

УДК 330.34:339.9

JEL Classification: D81, F23, F51, G32, M16

**Оксана Кузьменко, к.е.н., доцент**

*(доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний транспортний університет)*

**ORCID ID 0000-0002-6141-5774**

**Анастасія Костенко, к. філос. н., доцент**

*(доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Національний транспортний університет)*

**ORCID ID 0000-0001-7112-9643**

## МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ДО ПОЛІТИЧНИХ ТА РЕГУЛЯТОРНИХ ШОКІВ У ПЕРІОД ГЛОБАЛЬНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

*Дослідження присвячене ґрунтовному аналізу стратегій забезпечення резиліентності міжнародного бізнесу перед політичними та регуляторними потрясіннями на тлі динамічної глобальної нестабільності. Актуальність даного дослідження визначається прогресуючим посиленням волатильності світової економічної кон'юнктури та зростанням значущості геополітичних і законодавчих ризиків, що критично впливають на операційну ефективність та довгострокову стабільність функціонування міжнародних корпорацій.*

*У статті систематизовано ключові теоретичні концепції сталості міжнародних ділових операцій в контексті глобальних викликів. Здійснено всебічне узагальнення та типологізацію різновидів політичних і регуляторних шоків, які становлять значні ризики для функціонування міжнародного бізнесу. Аналіз наслідків глобальних кризових явищ уможливив ідентифікацію домінуючих ризиків, з якими зіштовхуються міжнародні суб'єкти господарювання, а також розробку адаптаційних стратегій, орієнтованих на посилення їхньої гнучкості, результативності та здатності протистояти дестабілізуючим факторам. Крім того, у роботі здійснено оцінку наявних підходів до зміцнення стійкості підприємств у контексті політичних та регуляторних викликів. На підставі цього аналізу було ідентифіковано дієві стратегічні, фінансові, операційні та корпоративні інструменти, які сприяють комплексній адаптації ділових структур до зовнішніх дестабілізуючих впливів. Дане дослідження охоплює ґрунтовний аналіз емпіричних прецедентів транснаціональних корпорацій, які продемонстрували успішну адаптацію до зовнішніх дестабілізаційних шоків. На підставі цього було ідентифіковано ключові детермінанти їхнього сталого функціонування. Розроблено та представлено структурований послідовний алгоритм реагування на політичні та регуляторні шоки. Цей алгоритм забезпечує систематизацію корпоративних дій, спрямованих на проактивне виявлення та ефективне нівелювання ризиків, а також сприяє підвищенню їхньої довгострокової стійкості та операційної життєздатності.*

**Ключові слова:** *глобальне середовище, глобальна турбулентність, криза, стійкість, міжнародний бізнес, політичні та регуляторні шоки, механізми стійкості.*

© Кузьменко О.М., Костенко А.М., 2025

**Постановка проблеми.** У глобальному просторі, де події змінюють одна одну зі швидкістю новинних стрічок, транснаціональний бізнес дедалі частіше працює в атмосфері політичних зламів і регуляторних коливань. Компанії змушені орієнтуватися в середовищі, де уряди оновлюються мало не щороку, а геополітична напруга то спадає, то виростає до рівня, який аналітики називають «критичним порогом невизначеності». До цього додаються санкційні пакети, що чергуються один з одним, зміни податкових правил та інші правові новації.

Особливо негативні коливання відчувають ланцюги закупівель. Достатньо невеликого регуляторного бар'єра - і логістика, вибудована роками, дає збій. Глобалізована інфраструктура є міцною лише на перший погляд, а насправді будь-яке політичне рішення може порушити її роботу за принципом доміно.

Фінансові ризики в таких умовах теж стають багатовекторними. Компанії стикаються як із прямими втратами через перегляд контрактів або штрафні санкції, так і з непрямими - наприклад, коливаннями валютних курсів чи зростанням вартості у створенні резервів. У низці випадків спостерігається зниження ринкової вартості бізнесів, які працюють у регіонах із нестабільною політичною ситуацією: за даними аналітичної групи RCI, середнє падіння капіталізації може досягати 8 - 10% протягом кварталу після різких регуляторних змін.

Під поняттям «глобальна турбулентність» зазвичай мають на увазі не поодинокі кризи, а динамічний комплекс факторів - непередбачувані рішення урядів, раптові зміни у зовнішній політиці, перегляд економічних правил та геостратегічні зсуви. З 2020 по 2024 рік кількість регуляторних трансформацій, що зачепили транснаціональні компанії, збільшилася приблизно на 34%, і це лише зафіксовані випадки [1]. На практиці це проявляється в тому, що виробники частіше аналізують ризики перед інвестуванням, переглядають партнерські угоди і створюють резервні логістичні маршрути.

У низці ситуацій спостерігається ще одна тенденція: чим різкіше змінюється політичний чи економічний ландшафт, тим більшим стає навантаження на внутрішні системи управління. Організації, залучені до глобальних ринків, повинні мати «адаптивний каркас», здатний витримувати зовнішні удари. Нині це вже не теоретичне положення, а практична вимога: без гнучких інституційних механізмів компанії ризикують втратити і стійкість, і конкурентну позицію.

У результаті глобальна економічна нестійкість перестає бути ситуативним викликом. Вона перетворюється на постійний фон, який визначає логіку рішень у стратегічному плануванні, фінансовій політиці та щоденних операціях. І кожен виробник, що працює за межами внутрішнього ринку, вимушений навчитися читати цей фон так само уважно, як бухгалтер читає баланс.

