільності споживачі частіше звертають увагу на цінність та якість товарів, ніж на бренд або модні тенденції. Такі зміни у споживчих уподобаннях потребують від компаній гнучкості та швидкого реагування на зміни попиту, що є ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Додатково, кризові умови можуть змінювати соціальні та культурні норми, що також впливає на споживчу поведінку. Наприклад, під час пандемії COVID-19 споживачі звертали увагу на безпеку та гігієну продуктів, що призвело до зростання попиту на медичні товари, товари засобів особистої гігієни та онлайн-послуги. Такі зміни змушують компанії переосмислити свою продуктову стратегію та швидко адаптуватися до нових потреб споживачів, щоб зберігати і підсилювати свою позицію на міжнародному ринку.

Отже, розуміння і аналіз змін у споживчих уподобаннях та поведінці є важливим для міжнародних компаній, оскільки це дозволяє їм ефективно реагувати на кризові ситуації, прогнозувати зміни попиту і забезпечувати стаке зростання у складних економічних умовах.

Ось деякі ключові аспекти цих змін:

1. **Зміна пріоритетів споживачів:** В кризових умовах споживачі зазвичай переосмислюють свої пріоритети. Вони можуть більше звертати увагу на суттєвість та необхідність товарів і послуг, віддаючи перевагу тим, що вважають більш важливими для свого благополуччя та безпеки.

2. **Зростання попиту на певні товари та послуги:** Під час кризи попит може змінюватися, що призводить до зростання популярності певних товарів або послуг, наприклад, медичних товарів, продуктів зберігання, онлайн-освітніх та розважальних послуг.

3. **Зміна споживчих звичок:** В умовах обмежень та соціального дистанціювання споживачі можуть переходити до онлайн-покупок, відмовляючись від традиційного роздрібного магазинного шопінгу. Це вимагає від компаній зміни своїх дистрибуційних стратегій та підвищення важливості цифрових каналів.

4. **Зміна у споживчому поведінці:** Кризові умови можуть змінювати споживчу поведінку, таку як збільшення усвідомленості та обережність під час витрат, більш активне порівняння цін і вибір більш економічних альтернатив.

5. **Емоційна реакція та стереотипи:** Споживачі можуть реагувати емоційно на кризу, що впливає на їхні вибори та уподобання. Наприклад, зростання попиту на товари та послуги, які демонструють збалансованість, безпеку або стійкість.

6. **Пошук нових значень і брендів:** У кризові часи споживачі можуть бути схильні до відкриття нових брендів та продуктів, які відповідають їхнім новим потребам і цінностям.

Ці зміни створюють виклики для міжнародних компаній, які мають швидко адаптуватися до нових умов і змінювати свої стратегії маркетингу,

постачання і обслуговування клієнтів, щоб залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

### **3.2. Використання досвіду міжнародних компаній щодо адаптації до кризових умов**

Аналіз досвіду міжнародних компаній є важливою складовою для розуміння та вивчення їхніх успішних стратегій, викликів та тенденцій. Кейси дозволяють детально розглянути реальні ситуації, з якими зіштовхуються компанії на міжнародному ринку, і зрозуміти, як вони вирішують ці виклики. Вивчення того, які стратегії обирають компанії для входу на нові ринки і як вони адаптують свої продукти та послуги до місцевих умов і культурних особливостей. Аналіз того, як міжнародні компанії управляють своїми глобальними ланцюгами постачання, включаючи вибір постачальників, оптимізацію логістики та управління ризиками. Розгляд інноваційних підходів та використання передових технологій у діяльності міжнародних компаній, які дозволяють їм забезпечити конкурентні переваги в кризових умовах. Аналіз того, як компанії впораються з кризовими ситуаціями, такими як економічні спади, природні катастрофи чи глобальні пандемії, і які стратегії вони використовують для зменшення ризиків та відновлення бізнесу. Вивчення сучасних підходів до корпоративного управління, включаючи структуру власності, взаємодію зі зацікавленими сторонами та управління корпоративною культурою на міжнародному рівні.

Аналіз кейсів дозволяє не лише вивчати успішні приклади міжнародного бізнесу, але й розуміти ключові чинники, які впливають на їхню діяльність у різних країнах та ринкових умовах. Це корисний інструмент для практичного застосування знань у глобальному бізнес-середовищі.

Глобальна фінансова криза 2008 року суттєво вдарила по автомобільній промисловості, і General Motors (GM) не стала винятком. Суттєве зниження

попиту на автомобілі через скорочення витрат споживачів призвело до фінансових труднощів компанії, які досягли кульмінації у банкрутстві.

**Стратегії адаптації:** Для подолання кризи GM реалізувала кілька стратегій. По-перше, компанія закрила неприбуткові заводи та скоротила робочу силу, що допомогло знизити операційні витрати. По-друге, GM отримала значну фінансову підтримку від уряду США, яка дозволила їй уникнути повного краху. По-третє, GM почала інвестувати у розробку економічних та екологічно чистих автомобілів, що відповідало новим ринковим вимогам та допомогло компанії відновитися.

