



Менеджмент

УДК 658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759656>

Проблеми адміністрування міжнародного бізнесу внаслідок воєнних дій

Ванькович Любомир Ярославович

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8776-8511>

Яців Діана Олегівна

студент, Національний університет «Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-0385-1900>

Мошовська Андріана Романівна

студент, Національний університет «Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0009-0005-8486-2680>

Прийнято: 12.01.2025 | Опубліковано: 29.01.2025

***Анотація.** Метою дослідження є характеристика особливостей основних проблем адміністрування міжнародного бізнесу внаслідок воєнних дій. Об'єктом дослідження виступає система адміністрування міжнародного бізнесу в умовах сьогодення. Методологія дослідження передбачає застосування сучасних методів. Огляд літератури показав, що низка теорій і концепцій в контексті особливостей проблем адміністрування міжнародного бізнесу внаслідок воєнних дій, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Доведено, що*



проблеми адміністрування міжнародного бізнесу завжди залишаються у центрі уваги через їхній вплив на глобальну економіку та безпеку людства. У контексті сучасного світу, що розвивається швидкими темпами, будь-які похибки в координації фінансових, логістичних і правових процесів можуть трансформуватися у масштабні загрози для глобальної стабільності. Охарактеризовано ключові ознаки сучасного ведення міжнародного бізнесу. Визначено засади інформаційного забезпечення міжнародного бізнесу. Доведено, що актуальність проблем адміністрування міжнародного бізнесу ще більше зростає в умовах воєнного стану, який вже певний час діє в Україні. Визначено, що проблеми адміністрування міжнародного бізнесу мають надзвичайно важливе значення в сучасну епоху, позначену різноманіттям глобальних викликів. Ключова причина полягає в тому, що будь-які управлінські збої чи недоліки можуть стати джерелом потужних загроз, здатних перекинутися на суспільну і економічну сфери. Доведено, що військовий стан в Україні чітко засвідчив, що проблеми в цій галузі можуть виникати часто і систематично, проте саме готовність до швидкої відповіді та запровадження інноваційних підходів дає шанс усім зацікавленим сторонам подолати труднощі та забезпечити подальший прогрес. Подальші дослідження будуть сконцентровані на дослідженні міжнародних практик введення міжнародного бізнесу.

Ключові слова: *інформаційне забезпечення, здійснення бізнес операцій, міжнародний бізнес, адміністрування, воєнний стан*

Problems of administering international business due to military actions

Vankovych Liubomyr

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University, Stepana Bandera Street, 12, Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8776-8511>



Yatsiv Diana

student, Lviv Polytechnic National University, Stepana Bandera Street, 12, Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0003-0385-1900>

Moshovska Andriana

student, Lviv Polytechnic National University, Stepana Bandera Street, 12, Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0005-8486-2680>

Abstract. *The purpose of the study is to characterize the features of the main problems of international business administration as a result of military actions. The object of the study is the system of international business administration in the present conditions. The research methodology involves the use of modern methods. A review of the literature showed that a number of theories and concepts in the context of the features of the problems of international business administration as a result of military actions still remain not fully disclosed, which determined the choice of this topic, its current relevance. It is proven that the problems of international business administration always remain in the spotlight due to their impact on the global economy and human security. In the context of the modern world, which is developing at a rapid pace, any errors in the coordination of financial, logistical and legal processes can transform into large-scale threats to global stability. The key features of modern international business are characterized. The principles of information support for international business are determined. It is proven that the relevance of international business administration problems is even greater in the conditions of martial law, which has been in effect in Ukraine for some time. It is determined that the problems of international business administration are of extreme importance in the modern era, marked by a variety of global challenges. The key reason is that any management failures or shortcomings can become a source of powerful threats that can spread to the social and economic spheres. It is proven that martial law in Ukraine clearly demonstrated that problems in this area can arise frequently and systematically, but it is the readiness for a quick response and the introduction of*



innovative approaches that gives all interested parties a chance to overcome difficulties and ensure further progress. Further research will be focused on the study of international practices of introducing international business.

