

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇН**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних відносин**  
**ім. Б.Д.Гаврилишина**  
Кафедра міжнародних економічних відносин

**РИСАН Максим Валерійович**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ**  
**КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав/ла студент/ка  
групи МЕНМ-41  
Д.С. Матвійчук

Науковий керівник  
к.е.н., доцент,  
О. Ф. Мигаль

**ТЕРНОПІЛЬ-2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ</b>	
1.1. Сутність конкурентоспроможності міжнародної компанії .....	7
1.2. Особливості управління бізнесом в умовах економічної кризи	18
Висновки до розділу 1.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ</b>	
2.1. Аналіз посткризового відновлення глобальної економіки в умовах нестабільності .....	29
2.2. Оцінка розвитку європейського бізнесу в умовах кризи.....	37
Висновки до розділу 2.....	44
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ</b>	
3.1. Шляхи розвитку конкурентоспроможності компанії в умовах економічної кризи .....	45
3.2. Напрями трансформації антикризового менеджменту.....	56
Висновки до розділу 3.....	63
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>65</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>68</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>74</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення цінових та якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.

Підприємство є однією із найважливіших ланок усієї економічної системи країни, основною базою для задоволення потреб суспільства та держави. Однак сьогодні в умовах постійних змін ринкової кон'юнктури, трансформацій внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств, коливання попиту та пропозиції, нестачі ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця. В зв'язку з цим особливої актуальності набуває потреба у створенні дієвого алгоритму управління конкурентоспроможністю в умовах кризових явищ на ринку.

Дослідженню антикризового управління присвячені праці таких вчених-економістів як Р. Біловол, І. Воловик, Л. Лігоненко, І. Сазонець, В. Василенко, В. Чумак, А. Чернявський, С. Бузановський, А. Штангерт, Б. Райзенберг, К. Пріб, А. Хікман, Д. Морріс, Г. Ханіна та інші. Серед науковців проблемами управління конкурентоспроможністю підприємств займалися такі вчені, як Л. Лігоненко, І. Булеєв, Н. Брюховецька, А. Гальчинський, М. Портер, С. Ожегов, А. Гельвановський, В. Петров, А. Томпсон, Г. Азоев, І. Сіваченко тощо.

Проте проблема управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи недостатньо висвітлена у вітчизняній науковій літературі, що й обумовило вибір кваліфікаційної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу управління конкурентоспроможністю компанії в умовах економічної кризи.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені такі завдання:

- визначити сутність конкурентоспроможності міжнародної компанії;
- дослідити особливості управління бізнесом в умовах економічної кризи;
- проаналізувати посткризове відновлення глобальної економіки в умовах нестабільності;
- оцінити розвитку європейського бізнесу в умовах кризи;
- встановити шляхи розвитку конкурентоспроможності компанії в умовах економічної кризи;
- напрацювати ключові напрями трансформації антикризового менеджменту.

**Об'єктом дослідження** є конкурентоспроможність компанії в умовах економічної кризи.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних та прикладних аспектів, що визначають управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи.

**Методи дослідження.** Методичними засадами кваліфікаційної роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи. В роботі використано такі методи дослідження: логічно-теоретичний (при встановленні особливостей управління бізнесом в умовах економічної кризи); класифікації (при визначенні сутності конкурентоспроможності міжнародної компанії); системного аналізу і синтезу (при проведенні дослідження посткризового відновлення глобальної економіки в умовах нестабільності);

статистичні та економіко-математичні методи (при оцінці розвитку європейського бізнесу в умовах кризи).

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у встановленні теоретичних основ розвитку управління конкурентоспроможністю компанії в умовах економічної кризи, дослідженні рівня розвитку українських компаній в період кризи та напрацюванні напрямів трансформації антикризового менеджменту.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблені автором пропозиції щодо ключових напрямів трансформації антикризового менеджменту можуть слугувати методологічною та практичною основою визначення цілей та інструментарію розвитку бізнесу в умовах економічної кризи в Україні, антикризової політики України, в економіко-аналітичній і прогностичній роботі Міністерства інфраструктури України, Міністерства економіки України, Департаменту регуляторної політики та підприємництва, а також фандрайзингу і у поточній діяльності державних установ, підприємств та фірм, що працюють в Україні та закордоном.

**Положення, що їх винесено на захист.** Усі наукові результати, які містяться в кваліфікаційній роботі і винесено на захист, отримано автором особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та наукові результати дослідження пройшли апробацію на XVI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (28 березня 2023 р.) та опубліковано в збірнику тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід».

Основні наукові розробки щодо перспектив розвитку управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи будуть використані кафедрою міжнародних економічних відносин при

формуванні науково-технічного звіту за підсумками госпдоговірної теми «Трансформація бізнесу в умовах сталого розвитку глобальної економіки» № МЕВ-33-2023 від 10.05.2023 р.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота загальним обсягом 75 сторінок складається з вступу, трьох розділів, висновків, 1 додатка на 2 сторінках, містить список використаних джерел із 69 найменувань. Кваліфікаційна робота ілюстрована 18 рисунками, які розміщені на 18 сторінках.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

### **1.1. Сутність конкурентоспроможності міжнародної компанії**

Конкурентоспроможність у бізнесі означає здатність компанії збалансувати ціну своїх продуктів і послуг із якістю, щоб надати клієнтам оптимальний досвід. Крім того, конкурентоспроможність у бізнесі означає здатність компанії досягати більших продажів або лояльності клієнтів, ніж її конкуренти, завдяки якості, ціні або комбінації обох факторів. Конкурентоспроможність у бізнесі можна розділити на два напрямки: 1) цінова конкурентоспроможність стосується ситуації, коли підприємство може підтримувати якість своїх товарів або послуг, які вони пропонують, але при цьому встановлювати на них нижчі ціни, ніж у конкурентів; 2) структурна конкурентоспроможність стосується ситуації, коли бізнес може підтримувати кращі продажі або лояльність клієнтів порівняно з конкурентами незалежно від цін, які вони пропонують. Це може бути тому, що вони мають сильнішу ідентифікацію бренду, кращу якість продуктів і послуг або додаткові продукти чи послуги, які не пропонують їхні конкуренти [12].

Конкурентоспроможність досягається тоді, коли фірма успішно формулює та реалізує стратегію створення вартості. Стратегія – це інтегрований і скоординований набір зобов'язань і дій, спрямованих на використання основних компетенцій і отримання конкурентної переваги. Обираючи стратегію, фірми роблять вибір серед конкуруючих альтернатив як шлях для прийняття рішення про те, як вони будуть досягати стратегічної конкурентоспроможності. У цьому сенсі обрана стратегія вказує на те, що фірма буде робити, а також що фірма не робитиме. Так, Alibaba був лідером у своїй галузі як один із найуспішніших фасилітаторів онлайн-продажів у Китаї, а тепер прагне стати успішним глобальним бізнесом. Однак при цьому він повинен реагувати на мінливе середовище. Фактично, щоб адаптуватися до

місцевого середовища, він іноді вносить значні зміни. Наприклад, компанія співпрацює з Apple Pay, щоб покращити доступ до великої кількості iPhone, які Apple зараз продає в Китаї.

Фірма має конкурентну перевагу, «коли вона реалізує стратегію, яка створює вищу цінність для споживачів і яку її конкуренти не можуть дублювати або вважають її занадто дорогою для імітації». Організація може бути впевнена, що її стратегія принесла одну чи більше корисних конкурентних переваг лише після того, як спроби конкурентів дублювати її стратегію припиняться або провалюються. Крім того, фірми повинні розуміти, що жодна конкурентна перевага не є постійною. Швидкість, з якою конкуренти здатні набути навичок, необхідних для повторення переваг стратегії створення цінності фірми, визначає, як довго триватиме конкурентна перевага.

Прибуток вище середнього – це прибуток, який перевищує те, що інвестор очікує отримати від інших інвестицій із подібним рівнем ризику. Ризик – це невпевненість інвестора щодо економічних вигод або збитків, які будуть результатом конкретного інвестування. Найуспішніші компанії вчаться ефективно управляти ризиками. Ефективне управління ризиками зменшує невпевненість інвесторів щодо результатів своїх інвестицій. Прибуток часто вимірюється з точки зору бухгалтерських показників, таких як рентабельність активів, рентабельність капіталу або рентабельність продажів. Крім того, прибуток можна виміряти на основі прибутковості фондового ринку, наприклад місячної прибутковості (ціна акції на кінець періоду мінус початкова ціна акції, поділена на початкову ціну акції, що дає відсоток прибутку). У невеликих, нових венчурних фірмах прибуток іноді вимірюється в термінах суми та швидкості зростання (наприклад, у річному обсязі продажів), а не в більш традиційних показниках прибутковості, оскільки нові підприємства потребують часу, щоб отримати прийнятний прибуток (у формі прибутку на активи і так далі) на інвестиції інвесторів [8].

Розуміння того, як використовувати конкурентну перевагу, є важливим для фірм, які прагнуть отримати прибуток вище середнього. Компанії, що не



мають конкурентних переваг або не конкурують у привабливій галузі, отримують у кращому випадку середні прибутки. Середній прибуток дорівнює прибутку, який інвестор очікує отримати від інших інвестицій із подібним рівнем ризику. У довгостроковій перспективі нездатність отримати принаймні середню віддачу призводить спочатку до занепаду і, зрештою, до поразки. Поразка відбувається через те, що інвестори вилучають свої інвестиції з тих фірм, які отримують прибуток, нижчий за середній. Отже, немає гарантій постійного успіху. Компанії, які процвітають, не повинні бути надто самовпевненими. Дослідження показують, що надмірна самовпевненість може призвести до надмірного ризику. Навіть враховуючи чудові поточні показники Apple, вона все одно повинна бути обережною, щоб не стати надто самовпевненою та продовжувати свій пошук бути лідером на своїх ринках.

Фундаментальний характер конкуренції в багатьох галузях промисловості світу змінюється. Хоча через глибоку рецесію фінансовий капітал більше не дефіцитний, ринки стають все більш нестабільними. Через це швидкість змін невблаганна і постійно зростає. Навіть визначити межі галузі стало складно. Розглянемо, наприклад, як розвиток інтерактивних комп'ютерних мереж і телекомунікацій розмив межі індустрії розваг. Сьогодні не тільки кабельні компанії та супутникові мережі конкурують за дохід від розваг по телебаченню, але й телекомунікаційні компанії переходять у розважальний бізнес завдяки значним удосконаленням оптично-волоконних ліній. Нещодавно потокові послуги лише через Інтернет почали конкурувати з кабельними, супутникові та телекомунікаційними пропозиціями. Sling TV є частиною зростаючої хвилі пропозицій, які очікуються від технологічних, телекомунікаційних і медіа-компаній у наступному році, створюючи загрозу для усталеного телевізійного бізнесу, який отримує 170 мільярдів доларів на рік. Тим часом потокові мережі Amazon, Hulu та Netflix продовжують вкладати ресурси в розробку надійніших пропозицій. Sony, CBS, HBO та інші починають пропонувати підписку лише на Інтернет». Цікаво, що Netflix та інші постачальники потокового контенту, такі як Amazon, створюють власний контент; Netflix випускає повторювані серіали,

такі як «Картковий будиночок», «Помаранчевий – новий чорний» і «Марко Поло». Alibaba має намір увійти в розважальний бізнес як Netflix та інші розповсюджувачі й виробники контенту та вийти на міжнародні ринки [14].

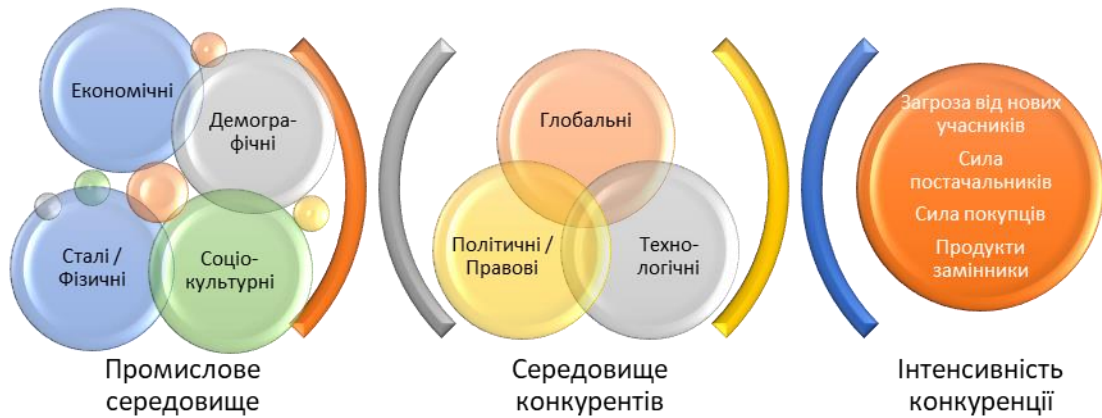
Інші характеристики поточного конкурентного середовища заслуговують на увагу. Традиційні джерела конкурентної переваги, такі як економія на масштабах і величезні рекламні бюджети, не є такими ефективними, як раніше (наприклад, через рекламу в соціальних мережах), щоб допомогти фірмам отримувати прибуток вище середнього. Крім того, традиційне управлінське мислення навряд чи приведе фірму до стратегічної конкурентоспроможності. Менеджери повинні прийняти нове мислення, яке цінує гнучкість, швидкість, інновації, інтеграцію та виклики, які розвиваються в умовах, що постійно змінюються. Умови конкурентного ландшафту призводять до небезпечного ділового світу, в якому інвестиції, необхідні для конкуренції в глобальному масштабі, є величезними, а наслідки невдач суворими. Ефективне використання процесу стратегічного управління зменшує ймовірність невдач для фірм, оскільки вони стикаються з умовами сучасного конкурентного середовища.

Гіперконкуренція описує надмірну конкуренцію, яка створює природну нестабільність і вимагає постійних руйнівних змін для фірм у конкурентному середовищі. Гіперконкуренція є результатом динаміки стратегічного маневрування серед глобальних та інноваційних учасників бойових дій. Це умова швидкої ескалації конкуренції, заснованої на позиціонуванні ціна-якість, конкуренції за створення нового ноу-хау та встановлення переваги першого учасника, а також конкуренції за захист або вторгнення на сформовані товарні чи географічні ринки. На гіперконкурентному ринку фірми часто агресивно кидають виклик своїм конкурентам у надії покращити свою конкурентну позицію та, зрештою, свою продуктивність. Кілька факторів створюють гіперконкурентне середовище та впливають на характер поточного конкурентного середовища. Поява глобальної економіки та технологій, зокрема швидкі технологічні зміни, є двома основними рушійними силами гіперконкурентного середовища та природи конкурентного ландшафту.

Зовнішнє середовище (яке включає галузь, у якій конкурує фірма, а також тих, з ким вона конкурує) впливає на конкурентні дії та реакцію фірм, які вживаються, щоб перевершити конкурентів і отримати прибутки вище середнього. Наприклад, McDonald's останнім часом зазнає зниження доходів через зміну смаків споживачів і посилення конкуренції. McDonald's намагається реагувати на загрози з середовища, змінюючи своє меню та типи закуплених матеріалів. Соціально-культурний сегмент загального середовища є джерелом деяких мінливих цінностей у суспільстві, яке робить великий акцент на виборі здорової їжі. Так, McDonald's реагує на конкретні проблеми пов'язані із здоров'ям, купуючи лише ту курятину, яка не отримувала антибіотиків.

Характеристики сучасного зовнішнього середовища відрізняються від історичних умов. Наприклад, технологічні зміни та постійне зростання можливостей збору та обробки інформації збільшують потребу фірм у розробці ефективних конкурентних дій та своєчасних реакцій. Крім того, швидкі соціологічні зміни, що відбуваються в багатьох країнах, впливають на практику праці та характер продуктів, які потребують дедалі різноманітніші споживачі. Урядова політика та закони також впливають на те, де і як фірми вирішують конкурувати. Крім того, очікується, що зміни в системах фінансового регулювання ряду країн, які були введені в дію з 2010 року, ускладнять фінансові операції організацій [40].

Компанії розуміють зовнішнє середовище, отримуючи інформацію про конкурентів, клієнтів та інших зацікавлених сторін, щоб створити власну базу знань і можливостей. На основі нової інформації фірми вживають заходів, таких як створення нових можливостей і основних компетенцій, в надії захистити себе від будь-яких негативних впливів навколишнього середовища та шукати можливості як основу для кращого обслуговування потреб своїх зацікавлених сторін. Підсумовуючи зауважимо, що конкурентні дії та відповіді фірми залежать від умов її зовнішнього середовища (див. рис. 1.1) і приймаються ними.



**Рис. 1.1. Зовнішнє середовище бізнесу та його умови**

Виявлення нових учасників є важливим, оскільки вони можуть загрожувати частці ринку існуючих конкурентів. Однією з причин, чому нові учасники становлять таку загрозу, є те, що вони приносять додаткові виробничі потужності. Якщо попит на товар чи послугу не зростає, додаткова потужність стримує витрати споживачів, що призводить до меншого доходу та меншої прибутковості для конкуруючих фірм. Часто нові учасники сильно зацікавлені в отриманні великої частки ринку. У результаті нові конкуренти можуть змусити існуючі фірми бути більш ефективними та навчитися конкурувати в нових вимірах (наприклад, за допомогою каналу розподілу в Інтернеті). Імовірність того, що фірми увійдуть у галузь, є функцією двох факторів: бар'єрів для входу та відповідних заходів, які очікують від поточних учасників галузі. Вхідні бар'єри ускладнюють входження нових фірм у галузь і часто ставлять їх у не вигідне конкурентне становище, навіть якщо вони можуть увійти. Таким чином, високі вхідні бар'єри, як правило, збільшують прибутки для існуючих фірм у галузі та можуть дозволити деяким фірмам домінувати в галузі. Таким чином, фірми, які успішно конкурують у галузі, хочуть підтримувати високі вхідні бар'єри, щоб перешкодити потенційним конкурентам увійти в галузь [28].

Компанії, що конкурують у галузі (і особливо ті, що отримують прибуток вище середнього), намагаються розробити бар'єри входу, щоб перешкодити

потенційним конкурентам. Загалом більше відомо про бар'єри входу (стосовно того, як вони розвиваються, а також шляхів, якими фірми можуть їх подолати) у промислово розвинутих країнах, таких як країни Північної Америки та Західної Європи. Навпаки, відносно мало відомо про бар'єри для входу на ринки, що швидко розвиваються, наприклад у Китаї. Однак останні дослідження показують, що керівники Китаю вважають, що вплив реклами є найбільш значущим із семи перешкод для Китаю, тоді як вимоги до капіталу вважаються найменш важливими.

Існують різні типи перешкод для входу на ринок, які слід враховувати при дослідженні галузевого середовища. Компанії, що конкурують у певній галузі, вивчають ці бар'єри, щоб визначити ступінь, до якого їхня конкурентна позиція зменшує ймовірність того, що нові конкуренти зможуть увійти в галузь, щоб конкурувати з ними. Компанії, які розглядають можливість вступу в галузь, вивчають вхідні бар'єри, щоб визначити ймовірність того, що вони зможуть визначити привабливу конкурентну позицію в галузі. Існує низка бар'єрів входу, які можуть перешкодити конкурентам виходити на ринок і які можуть полегшити здатність фірми залишатися конкурентоспроможною на ринку, на якому вона зараз конкурує [11].