Одним із найпомітніших ефектів сучасної нестійкості стало стрімке розширення політичних та регуляторних ризиків. Йдеться не лише про формальні обмеження чи зміну правил, а про трансформацію самої логіки доступу до ринків, способів інвестування та умов торгівлі. Упродовж 2020-2024 років кількість випадків різкої зміни законодавчих вимог, що зачепили транснаціональні корпорації, зросла. Це проявляється в тому, що компанії змушені розробляти альтернативні маршрути виходу на ринок, оновлювати стратегії розподілу капіталу або навіть переорієнтовувати виробництво на інші регіони. Особливо відчутними стають санкційні рішення та нові торговельні бар'єри: вони здатні закрити окремі сегменти ринку буквально за одну ніч.

У низці випадків спостерігається й інша тенденція: інвестори скорочують активність, побоюючись регуляторних коливань. У періоди посилення політичного тиску обсяги інвестицій можуть зменшуватися протягом одного кварталу. Виробники реагують так, як підказує логіка самозбереження: уповільнюють експансію, переглядають партнерства, зміщують акценти на безпечніші юрисдикції.

Ланцюги постачання виявилися однією з найуразливіших ділянок глобального бізнесу:

достатньо геополітичного загострення, епідеміологічного спалаху чи фінансового шоку, і система, побудована роками, починає пробуксовувати. У період 2020-2024 років кількість зафіксованих затримок у міжнародній логістиці зросла майже на 40%, що, за спостереженнями економістів стало прямим наслідком розриву між регіонами-постачальниками та центрами виробництва [1]. На практиці це проявляється в дефіциті ключових компонентів, стрибках цін і суттєвому збільшенні витрат на транспортування.

Під тиском таких збоїв виробники переглядають свою інфраструктуру, посилюючи диверсифікацію та створюючи резервні маршрути. Частина компаній переносить виробничі потужності ближче до кінцевих ринків або розміщує їх у «безпечних» юрисдикціях. Інші роблять ставку на цифровізацію: використовують автоматизовані системи прогнозування, аналітику ризиків та інтегровані платформи управління логістикою. У низці випадків спостерігається тенденція до появи гібридних моделей постачання, де виробник поєднує кілька типів постачальників, аби мінімізувати залежність від одного регіону.

Не менш складною стає й фінансова площина глобальної турбулентності. Коливання валютних курсів, нестабільні ціни на сировину та періодичні обмеження доступу до інвестиційних ресурсів змушують бізнеси формувати фінансовий «пояс безпеки». Це веде до структурної перебудови стратегій: бренди активніше страхують валютні ризики, переглядають політику інвестування, укріплюють грошові запаси та відходять від надмірної залежності від зовнішніх кредиторів. У підсумку, міжнародному бізнесу доводиться одночасно тримати в полі зору і логістичні ризики, і валютні хвилювання, і коливання вартості ресурсів.

У низці випадків спостерігається ситуація, коли навіть великі транснаціональні платформи вимушені переглядати плани на кілька років уперед мало не щокварталу. Компанії оперативно перебудовують бізнес-архітектуру: оновлюють моделі взаємодії зі споживачем, вводять цифрові рішення, пришвидшують цикли інновацій.

Сучасна нестійкість світової економіки створює для міжнародних виробників складний, багатовимірний простір, у якому кожен новий зсув - політичний, фінансовий чи технологічний - здатен вплинути на роботу бізнесу одразу в кількох площинах. У низці випадків спостерігається, що навіть великі корпорації з розгалуженою інфраструктурою реагують на глобальні виклики значно повільніше, ніж цього потребує динаміка ринку. Саме це, і визначає головну суперечність сучасного менеджменту: компаніям доводиться працювати в умовах, де фактор невизначеності стає частиною повсякденної реальності.

У результаті адаптивність стає ключовою умовою стійкості. Виробник, який уміє швидко коригувати політику інвестування, перебудовувати логістичні маршрути або оновлювати організаційну структуру, отримує суттєву перевагу над конкурентами. І в глобальній турбулентності саме здатність гнучко планувати, а не масштаб ресурсів, дедалі частіше визначає довгострокову життєздатність бізнесу.

Політичні збої, зміна правил гри та хвилі санкцій дедалі частіше формують нервовий фон, у якому сьогодні працюють міжнародні компанії. Те, що ще десять років тому здавалося поодинокими випадками, перетворилося на стійку тенденцію. Бізнесу доводиться пристосовуватися до постійно змінюваних урядових курсів і регуляторних вимог, які нерідко переглядаються кілька разів на рік. Це породжує помітне відчуття невпевненості: компанії стикаються з непередбачуваними затримками постачання, розривами логістичних маршрутів та стрибками собівартості. Фінансові потоки стають нерівномірними, а частина фірм втрачає позиції на ринку, які вибудовувалися роками. У підсумку, глобальна турбулентність перетворюється не просто на зовнішній тиск, а на фактор, що суттєво перекроє конкурентне поле й змушує бізнес переглядати усталені моделі поведінки.

Попри широкий спектр методів, які пропонують сучасні системи управління ризиками, більшість транснаціональних корпорацій усе ще обмежуються точковими кроками. У низці випадків це виглядає як реакція на окрему кризу, а не як продумана архітектура захисту.

Через це навіть великі виробники залишаються вразливими до повторних шоків, які дедалі частіше мають ланцюговий характер.