Keywords: *information support, business actions, international business, administration, martial law*

Постановка проблеми. Проблеми адміністрування міжнародного бізнесу завжди залишаються у центрі уваги через їхній вплив на глобальну економіку та безпеку людства. У контексті сучасного світу, що розвивається швидкими темпами, будь-які похибки в координації фінансових, логістичних і правових процесів можуть трансформуватися у масштабні загрози для глобальної стабільності. Тут на перший план виходить поняття безпеки, оскільки відсутність чіткого розуміння алгоритмів захисту кожного учасника міжнародної діяльності створює передумови для масових фінансових втрат, дестабілізації економічних показників та порушення мирного співіснування на міжнародній арені. Навіть найдрібніші похибки або запізнілі рішення здатні згубно вплинути на безпековий розвиток і знизити безпековий потенціал бізнес-структур, що діють на світовому ринку. Саме тому належна увага до обґрунтованого та ефективного адміністрування є критичною в умовах, коли динаміка глобальних процесів стає дедалі складнішою. Отже, все це актуалізує підняту нами тему статті, особливо в умовах воєнного часу.

Структура статті передбачає аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування мети й завдання дослідження. Висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження. Виклад основного матеріалу й формування висновків по результатах дослідження.

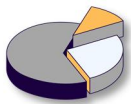
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід підкреслити, що важливі аспекти дослідження проблем міжнародного бізнесу розкривалися в роботах таких вчених, як О. Савченко, О. Силкін, К. Василенко, Г. Шевченко, Г. Петренко, Д. Іваненко, Є. Волошин, С. Павленко, М. Коваль, А. Ткаченко, О. Береза, П. Шевчук, В. Хмельницький, Т. Шевченко, Б. Крушельницький, М.



Ткачук, О. Заболотний, Н. Серeda, Є. Черненко, І. Кириченко, Д. Васильєв, Г. Приходько, У. Ніконенко, З. Стефанишин, О. Гринюк, Р. Карпенко, Л. Левченко, М. Остапчук, О. Костенко, І. Хоменко, О. Вітренко, Д. Харчук, В. Литвин, М. Сердюк, Л. Кучеренко, Р. Козак, А. Мороз і ін. До прикладу, І. Ю. Крамар [1] аналізує вихід на закордонні ринки як важливий аспект забезпечення ефективності підприємства в глобалізованому середовищі. Інші дослідники, такі як І. Брикова [2], зосереджуються на детермінантах міжнародної конкурентоспроможності, що є критичними для розуміння адміністрування міжнародних бізнес-операцій.

Дослідження Т.В. Шталь та співавторів [3] пропонує погляд на формування інвестиційної стратегії підприємств, яке діє у міжнародному бізнесі. Робота Р. В. Тульчинського та інших [4] розглядає стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах макроекономічної нестабільності, що є актуальним для адміністрування міжнародного бізнесу. Концептуальні підходи до стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю, які представлені І.В. Перевозовою та співавторами [5], підкреслюють складність адміністраційних процесів у міжнародних компаніях. П. Г. Ільчук [6] обговорює переваги інтернаціоналізації, вказуючи на необхідність адаптації управлінських структур. В. І. Кокоріна [7] підкреслює імперативи розвитку міжнародного бізнесу, що включають в себе адаптацію до змінних умов глобалізації та міжнародних ринкових вимог. Дослідження І. М. Камарчука та інших [8] вносить вклад в теоретичне обґрунтування міжнародної конкурентоспроможності, що є фундаментом для ефективного адміністрування. Стратегічні аспекти, представлені В. Костюком та Т. Янчуком [9], розкривають методи формування конкурентних переваг, важливих для управління міжнародним бізнесом. Останнє, Полякова [10] надає систематизоване викладення зовнішньоекономічної діяльності, яке може слугувати як навчальний ресурс для розуміння основ адміністрування в міжнародному контексті.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і



концепцій в контексті особливостей проблем адміністрування міжнародного бізнесу внаслідок воєнних дій, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Дослідження може внести значний вклад у розуміння впливу військових дій на адміністрування міжнародного бізнесу та запропонувати відповідні ефективні стратегії для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у складних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є характеристика особливостей основних проблем адміністрування міжнародного бізнесу внаслідок воєнних дій. Об'єктом дослідження виступає система адміністрування міжнародного бізнесу в умовах сьогодення. Методологія статті передбачає застосування наступних методів, зображених на табл.1.