Азійська фінансова криза 1997 року сильно вплинула на економіки багатьох країн регіону, включаючи Південну Корею, де базується Samsung. Компанія зіткнулася зі зменшенням попиту на свою продукцію та фінансовими труднощами через девальвацію валюти та економічний спад.

**Стратегії адаптації:** Samsung вжила кілька важливих заходів для подолання кризи. Компанія переглянула свою стратегію та зосередилася на розвитку ключових бізнес-напрямоків, таких як виробництво напівпровідників та мобільних телефонів. Samsung також здійснила реструктуризацію, скоротивши витрати та оптимізувавши операційні процеси. Крім того, компанія активно інвестувала у дослідження та розробки, що дозволило їй вивести на ринок інноваційні продукти та зміцнити свої позиції на глобальному ринку.

Фінансова криза у Греції у 2010 році спричинила значні економічні труднощі для багатьох компаній, включаючи Coca-Cola HBC, один з найбільших розливників продукції Coca-Cola у світі. Суттєве скорочення споживчих витрат та зниження купівельної спроможності населення негативно вплинули на продажі компанії.

**Стратегії адаптації:** Coca-Cola HBC застосувала кілька стратегій для адаптації до нових умов. Компанія диверсифікувала свій асортимент, включивши у нього нові продукти, які краще відповідали зміненим споживчим уподобанням. Крім того, Coca-Cola HBC оптимізувала свої виробничі процеси

та скоротила витрати. Компанія також активно розвивала маркетингові кампанії, спрямовані на зміцнення лояльності клієнтів та підвищення продажів у складних економічних умовах.

Латинська боргова криза 1980-х років значно вплинула на економіки країн Латинської Америки, що стало викликом для багатьох міжнародних компаній, включаючи Ford Motor Company. Скорочення економічної активності та зниження купівельної спроможності в регіоні негативно позначилися на продажах автомобілів.

**Стратегії адаптації:** Ford Motor Company застосувала декілька стратегій для подолання кризи. Компанія зосередилася на реструктуризації своїх операцій у Латинській Америці, скоротивши витрати та оптимізувавши виробничі процеси. Ford також зміцнила свої позиції на інших ринках, що дозволило компенсувати втрати в Латинській Америці. Крім того, компанія інвестувала у розвиток нових моделей автомобілів, які краще відповідали зміненим умовам ринку.

У 2014 році Sony Pictures зазнала серйозної кібератаки, яка призвела до витоку великої кількості конфіденційної інформації, включаючи особисті дані працівників, корпоративні документи та невипущені фільми. Ця криза завдала значної шкоди репутації компанії та призвела до значних фінансових втрат.

**Стратегії адаптації:** Sony негайно вжила заходів для покращення кібербезпеки, інвестуючи значні кошти у вдосконалення своїх систем захисту даних. Компанія найняла провідних експертів з кібербезпеки та впровадила новітні технології захисту. Крім того, Sony розробила ефективну комунікаційну стратегію для інформування працівників, клієнтів та партнерів про заходи, вжиті для запобігання подібним інцидентам у майбутньому. Співпраця з урядовими та правозахисними органами допомогла розслідувати інцидент та притягнути винних до відповідальності.

У 2014 році ракета Antares компанії Orbital Sciences Corporation вибухнула під час запуску, що призвело до втрати вантажу, який мав доставити на Міжнародну космічну станцію (МКС). Ця аварія завдала значної

шкоди репутації компанії та спричинила фінансові втрати.

**Стратегії адаптації:** Після аварії Orbital Sciences Corporation провела детальне розслідування причин вибуху та зосередилася на вдосконаленні своїх технологій і процесів для підвищення безпеки та надійності майбутніх запусків. Компанія також змінила постачальника двигунів для ракет, щоб зменшити ризик повторення подібних інцидентів. Крім того, Orbital Sciences уклала нові контракти з NASA, демонструючи свою здатність подолати кризу та відновити довіру до своїх послуг.

У 2017 році компанія Equifax зазнала масивного порушення безпеки даних, яке призвело до витоку особистої інформації понад 147 мільйонів споживачів. Це порушення сильно вплинуло на репутацію компанії та викликало численні судові позови і розслідування з боку урядових органів.

**Стратегії адаптації:** Equifax негайно розпочала впровадження заходів для покращення своєї кібербезпеки, включаючи найм нових спеціалістів з безпеки, впровадження більш жорстких протоколів безпеки та проведення регулярних аудитів систем безпеки. Компанія також запропонувала безкоштовні послуги моніторингу кредитів та захисту особистих даних для постраждалих споживачів. Крім того, Equifax активно працювала над відновленням своєї репутації, зосереджуючи увагу на прозорості та комунікації з клієнтами та регуляторами.

У 2016 році Samsung випустила смартфон Galaxy Note 7, який швидко став відомим через численні випадки самозаймання батарей. Ця криза серйозно вдарила по репутації компанії та спричинила великі фінансові втрати через відкликання продукту з ринку.