Економія на масштабі досягається завдяки поступовому підвищенню ефективності через досвід у міру зростання фірми. Таким чином, витрати на виробництво кожної одиниці зменшуються, оскільки кількість продукту, виробленого протягом даного періоду, збільшується. Новий учасник навряд чи швидко створить рівень попиту на свій продукт, який, у свою чергу, дозволить йому досягти ефекту масштабу. Економію на масштабі можна досягти в більшості бізнес-функцій, таких як маркетинг, виробництво, дослідження, розробка та закупівля. Компанії іноді утворюють стратегічні альянси або спільні підприємства, щоб отримати економію на масштабах. Це стосується Mitsubishi Heavy Industries Ltd і Hitachi Ltd, які об'єднали свої операції з енергетичними системами на основі викопного палива в спільне підприємство з метою збільшення масштабу, щоб конкурувати з глобальними конкурентами.

Стати більш гнучким з точки зору здатності задовольняти зміни в попиті споживачів є ще однією перевагою для провідного підприємства галузі та можливою перешкодою для входу компаній, які розглядають можливість увійти в галузь. Наприклад, фірма може вибрати зниження ціни з наміром захопити більшу частку ринку. Крім того, вона може підтримувати свою ціну постійною, щоб збільшити прибуток. Роблячи це, вона, ймовірно, збільшить свій вільний грошовий потік, що є корисним у фінансово складні часи. Деякі умови конкуренції зменшують здатність ефекту масштабу створювати бар'єр для входу, наприклад, використання ресурсів, що не мають масштабу. Крім того, багато компаній адаптують свої продукти для великої кількості малих груп споживачів. У цих випадках індивідуальні продукти не виробляються в обсягах, необхідних для досягнення ефекту масштабу. Індивідуальне налаштування стає можливим завдяки кільком факторам, включаючи гнучкі виробничі системи. Насправді нова виробнича технологія, що підтримується вдосконаленими інформаційними системами, дозволила розвинути масове налаштування у все більшій кількості галузей. Онлайн-замовлення розширили можливості клієнтів купувати індивідуальні продукти. Компанії, які виробляють індивідуальні продукти, можуть швидко реагувати на потреби клієнтів замість економії на масштабах [3].

З часом клієнти можуть повірити у те, що продукт фірми унікальний. Це переконання може виникнути в результаті обслуговування фірмою клієнта, ефективних рекламних кампаній або того, що вона першою продає товар чи послугу. Більший рівень сприйнятої унікальності продукту утворює клієнтів, які постійно купують продукти фірми. Щоб боротися зі сприйняттям унікальності, нові учасники часто пропонують товари за нижчими цінами. Однак це рішення може призвести до зниження прибутків або навіть збитків. Компанії Coca-Cola та PepsiCo створили сильні бренди на ринках, на яких вони конкурують, і ці компанії конкурують одна з одною в країнах по всьому світу. Оскільки кожен із цих конкурентів протягом багатьох десятиліть виділяв значну кількість ресурсів для створення своїх брендів, лояльність клієнтів є

сильною для кожної фірми. Розглядаючи вихід на ринок безалкогольних напоїв, потенційному учаснику варто було б поради зупинитися, щоб визначити дії, які він варто вжити, щоб спробувати подолати імідж бренду та лояльність споживачів, якими володіє кожен із цих гігантів.



**Рис. 1.2. Бар'єри входу конкурентів на ринок**

Конкуренція в новій галузі потребує від фірми ресурсів для інвестування. Крім матеріальних засобів, капітал потрібен для запасів, маркетингової діяльності та інших критичних бізнес-функцій. Навіть якщо нова галузь є привабливою, капітал, необхідний для успішного виходу на ринок, може бути недоступним для реалізації ринкової можливості. Наприклад, увійти в оборонну промисловість важко через значні інвестиції ресурсів, необхідні для забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, через високі вимоги до знань оборонної промисловості, фірма може придбати існуючу компанію, щоб увійти в цю галузь, але вона повинна мати доступ до капіталу необхідного для цього [19].

Витрати на перехід – це одноразові витрати, які зазнають клієнти, купуючи в іншого постачальника. Витрати на купівлю нового допоміжного

обладнання та перенавчання працівників і навіть психологічні витрати на припинення стосунків можуть виникнути при переході до нового постачальника. У деяких випадках витрати на перехід є низькими, наприклад, коли споживач переходить на іншу марку безалкогольного напою. Витрати на перехід можуть змінюватися залежно від часу, про що свідчить той факт, що з точки зору кредитних годин перед закінченням навчання, вартість студента, який переводиться з одного університету в інший на першому курсі, набагато нижча, ніж під час вступу на старший рік. Іноді рішення виробників виробляти новий, інноваційний продукт створює для клієнтів високі витрати на перехід. Програми лояльності клієнтів, такі як милі для тих хто часто літає з авіакомпаніями, спрямовані на збільшення витрат клієнта на перехід. Якщо витрати на перехід високі, новий учасник повинен запропонувати або значно нижчу ціну, або набагато кращий продукт, щоб залучити покупців. Зазвичай, чим міцніші стосунки між сторонами, тим більші витрати на перехід.

З часом учасники галузі зазвичай навчаються ефективно розповсюджувати свої продукти. Після встановлення стосунків зі своїми дистриб'юторами фірма буде підтримувати їх, таким чином створюючи для дистриб'юторів витрати на перехід. Доступ до каналів розподілу може бути серйозною перешкодою для нових учасників, особливо в галузях споживчих товарів нетривалого користування (наприклад, у продуктових магазинах, де кількість полиць обмежена) і на міжнародних ринках. Нові учасники мають переконати дистриб'юторів продавати їхню продукцію на додаток до тих, що зараз розповсюджуються, або замість них. З цією метою можуть бути використані знижки на ціни та кооперативні рекламні надбавки; однак така практика зменшує потенціал прибутку нового учасника. Цікаво, що доступ до розповсюдження є меншою перешкодою для продуктів, які можна продавати в Інтернеті [23].

Іноді відомі конкуренти мають переваги у вартості, які нові учасники не можуть повторити. Прикладами є власна технологія продукту, сприятливий доступ до сировини, бажані місця та державні субсидії. Успішна конкуренція



вимагає від нових учасників зменшити стратегічну значимість цих факторів. Наприклад, доставка покупок безпосередньо до покупця може звести нанівець перевагу бажаного місця розташування; нові заклади харчування в небажаному місці часто дотримуються цієї практики. Zara належить Inditex, найбільшому роздрібному продавцю модного одягу в світі. З моменту свого запуску іспанська компанія одягу Zara покладалася на стильні, добре зшиті та відносно недорогі речі, які вироблялися та продавалися з дотриманням етичних правил, успішно вийшли на висококонкурентний світовий ринок одягу та подолали бар'єри входу на цей ринок [29].

Завдяки своїм рішенням щодо таких питань, як надання ліцензій і дозволів, уряди також можуть контролювати входження в галузь. Роздрібна торгівля алкогольними напоями, радіо- та телемовлення, банківська справа та вантажні перевезення є прикладами галузей, у яких урядові рішення та дії впливають на можливості входу. Крім того, уряди часто обмежують доступ до деяких галузей через необхідність надання якісних послуг або бажання захистити робочі місця. З іншого боку, дерегуляція таких галузей, як авіакомпанії та комунальні послуги в Сполучених Штатах, зазвичай призводить до того, що додаткові фірми вирішують увійти та конкурувати в галузі. Нерідко уряди намагаються регулювати вихід іноземних фірм, особливо в галузях, які вважаються критичними для економіки країни або важливих ринків усередині неї. Урядові рішення та політика щодо антимонопольних питань також впливають на вхідні бар'єри. Наприклад, у Сполучених Штатах антимонопольний відділ Міністерства юстиції чи Федеральна торгова комісія іноді відхиляють пропонуване злиття, оскільки чиновники дійшли висновку, що його схвалення призведе до створення фірми, яка буде надто домінуючою в галузі, що створить нечесну конкуренцію. Таке негативне рішення, очевидно, було б перешкодою для входження фірми-покупця.

## 1.2. Особливості управління бізнесом в умовах економічної кризи

Модель управління кризою є концептуальною основою для всіх аспектів підготовки, запобігання, подолання та відновлення після кризи. Розглядаючи події через модель, антикризові менеджери отримують контекст і можуть краще застосовувати найкращі практики. Криза – це непередбачувана або малоімовірна подія, яка може спричинити значні негативні наслідки для бізнесу. Часто причини, наслідки та шляхи вирішення кризи незрозумілі, але зацікавлені сторони повинні діяти швидко. Це визначення включає в себе ідеї дослідників кризового менеджменту, таких як К. Пірсон і Дж. Клер, які в 1998 році розробили одне з перших комплексних визначень криз у «Переформулюванні кризового менеджменту». У 2007 році Т. Кумбс висунув ще одне широко цитоване визначення «кризи», яке підкреслює важливість того, що зацікавлені сторони сприймають непередбачену подію як загрозу [17].

Багато моделей було розроблено в рамках більших зусиль, спрямованих на розбудову загальної організаційної спроможності та вміння передбачати, уникати та пом'якшувати кризи. Тому більшість моделей підкреслюють важливість прояву ініціативи, а не реагування. Цей спектр навичок у управлінні кризою можна загалом описати як модель зрілості в управлінні кризою, яка варіюється від реактивного до проактивного – або навіть попереджувальних дій. До основних підходів до моделі зрілості управління кризою відносять:

- *попереджувальне управління кризою*: цей підхід має на меті запобігти чи вирішити кризу за перших її ознак;
- *проактивне управління кризою*: у цьому підході організації беруть ініціативу на початку кризи та прагнуть визначити, як розгортаються події;
- *чуйне управління кризою*: це відбувається, коли немає попередження про кризу, однак продуманий і швидкий аналіз може призвести до ефективних дій, які враховують довгострокові та короткострокові результати;

- *реактивне управління кризою*: це реакція, спричинена панікою або рефлексом. Такі емоції, як страх, відіграють провідну роль, а об'єктивне мислення здебільшого відсутнє у реагуванні на кризу. Компанія протистоїть кризі оборонно, і після кризи бізнес може зіткнутися з проблемами, високою плинністю вищих керівників або навіть банкрутством.

Подібна модель К. Альпаслана та його колег зосереджена на залученні зацікавлених сторін і розглядає континуум зрілості управління кризою таким чином: *Проактивне управління кризою*: усі зацікавлені сторони, які потенційно можуть постраждати, повинні брати участь у підготовці кризи. На етапі реагування організація передбачає побічні ефекти та добровільно розкриває найбільш негативну інформацію до того, як її дізнаються ЗМІ. *Адаптаційне управління кризою*: організація визнає, що криза можлива, і залучає до підготовки широкий набір зацікавлених сторін. Під час кризи компанія бере на себе відповідальність, добровільно йде назустріч постраждалим і говорить правду. *Захисне управління кризою*: бізнес готується лише до криз із високими очікуваними витратами та залучає зацікавлені сторони, лише якщо цього вимагає закон. Під час кризи організація опирається визнанню повної відповідальності, але визнає певну. Компанія виконує тільки те, що передбачено законом. *Реактивне управління кризою*: організація заперечує можливість кризи та будь-яких негативних наслідків. Під час кризи компанія знімає з себе будь-яку відповідальність, перекриває комунікації, приховує правду. Його позиція є неприязною до співпраці [49].

До середини ХХ-го століття організації в основному стикалися з кризами, які вони бачили раніше (хоча, звичайно, вони все ще були складними). Найпоширеніші загрози включали стихійні лиха та трудові проблеми, тому компанії зазвичай планували ці та інші сценарії. Однак зростаючий темп бізнесу, прогрес у технологіях і зростаюча глобалізація змусили компанії частіше стикатися з новими та непередбачуваними кризами, такими як насильство на робочому місці або глобальні пандемії. У цьому новому

контексті планування на основі сценаріїв має обмежену цінність, оскільки така підготовка залежить від зіткнення з відомою небезпекою, яка запускає набір дій. Організації досягають кращих результатів, розвиваючи свій потенціал для вирішення будь-яких криз, навіть тих, які є абсолютно новими. Компанії все ще можуть докладно розробляти плани реагування на поширені види лих, як-от пожежі, але порівняно з моделлю, заснованою на сценаріях, модель, заснована на потенціалі, наголошує на нарощуванні потенціалу, наприклад на зв'язку, фінансових резервних планах і готовності до віддаленої роботи. Модульні плани управління кризою добре працюють у моделі на основі можливостей. Модульні плани розбивають відповіді на складові дії, які менеджери комбінують і підбирають до конкретних вимог кризи. У своїй впливовій книзі 1986 року «Управління кризою: планування неминучого» С. Фінк виклав чотириетапну модель кризи, яка складається з продромальної, гострої, хронічної стадій і стадії вирішення [56].



**Рис. 1.3. Життєвий цикл в моделі антикризового менеджменту С. Фінка**

Продромальна стадія охоплює період між першими ознаками і вибухом кризи. Протягом цього періоду С. Фінк стверджує, що антикризові менеджери повинні активно стежити, намагаючись виявити ознаки кризи, що назріває, і намагатися запобігти їй або обмежити масштаби. Гостра стадія починається,

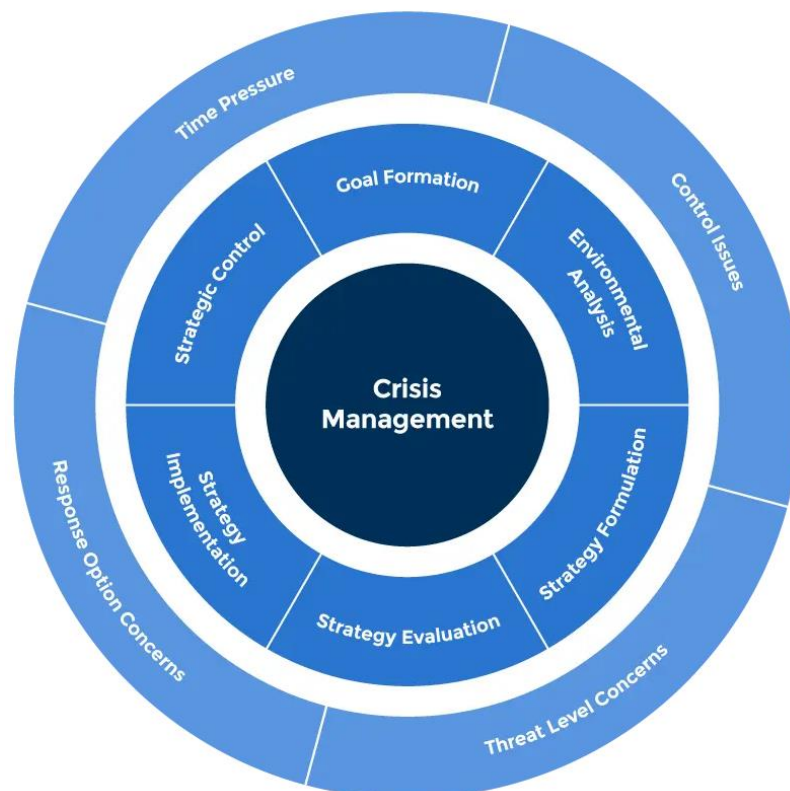
коли тригер запускає кризову подію. Ця фаза передбачає активізацію антикризових менеджерів та їхніх планів. Хронічна стадія охоплює тривалі наслідки кризи, наприклад, після повені чи урагану, коли бригади ремонтують пошкодження будівель і доріг. Нарешті, етап розв'язання означає кінець кризи та час для інтерналізації того, що пішло не так, за допомогою аналізу першопричин і впровадження змін, щоб уникнути повторення.

Модель Фінка разом з іншими найкращими моделями управління кризою, порівнює розгортання кризи з життєвим циклом із кількома послідовними стадіями. Моделі Гонсалеса-Ерреро та Пратта розглядають етапи як народження, зростання, зрілість і занепад, і вони визначають модель управління кризою, яка паралельна цим етапам, включаючи управління проблемами, планування-запобігання, кризу та посткризу. Їхня модель зосереджена на комунікаційних аспектах управління кризою, і дослідники описали управління проблемами як дуже активну фазу, на якій організація шукає та передбачає проблеми, які можуть стати проблематичними. Консультант з брендів і комунікацій Алан Хілбург пояснює життєвий цикл кризи як дугу, яка складається з уникнення, пом'якшення та відновлення. Ця концепція подібна до іншої популярної моделі з трьома етапами: до, під час і після кризи. За словами Кумбса, найважливішими моделями є ця триетапна структура, розроблена Фінком, і третя моделлю Я. Мітроффа, дослідника, якого часто вважають засновником сучасного дослідження кризового менеджменту. У 1994 році Я. Мітроф описав п'ять кризових стадій, які також проходять за подібним життєвим циклом [60]:

- виявлення кризового сигналу;
- зондування (пошук факторів ризику) та профілактика;
- стримування;
- відновлення;
- навчання.

Мітроф був одним із перших дослідників, які визнали, що через обмеженість ресурсів неможливо підготуватися до будь-якого мислимого виду

кризи. Він зазначив, що кризи зазвичай поділяються на певні категорії, які Мітроф назвав кластерами, такі як поломки або дефекти обладнання, зовнішні дії та загрози (тобто відкликання продукції). Подібним чином, профілактичні дії також згруповані разом. Базуючись на опитуванні компаній зі списку Fortune 1000, у 1988 році Мітроф, рекомендував компаніям раціоналізувати свої програми управління кризою, сформувавши подвійні кризові «портфелі». Перший портфель складається з криз, по одному взятому з кожного кризового кластера, а другий портфель містить відповідні запобіжні дії з кожного кластера. Мітроф і його колеги стверджують, що створення цих двох портфелів забезпечує принаймні мінімальне покриття категорій криз. У 1998 році Дж. Бернетт запропонував модель управління кризою з трьома широкими етапами – ідентифікація, конфронтація та реконфігурація – кожен з яких складається з двох етапів [63].



**Рис. 1.4. Модель антикризового менеджменту Бернета**

Ця модель також розвивається, як і інші моделі життєвого циклу. Етапи в моделі Бернетта: формування мети, аналіз середовища, формулювання стратегії, оцінка стратегії, реалізація стратегії та стратегічний контроль. Підготовка до кризи передбачає постановку цілей та аналіз загрозливого середовища. Потім менеджери формулюють стратегію проти кризи, а організація реагує на кризу шляхом реалізації стратегії та стратегічного контролю (останній етап включає нагляд за діями з управління кризою, а також огляд після кризи). Бернетт стверджував, що оволодіти процесом стає все складніше в міру просування кроків. У зовнішньому кільці він розподілив фактори, які стоять на шляху управління кризою, включаючи тиск часу, проблеми з контролем, занепокоєння щодо рівня загрози та обмеження варіантів реагування. У цьому сенсі модель функціонує як матриця.