Таблиця 1**Методологія дослідження**

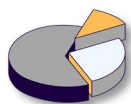
№	Методи	Характеристика
1	Метод індукції та дедукції, порівняння і систематизації	для визначення та характеристики адміністрування міжнародного бізнесу в умовах сьогодення
2	Метод синтезу і аналізу	для доведення важливості впливу воєнного стану на систему адміністрування міжнародного бізнесу в умовах сьогодення
3	Метод морфологічного аналізу	для групування управлінських засад адміністрування міжнародного бізнесу в умовах сьогодення
4	Графічний й табличний методи	для якісного подання результатів дослідження
5	Абстрактно-логічний метод	для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження

Джерело: складено авторами



Основне завдання статті являє собою визначення яким чином воєнний стан в Україні впливає на систему адміністрування міжнародного бізнесу в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливість коректного адміністрування міжнародного бізнесу значно посилюється за умов сучасної інтеграції ринків і посилення міждержавних зв'язків [11-13]. Міжнародна діяльність сьогодні охоплює широкий спектр операцій, пов'язаних з експортом, імпортом, транспортуванням, залученням інвестицій, міжкультурною комунікацією та інноваційними технологіями [14-15]. Такого роду процеси безпосередньо формують середовище, в якому функціонують бізнес-утворення різних масштабів, і впливають на розвиток як окремих галузей, так і цілих країн. Будь-яке неправильне або слабе управлінське рішення в цих координатах може спричинити ланцюгову реакцію, що обернеться комерційними втратами, фінансовою нестабільністю або серйозними збоями у відносинах із партнерами. Усе це ускладнює розвиток міжнародних ініціатив, знижує ефективність стратегічного планування та перешкоджає повноцінному використанню безпекового потенціалу. При цьому, реальність свідчить, що проблеми адміністрування мають здатність виникати систематично. Навіть найкраще продумані плани та процедури можуть дати збій унаслідок людського чинника, технологічних збоїв або змін у нормативно-правовому полі тієї чи іншої держави. До прикладу, раптове посилення митних правил на кордоні однієї з країн може поставити під загрозу логістику та фінансові потоки, тоді як зміни в оподаткуванні іноземних інвесторів стануть істотним гальмом для розширення безпекового розвитку. Усе це своєю чергою відображається у зниженні безпекового потенціалу, що закладений у глобальні бізнес-проекти. Вміння швидко ідентифікувати ці загрози, а також розробляти гнучкі рішення є ключем до збереження і примноження конкурентних переваг у міжнародній діяльності (табл.2).