**Стратегії адаптації:** Samsung швидко відреагувала на кризу, ініціювавши глобальне відкликання всіх пристроїв Galaxy Note 7 та зупинивши їх виробництво. Компанія інвестувала значні кошти у розслідування причин проблеми та вдосконалення процесів контролю якості. Вона також посилила комунікацію з клієнтами, запропонувавши компенсації та знижки на інші продукти. Крім того, Samsung впровадила нові стандарти

безпеки для батарей та створила підрозділ, який зосереджувався на запобіганні подібним інцидентам у майбутньому.

Таким чином, одним з ключових аспектів успішної адаптації міжнародних компаній до кризових умов є вивчення досвіду інших підприємств, які вже пройшли через подібні виклики. Аналіз кейсів компаній, які успішно подолали кризові ситуації, може надати цінні уроки та інсайти.

### **3.3. Рекомендації щодо розробки стратегій адаптації та розвитку міжнародного бізнесу під час кризи**

Вивчення конкретних стратегій, які допомогли компаніям вижити та розвиватися під час кризи, дозволяє визначити ключові фактори успіху. Ці фактори можуть включати фінансову реструктуризацію, оптимізацію операційних процесів, впровадження інновацій та розвиток нових ринків. Уроки, винесені з цих кейсів, можуть стати основою для розробки рекомендацій, які можуть бути застосовані іншими підприємствами у подібних ситуаціях, а саме: Стратегії фінансової стабілізації, Підвищення операційної ефективності, Маркетингові стратегії у кризових умовах, Використання цифрових технологій, Управління людськими ресурсами, Розвиток партнерських відносин, Вихід на нові ринки, Екологічна та соціальна відповідальність.

Фінансова стабілізація є критично важливою для компаній під час кризи. Однією з основних стратегій є фінансова реструктуризація, яка передбачає зменшення заборгованості та оптимізацію витрат для збереження ліквідності. Диверсифікація джерел фінансування, зокрема залучення венчурного капіталу, приватних інвестиційних фондів та державних програм підтримки, може значно покращити фінансову стійкість компанії. Важливим елементом є розробка антикризових фінансових планів, що включають сценарне планування для швидкої адаптації до змін ринкових умов.



**Рис. 3.2. Комплексні стратегії адаптації та розвитку міжнародного бізнесу під час кризи**

*Джерело: складено автором*

Для забезпечення довгострокової стабільності компанії важливо підвищувати операційну ефективність. Оптимізація ланцюгів постачання, використання новітніх технологій та методів для зменшення витрат і підвищення надійності постачань є ключовими заходами. Інноваційні виробничі процеси, такі як автоматизація та роботизація, дозволяють підвищити продуктивність і знизити витрати. Гнучкість бізнес-процесів також є важливим фактором, який дозволяє швидко реагувати на змінені умови ринку та адаптуватися до нових викликів.

Маркетингові стратегії також потребують адаптації під час кризи. Аналіз змін споживчих уподобань та адаптація продуктового портфеля до нових потреб споживачів допомагають зберегти конкурентоспроможність. Гнучка цінова політика є важливим інструментом для збереження частки ринку. Зміцнення лояльності клієнтів через програми лояльності та



підвищення рівня обслуговування сприяє підтримці продажів навіть у складних економічних умовах.

Цифрові технології відіграють важливу роль у забезпеченні адаптивності компаній під час кризи. Розвиток e-commerce, створення та розширення інтернет-магазинів, використання онлайн-платформ для продажу продукції дозволяють компаніям зберігати зв'язок зі споживачами та підтримувати продажі. Цифрова трансформація бізнесу, впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії, включаючи маркетинг, виробництво та управління, забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Зміцнення заходів кібербезпеки для захисту від кібератак та забезпечення безпеки даних також є важливим елементом.

Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим фактором для успішної адаптації до кризових умов. Підвищення кваліфікації персоналу через тренінги та навчальні програми дозволяє розвивати нові навички, необхідні для роботи у змінених умовах. Впровадження гнучкого графіка роботи та дистанційної роботи підвищує продуктивність та задоволеність працівників. Розробка мотиваційних програм допомагає зберегти та залучити талановитих працівників, що є важливим для стабільного розвитку компанії.

Розвиток партнерських відносин також сприяє успішній адаптації до кризових умов. Створення стратегічних альянсів з іншими компаніями для спільного подолання кризових викликів може значно покращити позиції компанії на ринку. Пошук партнерів для спільних інвестиційних проектів дозволяє зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільний розвиток. Зміцнення взаємозв'язків між постачальниками, виробниками та дистриб'юторами сприяє забезпеченню стабільності та ефективності бізнесу.

Стратегії виходу на нові ринки можуть значно підвищити стійкість компанії під час кризи. Диверсифікація ринків збуту, вивчення можливостей виходу на нові географічні ринки для зниження залежності від однієї країни або регіону, допомагають зменшити ризики. Адаптація продуктів відповідно до специфічних вимог та вподобань нових ринків дозволяє краще відповідати

потребам споживачів. Локалізація виробництва та маркетингу підвищує привабливість на нових ринках і забезпечує конкурентоспроможність.