У 2007 році Т. Жак заперечував ідею, що управління кризою – це лінійний процес із послідовних етапів, у яких вирішуються проблеми по черзі. Натомість він стверджував, що важливі процеси та дії часто збігаються або відбуваються одночасно, наприклад запобігання та підготовка до криз, не завжди розвиваються в одному напрямку. На противагу моделям життєвого циклу, Жак запропонував, що антикризове управління та область управління проблемами є спорідненими, інтегрованими дисциплінами. Управління проблемами передбачає створення систем для вирішення проблем – хоча проблеми є більш рутинними, ніж кризи, вони збігаються, оскільки проблеми можуть стати джерелом криз, якщо їх не розглядати належним чином. Відносна модель Жака складається з чотирьох основних елементів – готовності до криз, запобігання кризам, управління кризовими інцидентами та посткризового менеджменту – кожен із кластерів дій і процесів. Він дійшов висновку, що розуміння взаємозв'язку між цими елементами та постановка їх у контекст більшого організаційного менеджменту зменшує втрати, пов'язані з кризою [59].

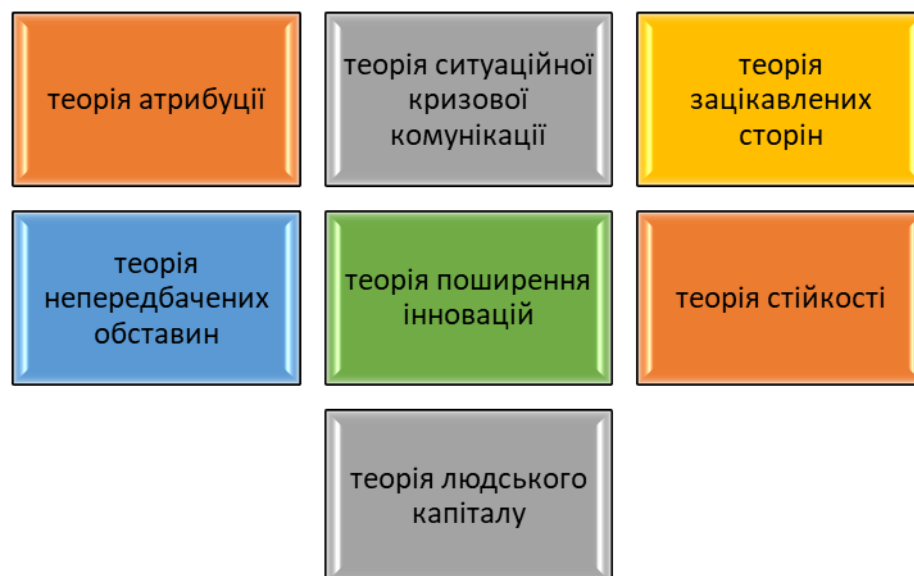


**Рис. 1.5. Відносна модель антикризового менеджменту Жака**

Модель системи управління випадками унікальна тим, що вона виникла в реальному світі, а потім була формалізована як модель. Команда випадку була заснована в 1970-х роках як модель для каліфорнійських агенцій для боротьби з лісовими пожежами. Система управління випадками поділяє роботу на п'ять широких областей, включаючи операції та логістику, а також ієрархію ролей і обов'язків для ключових гравців, яка забезпечує чіткий ланцюжок командування та зв'язку. Кожне пожежне відділення або сайт компанії повторюють структуру, тому команди автоматично знають своїх колег і спільно використовують спільну термінологію та інтегровані комунікації. Таким чином, координація та спільна робота стає відносно простою, і команди витрачають менше часу на організацію відповіді та більше часу на фактичну відповідь. Модель системи управління випадками є корисною, оскільки вона пропонує структуру для єдиного управління кризою, добре масштабується, ефективно використовує ресурси та полегшує спілкування між людьми з різних відділів або організацій [6].



Хоча ці два терміни часто використовуються як взаємозамінні, теорія кризового менеджменту відрізняється від моделі кризового менеджменту, оскільки моделі прагнуть представити структуру або застосування кризового менеджменту, тоді як теорії є більш абстрактними поняттями. Деякі з найвідоміших теорій управління кризою включають теорію атрибуції, теорію ситуаційної кризової комунікації, теорію зацікавлених сторін і теорію непередбачених обставин. Теорії з вивчення менеджменту та інших дисциплін також були застосовані в управлінні кризами, включаючи теорію поширення інновацій, теорію стійкості та теорію людського капіталу [44].



**Рис. 1.6. Теорії управління кризою**

Теорія атрибуції стверджує, що компанії страждають від репутації та шкоди для бізнесу, коли громадськість звинувачує їх у кризі. Теорія ситуаційних кризових комунікацій спирається на цю ідею, рекомендуючи компаніям пристосовувати кризові комунікації до можливостей кризи завдати шкоди репутації компанії. Науковці пов'язують Кумбса з обома цими теоріями: теорія атрибуції виходить із передумови, що людській природі властиво шукати пояснення, чому відбуваються події, особливо раптові та руйнівні інциденти, такі як кризи. Як правило, люди приписують відповідальність суб'єкту,

наприклад компанії, або ситуації. Коли люди звинувачують організацію, вони спрямовують на неї негативні емоції. Кумбс виявив, що це може завдати шкоди репутації організації, зменшити намір вести бізнес з компанією та збільшити схильність негативно відгукуватися про організацію з іншими людьми.

Дослідники визнають потужну роль, яку відіграють вибачення в управлінні кризою. Це було формалізовано як область дослідження під терміном корпоративна апологія, що означає використання риторики для захисту вашої репутації під час пояснення того, що сталося. У вибаченнях варіанти реагування на кризу – це відмова від відповідальності, перекладання відповідальності або прийняття повної відповідальності з вибаченнями. У книзі К. Геріта «Управління кризами за допомогою вибачень» 2011 року, в якій він розвинув теорію вибачень, стверджується, що компанії часто уникають вибачень, щоб не робити публічних коментарів через побоювання, що вибачення посилюють їхню відповідальність або послаблюють позицію в судових процесах. Проте Геріт стверджував, що стратегія, орієнтована на зв'язки з громадськістю, за якої організація вибачається та прагне бути відвертою, є більш ефективною [2].

Теорія відновлення іміджу зосереджена на відновленні репутації організації, яка постраждала від кризи. Вчений В. Бенуа започаткував теорію відновлення іміджу у своїй книзі «Рахунки, виправдання та вибачення: теорія стратегій відновлення іміджу» 1995 року, яка зосереджена на повідомленнях, які компанія повинна передавати під час кризи. Він пропонує п'ять категорій стратегій відновлення іміджу: заперечення, ухилення від відповідальності, зменшення сприйнятої образливості дії (наприклад, за допомогою компенсації), коригувальна дія та пониження (зізнання та благання про вибачення). Структурний функціоналізм походить із соціології та розглядає суспільство як структуру, що складається з інститутів, які функціонують разом, щоб підтримувати роботу всього, як органи, які працюють разом, щоб підтримувати функціонування тіла. У кризовому менеджменті ця теорія пояснює, як

організаційна комунікація спирається на структуру, що складається з мереж для потоку інформації та ієрархії людей, які керують процесом.

Теорія хаосу походить від математики і стверджує, що деякі системи настільки складні, що невеликі відмінності в початкових умовах можуть змусити їх діяти дуже по-різному та непередбачувано. Ця характеристика надихнула концепцію ефекту метелика, згідно з яким метелик, який помахав крилами в Бразилії, теоретично може викликати торнадо в Техасі. Цей потенціал (невеликі зміни можуть мати непередбачувані наслідки) може зробити ці системи абсолютно випадковими, навіть якщо вони такими не є. У 2009 році А. Мітроф і С. Грін опублікували теорію, яка зосереджена на ролі стейкхолдерів у врегулюванні криз. Вони виступали за залучення стейкхолдерів до підготовки та реагування на кризу – не через їхню владу чи вплив на фінансову цінність, а через такі фактори, як потенційні травми. Кризи можуть змінити важливість стейкхолдерів, а менеджери, розглядають і включають їх потреби та цінності [22].

Теорія стійкості стверджує, що наявність одного чи кількох захисних факторів може допомогти людям пережити труднощі з меншою шкодою. У бізнесі теорія стійкості допомогла створити планування безперервності бізнесу і зробити компанії більш стійкими до невдач. План безперервності бізнесу подібний до плану управління кризою, адже передбачає надзвичайні ситуації та збої, що можуть виникнути, і визначає дії для відновлення життєдіяльності компанії. Теорія непередбачених ситуацій стверджує, що немає єдиного найкращого методу організації чи керівництва компанією, а рішення слід приймати залежно від обставин. Це стосується кризового менеджменту, оскільки кризи мінливі, складні та невизначені. Кризові менеджери повинні адаптувати свою реакцію і зробити її залежною від ситуації. Кризові лідери та комунікатори повинні брати до уваги низку зовнішніх факторів, таких як загрози, ринкове середовище, соціальна та політична підтримка, характеристики громадських стейкхолдерів та складність проблеми.

## Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність у бізнесі означає здатність компанії збалансувати ціну своїх продуктів і послуг із якістю, щоб надати клієнтам оптимальний досвід. Крім того, конкурентоспроможність у бізнесі означає здатність компанії досягати більших продажів або лояльності клієнтів, ніж її конкуренти, завдяки якості, ціні або комбінації обох факторів. Зовнішнє середовище впливає на конкурентні дії та реакцію фірм, які вживаються, щоб перевершити конкурентів і отримати прибутки вище середнього. Існують різні типи перешкод для входу на ринок, які слід враховувати при дослідженні галузевого середовища. Компанії, що конкурують у певній галузі, вивчають ці бар'єри, щоб визначити ступінь, до якого їхня конкурентна позиція зменшує ймовірність того, що нові конкуренти зможуть увійти в галузь, щоб конкурувати з ними.

Розглядаючи події через модель, антикризові менеджери отримують контекст і можуть краще застосовувати найкращі практики. Криза – це непередбачувана або малоймовірна подія, яка може спричинити значні негативні наслідки для бізнесу. Модульні плани управління кризою добре працюють у моделі на основі можливостей. Модульні плани розбивають відповіді на складові дії, які менеджери комбінують і підбирають до конкретних вимог кризи. теорія кризового менеджменту відрізняється від моделі кризового менеджменту, оскільки моделі прагнуть представити структуру або застосування кризового менеджменту, тоді як теорії є більш абстрактними поняттями. Деякі з найвідоміших теорій управління кризою включають теорію атрибуції, теорію ситуаційної кризової комунікації, теорію зацікавлених сторін і теорію непередбачених обставин.

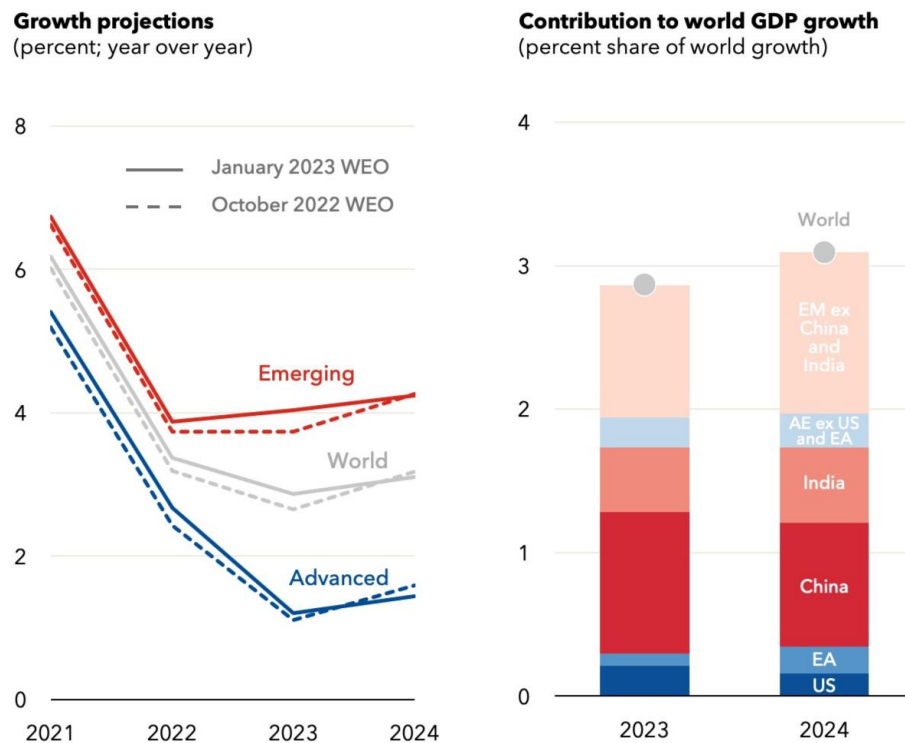
## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

### 2.1. Аналіз посткризового відновлення глобальної економіки в умовах нестабільності

Глобальна економіка цього року сповільниться, а наступного відновиться. Зростання залишатиметься слабким за історичними мірками, оскільки боротьба з інфляцією та війна Росії в Україні гальмують активність. Незважаючи на ці зустрічні тенденції, перспективи менш песимістичні, ніж в минулому році, і можуть представляти поворотний момент, коли зростання досягне точки мінімуму, а інфляція знизиться. Економічне зростання виявилось напрочуд стійким у третьому кварталі минулого року з сильними ринками праці, потужним споживанням домогосподарств та діловими інвестиціями, а також кращою, ніж очікувалося, адаптацією до енергетичної кризи в Європі. Інфляція також продемонструвала покращення, загальні показники знижуються в більшості країн, навіть якщо базова інфляція, яка виключає більш нестабільні ціни на енергоносії та продовольство, ще не досягла піку в багатьох країнах.

В інших місцях раптове відновлення Китаю прокладає шлях до швидкого відновлення активності. Глобальні фінансові умови покращилися, оскільки інфляційний тиск почав зменшуватися. Це, а також ослаблення долара США від його максимуму в листопаді, забезпечили деяке полегшення для виникаючих ринків і країн, що розвиваються. За прогнозами МВФ, глобальне зростання сповільниться з 3,4 відсотка у 2022 році до 2,9 відсотка у 2023 році, а потім відновиться до 3,1 відсотка у 2024 році. Для країн з розвинутою економікою уповільнення буде більш вираженим, зі зниженням з 2,7 відсотка минулого року до 1,2 відсотка та 1,4 відсотка цього та наступного року. Дев'ять з 10 розвинених економік, ймовірно, сповільняться. Зростання США сповільниться до 1,4 відсотка у 2023 році, оскільки підвищення процентної ставки Федеральної резервної системи впливає на економіку. Умови в Єврозоні є

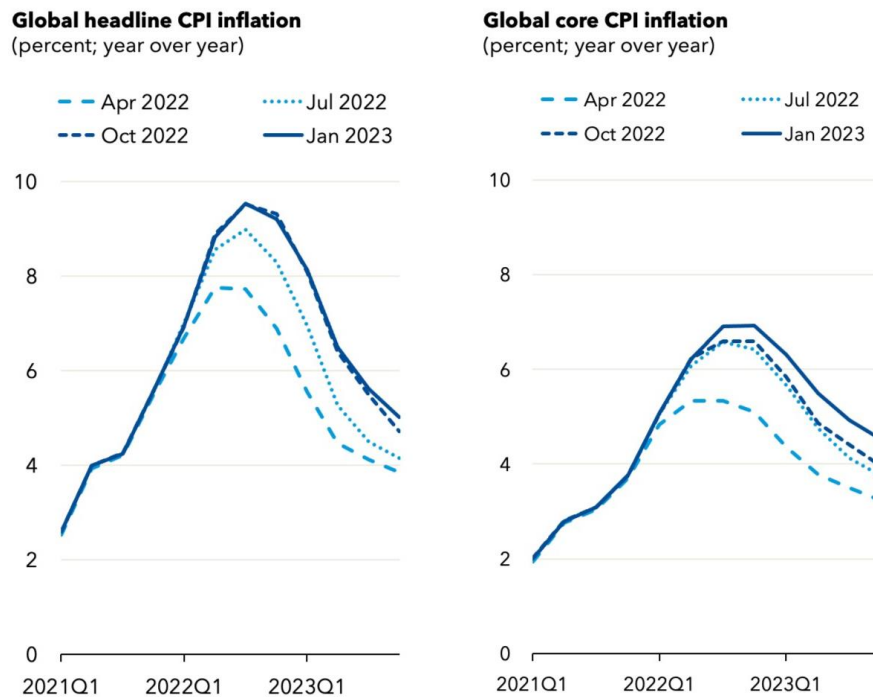
більш складними, незважаючи на ознаки стійкості до енергетичної кризи, м'яку зиму та щедрю фіскальну підтримку. Оскільки Європейський центральний банк посилює монетарну політику та негативний шок від умов торгівлі через підвищення цін на імпортовані енергоносії, очікується, що цього року зростання досягне найнижчого рівня на рівні 0,7 відсотка.



**Рис. 2.1. Прогноз глобального економічного зростання**

Країни з виникаючими ринками і економіки, що розвиваються, вже досягли мінімуму як група, і очікується, що темпи зростання помірно піднімуться до 4 відсотків і 4,2 відсотка цього і наступного року. Минулого року обмеження та спалахи COVID-19 у Китаї знизили активність. Оскільки економіка знову відкрита, спостерігається, що цього року зростання відновиться до 5,2 відсотка, оскільки активність і мобільність відновляться. Позитивну тенденцію показує Індія. Разом з Китаєм цього року на ці країни припадатиме половина світового зростання, тоді як на США та Євросоюзу разом узяті лише десята частина. Очікується, що світова інфляція знизиться цього року, але навіть до 2024 року прогнозована середньорічна базова та базова

інфляція все ще перевищуватимуть рівні до пандемії у понад 80 відсотках країн.

