

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Л. М. Побоченко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

Тема: «Вплив геополітичних зрушень на міжнародний бізнес в Україні»

Виконавець: Комнацький Кирило Юрійович, група МЕВ-204М

\_\_\_\_\_ (підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних  
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ  
Соколова Зоя Сергіївна

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

Нормоконтролер: Набок Інна Іванівна

\_\_\_\_\_ (підпис нормоконтролера)

Київ – 2023

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу  
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»  
освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Леся ПОБОЧЕНКО  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на виконання кваліфікаційної роботи**

**Комнацького Кирила Юрійовича**

1. Тема роботи «Вплив геополітичних зрушень на міжнародний бізнес в Україні» затверджена наказом ректора «22» вересня 2023 р. № 1903/ст.
2. Термін виконання роботи: з 25 вересня 2023 року по 24 грудня 2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання міжнародного бізнесу в Україні, статистичні матеріали Національного банку України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, Державної митної служби України, матеріали й аналітичні звіти Національного інституту стратегічних досліджень НАН України, Міжнародного валютного фонду, міжнародних компаній: World Investment Report, KPMG, Yale School of Management; KSE; Statista, Bloomberg, матеріали Forbes та з сайтів epravda.com.ua, leave-russia.org та інші.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні засади дослідження геополітичних зрушень та міжнародного бізнесу, вплив геополітичних змін на міжнародний бізнес в сучасних умовах, проблеми впливу геополітичних трансформацій на міжнародний бізнес в Україні в сучасних умовах російської військової агресії.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 5 таблиць, 20 рисунків.

6. Презентація основних результатів дипломної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 25 слайдів.

7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	28.08.2023	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	29.08.2023	Виконано
3.	Розкрити засади дослідження геополітичних зрушень та міжнародного бізнесу	25.09.2023-15.10.2023	Виконано
4.	Оцінити вплив геополітичних змін на міжнародний бізнес в сучасних умовах	16.10.2023-05.11.2023	Виконано
5.	Визначити проблеми впливу геополітичних трансформацій на міжнародний бізнес в Україні в сучасних умовах російської військової агресії	06.11.2023-26.11.2023	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	27.11.2023-04.12.2023	Виконано
7.	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	05.12.2023	Виконано
8.	Оформити кваліфікаційну роботу	06.12.2023-10.12.2023	Виконано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	11.12.2023	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	15.12.2023	Виконано
11.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	18.12.2023	Виконано

8. Дата видачі завдання: «29» серпня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Соколова З.С.  
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Комнацький К.Ю.  
(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Вплив геополітичних зрушень на міжнародний бізнес в Україні»: 106 сторінок, 5 таблиць, 20 рисунків, 94 літературних джерела.

**Перелік ключових слів (словосполучень):** МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, ГЕОПОЛІТИКА, ГЕОЕКОНОМІКА, ГЕОПОЛІТИЧНІ КОНФЛІКТИ, ІНВЕСТИЦІЇ, МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ, САНКЦІЇ, ГЕОПОЛІТИЧНІ ЗРУШЕННЯ.

**Об'єкт дослідження:** міжнародний бізнес в Україні.

**Предмет дослідження:** особливості геополітичних зрушень та їх вплив на міжнародний бізнес в Україні.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідження особливостей впливу геополітичних зрушень на міжнародний бізнес в Україні.

**Методи дослідження:** загальні методи (аналіз, синтез, історико-логічний, індукція, дедукція, пояснення, класифікація, абстрагування), теоретичні методи (системно-структурний аналіз), статистичні, економічні, графічні та інші.

**Отримані результати та їх новизна:** у роботі розкрито вплив геополітичних зрушень на міжнародний бізнес в Україні в сучасних умовах воєнного стану та ключові напрямки відновлення вітчизняної економіки України в умовах геополітичного впливу у післявоєнний час.

**Значущість виконаної роботи та висновки:** досліджуючи вплив геополітичних зрушень на міжнародний бізнес в Україні, виявлено важливі та актуальні чинники, що формують економічний ландшафт країни. Аналізуючи ризики та можливості, визначено, як глобальні геополітичні виклики впливають на іноземні інвестиції, торгові партнерства та стратегії підприємств. Результати цього дослідження надають глибоке розуміння того, як сучасна геополітична динаміка визначає конкурентоспроможність та можливості розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

**Рекомендації щодо використання результатів:** матеріали роботи рекомендується використовувати як джерело аналізу та інформації для прийняття стратегічних рішень в галузі бізнесу та інвестицій.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗРУШЕНЬ ТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	9
1.1. Сутність геополітики та її вплив на міжнародні економічні відносини.....	9
1.2. Взаємозв'язок між геополітичними зрушеннями та міжнародним бізнесом.	15
1.3. Геополітичне позиціонування України в системі ведення міжнародного бізнесу.....	23
РОЗДІЛ 2	
ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	33
2.1. Економічні наслідки геополітичних конфліктів та санкцій у світі.....	33
2.2. Стратегії поведінки зарубіжних компаній в умовах російсько-української війни.....	45
2.3 Вплив геополітичних рішень на міжнародну торгівлю та інвестиції в Україні.....	56
РОЗДІЛ 3.	
ПРОБЛЕМИ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ.....	65
3.1. Релокація бізнесу як резильєнтність підприємницької діяльності в умовах воєнного стану .....	65
3.2. Втрати українського бізнесу внаслідок війни.....	77
3.3. Ключові напрямки відновлення вітчизняної економіки України в умовах геополітичного впливу у післявоєнний час.....	84
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....	97

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття в системі міжнародних відносин простежується чітка тенденція до зміщення векторів геополітичної боротьби в сферу економіки. Транснаціональні компанії, національні держави та міжнародні інтеграційні утворення активно об'єднують зусилля для покращення власних конкурентних позицій на світових ринках, використовуючи повний комплекс економічних, політичних, технологічних, ідеологічних, а іноді й військових заходів.