На практиці це проявляється в тому, що стратегія однієї сфери наприклад, фінансів - не підкріплюється кроками в операційній чи корпоративній площині. Показово, що за даними звіту Інституту глобальної динаміки, лише третина учасників міжнародних ринків поєднує оцінку політичних ризиків із довгостроковим плануванням ресурсів. У результаті організація швидко гасить тактичні загрози, але програє в довгій дистанції: відсутність узгодженої логіки дій послаблює конкурентну позицію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання механізмів формування стійкості міжнародного бізнесу до політичних та регуляторних шоків у період глобальної турбулентності активно досліджується в науковій літературі. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили такі дослідники, як В. В. Бугас, С. П. Корінний [1], які досліджували практичні аспекти управління економічними ризиками міжнародних корпорацій, а також аналіз основних загроз, що впливають на їхню фінансову стабільність і конкурентоспроможність. О. В. Бекетов [2, с. 29] визначили загальні концепції щодо страхування ризику в міжнародному бізнесі. О.І. Заяць, Д.Л. Манцулич [3, с. 20] досліджували сучасні тенденції та механізми функціонування міжнародного офшорного бізнесу. Н.М. Куцмус, О.А. Прокопчук, Т.В. Усюк, Л.В. Забуранна [4, с. 123] досліджували тенденції еволюційних змін міжнародного бізнесу в умов турбулентності глобальної економіки. О.О. Кабанова, Ф. А. Шароян, А. П. Бойчук [5] здійснили порівняльний аналіз впливу міжнародних політичних криз на економічну інтеграцію регіонів світу. У фокусі дослідження - типологізація криз за масштабом, інтенсивністю та наслідками, з'ясування їхнього впливу на інтеграційні процеси, а також виявлення основних чинників, що визначають інституційну стійкість.

В. Ю. Бондар, А. В. Нудьга [6, с. 33], О. М. Панкратова [7] вивчали вплив глобалізації на міжнародний бізнес. М. Грицик [8, с. 544] акцентував увагу на глобальних тенденціях розвитку міжнародного бізнесу: адаптація до політичних та економічних змін. Л. Смолій, А. Осіпова, В. Костюк [9] розглядали найбільш значущі тенденції, що характеризують сучасну специфіку функціонування міжнародного бізнесу. Розкрили зміст трансформаційних змін, які виникають в умовах глобалізаційних тенденцій та викликів, породжених розгортанням пандемії COVID-19.-М. Сандул [10, с. 78] окреслює сучасні виклики та можливості, що з'являються у відповідь на зміну динаміки глобальної торгівлі, спричинені хвилями деглобалізації, інфляційним тиском. Автор підкреслює трансформаційну роль цифровізації у підвищенні стійкості та швидкості реагування на зміни у ланцюгах постачання.

Попри численні дослідження спостерігається суттєвий брак практично орієнтованих механізмів підвищення стійкості міжнародного бізнесу до політико-правових змін. Це зумовлює необхідність у розробці цілісного підходу, який інтегрував би стратегічні, фінансові, операційні та корпоративно-управлінські методи розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальної турбулентності

**Метою статті** є ідентифікація та систематизація дієвих механізмів зміцнення стійкості міжнародного бізнесу до політичних та регуляторних шоків в умовах глобальної турбулентності, а також розробка комплексу практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення адаптаційного потенціалу підприємств до екзогенних ризиків та забезпечення їхнього сталого функціонування у динамічному глобальному середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світова економіка дедалі більше нагадує рухому конструкцію, у якій кожен новий політичний жест або регуляторний перегляд змінює баланс сил. Геополітичні суперечки, раптові адміністративні нововведення, перебої у міжнародній логістиці та стрибки економічних показників створюють середовище, що постійно вислизас з-під контролю. Дослідники неодноразово наголошували: у таких умовах класичні схеми стратегічного планування поступово втрачають сенс, адже вони спираються

на передбачуваність, якої сьогодні майже не залишилося.

Політичні та нормативні зміни, які виникають раптово й виходять за межі базових прогнозів, буквально «перекидають» ринкову архітектуру. Для багатьох компаній це означало потребу миттєво переглядати свої операційні маршрути, перебудовувати бюджетну структуру та переоцінювати ризики, які ще кілька років тому здавалися другорядними.

На практиці це проявляється у зростанні витрат, хронічних затримках у поставках і розмиванні конкурентної позиції навіть у тих гравців, які традиційно характеризувалися високою адаптивністю. Підвищена стійкість позбавляє бізнес звичних опор, формуючи середовище, де виживають не найпотужніші, а ті, хто здатен швидко переосмислити власну модель реагування на зовнішні подразники. У цьому сенсі міжнародний бізнес опиняється перед необхідністю пошуку нових механізмів стійкості - комплексних, динамічних і значно глибших, ніж інструменти минулого покоління [3, с. 20].

Стійкість у глобальному вимірі доцільно трактувати як інтегральний критерій спроможності суб'єкта господарювання одночасно ефективно протидіяти зовнішнім викликам, оперативно адаптуватися до динамічних трансформацій та послідовно нарощувати свою результативність, шляхом синергетичного поєднання операційної маневреності з упереджувальним менеджментом ризиків.

У міжнародному контексті стійкість формується під впливом таких специфічних факторів:

- геополітична нестабільність (конфлікти, санкції, зміни політичних режимів);
- регуляторна турбулентність (раптом змінені торговельні режими, податкові правила, експортні та імпорتنі обмеження);
- валютна та фінансова волатильність, характерна для глобальних ринків;
- культурна та інституційна різноманітність, що ускладнює побудову універсальних моделей поведінки;
- масштабність та складність міжнародних ланцюгів постачання, які є чутливими до зовнішніх збоїв.

У науковій літературі стійкість міжнародного бізнесу розглядається як комбінація трьох ключових компонентів [5]:

- стійкість до шоків (resistance) - здатність мінімізувати негативний вплив зовнішніх потрясінь;
- адаптивність (adaptability) - це спроможність суб'єкта оперативно приймати свої тактичні та стратегічні рішення у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища;
- відновлюваність (recovery) - це оперативне повернення до стабільного функціонування або формування нової, більш результативної моделі діяльності після суттєвого дестабілізуючого впливу.

Таким чином, стійкість у міжнародному контексті - це динамічна й багаторівнева характеристика компанії, що визначає її здатність не лише виживати, а й розвиватися в умовах глобальної турбулентності.