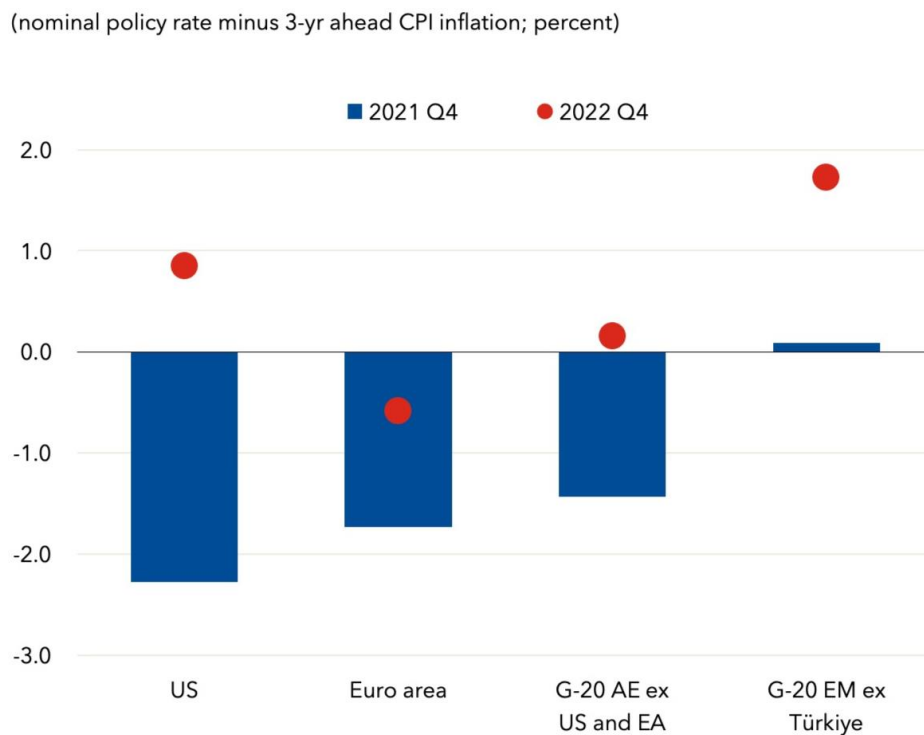


**Рис. 2.2. Глобальний рівень інфляції**

Ризики для прогнозу тяжіють в сторону зниження, навіть якщо несприятливі ризики зменшилися з жовтня, а деякі позитивні фактори набули актуальності. Зокрема до негативних сторін можна віднести: відновлення Китаю може призупинитися на тлі більших, ніж очікувалося, економічних зривів через поточні або майбутні хвилі зараження COVID-19 або різкішого, ніж очікувалося, уповільнення в секторі нерухомості. Інфляція може залишатися стабільно високою на тлі триваючої жорсткості на ринку праці та зростаючого тиску на заробітну плату, що вимагає більш жорсткої монетарної політики та, як наслідок, більш різкого уповільнення активності. Ескалація війни в Україні залишається головною загрозою для глобальної стабільності, яка може дестабілізувати енергетичні та продовольчі ринки та ще більше фрагментувати світову економіку. Раптове підвищення цін на фінансових ринках, наприклад у відповідь на несприятливі інфляційні сюрпризи, може

погіршити фінансові умови, особливо в країнах з виникаючими ринками і в країнах, що розвиваються. З іншої сторони, сильні баланси домогосподарств разом із жорсткими ринками праці та стабільним зростанням заробітної плати можуть допомогти підтримати приватний попит, хоча це потенційно ускладнить боротьбу з інфляцією. Пом'якшення вузьких місць у ланцюзі поставок і охолодження ринків праці через скорочення вакансій може сприяти більш м'якому приземленні, вимагаючи меншої жорсткості монетарної політики

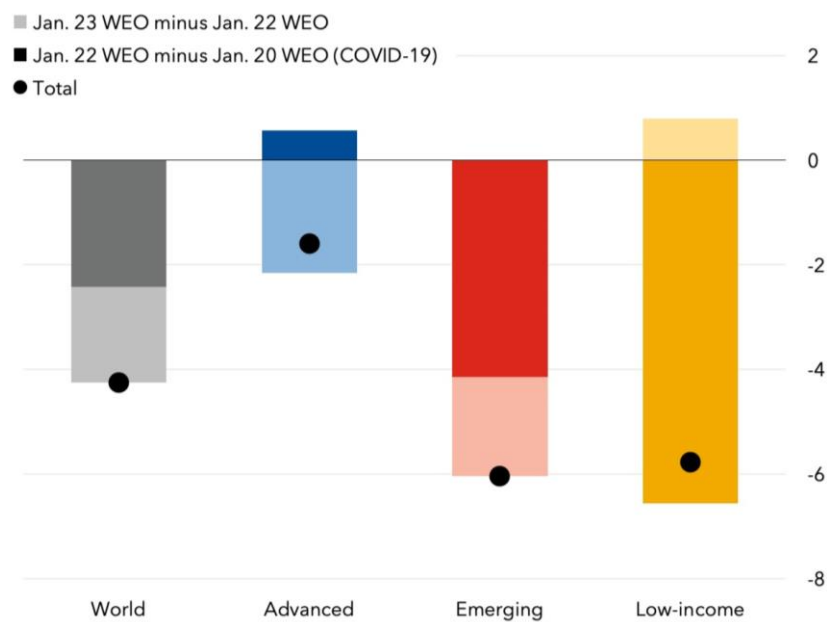
Інфляційні прогнози дають надію, але проблема ще повністю не вирішена. Грошово-кредитна політика стала різкою через уповільнення будівництва нових будинків у багатьох країнах. Тим не менш, процентні ставки з поправкою на інфляцію залишаються низькими або навіть негативними в Євросоні та інших економіках, і існує значна невизначеність як щодо швидкості, так і ефективності жорсткості монетарної політики в багатьох країнах.



**Рис. 2.3. Рівень реальної облікової ставки**



Там, де інфляційний тиск залишається надто високим, центральні банки повинні підвищити реальні облікові ставки вище нейтральної ставки та тримати їх на такому рівні, доки базова інфляція не почне рішуче знижуватися. Занадто раннє послаблення ризикує звести нанівець усі здобутки, досягнуті досі. Фінансове середовище залишається нестабільним, особливо враховуючи, що центральні банки починають невідомий шлях до скорочення своїх балансів. Буде важливо відстежувати накопичення ризиків і вирішувати проблеми вразливості, особливо в житловому секторі або в менш регульованому небанківському фінансовому секторі. Країни з ринковою економікою, що розвивається, повинні дозволити своїм валютам якомога більше коригуватися у відповідь на жорсткіші світові монетарні умови. Якщо це доцільно, валютні інтервенції або заходи щодо потоку капіталу можуть допомогти згладити волатильність, яка є надмірною або не пов'язана з економічними основами.



**Рис. 2.4. Економічні втрати внаслідок кризи COVID-19**

Багато країн відреагували на кризу здешевлення життя, підтримуючи людей і підприємства широкою та нецільовою політикою, яка допомогла пом'якшити шок. Багато з цих заходів виявилися дорогими та все більш нежиттєздатними. Натомість країни повинні прийняти цілеспрямовані заходи,

які зберігають фіскальний простір, дозволяють високим цінам на енергоносії зменшувати попит на енергію та уникають надмірного стимулювання економіки. Політика з боку пропозиції також відіграє свою роль. Вони можуть допомогти усунути ключові обмеження зростання, підвищити стійкість, пом'якшити ціновий тиск і сприяти переходу до екологічно чистих технологій. Це допоможе зменшити накопичені втрати виробництва з початку пандемії, особливо в країнах з економікою, що розвивається, і з низькими доходами.

В цілому, посилюються тренди геоекономічної фрагментації. Саме тому, потрібно підтримувати багатостороннє співробітництво, особливо в основних сферах спільного інтересу, таких як міжнародна торгівля, розширення глобальної фінансової мережі безпеки, готовність громадського здоров'я та зміна клімату. Цього разу глобальна економічна перспектива не погіршилася. Проте шлях до повного відновлення зі стійким зростанням, стабільними цінами та прогресом для всіх лише починається.

Глобальна ситуація впливає на ведення бізнесу. Так, протягом останніх кількох років бізнес зіткнувся з величезними викликами та зазнав неймовірних змін, і це не сповільниться у 2023 році. Бізнесу доведеться мати справу з наслідками глобальної пандемії, вторгнення Росії в Україну, економічними проблемами, а також дедалі швидший розвиток технологій. Існує низка тенденцій, які матимуть найбільший повсякденний вплив на те, як буде вестись бізнес у 2023 році. Зокрема, у 2023 році спостерігатиметься продовження інновацій і розробок у трансформаційних технологіях, таких як штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT), віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), хмарні обчислення, блокчейн і супершвидкісна мережа, протоколи, такі як 5G. Більше того, ці трансформаційні цифрові технології не існують ізольовано і межі між ними зникають. Нові рішення для розширеної роботи, гібридної та віддаленої роботи, прийняття бізнес-рішень і автоматизації ручних, рутинних і творчих робочих навантажень поєднують ці технології таким чином, щоб покращуватись. Це наближає до моменту, коли зможемо створювати «розумні підприємства», де системи та процеси підтримуватимуть

один одного для виконання простих і повсякденних завдань найефективнішим способом.

Щоб підготуватися до цього, компанії повинні переконатися, що вони впроваджують відповідні технології у свої процеси та в кожен сферу діяльності. На даний момент справді дуже мало виправдань тому, що ви займаєтеся бізнесом і не розумієте, як ШІ та інші згадані вище технології вплинуть на бізнес і галузь. Більш ефективні продажі та маркетинг, краще обслуговування клієнтів, ефективніші ланцюжки постачання, продукти та послуги, які більше відповідають потребам клієнтів, і оптимізовані виробничі процеси – все це на столі, і в 2023 році бар'єри для доступу до них будуть нижчими, ніж будь-коли. Багато з цих технологій, як-от штучний інтелект і блокчейн, тепер доступні в моделях «як послуга» через хмару, а нові інтерфейси та програми надають компаніям доступ до них через середовища без коду.

Економічні перспективи для більшості країн світу не виглядають сприятливими в 2023 році. Експерти зазначають, що прогнозується триваюча інфляція та повільне економічне зростання. Багато галузей досі страждають від проблем з ланцюгом поставок, які виникли під час глобальних зупинок, спричинених COVID-19, і лише погіршилися через війну в Україні. Щоб боротися з цим і залишатися в справі, компаніям потрібно покращити свою стійкість у будь-який спосіб. Це означає зменшення впливу нестабільності ринкових цін на товари, а також вбудовування захисних заходів у ланцюги поставок для боротьби з дефіцитом і зростанням витрат на логістику.

Світ все більше усвідомлює той факт, що кліматична катастрофа стане набагато більшою проблемою, ніж будь-яка проблема, з якою стикалися за останні десятиліття, і затьмарить виклики, з якими зіткнулась пандемія COVID. Це означає, що інвестори та споживачі віддають перевагу компаніям із відповідними екологічними та соціальними характеристиками, а тенденції купівлі все більше визначаються свідомими споживачами – тими серед нас, хто надає пріоритет таким факторам, як вплив на навколишнє середовище та

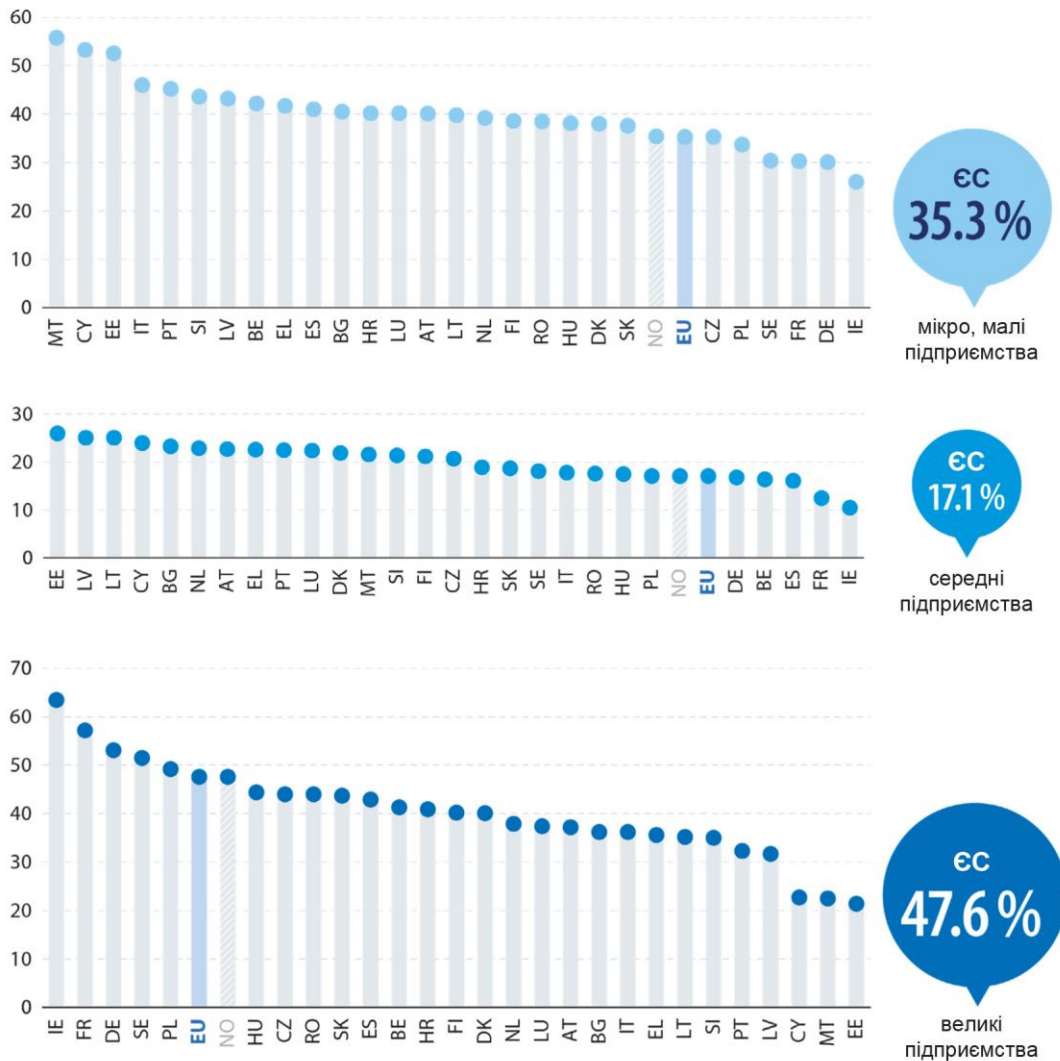
сталість, коли обирає, у кого купувати чи вести бізнес. У 2023 році клієнти понад усе прагнуть отримати досвід. Однак це не обов'язково означає, що ціна та якість відходять на другий план. Обидва відіграють певну роль у тому, як відчувається процес вибору, купівлі та задоволення від товарів і послуг, на які витрачаються кошти. Роль, яку технології відіграють, традиційно, полягала в оптимізації процесів і усуненні клопоту з життя споживача. Важливе місце посяде механізми рекомендацій, які допомагають вибрати, купівлю, або онлайн-портали обслуговування клієнтів, які займаються вирішенням проблем і підтримкою після продажу. Вони все ще відіграватимуть ключову роль у 2023 році, але гра еволюціонувала, і цього року ключовими словами стали занурення та інтерактивність.

Протягом останнього року спостерігали величезні переміщення талановитих людей, які називають великою відставкою та тихим звільненням, оскільки працівники переоцінюють вплив роботи та те, що вони хочуть отримати від свого життя. Це змусило роботодавців забезпечити привабливу кар'єру, гнучкість гібридної роботи, привабливе робоче середовище та корпоративну культуру. У 2023 році важливо запропонувати людям роботу, яка приносить задоволення, постійні можливості для зростання та навчання, гнучкість і різноманітні робочі місця, орієнтовані на цінності. Крім того, прискорена цифрова трансформація призводить до більшої автоматизації робочого місця, що збільшить практично кожен окрему роботу в світі. Люди все частіше діляться своєю роботою з розумними машинами та розумними роботами, і це має величезні наслідки для навичок і талантів, які потрібні компаніям у майбутньому. Це означає перекваліфікацію та підвищення кваліфікації великої кількості людей у бізнесі та найм нових людей, які мають навички, необхідні для майбутнього. Підприємствам доведеться подолати дефіцит навичок, який існує в таких сферах, як наука про дані, штучний інтелект та інші технологічні сфери, гарантуючи, що вони створюють робочу силу, яка володіє даними та технікою, необхідну для успіху в майбутньому.

## 2.2. Оцінка розвитку європейського бізнесу в умовах кризи

У 2019 році в економіці нефінансового бізнесу ЄС було 23,2 мільйона підприємств. Разом вони дали роботу 131,5 мільйонам людей і створили 6 852 мільярди євро доданої вартості за факторними витратами. Дані, що стосуються підприємств, які працюють у нефінансовій економіці, можуть бути представлені відповідно до розміру підприємства та виміряні з точки зору кількості працівників, які в них працюють. У 2019 році переважна більшість (98,9%) підприємств ЄС були мікро- або малими підприємствами, в яких працює менше 50 осіб. Їхня економічна вага була нижчою з точки зору їхнього внеску в зайнятість або додану вартість: мікро- та малі підприємства працювали трохи менше половини (48,4 %) робочої сили в нефінансовій економіці ЄС, а внесок зробили трохи більше третини (35,3 %) доданої вартості. З огляду на основну інноваційну діяльність у 2018 році понад 80,0 % осіб, зайнятих у Німеччині, Естонії, Бельгії, Фінляндії, Австрії та Швеції, працювали на підприємстві, яке займається тією чи іншою формою інноваційної діяльності. У всіх країнах-членах ЄС, крім однієї, більше половини всіх зайнятих працювали на інноваційному підприємстві. Винятком була Румунія, де приблизно чверть усіх зайнятих були на інноваційних підприємствах.

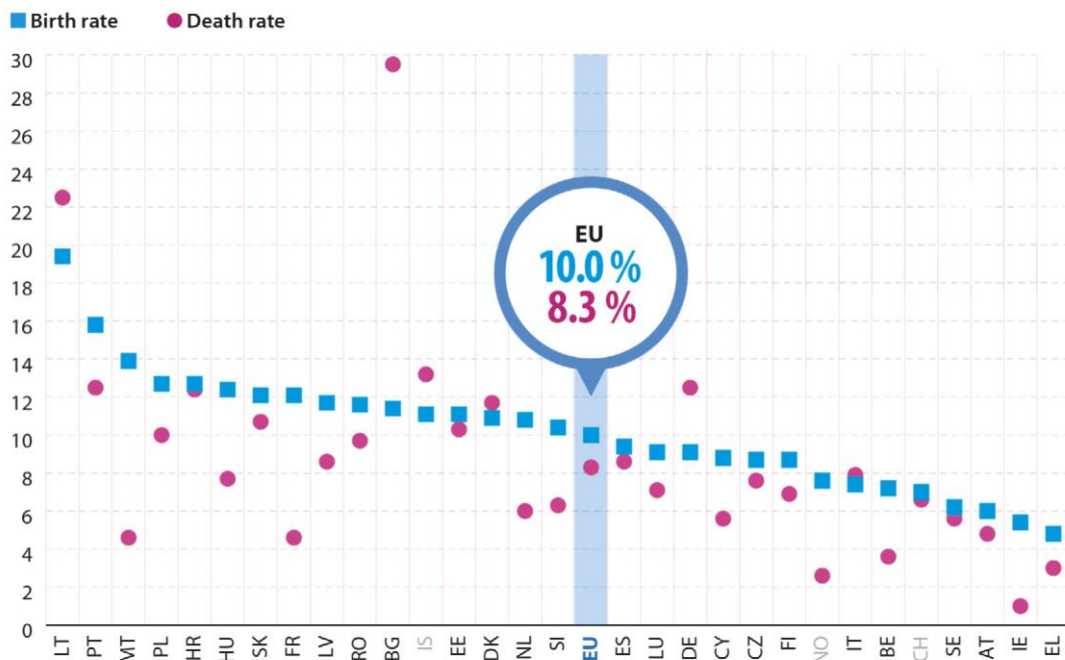
У 2019 році в нефінансовій бізнес-економіці ЄС було 43 000 великих підприємств (від 250 або більше зайнятих осіб). Ці великі підприємства становили лише 0,2 % від загальної кількості підприємств. Однак їхня економічна вага була значно більшою: великі підприємства залучали більше третини (35,6 %) робочої сили нефінансового бізнесу ЄС і створювали ще більшу частку його багатства (47,6 % доданої вартості). У 2019 році мікро- та малі підприємства склали відносно високу частку доданої вартості в економіці нефінансового бізнесу більшості південних держав-членів ЄС та Естонії. Навпаки, великі підприємства відповідальні за приблизно половину доданої вартості в економіці нефінансового бізнесу Польщі та Швеції, 53,1 % у Німеччині та 57,2 % у Франції; а найбільшою ця частка була в 63,5 % в Ірландії.