Підвищення екологічної та соціальної відповідальності також є важливим аспектом адаптації під час кризи. Впровадження екологічно чистих технологій та практик для зменшення впливу на довкілля сприяє стійкому розвитку компанії. Програми соціальної відповідальності, спрямовані на підтримку місцевих громад та покращення умов праці, допомагають зміцнити позитивний імідж компанії. Встановлення високих стандартів корпоративної етики та прозорості у веденні бізнесу підвищує довіру споживачів та партнерів.

Стратегії адаптації до кризових умов є комплексом заходів та підходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків криз та забезпечення стабільності бізнесу. Вони включають в себе різні аспекти управління, починаючи від фінансової гнучкості та оптимізації витрат до інноваційних рішень та стратегічних партнерств. Кожна з цих стратегій має свої переваги та виклики, і їх ефективне застосування вимагає ретельного аналізу та планування.

Диверсифікація ризиків є однією з ключових стратегій адаптації. Вона передбачає розширення географічної присутності компанії та асортименту продукції, що дозволяє знизити залежність від одного ринку або продукту. В умовах кризи такі заходи допомагають зберегти стабільність доходів та уникнути значних втрат. Іншим важливим аспектом є оптимізація витрат, що включає скорочення витрат через аутсорсинг, автоматизацію процесів та перегляд логістичних ланцюгів.

Інноваційні стратегії також відіграють важливу роль у адаптації до кризових умов. Інвестування в нові технології, розвиток електронної комерції та впровадження гнучких бізнес-моделей дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни та підвищувати свою конкурентоспроможність. Стратегічні альянси та партнерства з іншими компаніями допомагають спільно використовувати ресурси та знижувати ризики, а підвищення

кваліфікації персоналу забезпечує гнучкість та адаптивність робочої сили.

Таким чином, розробка та впровадження ефективних стратегій адаптації до кризових умов є ключовим завданням для міжнародних компаній, що прагнуть забезпечити стійкий розвиток та зберегти свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. В таблиці 3.1 наведено огляд основних стратегій, які міжнародні компанії використовують для адаптації до кризових умов.

Таблиця 3.1

**Основні стратегії, які міжнародні компанії використовують для адаптації до кризових умов**

<b>Стратегія</b>	<b>Опис</b>
Диверсифікація	Географічна диверсифікація Продуктова диверсифікація
Оптимізація витрат	Аутсорсинг Автоматизація процесів.
Інновації та технології	Розробка нових продуктів Впровадження цифрових технологій
Зміцнення фінансової стійкості	Збільшення резервів Залучення інвестицій Реструктуризація боргів
Гнучкість та швидка реакція	Адаптивне управління Сценарне планування
Зміцнення взаємодії з клієнтами та партнерами	Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів Розширення партнерських відносин

*Джерело: складено автором за [49]*

## **Стратегії адаптації міжнародних компаній до кризових умов**

### **1. Диверсифікація ризиків**

Географічна диверсифікація. Однією з найважливіших стратегій для міжнародних компаній є вихід на нові ринки, що дозволяє зменшити залежність від одного регіону або країни. Це може включати відкриття нових офісів, складів або виробничих потужностей у різних частинах світу. Така диверсифікація знижує ризики, пов'язані з економічною або політичною нестабільністю в одній країні.

Диверсифікація продуктів та послуг. Розширення асортименту продукції

або послуг допомагає зменшити ризики, пов'язані з падінням попиту на окремий продукт. Це може включати введення нових продуктів, модернізацію існуючих або надання додаткових послуг, що задовольняють потреби різних категорій споживачів.

## **2. Оптимізація витрат**

Скорочення витрат. Компанії можуть знизити витрати через аутсорсинг, автоматизацію процесів або перегляд логістичних ланцюгів. Це дозволяє зменшити виробничі та операційні витрати, підвищити ефективність та зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Реструктуризація бізнес-процесів. Перегляд та оптимізація внутрішніх процесів дозволяють підвищити ефективність роботи компанії. Це може включати впровадження нових систем управління, реорганізацію підрозділів або впровадження нових технологій для підвищення продуктивності.

## **3. Інноваційні стратегії**

Інвестування в технології. Впровадження нових технологій дозволяє підвищити продуктивність і знизити витрати. Це можуть бути автоматизовані системи управління виробництвом, нові методи обробки даних або використання штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів.

Розвиток електронної комерції. Перехід на онлайн-продажі дозволяє знизити витрати на утримання фізичних магазинів і розширити охоплення клієнтів. Це включає створення зручних онлайн-платформ, розробку мобільних додатків та активну роботу в соціальних мережах.

## **4. Фінансова гнучкість**

Створення резервного фонду. Формування резервних фондів допомагає компаніям мати фінансовий запас для покриття непередбачених витрат під час кризи. Це дозволяє забезпечити безперервність бізнесу і уникнути проблем з ліквідністю.

Оптимізація управління капіталом. Перегляд кредитних ліній, управління дебіторською заборгованістю та залучення додаткових фінансових ресурсів допомагають зберегти фінансову стабільність компанії. Це дозволяє

ефективніше управляти фінансовими потоками і знизити ризики, пов'язані з нестачею коштів.