Сучасна транснаціональна економіка все частіше змушує компанії діяти в умовах високої невизначеності та складних ризиків. Політична кон'юнктура та регуляторні зміни стають для міжнародних платформ джерелом постійної нестабільності: геополітичні конфлікти, швидкі трансформації політичних режимів, запровадження санкцій, перегляд торговельних угод та посилення контролю з боку регуляторів створюють середовище, де звичні моделі управління вже не забезпечують надійної стабільності.

Поєднаний ефект політичних і регуляторних потрясінь формує складну мережу ризиків, що одночасно впливають на фінансові показники, операційну ефективність, стратегічні плани та репутаційний капітал міжнародних компаній. На практиці це означає, що будь-яка зміна у політичному або нормативному полі може миттєво змінити рентабельність проектів, перерозподіл ресурсів і терміни реалізації глобальних стратегій. У низці випадків спостерігається, що корпорації, які не інтегрують системи раннього виявлення таких ризиків,

втрачають до 15-20% потенційного прибутку під час кризових подій [1].

Політичні та регуляторні шоки є ключовими чинниками, що формують рівень невизначеності у глобальному бізнес-середовищі. Їхня непередбачуваність і широке охоплення сфер діяльності створюють суттєві ризики для міжнародних компаній, впливаючи на стратегічне планування, операційні процеси та інвестиційні рішення. Для системного розуміння природи цих шоків доцільно виокремити їх основні види та проаналізувати характер впливу. Узагальнення таких факторів у структурованому вигляді дозволяє глибше оцінити виклики, з якими стикається бізнес, та забезпечує основу для формування ефективних механізмів стійкості (табл.1).

Розуміння специфіки кожного типу шоку відкриває шлях до прогнозування потенційних ризиків і побудови адаптивних стратегій. Саме системна класифікація ризиків дозволяє менеджерам ефективно розподіляти ресурси між превентивними заходами та оперативними реакціями. Можна помітити, що політичні й регуляторні зміни часто переплітаються, утворюючи каскадний ефект: обмеження на інвестиції можуть змінити податкову політику, а зміна уряду - призвести до санкцій або нових правил торгівлі. У низці випадків це змушує міжнародний бізнес створювати сценарії розвитку подій із кількома рівнями невизначеності. Стратегічна гнучкість у таких умовах стає не менш важливою за фінансову міцність компанії.

**Таблиця 1. Політичні та регуляторні шоки впливу на діяльність міжнародних компаній**

Категорія шоків	Вид шоку	Коротка характеристика
Політичні шоки	Війни та конфлікти	Порушення ланцюгів постачання, втрати ринків, зростання ризиків безпеки та міграції капіталу.
	Санкції та економічні блокади	Обмежений доступ до ринків, фінансових ресурсів, технологій
	Зміна урядів і політичної стабільності	Формування невизначеності у державній політиці призводить до перегляду інвестиційних умов та регуляторних вимог.
Регуляторні шоки	Податкові та митні зміни	Зміна прибутковості і вартості операцій, впливають на логістичні потоки.
	Нові правила ведення бізнесу (ліцензії, стандарти безпеки, ESG-вимоги)	Вимагають модернізації процесів, підвищення витрат на відповідність та адаптації бізнес-моделей.
	Обмеження іноземних інвестицій	Ускладнюють входження на ринки, знижують привабливість локацій для інвесторів.

*Джерело: сформовано авторами на основі [11; 12, с. 21]*

Кризи також підштовхують до диверсифікації: компанії починають розширювати географію ринків, виходити на нові сегменти або доповнювати продуктивний портфель, зменшуючи залежність від окремих економік чи секторів. У низці випадків це проявляється настільки ефективно, що через п'ять років після кризи компанія демонструє стабільне зростання навіть у тих сегментах, які під час потрясінь зазнали найбільшого удару. Стратегічна диверсифікація в умовах економічної турбулентності стає не просто тактикою виживання, а фундаментальною передумовою конкурентної переваги [7].

Таким чином, сукупність глобальних криз справляє багатовимірний вплив на функціонування міжнародного бізнесу. В умовах високої невизначеності та мінливості компанії змушені оперативно реагувати та імплементувати комплексні механізми адаптації. В табл. 2 узагальнено основні типи глобальних криз разом із їх характеристиками, впливом на стратегічний розвиток бізнесу та прикладами адаптивних заходів для підтримання стійкості й конкурентоспроможності в умовах сучасної нестабільності.

Такі механізми виступають як комплексні інструменти управління, спрямовані на зменшення негативного впливу політичних і регуляторних факторів, посилення гнучкості компаній, забезпечення безперервності бізнес-процесів і підтримку конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Систематизація цих підходів є критичною умовою для побудови адаптивних стратегій міжнародних компаній, здатних ефективно протистояти зовнішнім загрозам і успішно розвиватися в перспективі [14, с. 331].

Таблиця 2. Типи глобальних криз та їх вплив на стратегії міжнародного бізнесу

Тип кризи	Основні характеристики	Вплив на стратегії міжнародного бізнесу	Адаптаційні заходи
Економічна криза	Глобальні рецесії, фінансові коливання, боргові кризи	Оптимізація витрат, перегляд інвестицій, диверсифікація ринків і продуктів	Сценарне планування, хеджування валютних і фінансових ризиків, переорієнтація на стабільні ринки
Політична криза	Конфлікти, зміни урядів, санкції	Перегляд географії діяльності, управління політичними ризиками, зміна структури партнерств	Страховання політичного ризику, побудова локальної легітимності, адаптація інвестиційних планів
Пандемічна криза	Раптові збої у ланцюгах постачання, зміни поведінки споживачів	Цифровізація, гнучкі моделі роботи, забезпечення безперервності операцій	Диверсифікація логістики, стратегічні запаси, впровадження віддалених та автоматизованих процесів
Енергетична криза	Зростання цін на енергоносії, перебої з постачанням ресурсів	Зростання собівартості, вибір локацій, підвищення енергоефективності	Диверсифікація джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій, використання альтернативних джерел