Таблиця 2

Характеризуючі ознаки сучасного ведення міжнародного бізнесу

№	Ознаки	Характеристика
1	Глобалізація та інтеграція ринків	Сучасний міжнародний бізнес характеризується високим рівнем глобалізації, що передбачає глибоку інтеграцію ринків різних країн. Це означає, що підприємства активно розширюють свою діяльність за межі національних кордонів, шукаючи нові ринки збуту, джерела сировини та можливості для інвестицій
2	Використання сучасних інформаційних технологій та цифровізація	Цифровізація є однією з ключових ознак сучасного ведення міжнародного бізнесу. Використання передових інформаційних технологій дозволяє підприємствам ефективно управляти глобальними операціями, забезпечувати безперервний обмін інформацією та оптимізувати бізнес-процеси. Інтернет, великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI) та хмарні обчислення стають невід'ємними інструментами для аналізу ринкових тенденцій, прогнозування попиту, управління ланцюгами поставок та покращення обслуговування клієнтів
3	Міжкультурна адаптація та управління різноманітністю	Міжнародний бізнес неможливо уявити без врахування культурних відмінностей між різними країнами та регіонами. Управління різноманітністю та міжкультурна адаптація стають важливими аспектами успішного ведення бізнесу на глобальному рівні
4	Складність та різноманітність правового та регуляторного середовища	Міжнародний бізнес функціонує в умовах складного та різноманітного правового середовища, яке включає національні закони, міжнародні договори, регуляторні вимоги та стандарти. Підприємства повинні дотримуватися різних нормативних актів, що регулюють торгівлю, інвестиції, інтелектуальну власність, екологічні стандарти та трудове законодавство у кожній країні, де вони здійснюють свою діяльність

Джерело: складено авторами

Окремої уваги заслуговує потреба в постійній реакції на загрози, які супроводжують міжнародну діяльність. Вчасне виявлення пробоїн у системі адміністрування та швидке вжиття коригувальних дій дають змогу мінімізувати негативні наслідки. Тільки випереджальне мислення, що базується на аналізі ринку, геополітичній ситуації та прогнозуванні тенденцій, дає шанс стримати перші імпульси потенційної загрози й не допустити їхнього переростання у



масштабні труднощі. Саме в цій площині концепція безпеки стоїть на першому місці: без ефективних протоколів захисту та взаємодопомоги будь-яка невелика несподіванка перетворюється на серйозне випробування для міжнародних зв'язків. Від оперативної реакції залежить, чи залишиться бізнес-структура стійкою і чи збереже належний рівень функціонування (рис.1).