## **5. Стратегічні альянси та партнерства**

Співпраця з іншими компаніями. Встановлення стратегічних партнерств з іншими компаніями дозволяє спільно використовувати ресурси, ділитися ризиками та підвищувати конкурентоспроможність. Це можуть бути як місцеві, так і міжнародні партнерства, що допомагають розширити ринки збуту та підвищити ефективність роботи.

Об'єднання зусиль з місцевими компаніями. Партнерство з місцевими підприємствами дозволяє швидше адаптуватися до умов конкретного ринку. Місцеві партнери краще знають особливості ринку, регуляторні вимоги та споживчі уподобання, що допомагає міжнародним компаніям швидше адаптуватися і знижувати ризики.

## **6. Гнучкість та адаптивність**

Гнучкі бізнес-моделі. Впровадження гнучких бізнес-моделей дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в ринкових умовах. Це може включати перехід на нові методи виробництва, зміну стратегії продажів або адаптацію продуктів до нових вимог споживачів.

Адаптивне управління. Впровадження систем управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, допомагає компаніям бути більш гнучкими і адаптивними. Це може включати використання сучасних систем моніторингу, аналітики та прогнозування.

## **7. Забезпечення сталого розвитку**

Екологічна відповідальність. Впровадження заходів з екологічної відповідальності дозволяє компаніям підвищити свою репутацію і залучити нових клієнтів. Це може включати зменшення викидів, використання екологічно чистих матеріалів та технологій, а також розвиток програм сталого розвитку.

Соціальна відповідальність. Розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) допомагає підвищити лояльність клієнтів та партнерів.

Це можуть бути програми підтримки місцевих громад, благодійність, інвестиції в освіту та здоров'я.

#### **8. Підвищення кваліфікації персоналу**

Навчання та розвиток. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу дозволяють підвищити їх кваліфікацію і адаптивність до змінних умов. Це можуть бути внутрішні тренінги, курси підвищення кваліфікації, участь у міжнародних конференціях та семінарах.

Гнучкі умови праці. Впровадження гнучких умов праці, таких як дистанційна робота, допомагає зменшити стрес та підвищити продуктивність. Це також дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити безперервність роботи.

#### **9. Управління ризиками**

Моніторинг та аналіз ризиків. Постійний моніторинг ризиків та розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій дозволяють знизити негативні наслідки кризових явищ. Це може включати аналіз зовнішніх та внутрішніх ризиків, розробку стратегій мінімізації ризиків та впровадження систем раннього попередження.

Страховання ризиків. Використання інструментів страхування допомагає компаніям захистити себе від фінансових втрат під час кризи. Це можуть бути страхові поліси на майно, страхування від втрат прибутку або страхування відповідальності перед третіми особами.

Застосування цих стратегій дозволяє міжнародним компаніям ефективно адаптуватися до кризових умов, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу в нестабільні часи.

### **Висновки до 3 розділу**

Вивчення конкретних стратегій адаптації та розвитку міжнародного бізнесу під час кризи дозволяє виокремити декілька ключових напрямків, які забезпечують успішну адаптацію та стабільність компаній. Перш за все,

стратегії фінансової стійкості, такі як фінансова реструктуризація і диверсифікація джерел фінансування, виявляються критичними в умовах кризи. Вони дозволяють компаніям зберегти ліквідність та зменшити фінансові ризики, що є важливим для подолання труднощів та підтримки бізнесу.

Другий ключовий аспект — оптимізація операційних процесів. Це включає в себе впровадження інноваційних технологій, автоматизацію та роботизацію, що дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність. Гнучкість бізнес-процесів також стає важливим аспектом, що сприяє швидкій адаптації до змін на ринку і забезпечує конкурентні переваги.

Нарешті, акцент на розвиток нових ринків та підвищення екологічної та соціальної відповідальності грають важливу роль у стабілізації бізнесу під час кризи. Виходячи на нові ринки дозволяє компаніям зменшити ризики та залежність від одного регіону або країни, тим самим забезпечуючи більшу стійкість. Впровадження екологічно чистих технологій та соціальних програм підвищує репутацію компанії та сприяє її сталому розвитку.

Отже, комплексна стратегія адаптації міжнародного бізнесу до кризових умов включає фінансову стійкість, оптимізацію операцій, розширення ринків і підвищення відповідальності, що разом сприяють успішній адаптації і збереженню конкурентоспроможності компаній у складних економічних умовах.

## ВИСНОВКИ

У світі міжнародного бізнесу кризові умови, такі як економічні спади, політична нестабільність, екологічні катастрофи та соціальні потрясіння, значно впливають на діяльність компаній. Ці кризи можуть викликати зміни у споживчому попиті, фінансові труднощі, переривання ланцюгів поставок та інші виклики, що загрожують стабільності бізнесу. Аналіз таких умов є критичним для розробки стратегій адаптації, спрямованих на зменшення негативного впливу та забезпечення стійкості компаній у змінному середовищі.

Для ефективного управління міжнародними операціями в умовах криз, компаніям слід ідентифікувати ключові ризики, оцінювати їхній вплив та розробляти відповідні стратегії. Це включає диверсифікацію ланцюгів поставок, оптимізацію витрат, інновації в продуктах та послугах, а також посилення заходів безпеки та готовності до кризових ситуацій.