Джерело: сформовано авторами на основі [13, с. 117; 14, с. 331]

Міжнародні компанії постійно стикаються з політичними та регуляторними ризиками, що здатні суттєво впливати на їхню діяльність та фінансові результати. Для забезпечення стабільного розвитку та збереження конкурентоспроможності бізнесу необхідно впроваджувати комплексні механізми стійкості, які дозволяють адаптуватися до зовнішніх змін, зменшувати негативний вплив шоків і підтримувати безперервність операцій. Представлена табл. 3 систематизує основні існуючі механізми підвищення стійкості компаній, розподілені за стратегічними, фінансовими, операційними та корпоративними аспектами.

Інтеграція різнорівневих механізмів адаптації формує у компаній «антикрихкий» профіль:

організація не лише витримує зовнішні шоки, а й здатна використовувати їх як можливість для оптимізації процесів і стратегічного зростання. У низці випадків спостерігається, що саме синтез стратегічних, фінансових, операційних і культурних рішень створює конкурентну перевагу, забезпечуючи стабільність операцій і довгострокову присутність на глобальному ринку.

**Таблиця 3. Механізми підвищення стійкості міжнародних компаній до політичних та регуляторних ризиків**

<b>Механізми</b>	<b>Заходи</b>	<b>Ефект</b>
Стратегічні механізми	Диверсифікація ринків та постачальників	Зменшення залежності від окремих країн і постачальників, мінімізація наслідків політичних та регуляторних змін
	Гнучкі бізнес-моделі та адаптивна організаційна структура	Підвищення здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
	Стратегічне планування сценаріїв (scenario planning)	Підготовка до можливих кризових ситуацій та розробка альтернативних стратегій
Фінансові механізми	Хеджування валютних та політичних ризиків	Захист від фінансових втрат через коливання валют і політичні потрясіння
	Створення фінансових резервів для кризових ситуацій	Забезпечення ліквідності та стабільності бізнесу у разі непередбачуваних подій
	Використання страхування політичних ризиків	Компенсація втрат у випадку блокування операцій, націоналізації активів або інших політичних обмежень
Операційні механізми	Локалізація виробництва та адаптація продукту під регуляторні вимоги	Зменшення ризику невідповідності місцевим стандартам та забезпечення безперервності операцій
	Інвестиції в цифрові технології для дистанційного управління бізнесом	Гнучке управління процесами та забезпечення контролю навіть у кризових умовах
	Оптимізація ланцюгів поставок (supply chain resilience)	Підвищення надійності постачання та швидке реагування на зовнішні збої
Корпоративні та культурні механізми	Формування культури гнучкості та швидкого реагування	Підвищення адаптивності організації та персоналу до зовнішніх змін
	Побудова партнерств і стратегічних альянсів	Розподіл ризиків, отримання підтримки у складних ситуаціях, зміцнення позицій на ринках
	Інтеграція ESG-принципів	Підвищення легітимності компанії, зниження репутаційних та регуляторних ризиків, забезпечення довгострокової стійкості

*Джерело: сформовано авторами на основі [1; 15; 16, с. 33]*

Аналіз практичних кейсів міжнародних компаній, які успішно адаптувалися до політичних, регуляторних, економічних та кризових шоків, дозволяє виділити ефективні механізми підвищення стійкості бізнесу. Кожна компанія стикається з унікальними викликами, що залежать від географії діяльності, галузі та характеру шоків, але спільним є застосування комплексного підходу: стратегічна гнучкість, фінансова захищеність, операційна адаптивність та розвиток корпоративної культури. Представлена табл. 4 систематизує конкретні приклади компаній, види шоків, адаптаційні механізми та ключові фактори їхнього успіху.

В умовах сучасної глобальної економічної динаміки транснаціональні корпорації зобов'язані функціонувати в середовищі перманентної мінливості, де політичні та регуляторні шоки здатні стрімко трансформувати усталені операційні принципи. Геополітичні конфлікти, зміни владних конфігурацій, запровадження санкційних режимів, поява оновлених нормативних положень та економічних обмежень продукують високий рівень невизначеності. Це, у свою чергу, суттєво знижує результативність конвенційних бізнес-моделей.

**Таблиця 4. Адаптація міжнародних компаній до політичних, регуляторних та економічних шоків**

Компанія	Тип шоку	Адаптаційні механізми	Фактори успіху
Toyota	Економічні та природні кризи (землетруси, пандемія COVID-19)	Диверсифікація виробничих потужностей, оптимізація ланцюгів поставок, цифровізація виробництва	Гнучка виробнича система (Toyota Production System), стратегічне резервування запасів, локалізація виробництва
Amazon	Регуляторні зміни та пандемія	Розширення логістичних центрів, цифрові платформи для онлайн-продажів, автоматизація складів	Технологічна інфраструктура, адаптивні операційні процеси, швидка реакція на зміни попиту
ІКЕА	Політичні та регуляторні шоки (зміни митного та податкового законодавства)	Локалізація виробництва та поставок, адаптація продукту під локальні стандарти, стратегічні партнерства	Диверсифікація постачальників, гнучка бізнес-модель, партнерства з місцевими виробниками
Pfizer	Пандемія COVID-19	Швидке масштабування виробництва вакцин, глобальна координація ланцюгів поставок, інвестиції у R&D	Інноваційні технології, глобальна логістика, ефективне управління регуляторними процесами
Siemens	Енергетичні та політичні кризи	Диверсифікація енергетичних рішень, локалізація виробництва, стратегічні альянси	Технологічна інноваційність, партнерства, гнучкі інженерні та бізнес-процеси

*Джерело: сформовано авторами на основі [17-18; 19, с. 282; 20]*

Як практичний інструмент, покрокова модель реагування на політичні та регуляторні шоки пропонує системний підхід до управління ризиками. Вона охоплює моніторинг

зовнішнього середовища, оцінку загроз, розробку адаптаційних стратегій, забезпечення фінансової і операційної підтримки, а також розвиток корпоративної культури. Використання цього інструменту сприяє прогнозуванню можливих потрясінь, швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі та підтримці стабільності бізнес-процесів у довгостроковій перспективі (рис. 1).