**Рис. 2.5. Додана вартість в економіці нефінансового бізнесу, %, 2019 р.**

Демографія бізнесу – термін, що використовується для вивчення характеристик сукупності підприємств. Створення (або народження) нових підприємств і закриття (або смерть) підприємств є важливими показниками динаміки бізнесу. У 2019 році рівень народжуваності підприємств у ЄС (кількість народжених підприємств у відсотках від кількості активних) у бізнес-економіці становив 10,0%. Цей коефіцієнт коливався від найвищих 19,4 % у Литві та 15,8 % у Португалії до 4,8 % у Греції. Смертність підприємства стосується остаточного його закриття. Таким чином, наведена інформація виключає зміни в результаті злиття, поглинання, поділу або інших форм реструктуризації, таких як зміна діяльності. У 2019 році попередній рівень смертності підприємств у бізнес-економіці ЄС становив 8,3%, коливався від

найвищих показників у 29,5% у Болгарії та 22,5% у Литві до найнижчого показника у 1,0% в Ірландії (дані за 2018 рік).

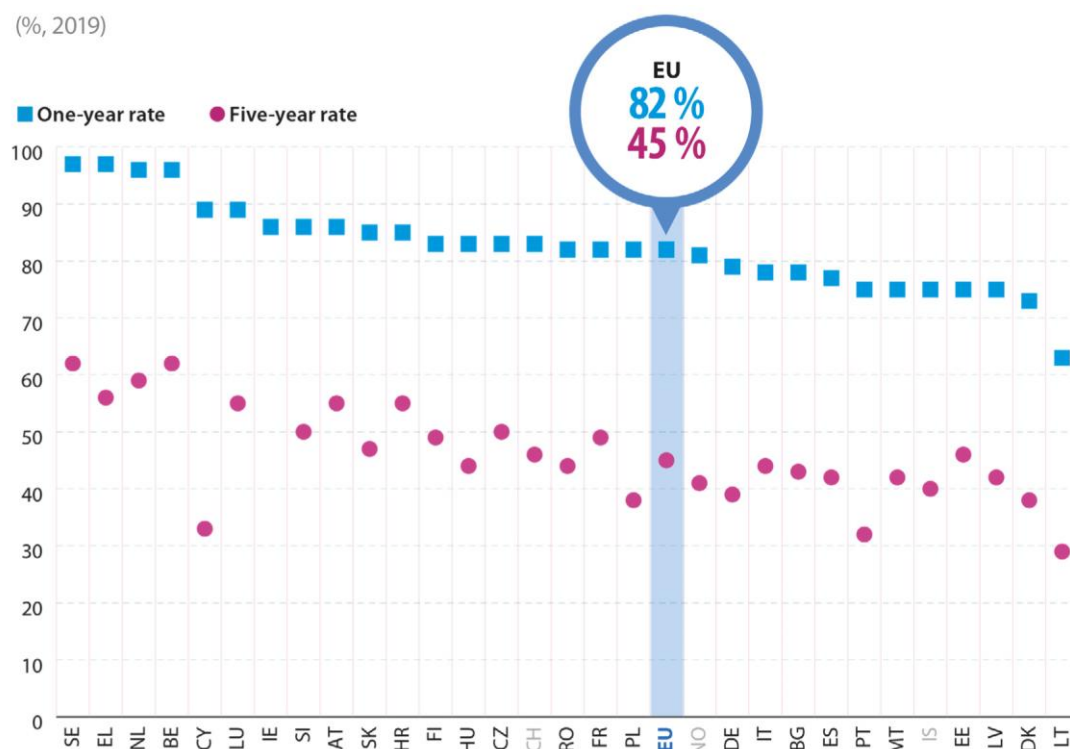


**Рис. 2.6. Показники народжуваності та смертності підприємств, %, 2019 р.**

Хоча динаміка бізнесу важлива для загальної ефективності економіки, індивідуальні підприємці, швидше за все, будуть стурбовані розвитком і виживанням свого бізнесу. У 2019 році чотири з кожних п'яти підприємств, що виникли в бізнес-економіці ЄС у минулому році, пережили свій перший рік: однорічне виживання становило 82%. Цей показник був особливо високим у Швеції та Греції (97 % новостворених підприємств проіснували один рік), тоді як 96 % нових підприємств проіснували щонайменше один рік у Нідерландах та Бельгії. Навпаки, 63 % нових підприємств у Литві пережили перший рік.

Рівень п'ятирічного виживання в ЄС для підприємств, заснованих у 2014 році та все ще активних у 2019 році, становив 45%; іншими словами, менше половини всіх новостворених підприємств із когорти 2014 року дожили до 2019 року. Рівень виживання п'ятирічних підприємств становив менше 50 % для більшості держав-членів ЄС, а найнижчий показник зафіксовано в Литві (29 %).

Найвищі показники були в Бельгії та Швеції (обидві – 62 %), за ними йдуть Нідерланди (59 %).



**Рис. 2.7. Показник виживання підприємств, %, 2019 р.**

Створення підприємств і подальше зростання бізнесу можуть потенційно мати значний вплив на зайнятість. У 2019 році на підприємства з високими темпами розвитку припадало 11,5% усіх підприємств бізнес-економіки ЄС. Ці підприємства особливо поширені в інформаційно-комунікаційному секторі (17,9 %) та в адміністративній та допоміжній діяльності (14,6 %). На іншому кінці діапазону три капіталомісткі види діяльності – добувна промисловість і розробка кар'єрів (9,3 %; дані за 2018 рік), операції з нерухомим майном (8,5 %) та постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонованого повітря (8,2 %) – мали найбільше значення і найнижчу частка підприємств, що швидко розвиваються.

У 2019 році підприємства з високими темпами розвитку становили приблизно кожне шосте підприємство в ділових економіках Греції (дані 2018 року), Ірландії (дані 2018 року), Іспанії та Фінляндії. Навпаки, було шість країн-



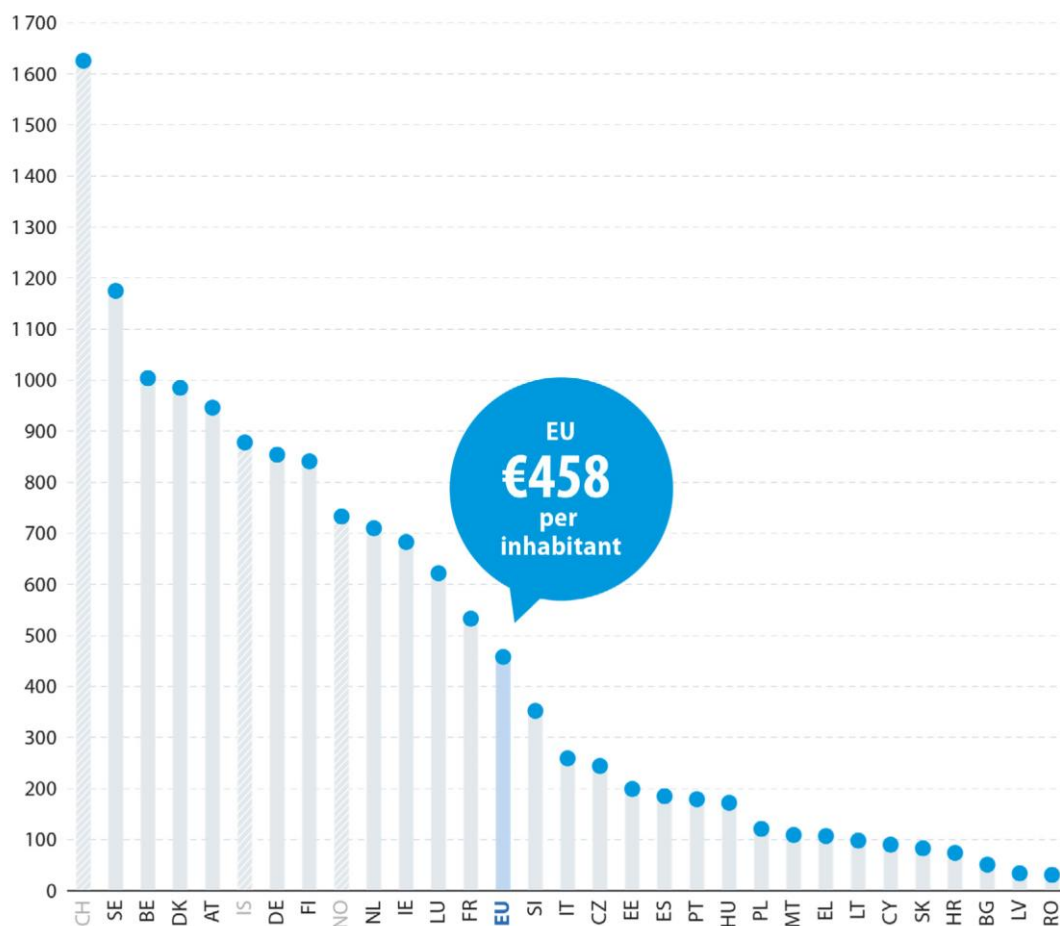
членів ЄС, де підприємства з високими темпами розвитку становили менше ніж 1 з 10 підприємств, з особливо низькими частками на Кіпрі (3,5 %) і в Румунії (2,4 %).

На відміну від даних про народжуваність підприємств, реєстрацію бізнесу є адміністративною процедурою, яка може розглядатися як заява про наміри. З початку 2017 року до кінця 2019 року спостерігалася відносно стабільна тенденція до зростання кількості реєстрацій бізнесу в ЄС. Ця картина раптово припинилася в першому кварталі 2020 рік, коли відчувався вплив пандемії COVID-19 та пов'язаних із цим заходів стримування; ще більш різке падіння було зафіксовано у другому кварталі 2020 року. У третьому кварталі 2020 року кількість реєстрацій бізнесу повернулася вище рівня, зафіксованого наприкінці 2019 року. Після цього спостерігався відносно стабільний розвиток до кінця 2021 року.

Оголошення про банкрутство є ранньою ознакою для вимірювання настроїв у бізнес-економіці. Деякі підприємства, які оголосили про банкрутство, можуть бути продані, тому вони не обов'язково закриваються назавжди, на відміну від ситуації, коли підприємство закритється. З початку 2015 року до кінця 2016 року кількість оголошень про банкрутство в ЄС залишалася відносно незмінною аж до першого кварталу 2020 року, коли відчувся перший вплив пандемії та заходів стримування. Що стосується реєстрацій підприємств, то у другому кварталі 2020 року кількість оголошень про банкрутство ще більше знизилася. 2021 рік все ще був явно нижчим за рівень кінця 2019 року. Кількість заяв про банкрутство знову знизилася протягом решти 2021 року, але залишалася вище мінімуму, зафіксованого у другому кварталі 2020 року.

Витрати бізнесу на НДДКР є показником внутрішніх НДДКР. На відміну від глобальних конкурентів, таких як Японія чи Сполучені Штати, бізнес-витрати на НДДКР є відносно низькими в ЄС. Тим не менш, на підприємницький сектор зазвичай припадає найвища частка валових внутрішніх витрат на НДДКР порівняно з вищою освітою, державним і

приватним некомерційними секторами. За винятком невеликого скорочення в 2009 році, витрати бізнесу ЄС на НДДКР стабільно зростали (у поточних цінах) між 2005 і 2019 роками. Цей загальний висхідний розвиток не поширився на 2020 рік, оскільки витрати бізнесу на НДДКР впали на 1,5% до 205 мільярдів євро.



**Рис. 2.8. Показник виживання підприємств, %, 2019 р.**

Швеція, Бельгія, Данія, Австрія, Німеччина та Фінляндія мали найвищий рівень витрат бізнесу на НДДКР на душу населення разом із найвищими загальними рівнями інтенсивності НДДКР (витрати на НДДКР відносно ВВП). Витрати бізнес-підприємств на дослідження та розробки в ЄС у 2020 році становили в середньому 458 євро на жителя. Цей коефіцієнт становив понад 1000 євро на жителя в Швеції та Бельгії, але був меншим за 200 євро на жителя в 14 країнах-членах ЄС, найнижчий показник був в Латвії та Румунії.

Частиною явища глобалізації, яке спостерігалось в останні десятиліття, є зростаюча інтернаціоналізація витрат на дослідження та розробки. Це може мати переваги для економік приймаючих країн, а також для транснаціональних компаній, які проводять дослідження за кордоном, особливо з точки зору передачі знань. У промисловості та будівництві підприємства з іноземною власністю виконали більше половини всіх внутрішніх витрат на НДДКР у 2019 році в семи країнах-членах ЄС, а саме: Швеції, Угорщині, Австрії, Польщі, Чехії, Ірландії та Словаччині. На іншому кінці діапазону майже чотири п'ятих загальних витрат на НДДКР у промисловості та будівництві було здійснено національними підприємствами в Данії та Болгарії, з ще вищою часткою в Німеччині (81,8 %). У 2018 році в рамках основної інноваційної діяльності понад три чверті всіх великих підприємств (з чисельністю 250 і більше осіб) у ЄС брали участь у тій чи іншій формі інноваційної діяльності. Навпаки, менше половини всіх малих підприємств (з 10-49 зайнятими особами) були задіяні в тій чи іншій формі інновацій.

У всьому ЄС у 2018 році виявилася невелика різниця між часткою підприємств у промисловості (53,1%) та основних інноваційних послуг (47,6%), які займалися інноваціями. У 2018 році частка промислових підприємств, які були інноваторами, досягла піку в 74,7% в Естонії, тоді як Бельгія, Німеччина, Кіпр та Австрія були єдиними іншими державами-членами ЄС, частка яких перевищувала дві третини. Натомість найнижчі частки були зафіксовані в Польщі (26,1 %) та Румунії (16,3 %). У 2018 році частка основних інноваційних підприємств, які були інноваторами, досягла піку в 71,5% в Естонії. Наступні найвищі частки – всі в діапазоні 64-68% – були зафіксовані на Кіпрі, Німеччині, Бельгії та Швеції. Частка осіб, зайнятих на інноваційних підприємствах, відображає, принаймні певною мірою, спеціалізацію та концентрацію конкретних видів економічної діяльності та структуру розміру підприємств у кожній економіці: більші підприємства, як правило, мають більшу схильність бути новаторами.

## Висновки до розділу 2

Глобальна економіка цього року сповільниться, а наступного відновиться. Зростання залишатиметься слабким за історичними мірками, оскільки боротьба з інфляцією та війна Росії в Україні гальмують активність. Економічне зростання виявилось напрочуд стійким у третьому кварталі минулого року з сильними ринками праці, потужним споживанням домогосподарств та діловими інвестиціями, а також кращою, ніж очікувалося, адаптацією до енергетичної кризи в Європі. Грошово-кредитна політика стала різкою через уповільнення будівництва нових будинків у багатьох країнах. Тим не менш, процентні ставки з поправкою на інфляцію залишаються низькими або навіть негативними в Єврозоні та інших економіках, і існує значна невизначеність як щодо швидкості, так і ефективності жорсткості монетарної політики в багатьох країнах.

У 2019 році в нефінансовій бізнес-економіці ЄС було 43 000 великих підприємств (від 250 або більше зайнятих осіб). Ці великі підприємства становили лише 0,2 % від загальної кількості підприємств. Однак їхня економічна вага була значно більшою: великі підприємства залучали більше третини (35,6 %) робочої сили нефінансового бізнесу ЄС і створювали ще більшу частку його багатства (47,6 % доданої вартості). У 2019 році рівень народжуваності підприємств у ЄС (кількість народжених підприємств у відсотках від кількості активних) у бізнес-економіці становив 10,0%. Цей коефіцієнт коливався від найвищих 19,4 % у Литві та 15,8 % у Португалії до 4,8 % у Греції. У 2019 році попередній рівень смертності підприємств у бізнес-економіці ЄС становив 8,3%, коливався від найвищих показників у 29,5% у Болгарії та 22,5% у Литві до найнижчого показника у 1,0% в Ірландії. З початку 2015 року до кінця 2016 року кількість оголошень про банкрутство в ЄС залишалася відносно незмінною аж до першого кварталу 2020 року, коли відчувся перший вплив пандемії та заходів стримування.

### **РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

#### **3.1. Шляхи розвитку конкурентоспроможності компанії в умовах економічної кризи**

Подвійні процеси глобалізації та лібералізації в поєднанні зі швидким прогресом інформаційних і комунікаційних технологій відкрили нову еру в плані державної політики, організації підприємства та багатосторонніх дисциплін. У більшості країн, що розвиваються, державна політика, заснована на місцевому розвитку, державному втручанні та імпортозаміщенні, програє більш ліберальному підходу. У той же час з'явилася нова глобальна виробнича система, в якій підприємства, особливо ТНК, прагнуть більш вузько спеціалізуватися на своїй основній діяльності та передавати функції іншим фірмам, поширюючи їх на міжнародному рівні, щоб скористатися відмінностями у витратах і логістиці. На багатосторонньому рівні багато урядів країн, що розвиваються, підписали зобов'язання, які обмежують їх багатосторонньою дисципліною та обмежують автономію їхньої національної економічної політики на користь їхніх підприємств.

Міжнародний швидко динамічний контекст вимагає реакції зі сторони бізнесу в контексті протистояння новим викликам конкурентоспроможності національних підприємств. Існує низка прямих заходів, які використовувалися в минулому, таких як торговельні обмеження, моніторинг надходження ПШ та вимоги щодо місцевого вмісту, які накладаються на іноземні філії, проте вони поступово нівелюються в результаті зниження політики втручання та правил, погоджених у контексті дії Світової організації торгівлі та інших міжнародних угод. Як результат виникає консенсус щодо того, що:

- Стратегії, орієнтовані на приватний ринок та експорт, можуть сприяти промислового підйому та швидкому зростанню в країнах, що розвиваються.

- Гнучке поєднання державного втручання та свободи ринку, відкритої торгівлі та вибіркового захисту в перехідний період разом із чітко налаштованим поєднанням макро- та мікрополітики та державно-приватного партнерства є необхідним для розвитку місцевого підприємництва та створення динамічних експортних підприємств.

Також потрібен консенсус щодо необхідності залучення стейкхолдерів різною мірою до підвищення експортної конкурентоспроможності компаній у країнах, що розвиваються. Ці зацікавлені сторони включають уряди, приватний сектор і міжнародне співтовариство. Спираючись на досвід країн, які успішно сприяли експортній конкурентоспроможності малих і середніх підприємств існує низка напрацьованих документів, що містять політичні рекомендації для різних стейкхолдерів.