Прогнозування майбутніх тенденцій у міжнародному бізнесі в умовах глобальної нестабільності є вкрай важливим для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компаній на світовому ринку. Постійні зміни у геополітичному, економічному та соціокультурному середовищі вимагають від бізнесу швидкої адаптації та впровадження інноваційних стратегій.

По-перше, ключовим трендом залишається подальша цифровізація та автоматизація бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати. Інвестиції у штучний інтелект, блокчейн та інші передові технології стають необхідними для підтримки конкурентних переваг.

По-друге, зростає значення екологічної стійкості. Компанії змушені адаптуватися до нових екологічних стандартів, знижувати викиди вуглецю та впроваджувати стійкі практики управління ресурсами. Це стає не лише вимогою урядів, а й очікуванням споживачів, що шукають екологічно відповідальну продукцію.



По-третє, глобальна нестабільність спричиняє необхідність диверсифікації та релокації ланцюгів постачання. Компанії повинні створювати більш гнучкі та стійкі ланцюги постачання, щоб знизити ризики, пов'язані з геополітичними конфліктами та іншими кризами.

По-четверте, посилення ролі електронної комерції та омніканальності є ще однією важливою тенденцією. Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажу стає критичною для досягнення успіху на сучасному ринку.

По-п'яте, посилюється роль держави в економіці, що вимагає від компаній ефективної співпраці з урядами для отримання підтримки та стимулів у кризових умовах.

Нарешті, глобальні виклики вимагають від бізнесу постійного моніторингу та аналізу майбутніх тенденцій для швидкої адаптації до нових умов. Це включає розвиток кібербезпеки, реагування на зміни споживчих уподобань та впровадження інноваційних рішень, що дозволяють залишатися на передовій позиції у світі глобальної економічної нестабільності.

Аналіз досвіду міжнародних компаній є важливою складовою для розуміння їхніх успішних стратегій та викликів. Кейси дозволяють розглянути реальні ситуації на міжнародному ринку і зрозуміти, як компанії вирішують ці виклики. Вивчення стратегій для входу на нові ринки, адаптації продуктів до місцевих умов і культурних особливостей, а також управління глобальними ланцюгами постачання є ключовими аспектами успішної діяльності.

Аналіз кейсів міжнародних компаній дозволяє вивчити успішні приклади та зрозуміти ключові чинники, які впливають на діяльність у різних країнах та ринкових умовах. Це корисний інструмент для практичного застосування знань у глобальному бізнес-середовищі та визначення ефективних стратегій для адаптації до кризових умов.

Вивчення конкретних стратегій, які допомогли компаніям вижити та розвиватися під час кризи, дозволяє визначити ключові фактори успіху. Ці фактори можуть включати фінансову реструктуризацію, оптимізацію операційних процесів, впровадження інновацій та розвиток нових ринків.

Уроки, винесені з цих кейсів, можуть стати основою для розробки рекомендацій, які можуть бути застосовані іншими підприємствами у подібних ситуаціях, а саме:

#### 1. Фінансова стабілізація

- Фінансова реструктуризація: зменшення заборгованості та оптимізація витрат для збереження ліквідності.
- Диверсифікація джерел фінансування: залучення венчурного капіталу, приватних інвестиційних фондів та державних програм підтримки.
- Антикризові фінансові плани: розробка сценарного планування для швидкої адаптації до змін ринкових умов.

#### 2. Підвищення операційної ефективності

- Оптимізація ланцюгів постачання: зменшення витрат і підвищення надійності постачань.
- Інноваційні виробничі процеси: автоматизація та роботизація для підвищення продуктивності і зниження витрат.
- Гнучкість бізнес-процесів: швидке реагування на змінені умови ринку та адаптація до нових викликів.

#### 3. Маркетингові стратегії у кризових умовах

- Аналіз змін споживчих уподобань: адаптація продуктового портфеля до нових потреб споживачів.
- Гнучка цінова політика: збереження частки ринку.
- Зміцнення лояльності клієнтів: програми лояльності та підвищення рівня обслуговування.

#### 4. Використання цифрових технологій

- Розвиток e-commerce: створення та розширення інтернет-магазинів, використання онлайн-платформ.
- Цифрова трансформація бізнесу: впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності компанії.
- Зміцнення заходів кібербезпеки: захист від кібератак та забезпечення безпеки даних.

## 5. Управління людськими ресурсами

- Підвищення кваліфікації персоналу: тренінги та навчальні програми для розвитку нових навичок.
- Гнучкий графік роботи та дистанційна робота: підвищення продуктивності та задоволеність працівників.
- Мотиваційні програми: збереження та залучення талановитих працівників.

## 6. Розвиток партнерських відносин

- Стратегічні альянси: спільне подолання кризових викликів і покращення позицій на ринку.
- Спільні інвестиційні проекти: зменшення фінансових ризиків та забезпечення стабільного розвитку.
- Зміцнення взаємозв'язків: між постачальниками, виробниками та дистриб'юторами.