У динамічній політико-економічній реальності компанії, що працюють на глобальних ринках, виживають не завдяки випадку, а завдяки системній здатності передбачати й стримувати зовнішні удари. Те, що дослідники називають «архітектурою стійкості», формується не одним рішенням, а цілою низкою взаємопов'язаних кроків.

Перший із них - раннє зчитування ризикових сигналів. На практиці це проявляється в тому, що вони швидше перебудовують канали постачання, переорієнтовують проекти або тимчасово знижують операційні навантаження там, де це критично. У низці випадків така чутливість до зовнішнього середовища стає ключовою умовою збереження ринкових позицій.

Другий вимір - стратегічне передбачення. Третя опора - фінансова витривалість. Це запас ліквідності, диверсифікація джерел доходів, гнучке бюджетування. Не менш важливо, що стійкість вибудовується на рівні повсякденних операцій. Оптимізовані процеси - від цифрового документообігу до скорочених логістичних ланцюгів - дають змогу швидко переформатувати роботу в разі політичного чи регуляторного тиску.

І, нарешті, внутрішня культура. У сукупності ці елементи формують модель, що допомагає не просто «пережити» нестабільність, а перетворити її на ресурс. Компанія набуває гнучкості, зменшує залежність від зовнішніх коливань і зміцнює позиції на міжнародній арені, створюючи довготривалий запас конкурентної міцності.

**Висновки та пропозиції.** У глобальному середовищі, де політичні кризи та раптові зміни регуляторів трапляються дедалі частіше, можливість утримувати стабільність стає для транснаціональних корпорацій складною конструкцією з кількох шарів. Можна помітити, що вона формується не лише фінансовою «подушкою» чи продуманими сценаріями розвитку, а й тим, як виробник організовує щоденну роботу, будує репутацію та взаємодіє з різними стейкхолдерами. Вирішальним стає поєднання різноспрямованих механізмів.

У глобальному бізнесі все частіше спостерігається тенденція: виробники, які не покладаються на один-єдиний ринок чи коло постачальників, витримують політичні «зсуви» помітно впевненіше. Диверсифікація географії збуту та ресурсної бази перетворюється на своєрідний амортизатор, що дозволяє компаніям маневрувати між регіонами з різною регуляторною напругою. Не менш важливо, що сучасні організації дедалі частіше переходять до гнучких управлінських конфігурацій. Йдеться про адаптивні структури, у яких команда може швидко перерозподіляти функції, а ланцюги ухвалення рішень - скорочуватися до мінімально необхідних. На практиці це проявляється в тому, що виробник здатний протягом кількох тижнів перебудувати внутрішні процеси, замінити логістичні маршрути або переформатувати продуктову стратегію.

Сценарне планування посідає окреме місце серед інструментів стратегічної стійкості. Воно дозволяє не просто передбачати можливі траєкторії подій, а й готувати набір конкретних дій під кожну з них. Фінансова складова цієї системи теж має кілька рівнів. Суб'єкти господарювання створюють резервні накопичення для забезпечення фінансової стабільності у періоди нестабільності, формують пули ліквідності та застосовують інструменти хеджування з метою нівелювання впливу курсових коливань, непередбачуваних макроекономічних рішень чи геополітичних ризиків.

Резервування матеріалів і готовність перемикатися між альтернативними маршрутами постачання перетворюються на окремий напрям операційного управління. На практиці це проявляється в тому, що платформа може тримати паралельні логістичні сценарії та запускати один із них у разі форс-мажору без паузи в роботі.



**Рис. 1. Модель реагування міжнародного бізнесу на політичні та регуляторні шоки**  
*Джерело: розроблено авторами*

Такі рішення часто доповнюються цифровими інструментами - від алгоритмів оптимізації складів до автоматизованих систем контролю виробничих потоків. Автоматизація в умовах глобальної нестабільності працює не лише як засіб економії, а як спосіб зменшення вразливості.

Не менш вагома частина цієї конструкції - аналітика. Компанії дедалі частіше створюють внутрішні центри моніторингу, що відстежують зміни регуляторів, геополітичні ризики та можливі «розриви» в логістиці. У низці випадків такі центри дозволяють передбачити критичні загрози за кілька тижнів до їхнього фактичного настання. Усі ці підходи створюють простір, у якому операційна безперервність не залежить від одного елемента - ні від конкретного регіону, ні від одного виробника, ні навіть від певної технологічної платформи. Стійкість формується на перетині гнучкості, цифровізації та здатності швидко перехоплювати сигнал про загрозу, перетворюючи його не на шок, а на керований процес.

Водночас сучасний ринок усе більше схиляється до кооперації. Стратегічні союзи дають можливість розподіляти ризики між кількома гравцями, отримувати доступ до додаткових ресурсів і зменшувати навантаження в регіонах із нестабільною регуляторною політикою. До цього додається новий етичний вимір - інтеграція ESG-підходів. Коли компанія демонструє відповідальність у ставленні до ресурсів, людей і середовища, вона вибудовує значно міцніший імідж перед інвесторами й партнерами. В умовах геополітичних коливань це перетворюється на важливу перевагу: стейкхолдери схильні підтримувати виробника, який поводить себе прозоро та прогнозовано.