*Політичні рекомендації для урядів.* Наявність чіткого та сильного урядового зобов'язання щодо підтримки вітчизняних компаній, які мають потенціал для експорту прямо чи опосередковано через зв'язки, може дати позитивний сигнал потенційним інвесторам. Розробка узгодженої політичної основи для сприяння інвестиціям, конкуренції, передачі технологій і розвитку малого та середнього бізнесу вимагає, щоб галузева політика та політика на рівні фірми для сприяння конкурентоспроможності експорту була узгоджена з політикою, яка впроваджується на національному рівні (наприклад, пов'язана з макроекономічною стабілізацією, оподаткуванням), лібералізація торгівлі та регулювання, пов'язане з бізнесом. Фундаментальні зміни в політиці можуть навіть поставити під загрозу виживання компаній, якщо останнім не буде надано достатньо часу для пристосування та не вжито заходів для сприяння їх пристосуванню. Більше того, необхідно запровадити системи економічної та фінансової безпеки, щоб запобігти руйнівним наслідкам макроекономічних та фінансових зривів для підприємств.

Створення та подальший розвиток сприятливого для бізнесу середовища дозволить фірмам розпочати експорт або допоможе консолідувати їх діяльність, зокрема тим які вже експортують і для яких це є критично важливим:

- спрощення імпоротно-експортної політики та процедур;
- боротьба з корупцією та бюрокрацією, які перешкоджають зростанню та експортному потенціалу;
- створення або реформування адміністративних та правових установ, щоб гарантувати фірмам стабільну правову базу для діяльності, а також сприяти створенню антимонопольного та конкурентного ділового середовища;
- створення належної громадської інфраструктури, особливо транспортної, енергетичної, телекомунікаційної та іншої інфраструктури, необхідної для внутрішньої та зовнішньої торгівлі (наприклад, випробувальні та сертифікаційні лабораторії). Коли комунальні послуги надають приватні підприємства, наголос може бути зроблений на посиленні роботи антимонопольних органів.

Важливе місце посідає політика постійного вдосконалення порівняльних переваг у залученні ПШ. Адже, країни, що розвиваються, повинні уникати орієнтації виключно на низьку заробітну плату та повинні заохочувати поступове нарощування місцевих переваг, що ґрунтуються на знаннях, щоб покращити передові та спеціалізовані фактори виробництва та досягти технологічних цілей через зв'язки з іноземними філіями. Порівняльні переваги в залученні капіталу через низьку вартість некваліфікованої робочої сили можуть зникнути, коли інші країни запропонують нижчі стандарти праці або підвищиться курс національної валюти. Субсидії забирають ресурси з інших видів діяльності та можуть призвести до гонки субсидій між конкуруючими місцями, не сприяючи покращенню основних факторів конкурентоспроможності. ПШ низької якості цікавлять фірми, які мають слабкі зв'язки з внутрішнім сектором, низький потенціал переливу технологій і короткострокові горизонти.

Вибір компаній-експортерів, яких необхідно підтримати, і МНК, яких слід залучити, має бути пов'язаний із цілями розвитку країни, а не наданням невивіркованої допомоги фірм та/або залученням ПШ загалом. Націлювання має

бути не одноразовою ініціативою, а стратегією, яку потрібно переглядати з часом на основі змін ринкових умов і приватних стратегій. Цільова спрямованість передбачає ризики, пов'язані зі здатністю уряду передбачити, які типи вітчизняних підприємств і ПП матимуть найбільш сприятливий вплив на конкурентоспроможність національного експорту. Щоб зменшити такі ризики, необхідно сприяти постійному діалогу між стейкхолдерами; створити консенсус серед національних підприємців, профспілок, політиків та громадянського суспільства; та інтегрувати політику сприяння фірмам-експортерам і залученню прямих іноземних інвестицій у комплексну національну стратегію розвитку.

Можна розглянути можливість надання прямої підтримки деяким фірмам, щоб підготувати їх до експорту та/або зв'язати їх із вітчизняними чи іноземними партнерами. Такі заходи можуть мати кілька форм: *прямі стимули або субсидії*. Фіскальні та інші фінансові стимули здаються більш сприятливими для ринку, здійсненими та ефективними, особливо в країнах, що розвиваються з обмеженими бюджетними та фіскальними ресурсами. Субсидії майже не працюють, за винятком деяких прямих форм підтримки, таких як допомога малим і середнім підприємствам в доступ до віддалених торгових ярмарків або до конкретних джерел інформації про відповідність ринку. *Непрямі стимули або субсидії для сприяння державним та/або приватним установам, а також для сприяння експортному бізнесу*. Однак досвід показує, що в багатьох країнах, що розвиваються, державним агентствам зі сприяння експорту бракує професійних можливостей, а також довіри та прозорості серед більшості підприємців. Таким чином, уряди та міжнародні донори повинні розглянути можливість фінансування державних або напівдержавних установ, особливо там, де такі інституції сприяння навряд чи існують у приватному секторі, як це має місце в багатьох країнах, що розвиваються, через низький попит на такі послуги з боку місцевого бізнесу.

*Заходи щодо покращення доступу експортерів до фінансування.* Встановлення разом з відповідними центральними банками політичних рамок



для спрямування належних коштів експортуючим компаніям. Це може включати: надання фірмам кредитів безпосередньо від державних банків; стимулювання ліквідності для комерційних банків, які надають кредити бізнесу (зниження резервних вимог, доступ до дисконтних ліній тощо); субсидії процентної ставки; гарантійні програми; і так далі. Поліпшення переговорної позиції компаній по відношенню до великих конгломератів, постачальниками яких вони є. Це може включати такі заходи, як надання юридичної допомоги постачальникам при укладанні контрактів, забезпечення правового захисту від недобросовісної практики, скорочення затримок платежів для місцевих постачальників через законодавство або податкові стимули та заохочення надання фінансової підтримки великими компаніями своїм постачальникам через податкові стимули.

*Заходи, спрямовані на заохочення МНК до встановлення зв'язків із МСП:* за умови, що потужності місцевих постачальників є достатніми для ефективного задоволення потреб іноземних інвесторів, ці заходи включають: високі тарифи на імпорт, вимоги щодо місцевого вмісту або правила походження. Однак ці види заходів поступово припиняються в результаті зміни політики приймаючих країн до більш орієнтованих на ринок економічних стратегій, а також завдяки міжнародним зобов'язанням, зокрема Угоді СОТ TRIMs. Стимули, до яких належать такі пільги, як звільнення від податків, можливість розглядати витрати, пов'язані зі встановленням зв'язків, витрати, що не підлягають оподаткуванню, а також надання іноземним інвесторам спеціального статусу, який дає їм право на різні види фіскальних або фінансових стимулів. Проте слід бути обережним, щоб зробити використання стимулів сумісним з міжнародними зобов'язаннями та уникати надання стимулів у ситуаціях, коли зв'язки будуть створені навіть за відсутності таких заохочень. Контрактні угоди з іноземними інвесторами, такі як приватизаційні операції та ліцензійні концесії. Це може запропонувати урядам країн-господарів можливість заохочувати формування місцевих зв'язків шляхом включення цього елемента в переговорний процес.

Сприяння торгівлі компаній через державно-приватне партнерство. Уряди можуть звертатися до вітчизняних та іноземних великих корпорацій, щоб розробити конкретні установи чи інструменти для надання конкретних послуг експортним або перспективним фірмам. Такі партнерства можуть приймати різні форми, включаючи навчальні заклади, центри модернізації технологій, дослідницькі та випробувальні лабораторії, наукові центри, інвестиційні фонди, стартапи, інкубатори тощо. Органи місцевого самоврядування та муніципалітети також можуть відігравати певну роль у підтримці більш широкого кола місцевих підприємців, заохочуючи створення стартапів, розвиваючи їхню обізнаність щодо нових зовнішніх викликів бізнесу, покращуючи їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні та об'єднуючи їх із більшими економічними структурами на внутрішньому та зовнішньому ринках. Такі заходи не повинні бути лише декларативними та зосередженими в центрі, але також мають охоплювати бізнес у всіх провінціях та районах через просування бізнесу мезо- та мікроінституцій.

*Рекомендації приватному сектору.* Варто розглянути спектр заходів на рівні B2B для підвищення експортного потенціалу компаній у країнах, що розвиваються. Основні учасники та можливі заходи включають: *торгові дом*, які контролюють торгові мережі та канали розподілу через кордони, і можуть зробити більше для заохочення експортної діяльності бізнесу. Вони можуть надати малим і середнім підприємствам різні форми маркетингової допомоги та полегшити доступ до інформації про ринок і продукцію та якісний імпорт. Крім того, вони можуть надати компанії торгову документацію, страхування та кредит, необхідні для успішної торгівлі. Вони також можуть надати компанії доступ до довгострокових кредитів для модернізації виробництва та технологій. Торгові компанії можуть навіть розглянути можливість інвестування в перспективне підприємство заради диверсифікації власної діяльності та/або виробництва на місцевому рівні з метою прибуткового експорту. Торгівельні компанії повинні отримувати більше від малих і середніх підприємств. *МНК*: безпосередньо або у своїх іноземних філіях можуть зробити більше, щоб

стимулювати або направляти підвищення конкурентоспроможності вибраних місцевих постачальників і субпідрядників. Хоча прямі інвестиції в ці малі та середні підприємства будуть рідкісними, зв'язки B2B відбуватимуться іншими шляхами через різні передачі ноу-хау. Соціально відповідальні МНК повинні приділяти більше уваги наслідкам їх місцевої комерційної діяльності. Вони повинні діяти більш відповідально не лише по відношенню до своїх прямих партнерів, але й там, де економічні, освітні, технологічні та соціальні умови залишаються маргінальними.

*Кластери:* можуть підвищити здатність бізнесу конкурувати в глобальній економіці через його напівколективну організацію та спеціалізацію. Національні уряди, місцеві органи влади, МНК та асоціації підприємств повинні бути залучені до зусиль щодо визначення оптимального розподілу праці між окремими підприємствами, великими фірмами та центральними/місцевими органами влади в країнах, що розвиваються, щоб забезпечити повторення успіхів найкращих експортних кластерів (наприклад, в Італії та китайській провінції Тайвань). *Бізнес-асоціації:* у країнах, що розвиваються, існує кілька спеціальних та репрезентативних асоціацій бізнесу, і ще менше таких, які зосереджуються виключно на імпортно-експортному бізнесі. Компанії мають стати більш активними учасниками бізнес-асоціацій, торгово-промислових палат і спілок роботодавців, а ефективність таких інституцій щодо сприяння бізнесу повинна бути в центрі уваги.

*Фінансові та нефінансові послуги з розвитку бізнесу (BDS):* плавний доступ до фінансових і нефінансових послуг може зіграти певну роль у підтримці деяких компаній, які прагнуть консолідувати регулярні іноземні замовлення. За винятком деяких НРС, розробка висококваліфікованих BDS для задоволення фінансових і технічних/навчальних потреб підприємств є головним чином керованою ринком, і більшість таких послуг є приватними, незалежними чи зареєстрованими у великих виробничих фірмах. На нефінансовому фронті експортери часто готові платити за якісні та спеціалізовані технічні послуги в таких сферах, як інформація про зовнішній

ринок та продукцію, дизайн і шаблони, відповідне обладнання та технології, кваліфіковане навчання, контроль якості, норми та тестування, маркетинг, кондиціонування, упаковка, комунікація та реклама, транспортування та вантажоперевезення, післяпродажне обслуговування, права інтелектуальної власності тощо. Місцева доступність BDS може дозволити невеликій фірмі зосередитися на якості свого виробництва та на власній внутрішній організації і управлінні. У разі відсутності, іноземні покупці і виробники, або національні уряди та міжнародні донори можуть заповнити вакуум.

*Поєднання фінансових і нефінансових послуг підтримки:* жорсткий поділ між постачальниками фінансових і технічних послуг слід зменшити, щоб наблизити їх до реальних багаторівневих потреб експортерів. Слід мобілізувати шляхи та засоби, готовність приватного сектору, а також тиск донорських установ, щоб мати можливість проводити серйозні та ефективні перехресні оцінки клієнтів. Щоб досягти цього, фінансові установи повинні покладатися на досвід постачальників технічних послуг для оцінки довіри до малого бізнесу, а не лише на його фінансові рахунки та запропоновану заставу для підтримки попиту на кредит. Кредитний ризик, транзакційні витрати і, відповідно, процентні ставки можна зменшити, якщо фінансові установи готові розвивати робочі відносини з постачальниками BDS, здатними оцінити профіль кожного окремого підприємства. Комбінація та командна робота фінансових і технічних послуг повинні бути більш систематично досліджені як банками, так і постачальниками BDS, щоб відповідати потребам бізнесу.

*Комерційні банки і неформальні кредитні групи та установи:* Іноземні банки та їхні великі корпоративні клієнти (вітчизняні компанії та МНК) можуть надавати міжнародні кредитні гарантії бізнесу, який вже займається якісним експортом, або добре відомим їм компаніям. У деяких країнах, що розвиваються, якщо відсутність доступу до банків зберігається, компанії можуть розпочати роботу самостійно або стати членами неформальних кредитних груп. Неформальні кредитні установи інколи ставали такими ж великими гравцями, як і офіційні банки.

*Рекомендації міжнародній спільноті.* Важливим питанням, якому міжнародне співтовариство має приділити особливу увагу, є політична автономія, яку мають національні уряди для підтримки своєї внутрішньої промисловості, зокрема МСП. Конкретну та тимчасову національну політику можна розглядати або для сприяння поступовій інтеграції місцевих підприємств у глобальні виробничі ланцюги, коли це можливо, або, в інших випадках, для захисту їх від надмірно жорсткої глобальної конкуренції. Міжнародна спільнота має відігравати більш активну роль у полегшенні доступу бізнесу до фінансування. Цього можна досягти через: розширення експортного кредитування та довгострокового фінансування бізнесу згідно з новим режимом Базель II (міжнародне співтовариство має допомогти зібрати передовий досвід національних та міжнародних фінансових установ в сфері доступу як до короткострокових кредитів так і до довгострокових для розширення експортних можливостей бізнесу). Необхідно переглянути питання кредитної застави та гарантій. Іноземні покупці, МНК та інші учасники ділових зв'язків повинні бути запрошені як посередники або гаранти.

Багатостороннє фінансування могло б відігравати більшу роль у сприянні фінансуванню бізнесу у рамках існуючих міжрегіональних, регіональних та субрегіональних торгових угод. Важливе місце у підтримці державно-приватного партнерства відіграє співфінансування торговельної інфраструктури в країнах, що розвиваються. Варто звернути увагу на усунення торговельних бар'єрів, що залишилися, включаючи тарифи на продукцію з НРС та протекціоністські заходи по відношенню до офшорних послуг. Корисним є надання або співфінансування спеціальних програм навчання підприємництву. У рамках таких програм існує необхідність усвідомлення зростаючої важливості прав інтелектуальної власності для бізнесу.

В цілому, кожному бізнесу, великому чи малому, потрібна конкурентна перевага, щоб виділитися серед конкурентів. В агресивному діловому світі, особливо в сучасній економіці, кожна перевага має значення для того, щоб ваш бізнес став лідером галузі. Щоб отримати конкурентну перевагу, потрібне

стратегічне планування, широкі дослідження та інвестиції в маркетинг. Варто приділити увагу визначенню демографічних якостей клієнтської бази: які типи підприємств зазвичай купують, якими є клієнти (молоді/старі, чоловіки/жінки, одружені/неодружені), географія проживання клієнтів, типовий дохід, унікальність по відношенню до конкурентів, прихильність від клієнтів. Окрім цього позитивним фактором є розуміння клієнтів на особистому рівні (хобі, потреби, рівень споживчого задоволення). Демографічну інформацію можна отримати за допомогою взаємодії з клієнтами, проводячи опитування або аналіз інформації про клієнтів.

Конкурентна перевага означає, що фірма пропонує те, чого немає у конкурентів. Тому, потрібно знати сильні сторони конкурентів (продукти, послуги, ціни, розташування та маркетинг конкурентів), встановити причини вибору продукту конкурентів, їх порівняння з власним списком переваг, оцінка власних сильних сторін, виокремлення конкурентних сфер. Також, замість копіювання переваг конкурентів, варто посилити власні переваги і створити унікальний набір сильних сторін, який неможливо відтворити. Детальне знання клієнта так само важливе, як і знання конкурентів. Глибока інформація про портфель клієнтів дозволить максимізувати потенційний дохід, підвищити рівень утримання клієнтів і збільшити кількість потенційних клієнтів. Можна використовувати поєднання багатьох інструментів і методів для вимірювання розуміння споживачів як з власної позиції на ринку, так і з позиції конкурентів. Поряд із традиційними інформаційними ресурсами компанії, варто використовувати інструменти аналізу соціальних медіа, які дозволяють широкомасштабно отримувати інформацію споживачів.

Після визначення власних сильних сфер, можете додати їх до тих, що використовуються в ринкових стратегіях, щоб створити конкурентну перевагу, або створити нові сфери переваг. Наприклад, якщо є велика перевага в плані якості продукту, то можна ще більше посилити цю силу, зосередившись на безперечній якості, а також на швидкості постачання продукту та зниженні його ціни.

Зменшення витрат – це одна зі стратегій, яку підприємства можуть використовувати, щоб отримати конкурентну перевагу або збільшити свою перевагу. Більшість ринків мають споживачів, чутливих до ціни, і можливість пропонувати свій продукт або послугу за нижчою ціною щоб створити цінність для клієнтів. Walmart, наприклад, має конкурентну перевагу завдяки низьким цінам. Для цього потрібно переглянути весь виробничий процес: від закупівлі витратних матеріалів до того, як працівники виробляють продукцію і як ця продукція продається. Слід розгляньте можливість інвестування в технології, які можуть зменшити витрати. Наприклад придбання енергоефективного обладнання може зменшити експлуатаційні витрати. Якщо бізнес має відмінний кредитний рейтинг порівняно з аналогами, можна фінансувати ці покупки за нижчою ціною. Також потрібно перевіряти виробництво працівниками, щоб переконатися у відсутності марнотратного витрачання ресурсів.

На конкретному ринку обслуговування існує ключовий фактор, який відрізняє конкурентів, потрібно більше зосередитися на ньому (кращий персонал, кращі стандарти навчання, краще управління персоналом, система винагород і стимулів за ефективне обслуговування, більш зручний робочий час). Важливо створити культуру відмінного обслуговування, якщо перевага в обслуговуванні ґрунтується на кількох простих факторах (наприклад, більший час роботи), конкуренти можуть легко повторити це. Також конкурентні переваги можна отримати від аутсорсингу. Крім того, у приймаючих економіках із низькою вартістю робочої сили та високими митами на імпорт закупівля від місцевих постачальників може значно знизити витрати на виробництво. Якщо постачальники є технологічно передовими, вони можуть дозволити іноземним філіям більш ефективно зосередитися на основних компетенціях. Іноді також можливий «зворотний трансфер», за якого великі компанії навчаються у спеціалізованих і заснованих на знаннях підприємствах. Тісні зв'язки з місцевими фірмами також можуть покращити корпоративний імідж бізнесу і, таким чином, сприяти їх сталому розвитку.