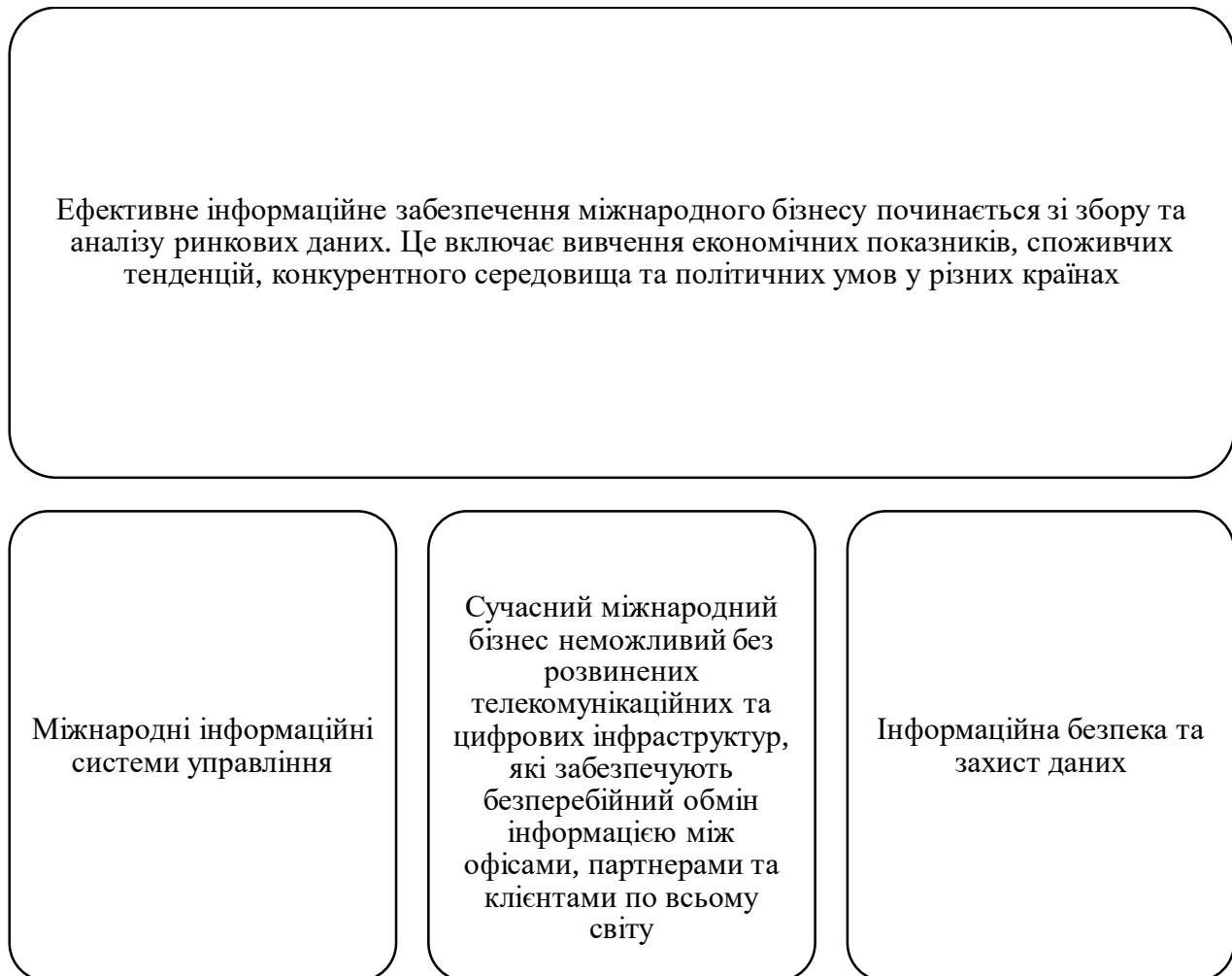


Рис.1. Інформаційне забезпечення міжнародного бізнесу

Джерело: складено авторами

Актуальність проблем адміністрування міжнародного бізнесу ще більше зростає в умовах воєнного стану, який вже певний час діє в Україні. Розв'язання питань зовнішньоекономічної співпраці, залучення нових контрактів та підтримка існуючих взаємодій ускладнюється, коли постає необхідність оперативно реагувати на перебої з транспортною інфраструктурою, змінювати логістику в умовах блокування окремих шляхів або пристосовуватися до нових



вимог митних і прикордонних служб. Військові виклики завжди впливають на стратегічну діяльність українських суб'єктів підприємництва, а водночас і на міжнародних партнерів, що підтримують зв'язки з вітчизняним ринком. Саме тому безпековий розвиток у таких умовах є не просто бажаним, а життєво необхідним для збереження конкурентних позицій і стабільності. Задля того, щоб ефективно забезпечити безпеку та підтримувати безпековий потенціал у ситуації військового стану, усім учасникам міжнародної діяльності доводиться впроваджувати нові інструменти управління, переглядати стандарти взаємодії та ставити на чільне місце питання довіри й прозорості. Так, зокрема, може виникнути потреба у збільшенні запасів сировини, створенні резервних ланцюгів постачання, перепрофілюванні виробництва. Це все вимагає підвищеного рівня фаховості та швидкості адаптації кадрового складу, який відповідає за координацію міжнародної діяльності (рис.2).



Рис.2. Вплив воєнного стану на міжнародний бізнес

Джерело: складено авторами



Не можна ігнорувати той факт, що систематичний характер виникнення загроз потребує системного ж підходу до їх розв’язання. Ідеться про створення ефективних механізмів комунікації між партнерами, прозорих процедур аудитів та контролю виконання зобов’язань, а також про формування резерву фінансових ресурсів для реагування на надзвичайні ситуації. Усе це має бути інтегровано в загальну стратегію, котра враховує довгострокову перспективу та дозволяє зберегти безпековий потенціал на належному рівні.