У центрі цієї системи стоїть модель поетапної реакції на зовнішні збої. Вона починається з раннього виявлення загроз, продовжується оцінкою можливих наслідків, формуванням набору сценаріїв, їх тестуванням і, зрештою, прозорою комунікацією з усіма, хто залежить від рішень компанії. Можна помітити, що цей підхід працює не лише «на папері». Він успішно довів свою дієвість у діяльності Toyota, Amazon, IKEA, Pfizer та Siemens. Попри відмінності в масштабах і сферах, ці лідери демонструють схожу логіку: гнучка стратегія, достатні резерви, технологічна адаптивність і сильна корпоративна ідентичність у поєднанні створюють систему, здатну поглинати політичні та регуляторні удари. Компанії, які розглядають гнучкість не як реакцію на кризу, а як стабільний принцип, зберігають конкурентність навіть тоді, коли зовнішнє середовище стає максимально непередбачуваним. Їхня стійкість - це синтез культури, фінансів, технологій і стратегічної взаємодії, що працюють у єдиному ритмі.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бугас В. В., Корінний С. П. Управління економічними ризиками міжнародної корпорації. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №1(15). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0116>.
2. Бекетов О. В. Загальні концепції страхування ризиків у міжнародному бізнесі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). С.29-35. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.3.
3. Заяць О.І., Манцулич Д.Л. Тенденції та механізми функціонування міжнародного офшорного бізнесу: еволюція, регуляторні рамки та глобальні економічні впливи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2024. Випуск 53. С. 20-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-53-3>.
4. Куцмус Н.М., Прокопчук О.А., Усюк Т.В., Забуранна Л.В. Міжнародний бізнес в умовах турбулентності глобальної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 123-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-23>.
5. Кабанова О.О., Шароян Ф. А., Бойчук А. П. Вплив міжнародних політичних криз на економічну інтеграцію регіонів. *Академічні візії*. 2025. Випуск 43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15458894>.
6. Бондар В. Ю., Нудьга А. В. Вплив глобалізації на міжнародний бізнес. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. С.33-34. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/16260>.
7. Панкратова О. М. Глобалізація як об'єктивний процес розвитку міжнародного бізнесу. *Economic security*:

state, cluster, enterprise. 2020. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-018-6-2>.

8. Грицик М. Глобальні тенденції розвитку міжнародного бізнесу: адаптація до політичних та економічних змін. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях*: Матеріали XXXVIII Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів, Дніпро, 14-15 квітня 2025 р. [Електронне видання]. У 2-х томах. Том 1. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2025. С.544-547. URL: <https://ir.duan.edu.ua/bitstreams/15e5b9e2-c0f4-4a46-9b1d-26d533e61560/download#page=545>.

9. Смолій Л., Осіпова А., Костюк В. Тенденції трансформації міжнародного бізнесу під впливом глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-6>.

10. Сандул М. Трансформаційні фактори розвитку глобальних ланцюгів постачання. *Міжнародна економічна політика*. 2023. № 1 (38). С. 78-102. DOI: 10.33111/ierp.2023.38.04.

11. Вусик Г. Л., Лікарчук Д. С. Вплив міжнародних політичних процесів на політичну стабільність країн: огляд літератури. *Український політико-правовий дискурс*. 2024. (2). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13471552>.

12. Шевченко В.Ю. Економічні шоки пандемії: основні види та наслідки. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 56. 2020. С. 21-27. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.56-3> (дата звернення: 03.12.2025).

13. Сохацький О., Глухий Н. Вплив міжнародних конфліктів на трансформацію стратегій міжнародного маркетингу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №10. С. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-15>.

14. Заяць О.І., Фрайтик К.С. Механізми впровадження стратегічних підходів до ризик-менеджменту у контексті міжнародного бізнесу. *Таверійський науковий вісник*. Серія: Економіка». 2024. Випуск 22. С. 331-340. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.38>.

15. Supply Chain Resilience Examples: 7 Crucial Strategies to Adapt. available at: <https://www.consultingedge.net/supply-chain-resilience-examples/>.

16. Makohin, Z., Atamanchuk, Z., Didovych, I. (2025). "Features of crisis management in developed countries of the world". *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, P. 33-41. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.4>.

17. Building Supply Chain Resilience: Strategies for Today's Global Market. available at: <https://www.c-suite-strategy.com/blog/building-supply-chain-resilience-strategies-for-todays-global-market>

18. Supply Chain Lessons from Covid-19: Time to Refocus on Resilience. available at: <https://www.bain.com/insights/supply-chain-lessons-from-covid-19/>

19. Smerichevska, S. V. (2021). "Strategic trends in the development of new generation supply chains in the era of digitalization of the economy". *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*: zb. tez dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 22 kvit. 2021 r. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnik», P.282-283. available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/13896>

20. Hay, M., Teichert, A., Kilz, S., Vosen, A. (2025). Resilience in the Vaccine Supply Chain: Learning from the COVID-19 Pandemic. *Vaccines*, 13, 142. available at: <https://doi.org/10.3390/vaccines13020142>

## REFERENCES

1. Buhas, V. V., Korinnyi, S. P. (2025). "Managing economic risks of an international corporation". *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. №1(15). DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0116>.

2. Biekietov, O. V. (2024). "General concepts of risk insurance in international business". *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*. № 3(20). S.29-35. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.3.

3. Zaiats, O.I., Mantsulych, D.L. (2024). "Trends and mechanisms of functioning of international offshore business: evolution, regulatory framework and global economic impacts". *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vol. 53. S. 20-26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-53-3>.