## 7. Вихід на нові ринки

- Диверсифікація ринків збуту: зниження залежності від однієї країни або регіону.
- Адаптація продуктів до нових ринків: відповідність специфічним вимогам та уподобанням нових ринків.
- Локалізація виробництва та маркетингу: підвищення привабливості на нових ринках.

## 8. Екологічна та соціальна відповідальність

- Екологічно чисті технології: зменшення впливу на довкілля.
- Програми соціальної відповідальності: підтримка місцевих громад та покращення умов праці.
- Високі стандарти корпоративної етики: підвищення довіри споживачів та партнерів.

Ці стратегії допомагають міжнародним компаніям ефективно адаптуватися до кризових умов, зберігати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу в нестабільні часи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєва О. Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О. Б. Афанасьєва // Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. - 2011. - № 1. - С. 138-144
2. Бабич А. О. Формування концепції державного антикризового управління в Україні / А. О. Бабич. // Державне будівництво. - 2009. - № 1. – С. 1-6
3. Бажал Ю. М. Теорія соціально-технологічного укладу і сучасне державне антикризове управління / Ю. М. Бажал // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14-15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 13-15.
4. Безверхнюк Т. М. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля [Електронний ресурс] / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. - 2014. - Вип. 2. - С. 23-29. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU\\_2014\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6)
5. Бігунов-Новіков Л. Ю. Інституціональна теорія циклічності економічного розвитку та інституційні причини кризи другої половини 2008 року / Л. Ю. Бігунов-Новіков // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 15-18.
6. Бодров В. Г. Антикризове управління національною економікою в умовах глобальних ризиків / В. Г. Бодров // Формування ринкової економіки : зб. наук.

пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 19-23.

7. Бойко О. О. Формування концепції антикризового менеджменту / О. О. Бойко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2010. - Вип. 40. - С. 179-185.

8. Будкін В. С. Антикризова політика в регіоні Співдружності незалежних держав / В. С. Будкін // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 25-29.

9. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : Монографія. – Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с

10. Бурлай Т. В. Антикризове регулювання ЄС у контексті завдань економічної конвергенції його країн-учасниць / Т. В. Бурлай // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 29-32.

11. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного антикризового управління в провідних країнах світу / Р. Г. Головін. // Державне управління: теорія та практика. - 2013. - № 1. – С.1-8

12. Гризунова Е. В. Тетчеризм як «економічне диво» Великобританії [Текст] // Актуальні питання економічних наук: матеріали II міжнар. наук. конф. (Уфа,

квітень 2013). - Уфа: Літо, 2013. - С. 1-3.

13. Грошово-кредитні засоби регулювання економіки [Текст] : монографія / за заг. редакцією д-ра екон. наук Л. В. Кривенко ; [Л. В. Кривенко, О. М. Дутченко, М. І. Синюченко та ін.]. – Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. – 210 с.

14. Длугопольський О. В. Модель PPPS як прогресивний механізм антикризового управління національною економікою (досвід Великобританії) / О. В. Длугопольський // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 39-43.

15. Єфремов Д. П. Українська криза в світлі теорії периферійного розвитку / Д. П. Єфремов // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 46-49.

16. Жекало Г.І. Політико-інституційні механізми регулювання політичних конфліктів в Україні [Текст] : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02 / Жекало Ганна Іванівна ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів, 2016. - 20 с.

17. Зверяков О. М. Антикризове управління у забезпеченні фінансової стійкості банків [Електронний ресурс] / О. М. Зверяков // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 4. - С. 39-43. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2012\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_4_8)

18. Зеркалов Д. В., Арламов О. Ю. Соціальні проблеми сталого розвитку Електронний ресурс : Монографія.— К.: Основа, 2013. – 562 с.

19. Зеркалов Д. В. Проблеми екології сталого розвитку: [Електронний ресурс] : Монографія. –К.: Основа, 2013. – 430 с.

20. Змієнко М. О. Переваги та недоліки сучасного державного регулювання інвестиційної діяльності в Україні / М. О. Змієнко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 206-208.
21. Камінський М. І. "Неоконсервативна революція" Рональда Рейгана / М. І. Камінський // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2013. - Вип. 11. - С. 25-28.
22. Камнєва А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А. В. Камнєва // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2014. - № 4. - С. 15–27.
23. Карасьова Н. А. Світова продовольча криза та перспективи аграрного сектору України / Н. А. Карасьова//Магістеріум. Економічні студії.- 2014.- Вип. 56. - С.59-62.
24. Копа М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління / М.В. Копа // Управління ризиком. – 2010. – № 21. –С. 164-166.
25. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства / І. В. Кривов'язюк // Економіка та держава. - 2011. - № 12. - С. 43-47.
26. Ліповська С.О. Антикризове управління в системі протидій деструктивних інформаційних впливів [Текст] / С.О.Ліповська // Горизонти суспільних трансформацій на шляху до подолання системної кризи сьогодення. Матеріали ХІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів «Дні Науки ФСП» (20-21 квітня 2016 р.). / Укладачі: Мельниченко А.А., Федорова І.І., Виселко І.В., Пряміцин В.Ю. /-К.:ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2016.-244с. С.186-187.
27. Ліповська С.О. Соціоінженерна технологія антикризового менеджменту [Текст] / Сучасні проблеми управління: діалектика централізації та

децентралізації. Матеріали VIII міжнародної наук.-практ. конф. (м.Київ, 10 грудня 2015 р.) / Укладачі: А.А.Мельниченко, І.В.Виселко.–К.:ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2015.– С.147-148.