Підсумовуючи, слід зазначити, що проблеми адміністрування міжнародного бізнесу мають надзвичайно важливе значення в сучасну епоху, позначену різноманіттям глобальних викликів. Ключова причина полягає в тому, що будь-які управлінські збої чи недоліки можуть стати джерелом потужних загроз, здатних перекинутися на суспільну і економічну сфери. Спроможність бізнес-структур гнучко реагувати на зміни та інвестувати в безпековий потенціал — це не просто фактор успішного розвитку, а й база для збереження стабільності в регіональному та світовому масштабі.

Висновки. Слід зазначити, що військовий стан в Україні чітко засвідчив, що проблеми в цій галузі можуть виникати часто і систематично, проте саме готовність до швидкої відповіді та запровадження інноваційних підходів дає шанс усім зацікавленим сторонам подолати труднощі та забезпечити подальший прогрес. У перспективі життєздатність будь-якого суб’єкта, який залучений до міжнародної діяльності, залежить від того, наскільки він враховує безпеку в кожному аспекті своєї діяльності та чи зберігає прагнення до постійного поліпшення адміністрування на тлі військових викликів. У періоди невизначеності, спричиненої військовими умовами, особливо чітко проявляється потреба в нових підходах до адміністрування. Збільшення уваги до питань безпеки та розвиток відповідних напрямів аналізу дозволяють визначити найуразливіші місця в ланцюгах вартості та убезпечити себе від негативних сценаріїв. Це стосується як фінансових питань, так і управлінських викликів, пов’язаних із неможливістю фізичної присутності фахівців у зоні військових дій або з тимчасовою втратою контактів із закордонними постачальниками. Вчасне



виявлення загроз і побудова плану для їх подолання стає запорукою збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Ба більше, ігнорування таких викликів призводить до втрати довіри з боку партнерів, а отже, унеможлиблює подальший безпековий розвиток та реалізацію спільних проєктів.

Список використаних джерел

1. Крамар І. Ю. Вихід на закордонні ринки як спосіб забезпечення ефективної діяльності підприємства в умовах глобалізації. Галицький економічний вісник. 2017. №2 (53). Тернопіль. с. 59-68.
2. Брикова, І. Детермінанти міжнародної конкурентоспроможності національних регіонів у глобальному економічному просторі. Міжнародна економічна політика. 2007. №2 (7), с. 5-33.
3. Шталь Т.В., Козуб В.О., Бондаренко Л.М. Формування інвестиційної стратегії вітчизняним підприємством у міжнародному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. № 1(49). С. 213–216.
4. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 5-9
5. Перезовова І.В., Устенко А.О., Малинка О.Я., Морозова О.С. Концептуальна модель процесу стратегічного управління системою зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. № 17.2018. с. 15-21.
6. Ільчук П. Г. Переваги інтернаціоналізації підприємств. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. 2014. № 4'. с. 128-133.
7. Кокоріна В.І. Імперативи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2010. № 3. С. 67–73.
8. Камарчук І. М., Шопський Ф. І., Шевченко О. В. Змістовнотеоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Вісник



Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки.

2022. №66. С. 78–84.

9. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ. 2019. Том 58. № 3. с. 115–120
10. Полякова Я. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 98 с.
11. Леськів Г., Левків Г. Менеджмент в умовах інновацій внаслідок застосування технологій на базі штучного інтелекту: виклики при переході до Індустрії 5.0. № 7(35).2024: Наукові інновації та передові технології. 278-285.
12. Силкін О. С. Аналіз фінансового стану підприємства як інформаційне підґрунтя забезпечення економічної безпеки. «Наукові записки». Львів: Укр. акад. друкарства. 2016. № 1. С. 220–225.
13. Ситник Л. С. Організаційно – економічний механізм антикризового управління підприємством: автореф. Дис.. на здобуття наук. Ступення докт. економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами». Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2002. 32 с.
14. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Інноваційність системи управління як умова забезпечення безпеки розвитку підприємств. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 2 (66). С. 82–90.
15. Пойда-Носик Н. Н. Визначення сутності механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва. Вісн. Ун-тубанків. справи Нац. банку України. 2012. № 1 (13). С. 87–91.