### 3.2. Напрями трансформації антикризового менеджменту

Комплексний план управління кризою має розглядати події з різних точок зору, прагнучи пом'якшити та запобігти інцидентам, коли це можливо, і зменшити вплив неминучих сценаріїв. Менеджерам, адміністраторам і роботодавцям вкрай необхідно мати інструменти та інфраструктуру, щоб швидко та належним чином реагувати на будь-які типи криз, від насильницьких подій до стихійних лих. Існує цілий ряд програмних засобів для управління кризовими інцидентами, які полегшують життєво важливі дії, такі як екстрені сповіщення, співпраця в інцидентах і реагування 9-1-1. Зокрема, це інструменти для зв'язку та безпеки, включаючи мобільну тривожну кнопку, програмне забезпечення для захисту віртуального ескорту та пакет 9-1-1 для співпраці. Засоби масової комунікації забезпечують швидке сповіщення та надійний зв'язок із правоохоронними органами, працівниками служби безпеки, працівниками ЗМІ та постраждалими особами.

Створення групи рішень у кризових ситуаціях. Коли в організації виникає криза, важливо залучити найефективніших членів команди до невеликої команди для вирішення ситуації. Вони повинні мати чіткі повноваження від керівництва. Керівництво також має повідомити, хто входить до команди, і уточнити їх мету та роль в оцінці проблем. Ця команда повинна бути зосереджена на зборі фактів, одночасно розуміючи емоційний вплив на організацію. Пошук істини зі співчуттям і співпереживанням. Проте емоції не повинні відвернути менеджера від першопричини проблеми. Якщо криза досить велика, керівництво має звільнити команду від інших обов'язків, щоб вони могли знайти першопричину. Страх паралізує команди. Чутки руйнують довіру, за даними [teamworks-works.com](http://teamworks-works.com), 86% організаційних пліток пов'язані з перешкодами. Дуже важливо, щоб команда, що працює на рішенням проблеми організації отримала інформацію, яка дозволить команді керівництва зробити наступний крок у вирішенні проблеми.

Організація буде залежати від того, як лідер реагує на ситуацію. Надзвичайно важливо проявляти сміливість і залишатися позитивним, поки

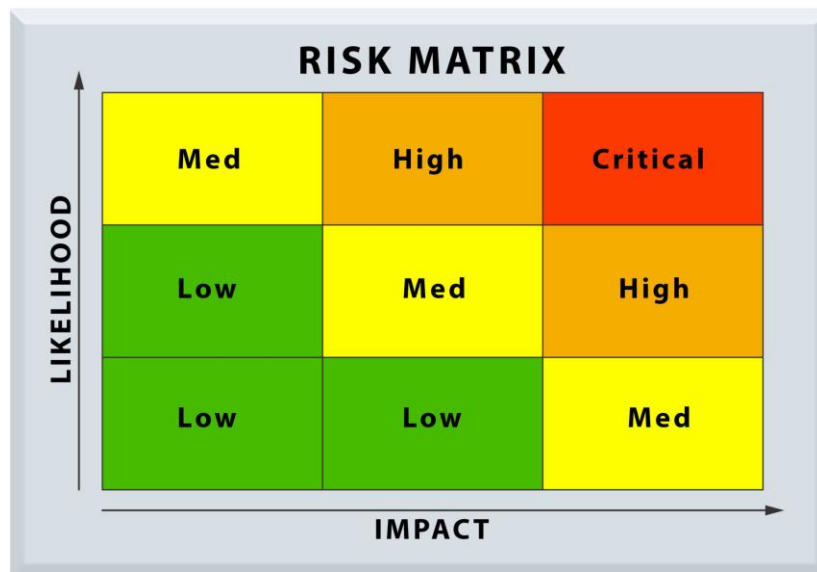


відбуваються ці події. Потрібно спілкуватись із співробітниками, клієнтами та/або постачальниками. Кожен лідер повинен взяти на себе повну відповідальність за те, що пішло не так. Якщо криза дуже велика, варто відкласти ділові поїздки та відпочинок. Для лідера дуже важливо бути присутнім, коли виникають великі виклики. Саме тоді народжується справжнє лідерство. Поки команда рішень визначає основні причини кризи та рекомендує шляхи вирішення, усі інші повинні залишатися зосередженими. Усі інші лідери повинні визначати, що можна, а що не можна робити, і зосередитися на показниках успіху. У звичайних умовах 70% працівників відчують себе розсіяними. Після того як команда рішень успішно визначила новий шлях для подолання перешкод, потрібно оцінити, як команда впоралася з керуванням кризою та реалізувала вашу стратегію управління кризою. Переконайтесь, що залучаються правильні люди для кожної ситуації та не допускати людей, які не можуть дотримуватися принципів, наведених вище.

Потрібно бути обережним, щоб не створити середовище, де все буде схоже на кризу, і кожен хоче допомогти. Організації повинні мати можливість правильно розрізнити, коли потрібно створити команду рішень. На відміну від існуючих команд існують організації, які самі долають рутинні перешкоди. Після вирішення проблеми команда рішень повинна повернутися до своєї рутини. Ви можете виявити, що їхні існуючі цілі відстають через проблему. Дуже важливо, щоб цільові очікування співробітників у групі рішень були добре враховані. Уточніть керівні ролі для кожного, щоб команди могли повернутися до правильного шляху. Варто скористатися стратегією управління кризою, щоб допомогти впоратися з кризою, коли вона обрушується на організацію. Це неминуче для кожної організації, і менеджери постійно працюють над новими способами досягнення місії, одночасно змінюючи стратегії, щоб подолати перешкоди, які завжди з'являтимуться.

*1. Оцінити загрози.* Щоб правильно спланувати кризу, потрібно вміти передбачати можливі кризові сценарії. Ось тут і вступає в дію оцінка загрози. Це процес, який іноді називають оцінкою ризику, для оцінки негативного

впливу та ймовірності передбачуваних загроз, і це необхідний перший крок в управлінні ризиками. Команда з оцінки загроз, в рамках реалізації функції безперервності бізнесу або управління ризиками організації, має включати представників різних відділів організації, які відповідають за безпеку. Як мінімум, варто включити керівників, кадрів і членів команди з управління об'єктами. Команда з оцінки загроз повинна виявити, оцінити та розробити стратегії запобігання та пом'якшення різних загроз, з якими може зіткнутися бізнес. Корисною стратегією для візуалізації потенційних небезпек, які ідентифіковано, є матриця ризиків, яка відображає кожен з них за двома осями впливу та ймовірності. Отже, щодо різних типів потенційних криз – від стихійних лих до пандемії, збоїв у ланцюжках поставок, війни або порушень кібербезпеки – можна критично подумати про загрози, які є пріоритетними у стратегічному плануванні.



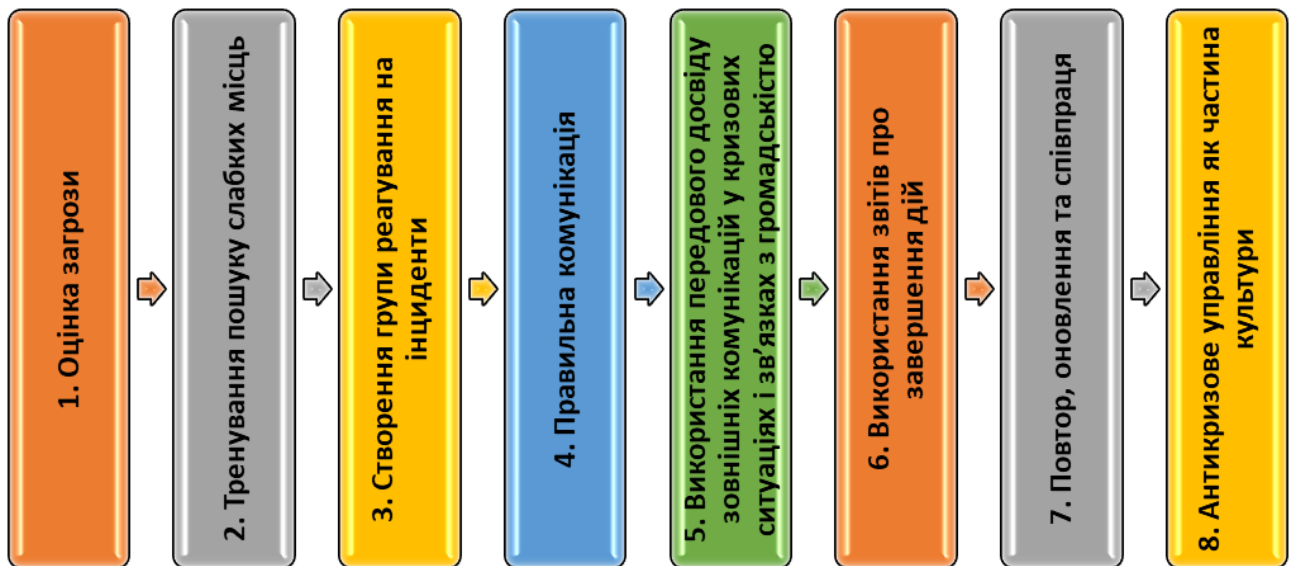
**Рис. 3.1. Матриця ризиків візуалізації потенційних небезпек**

2. *Тренування пошуку слабких місць.* Л. Роберт наголошує на важливості спеціального навчання для виявлення недоліків у плані, перш ніж застосовувати його на практиці під час реальної надзвичайної ситуації. Найкращий час для підготовки до катастрофи – в аудиторії, а не тоді, коли

катастрофа сталася. Найкращий спосіб зробити це – практикувати реагування на кризу в безпечному середовищі. Один із найпростіших, але все ще ефективних методів зробити це за допомогою вправ за столом. Це інтерактивна вправа, у якій перевіряються процедури реагування на інциденти організації, і моделюється за столом, або в будь-якому іншому просторі для співпраці. Ці навчальні тренування допомагають навчити ключовий персонал діяти в будь-якій надзвичайній ситуації, допомагаючи оцінити тактику захисту та підготовки, відпрацювати плани реагування на надзвичайні ситуації та покращити можливості відновлення в безпечному середовищі.

На додачу до настільних вправ, можна використовувати навчальні вправи, такі як вправи з вогнем, активні вправи зі стрільбою або інші, які дадуть людям можливість ознайомитися з планом, щоб вони були знайомі, якщо їм колись доведеться виконувати його в реальному житті. Якщо можливо, варто залучити зовнішніх стейкхолдерів і партнерів, які можуть зіграти певну роль у діях з реагування на надзвичайні ситуації, наприклад, місцевих правоохоронних органів і спеціалістів із психічного здоров'я. Залучення до вправ осіб, які першими реагують, може дати краще уявлення про те, чого очікувати від них під час їх власної реакції, і відкрити канали зв'язку, щоб легше збирати факти про події. Багато менеджерів в надзвичайних ситуаціях просто завмирають, коли стикаються з кризовими ситуаціями через надзвичайний емоційний стрес. З іншого боку, є ті, хто чудово працює в умовах сильного стресу, і на них можна покластися у разі потреби. Це особи, яких можна попросити взяти на себе екстрені ролі, які відповідають їхнім навичкам.

*3. Створення групи реагування на інциденти.* Коли настає криза і справи починають загострюватися, важливо мати призначених лідерів, які готові миттєво взяти на себе контроль за ситуацією. Ці люди складають групу реагування на інциденти. Їх робота полягає в тому, щоб знати план управління кризою та стежити за його виконанням. Оскільки ця команда має бути готова до розгортання в будь-який момент, призначати на ці посади потрібно на основі почергового графіка 24/7. Варто включити у антикризову команду такі ролі:



**Рис. 3.2. Стратегічні кроки антикризового менеджменту для стійкості бізнесу**

Керівник, який приймає рішення: по суті, генеральний директор групи реагування. Для цієї посади не обов'язково бути лідером компанії, але це має бути людина, яка може сприймати та синтезувати інформацію швидко та надійно для своєї команди.

Заступник особи, яка приймає рішення: ця особа призначена виконувати функції резервної копії на випадок, якщо особа, яка приймає рішення, недоступна.

Координатор групи швидкого реагування: адміністратори та комунікатори та, по суті «менеджерами проектів» реагування на кризу. Вони повинні бути організованими та готовими всіх проінформувати.

Старший керівник комунікацій: передбачає потреби та занепокоєння стейкхолдерів компанії та визначає, що саме повинен знати кожен, щоб залишатися в безпеці.

Менеджер із комунікацій: це головна посада, яка працює зі старшим керівником із комунікацій, щоб втілити ідеї в реальні повідомлення та донести їх до потрібних людей.

Експерти з предметних питань: це експерти з технічної сторони ситуації, і різні особи, які можуть бути призначені до різних планів реагування на кризу.

Юридичний радник: це юрист, який має розглянути правові наслідки дій групи реагування, а також нагадати їм про їхній обов'язок бути уважним.

*4. Правильна комунікація.* Р. Деррік підкреслив важливість чіткого, стисло та швидкого спілкування, особливо під час надзвичайних ситуацій. У розпал кризи може бути важко отримати точну інформацію. Люди перебувають у стресі, швидко рухаються та не обов'язково звертають пильну увагу на те, що має значення. Ось чому вкрай важливо мати єдине джерело інформації, до якого команда можете звернутися, щоб кожен знав, що робити, щоб убезпечити себе. Надійна система масової комунікації є чудовим способом розповсюдження послідовних і корисних повідомлень усім співробітникам, керуючи безпечною реакцією та підтримуючи безперервність бізнесу.

*5. Використання передового досвіду зовнішніх комунікацій у кризових ситуаціях і зв'язках з громадськістю.* Дж. Хан зауважив, що під час кризи потрібно зробити п'ять речей, щоб отримати контроль над наративом, зокрема за наявності надійного плану комунікації в кризових ситуаціях усе це можна виконати протягом 120 хвилин.

1) Створити команду. Команда реагування на інциденти. Проте не всі можуть бути доступні через саму надзвичайну ситуацію, тому потрібно бути готовим провести зустріч без усіх присутніх.

2) Напрацювати інформаційного повідомлення. «Без коментарів» ніколи не є правильною відповіддю на кризу. Покажіть, що ви зацікавлені та працюєте над вирішенням, опублікувавши коротку заяву, яка просто вказує на обізнаність із проблемою.

3) Повідомлення. Коли команда матиме час для збору інформації, її сортування та спільної роботи над вирішенням, потрібно написати повне повідомлення. У цьому документі має бути коротко описано, що сталося, хто постраждав, яка небезпека залишається, і як компанія планує виправити ситуацію, а також запобігти її повторенню в майбутньому.

4) Месенджер. Не всі вміють публічно виступати чи відповідати на запитання. Можна обрати бажаючих учасників або зателефонуйте прес-секретарю, щоб він виступив інформатором організації протягом кризи.

5) Спосіб спілкування. Це може бути офіційний прес-реліз, але обов'язково потрібно додати копію в обліковому записі бренду в соціальних мережах. Не дивно, що представники громадськості або навіть працівники компанії зазвичай шукають відповіді в соціальних мережах, тому потрібно щоб вони читали офіційні повідомлення, а не повідомлення інших, хто не знає всієї інформації.

6. *Використання звітів про завершення дій.* Звіт про завершення дій – це стратегічний документ, який використовується ключовими стейкхолдерами для узагальнення спостережень і ключових висновків після навчання або фактичної події, яка вплинула на бізнес. У ньому викладено важливі деталі (як тривала криза, що було добре, сфери які потрібно покращити), а також пропонується конкретний план покращення реагування на випадок іншого подібного інциденту.

7. *Повтор, оновлення та співпраця.* Недостатньо створити план, ці плани та процедури повинні діяти, і їх потрібно регулярно оновлювати та змінювати, щоб актуально реагувати на мінливе середовище та інші змінні. Команда JetBlue оновлює свої плани щонайменше раз на рік. І коли вони це роблять, вони опитують велику кількість людей зі своєї компанії. Це дає їм змогу переглянути у збільшеному масштабі свої заходи щодо готовності та впливу на кожен відділ компанії. Ці відомості допомагають їм скорегувати свої плани на наступний рік і роблять їх ще стійкішими та безпечнішими. Одним із джерел покращень, якого часто не помічають, є конкуренти. Адже конкуренція відсутня, коли справа доходить до кризи. Безпека окремих осіб не повинна заважати корпоративному суперництву, а покращуватися завдяки корпоративній співпраці. Фактично, конкуренти у галузі, ймовірно, мають найбільш релевантну інформацію або пропозицію, яку можна включити у власні плани.

8. *Антикризове управління як частина культури.* Ефективні зусилля з управління кризою залежать від участі співробітників у процесі безпеки. Якщо вони не відчують, що це справді має значення, вони, швидше за все, не зрозуміють, чому їх просять виконати певні функції безпеки, і якщо вони не знають чому, вони не зрозуміють як. Найкращим рішенням цієї проблеми є включення процесів управління кризою у культуру безпеки. Культура безпеки – це базовий набір переконань і поведінки, яких дотримується компанія щодо безпеки на робочому місці. Коли компанія надає перевагу безпеці понад усе, можна сказати, що в неї є сильна культура безпеки. Тривала культурна зміна не є результатом простих інструкцій чи нав'язування. Натомість формування сильної культури безпеки вимагає підтримки керівництва та залучення працівників.

### **Висновки до розділу 3**

Міжнародний швидко динамічний контекст вимагає реакції зі сторони бізнесу в контексті протистояння новим викликам конкурентоспроможності національних підприємств. Стратегії, орієнтовані на приватний ринок та експорт, можуть сприяти промисловому підйому та швидкому зростанню в країнах, що розвиваються. Гнучке поєднання державного втручання та свободи ринку, відкритої торгівлі та вибіркового захисту в перехідний період разом із чітко налаштованим поєднанням макро- та мікрополітики та державно-приватного партнерства є необхідним для розвитку місцевого підприємництва та створення динамічних експортних підприємств. Тому, потрібно знати сильні сторони конкурентів (продукти, послуги, ціни, розташування та маркетинг конкурентів), встановити причини вибору продукту конкурентів, їх порівняння з власним списком переваг, оцінка власних сильних сторін, виокремлення конкурентних сфер. Також, замість копіювання переваг конкурентів, варто посилити власні переваги і створити унікальний набір сильних сторін, який неможливо відтворити. Детальне знання клієнта так само важливе, як і знання конкурентів. Глибока інформація про портфель клієнтів дозволить

максимізувати потенційний дохід, підвищити рівень утримання клієнтів і збільшити кількість потенційних клієнтів.

Комплексний план управління кризою має розглядати події з різних точок зору, прагнучи пом'якшити та запобігти інцидентам, коли це можливо, і зменшити вплив неминучих сценаріїв. Щоб правильно спланувати кризу, потрібно вміти передбачати можливі кризові сценарії. Коли настає криза і справи починають загострюватися, важливо мати призначених лідерів, які готові миттєво взяти на себе контроль за ситуацією. Надійна система масової комунікації є чудовим способом розповсюдження послідовних і корисних повідомлень усім співробітникам, керуючи безпечною реакцією та підтримуючи безперервність бізнесу. Недостатньо створити план, ці плани та процедури повинні діяти, і їх потрібно регулярно оновлювати та змінювати, щоб актуально реагувати на мінливе середовище та інші змінні. Ефективні зусилля з управління кризою залежать від участі співробітників у процесі безпеки, найкращим рішенням цієї проблеми є включення процесів управління кризою у культуру безпеки.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії в умовах економічної кризи. Це дало можливість не тільки сформулювати висновки щодо шляхів розвитку конкурентоспроможності компанії в умовах економічної кризи, але й окреслити ключові напрями трансформації антикризового менеджменту.