28. Малий І.Й. Інституційні зміни та довіра в системі антикризового управління економікою України / І. Й. Малий // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 84–88.

29. Маркетинг в антикризовому менеджменті : конспект лекцій / укладачі: Ю. М. Мельник, О. О. Міцура. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 116 с.

30. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями / О. А. Мельниченко // Теорія та практика державного управління. - 2015. - Вип. 2. - С. 17-24.

31. Мехович С. А. Сутність антикризового управління підприємством / С. А. Мехович, А. О. Костенко // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. - 2011. - № 5. - С. 45-48.

32. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. - К. : НАДУ, 2013. - 120 с.

33. Надоша О. Державне управління в умовах переходу до сталого розвитку: аналіз сучасних дослідницьких підходів / О. Надоша // Вісник НАДУ – 2011.- № 4. – С.48 - 55.

34. Орловська О.В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання./ Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник наук.-техн. праць.- Львів: РВВ НЛТУ України.- 2015.-Вип. 25.2. – С.197- 202.



35. Пічугіна Т. С. Розвиток кризи: послідовність та особливості управління на підприємстві / Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г.І. Забродська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2014. - Вип. 2. - С. 228-240.
36. Попок А.А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн / А. А. Попок // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України . – 04/2012 . – N2 . – С. 13-20.
37. Рокало Я. Б. Аналіз досвіду державного антикризового управління національною економікою в країнах G7 під час Великої депресії / Я. Б. Рокало // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 112-118.
38. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту / Віра Рубан // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 109-114.
39. Рубан В. М. Інструменти антикризового управління / В. М. Рубан // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 31-33.
40. Сапа Н. В. Наукові і праксеологічні засади формування механізмів антикризового державного управління в Україні та напрями їх впровадження [Електронний ресурс] / Н. В. Сапа // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2012. - Вип. 49. - С. 191-204. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia\\_2012\\_49\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2012_49_21)
41. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління [Електронний ресурс] / Н. В. Сапа // Гуманітарний

- вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2009. - Вип. 38. - С. 106-116. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia\\_2009\\_38\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia_2009_38_13)
42. Сельський Андрій. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності [Текст] / Андрій Сельський // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України : Науковий журнал. - 2012. - № 1. - С. 57-65.
43. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання:аналіт. доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.];за заг. ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2014. – 132 с.
44. Сірко А. В. Розвиток внутрішнього ринку — стратегічний напрям виведення вітчизняної економіки з кризового стану / А. В. Сірко, Н. М. Найдіч // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 125-128.
45. Сушко Н.А. Разработка индикаторов определения кризисного состояния (на примере отрасли) / Н.А.Сушко // Вчені записки університету «Крок»: науково-практичний журнал. – Київ: КРОК, 2013. – вип. 34. – С. 100-108.
46. Тектология. Всеобщая организационная наука. Под ред. акад. Л. И. Абалкина, акад. А. Г. Аганбегяна, акад. Д. М. Гвишиани, акад. А. Л. Тахтаджяна, докт. биол. наук А. А. Малиновского. М.: Экономика. 1989. Кн. 1 — 304 с., Кн. 2 — 351 с.
47. Теоретико-методологічні основи регулювання економічних процесів: від кризи до сталого розвитку/ за заг. ред. О.В. Кендюхова. - К.: Вид-во "Центр навчальної літератури", 2015. - 217 с.
48. Тищенко М. П. Теоретико-методологічні основи дослідження інформаційного сектору в системі антикризового управління / М. П. Тищенко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України,

ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 141-144.

49. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації [Електронний ресурс] / О. О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 4. - С. 186-192. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2012\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_24)

50. Carlos Martínez de Tejada Perez. La crisis de la solvencia. Un modelo económico-financiero para un entorno en transición.(2011). Retrieved from. Doctoral thesis, Universitat Politècnica de Catalunya.

51. Goldston, Robert.(1968).The Great Depression. The Bobbs-Merrill Company, Inc., New York, NY.

52. Institute of Economic Affairs.Mierzejewski, A. (2004)Ludwig Erhard, Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.

53. International Monetary Fund. (2016). World Economic Outlook:Subdued Demand: Symptoms and Remedies. Washington, October. Retrieved from <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/02/>

54. Keukeleire, S. – MacNaughtan, J. (2008): The Foreign Policy of the European Union, Hampshire and New York, Palgrave Macmillan.

55. King III, G. (2002). ‘Crisis Management & Team Effectiveness: A Closer Examination. Journal of Business Ethics, 41(3) p. 235–249.

56. OSCE (2016). Retrieved 2016, November 15 from <http://www.osce.org/> 90. Otto Lerbinger (1997). The crisis manager: facing risk and responsibility. P.41