4. Kutsmus, N.M., Prokopchuk, O.A., Usiuk, T.V., Zaboranna, L.V. (2024). "International business in the turbulent global economy". *Ekonomichniy prostir*, № 189, P. 123-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-23>.

5. Kabanova, O.O., Sharoian, F. A., Boichuk, A. P. (2025). "The impact of international political crises on the economic integration of regions". *Akademichni vizii*, Vol. 43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15458894>.

6. Bondar, V. Yu., Nudha, A. V. (2022). "The impact of globalization on international business". *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*: zb. tez dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 08 hrud. 2022 r. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnik», P.33-34. available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/16260>

7. Pankratova, O. M. (2020). "Globalization as an objective process of international business development". *Economic security: state, cluster, enterprise*. available at: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-018-6-2>

8. Hrytsyk, M. (2025). "Global trends in international business development: adaptation to political and economic changes". *Transformatsiia ekonomichnykh system ta instytutiv u novykh heostrategichnykh realiiakh*: Materialy KhXKhVIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh vchenykh i studentiv, Dnipro, 14-15 kvitnia 2025 r. [Elektronne vydannia]. U 2-kh tomakh, Tom 1, Dnipro: Universytet imeni Alfreda Nobelia, P.544-547.

available at: <https://ir.duan.edu.ua/bitstreams/15e5b9e2-c0f4-4a46-9b1d-26d533e61560/download#page=545>

9. Smolii, L., Osipova, A., Kostiuk, V. (2021). "Trends in the transformation of international business under the influence of globalization". *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-6>.

10. Sandul, M. (2023). "Transformational factors in the development of global supply chains". *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, № 1 (38), P. 78-102. DOI: 10.33111/iep.2023.38.04.

11. Vusyk, H. L., Likarchuk, D. S. (2024). "The impact of international political processes on the political stability of countries: a literature review". *Ukrainskyi polityko-pravovyi dyskurs*, Vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13471552>.

12. Shevchenko, V.Yu. (2020). "Economic shocks of the pandemic: main types and consequences". *Prychornomorski ekonomichni studii*, Vol. 56, P. 21-27. available at: <https://doi.org/10.32843/bses.56-3>

13. Sokhatskyi, O., Hlukhyi, N. (2025). "The impact of international conflicts on the transformation of international marketing strategies". *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, №10, P. 117-122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-10-15>.

14. Zaiats, O.I., Fraityk, K.S. (2024). "Mechanisms for implementing strategic approaches to risk management in the context of international business". *Tavriiskyi naukovi visnyk. Serii: Ekonomika*, Vol. 22, P. 331-340. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.38>.

15. Supply Chain Resilience Examples: 7 Crucial Strategies to Adapt. available at: <https://www.consultingedge.net/supply-chain-resilience-examples/>

16. Makohin, Z., Atamanchuk, Z., Didovych, I. (2025). "Features of crisis management in developed countries of the world". *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, P. 33-41. DOI:<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.4>.

17. Building Supply Chain Resilience: Strategies for Today's Global Market. available at: <https://www.c-suite-strategy.com/blog/building-supply-chain-resilience-strategies-for-todays-global-market> (Accessed 03 December 2025).

18. Supply Chain Lessons from Covid-19: Time to Refocus on Resilience. available at: <https://www.bain.com/insights/supply-chain-lessons-from-covid-19/>

19. Smerichevska, S. V. (2021). "Strategic trends in the development of new generation supply chains in the era of digitalization of the economy". *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 22 kvit. 2021 r. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo «Politekhnika»*, P.282-283. available at: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/issue/view/13896>

20. Hay, M., Teichert, A., Kilz, S., Vosen, A. (2025). Resilience in the Vaccine Supply Chain: Learning from the COVID-19 Pandemic. *Vaccines*, 13, 142. available at: <https://doi.org/10.3390/vaccines13020142>

***Oksana Kuzmenko, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor (Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, National Transport University)***

***Anastasiia Kostenko, Candidate of Sciences (Philosophy), Associate Professor (Associate Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics, National Transport University)***

## **MECHANISMS OF FORMING THE RESILIENCE OF INTERNATIONAL BUSINESS TO POLITICAL AND REGULATORY SHOCK IN A PERIOD OF GLOBAL TURBULENCE**

*The article is devoted to the study of the mechanisms of formation of the stability of international business to political and regulatory shocks during the period of global turbulence. The need for the study is due to the growth of global turbulence and the strengthening of political and regulatory risks that directly affect the activities of international business.*

*Theoretical approaches to the stability of international business in the conditions of global turbulence are systematized. Types of political and regulatory shocks that affect the activities of international companies are analyzed. Research into the impact of global crises has allowed to identify key threats and adaptation strategies that help international companies increase flexibility, efficiency and stability in turbulent conditions. Existing mechanisms for increasing the stability of companies to political and regulatory are assessed. Analysis of existing mechanisms for increasing the stability of companies has allowed to identify effective strategic, financial, operational and corporate tools that ensure the comprehensive adaptation of business to political and regulatory risks.*

*Practical cases of international companies that have successfully adapted to shocks are analyzed, and*

*to determine the factors of their success. The development of a step-by-step model of response to political and regulatory shocks is presented. This model allows for a systematic organization of a company's actions, to ensure a prompt response to risks, and to increase the long-term sustainability of the business.*

*The conclusions indicate that the effective formation of the resilience of international business to political and regulatory shocks during a period of global turbulence requires the comprehensive application of strategic, financial, operational, and corporate mechanisms; which allows companies to minimize the negative consequences of external shocks, increase adaptability, maintain competitive advantages, and ensure longterm stability and development in the global market.*

**Keywords:** *global environment, global turbulence, crisis, resilience, international business, political and regulatory shocks, resilience mechanisms.*

*Стаття прийнята до друку 10 жовтня 2025 року*