1. Конкурентоспроможність у бізнесі означає здатність компанії збалансувати ціну своїх продуктів і послуг із якістю, щоб надати клієнтам оптимальний досвід. Крім того, конкурентоспроможність у бізнесі означає здатність компанії досягати більших продажів або лояльності клієнтів, ніж її конкуренти, завдяки якості, ціні або комбінації обох факторів. Зовнішнє середовище впливає на конкурентні дії та реакцію фірм, які вживаються, щоб перевершити конкурентів і отримати прибутки вище середнього. Існують різні типи перешкод для входу на ринок, які слід враховувати при дослідженні галузевого середовища. Компанії, що конкурують у певній галузі, вивчають ці бар'єри, щоб визначити ступінь, до якого їхня конкурентна позиція зменшує ймовірність того, що нові конкуренти зможуть увійти в галузь, щоб конкурувати з ними.

2. Розглядаючи події через модель, антикризові менеджери отримують контекст і можуть краще застосовувати найкращі практики. Криза – це непередбачувана або малоімовірна подія, яка може спричинити значні негативні наслідки для бізнесу. Модульні плани управління кризою добре працюють у моделі на основі можливостей. Модульні плани розбивають відповіді на складові дії, які менеджери комбінують і підбирають до конкретних вимог кризи. теорія кризового менеджменту відрізняється від моделі кризового менеджменту, оскільки моделі прагнуть представити структуру або застосування кризового менеджменту, тоді як теорії є більш абстрактними поняттями. Деякі з найвідоміших теорій управління кризою

включають теорію атрибуції, теорію ситуаційної кризової комунікації, теорію зацікавлених сторін і теорію непередбачених обставин.

3. Глобальна економіка цього року сповільниться, а наступного відновиться. Зростання залишатиметься слабким за історичними мірками, оскільки боротьба з інфляцією та війна Росії в Україні гальмують активність. Економічне зростання виявилось напрочуд стійким у третьому кварталі минулого року з сильними ринками праці, потужним споживанням домогосподарств та діловими інвестиціями, а також кращою, ніж очікувалося, адаптацією до енергетичної кризи в Європі. Грошово-кредитна політика стала різкою через уповільнення будівництва нових будинків у багатьох країнах. Тим не менш, процентні ставки з поправкою на інфляцію залишаються низькими або навіть негативними в Єврозоні та інших економіках, і існує значна невизначеність як щодо швидкості, так і ефективності жорсткості монетарної політики в багатьох країнах.

4. У 2019 році в нефінансовій бізнес-економіці ЄС було 43 000 великих підприємств (від 250 або більше зайнятих осіб). Ці великі підприємства становили лише 0,2 % від загальної кількості підприємств. Однак їхня економічна вага була значно більшою: великі підприємства залучали більше третини (35,6 %) робочої сили нефінансового бізнесу ЄС і створювали ще більшу частку його багатства (47,6 % доданої вартості). У 2019 році рівень народжуваності підприємств у ЄС (кількість народжених підприємств у відсотках від кількості активних) у бізнес-економіці становив 10,0%. Цей коефіцієнт коливався від найвищих 19,4 % у Литві та 15,8 % у Португалії до 4,8 % у Греції. У 2019 році попередній рівень смертності підприємств у бізнес-економіці ЄС становив 8,3%, коливався від найвищих показників у 29,5% у Болгарії та 22,5% у Литві до найнижчого показника у 1,0% в Ірландії. З початку 2015 року до кінця 2016 року кількість оголошень про банкрутство в ЄС залишалася відносно незмінною аж до першого кварталу 2020 року, коли відчувся перший вплив пандемії та заходів стримування.

5. Міжнародний швидко динамічний контекст вимагає реакції зі сторони бізнесу в контексті протистояння новим викликам конкурентоспроможності національних підприємств. Стратегії, орієнтовані на приватний ринок та експорт, можуть сприяти промислового підйому та швидкому зростанню в країнах, що розвиваються. Гнучке поєднання державного втручання та свободи ринку, відкритої торгівлі та вибіркового захисту в перехідний період разом із чітко налаштованим поєднанням макро- та мікрополітики та державно-приватного партнерства є необхідним для розвитку підприємництва. Тому, потрібно знати сильні сторони конкурентів (продукти, послуги, ціни, розташування та маркетинг конкурентів), встановити причини вибору продукту конкурентів, їх порівняння з власним списком переваг, оцінка власних сильних сторін, виокремлення конкурентних сфер. Також, замість копіювання переваг конкурентів, варто посилити власні переваги і створити унікальний набір сильних сторін, який неможливо відтворити. Детальне знання клієнта так само важливе, як і знання конкурентів.

6. Комплексний план управління кризою має розглядати події з різних точок зору, прагнучи пом'якшити та запобігти інцидентам, коли це можливо, і зменшити вплив неминучих сценаріїв. Щоб правильно спланувати кризу, потрібно вміти передбачати можливі кризові сценарії. Коли настає криза і справи починають загострюватися, важливо мати призначених лідерів, які готові миттєво взяти на себе контроль за ситуацією. Надійна система масової комунікації є чудовим способом розповсюдження послідовних і корисних повідомлень усім співробітникам, керуючи безпечною реакцією та підтримуючи безперервність бізнесу. Недостатньо створити план, ці плани та процедури повинні діяти, і їх потрібно регулярно оновлювати та змінювати, щоб актуально реагувати на мінливе середовище та інші змінні. Ефективні зусилля з управління кризою залежать від участі співробітників у процесі безпеки, найкращим рішенням цієї проблеми є включення процесів управління кризою у культуру безпеки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 136-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor\\_2014\\_3\\_22.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_3_22.pdf).
2. Балабанова Л.В. Управління пресономом: навч. посібник. К: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
3. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник. Л. Е. Басовский. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с.
4. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04.; Херсон. нац.техн. ун-т. Херсон, 2013. 20с.
5. Бортнік С.М., Активізація людського потенціалу в умовах глобалізації економіки. *Економічний форум*. 3/2012. С. 453-458.
6. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.
7. Венгерова О. В. Особливості мотивації праці в бюджетній сфері. *Вісник*. Київ, 2016. Вип. 1 (29). С. 13-16.
8. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
9. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>.
10. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
11. Горбань В. Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 108-112.

12. Горкіна Л.П. Досвід та шляхи підвищення ефективності реалізації людського потенціалу в трансформаційній економіці України. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 29-35.
13. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>.
14. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
15. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>.
16. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К: Видавництво “Центр учбової літератури”, 2009. 440 с.
17. Долбнєва Д.В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Світова економіка та міжнародні відносини. Проблеми економіки*. 2020 № 1 (43). С. 20–26.
18. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. *Вісник*. Київ, 2016. Вип. 2 (30). С. 40-42.
19. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 16-18.
20. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
21. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
22. Індекс розвитку людського потенціалу. URL: [http://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс\\_розвитку\\_людського\\_потенціалу](http://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_розвитку_людського_потенціалу).
23. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.

24. Їрухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2010. № 1, Т. 2. С. 29-35.
25. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29–32.
26. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf).
27. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151-154.
28. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
29. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учебник. Новосибирск: Знание, 2016. 200 с.
30. Куриляк В. Є., Литовченко В. В. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14 (№ 2). С. 109–127.
31. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.
32. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.
33. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
34. Онищенко В. П. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту. *Економіка України*. 2008. №11. С.4-18.
35. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

36. Осецький В. Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей. *Економічна теорія*. 2011. № 2. С. 47-57.
37. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
38. Половинко В.С. Управление персоналом. Омск: ОмГУ, 2001. 276 с.
39. Реймаров Г. Системный подход к оценке персонала. *Ядерная энергетика*. 2004. № 2. С. 110–117.
40. Рутьєв В. А. Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом : навч. посібн.. К. : Кондор, 2013. 310 с.
41. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
42. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.
43. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. [2-е видання]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
44. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
45. Шавкун І. Г. Специфіка орієнталістської моделі менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. Вип. 24. 2006 С. 200–208.
46. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця : ДонНУ, 2018. № 4(32). С. 48.
47. Шаульська Л. В. Карпенко А. В.. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Електронне наукове періодичне видання. 2018. № 2 (04). С. 33–44.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699с.

49. Шкурат М. Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом». *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2015. № 2. С. 179–182.
50. Шкурат М. Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2. С 282-290.
51. Шкурат М.Є. Інформаційне забезпечення управління персоналом в умовах організації колективної роботи. *Економіка і організація управління*. 2016. №3. С. 368–374.
52. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. 2-е изд., стереотип. К. : МАУП, 2003. 280 с.
53. Alexandrov, G.V., Tseselskaya, E.V. Foreign experience in the field of enhancing staff motivation and retaining staff in the enterprise. *Postulate*, 2017. 6(20), 56-60.
54. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 2018. 29(3), 316-334. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.001
55. Berson, Y., & Avolio, B. J. Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *The Journal of Occupational Health Psychology*, 2019. 24(2), 108-126. doi:10.1037/ocp0000114
56. Blanchard, O., & Leigh, D. Are We Yet in a Global Recession? *Journal of International Money and Finance*, 2018. 81, 1-12. doi:10.1016/j.jimonfin.2017.12.001
57. Borscheva, A.V., Ilchenko, S.V. Evaluation of the effectiveness of the personnel policy of the organization. *Bulletin of Experimental Education*, 2017.4(13), 41-51.
58. Dao N. H. T., Daniel J., Hutchinson S., Naderpour, M. Logistics and supply chain management investigation: A case study. In Beheshti, A. et al. (Eds.). *Service Research and Innovation* (pp. 216 – 230). 2018. Springer. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-76587-7\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-76587-7_15).



59. Doronin, M.S. Socialization of the economy and labor potential of a production organization. *Business Inform*, 2013.6, 214-220.
60. Dryakhlov, N., Kupriyanov, E. Personnel motivation system in Western Europe and the USA. *Problems of Theory and Practice of Management*, 2009. 2, 83-88.
61. Eagly, A. H., & Chin, J. L. Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 2018. 73(4), 517-530. doi:10.1037/amp0000298
62. Furceri, D., & Mourougane, A. The Effect of Financial Crises on Potential Output: New Empirical Evidence from OECD Countries. *Journal of Macroeconomics*, 2016. 47(Part B), 100-116. doi:10.1016/j.jmacro.2015.12.005
63. Huang, Y., & Littrell, R. F. Crisis management in the digital age: A theoretical framework. *Public Relations Review*, 2017. 43(3), 477-486. doi:10.1016/j.pubrev.2017.05.001
64. Global Entrepreneurship Research Association. URL: <https://www.gemconsortium.org/>.
65. Jordà, Ò., Schularick, M., & Taylor, A. M. Macrofinancial History and the New Business Cycle Facts. *Journal of Money, Credit and Banking*, 2017. 49(2-3), 343-380. doi:10.1111/jmcb.12415
66. Koshovyi B. On Stimulus-Response basement in overcoming of demotivative effects at work according to the present-day notions of economic security management. *American Journal of Scientific and Educational Research*. 2014. № 1 (4). Vol. II. P. 52 – 58.
67. Pearson, C. M., & Clair, J. A. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 2018. 43(3), 508-534. doi:10.5465/amr.2015.0318
68. Rock D., Jones B. Reengineering performance management: How companies are evolving PM beyond ratings. 2015. 130 c.
69. Tukker, A., & van Esch, P. Crisis management in small- and medium-sized enterprises: An exploratory study of Dutch entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 2019. 57(1), 208-230. doi:10.1111/jsbm.12469

## ДОДАТКИ

## Додаток А

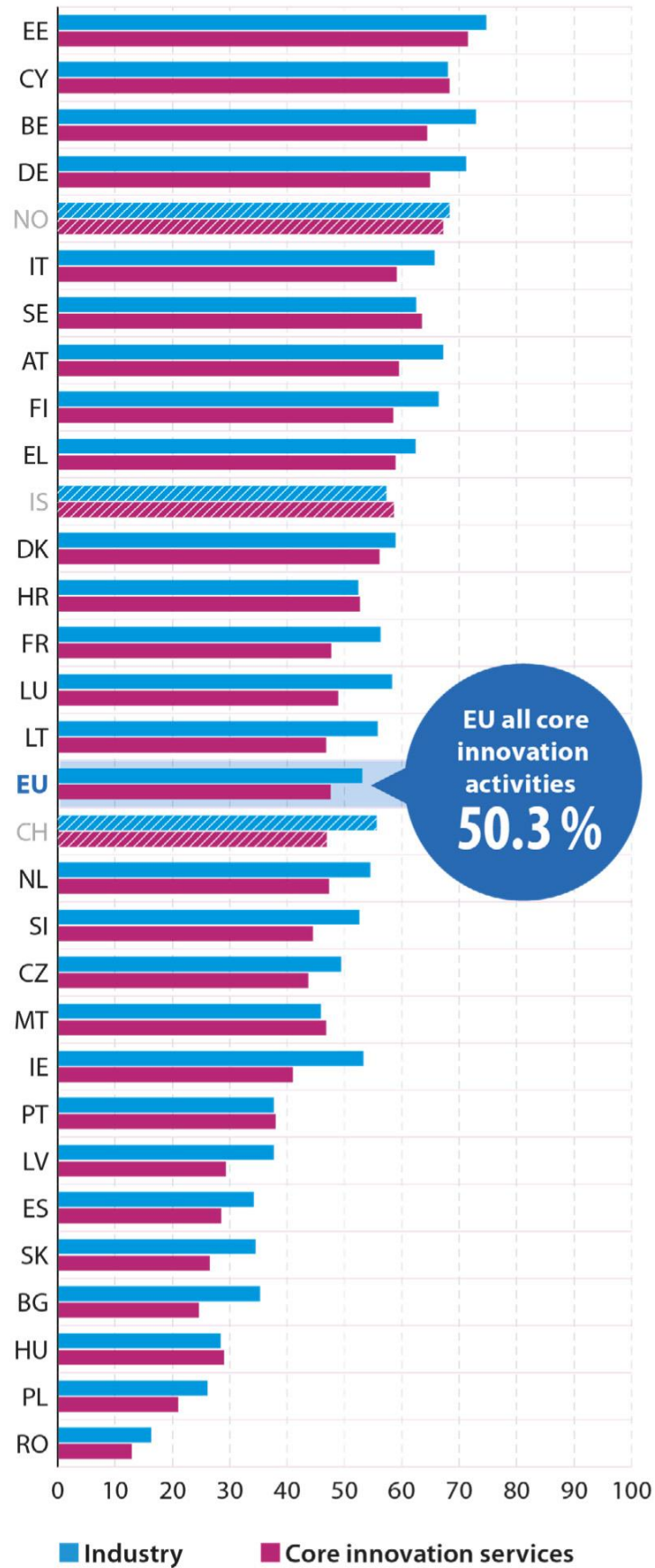


Рис А1. Інноваційно активні підприємства ЄС, 2021 р.

## Продовження додатку А

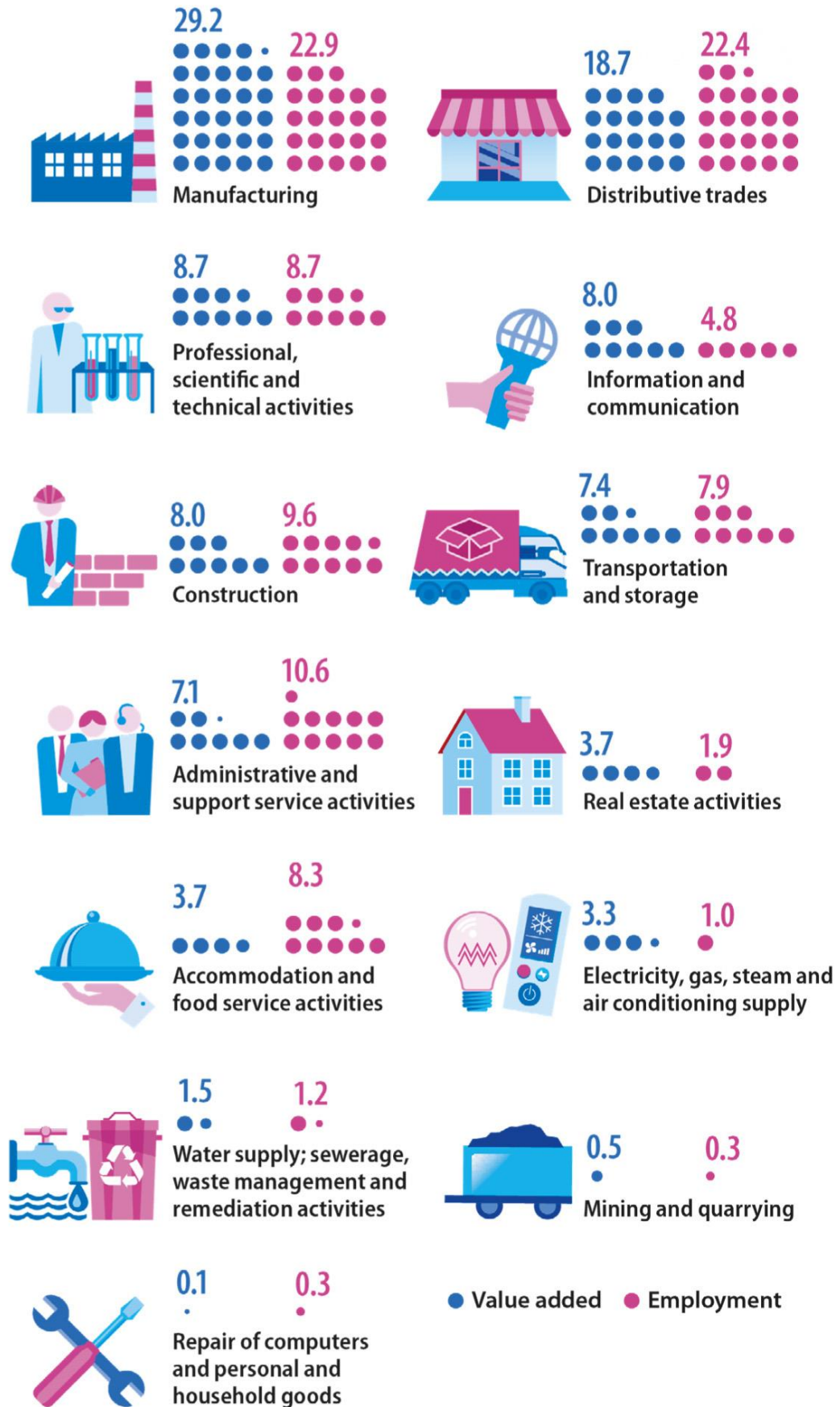


Рис. А2. Додана вартість та зайнятість в нефінансовому секторі ЄС, 2020 р.