Фактично традиційна геополітика, яка орієнтувалася на військово-політичний потенціал держави та домінуючу роль географічних факторів, поступилася місцем новій геополітиці або геоекономіці, яка акцентує увагу на економічному потенціалі держави та її інституційних одиниць. За цих умов ті країни, які не мають можливостей і навичок для участі в геоекономічному протистоянні, які не враховують геоекономічних реалій ХХІ століття при формуванні національної та зовнішньоекономічної політики, ризикують зазнати стратегічної поразки.

З огляду на такі тенденції особливої теоретичної та практичної актуальності набуває проблема дослідження геополітичної картини світу, факторів, що її трансформують, форм і методів проведення національними державами геоекономічної стратегії. Вирішення цього питання є особливо актуальним для нашої країни, яка опинилася в центрі геополітичної боротьби, піддавшись найжорсткішим і найбруднішим методам геополітичного протистояння у вигляді військової агресії.

Постійну увагу вітчизняна наука приділяла проблемам геополітики та геоекономіки, ролі міжнародного бізнесу в сучасній світовій економіці, починаючи з моменту здобуття нашою державою незалежності. Джерела, в яких простежується новаторський підхід дослідників, що розглядають тенденції розвитку глобальних цивілізаційних, геополітичних процесів, це роботи таких науковців, як: О. Арін, П. Бергер, І. Валлерстайн, Ч. Капху, Дж. Кларк, Г. Модельські, Х. Макрей, В. Томпсон, К. Уолтс, Ф. Фукуяма, С. Хантінгтон та ін.

Серед провідних науковців України, які приділяли увагу окремим аспектам цих проблем, слід, на нашу думку, виділити О. Борзенко, І. Гузенко, В. Ільїна, А. Македона, Н. Татаренко, А. Філіпенка та багатьох інших.

**Метою роботи** є дослідження особливостей впливу геополітичних зрушень на міжнародний бізнес в Україні.

Досягнення означеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність геополітики та її вплив на міжнародні економічні відносини;
- визначити взаємозв'язок між геополітичними зрушеннями та міжнародним бізнесом;
- охарактеризувати геополітичне позиціонування України в системі ведення міжнародного бізнесу;
- проаналізувати економічні наслідки геополітичних конфліктів та санкцій у світі;
- дослідити стратегії поведінки зарубіжних компаній в умовах російсько-української війни;
- визначити вплив геополітичних рішень на міжнародну торгівлю та інвестиції в Україні;
- проаналізувати напрями релокації бізнесу за кордон під час війни в Україні;
- окреслити втрати українського бізнесу внаслідок війни;
- визначити ключові напрямки відновлення вітчизняної економіки України в умовах геополітичного впливу у післявоєнний час.

**Об'єктом дослідження** є міжнародний бізнес в Україні.

**Предметом дослідження** є особливості геополітичних зрушень та їх вплив на міжнародний бізнес в Україні.

**Методологія дослідження.** Основні наукові результати магістерської кваліфікаційної роботи одержано з використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції (для дослідження сутності геополітики та її впливу на міжнародні економічні відносини); системного аналізу та синтезу (для встановлення взаємозв'язку між

геополітичними зрушеннями та міжнародним бізнесом); наукової абстракції (для визначення геополітичного позиціонування України в системі ведення міжнародного бізнесу; для формулювання ключових напрямків відновлення вітчизняної економіки України в умовах геополітичного впливу у післявоєнний час); а також спеціальні методи аналізу: історичного та абстрактно-логічного (для визначення економічних наслідків геополітичних конфліктів та санкцій у світі); системно-структурного (для визначення стратегії поведінки зарубіжних компаній в умовах російсько-української війни; для оцінки втрат українського бізнесу внаслідок війни); статистичного та структурного (для оцінки вплив геополітичних рішень на міжнародну торгівлю та інвестиції в Україні).

**Теоретичною основою дослідження** є теоретичні та економічні дослідження провідних українських та зарубіжних учених. Фактологічною та статистичною основою стали дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Національного інституту стратегічних досліджень НАН України, Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, Київської школи економіки та ін.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та висновки кваліфікаційного дослідження висвітлено у наукових дослідженнях:

1. Комнацький К.Ю. Міжнародні економічні відносини в контексті викликів і загроз XXI століття / К.Ю. Комнацький // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: матеріали XIV міжнародної науково-практичної конференції (11 травня 2023 року, м. Київ). – К., 2023 – С. 117-118.

2. Комнацький К.Ю. Шляхи відновлення економіки України у повоєнний період / К.Ю. Комнацький, К.В. Сидоренко // Сучасні наукові погляди на розвиток світової економіки та міжнародного співробітництва: матеріали міжнародної наукової конференції (6-7 жовтня 2023 року, м. Лейпциг). 2023 – С. 1-2.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 94 найменування на десяти сторінках.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗРУШЕНЬ ТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність геополітики та її вплив на міжнародні економічні відносини

Поняття, яке нині відоме як геополітика, існувало віддавна. В стародавні часи мислителі часто аналізували географічне розташування держав, їхні кліматичні умови, структуру населення та взаємовідносини між державами та регіонами. Однак це дослідження не мало конкретної назви до 1916 року, коли шведський вчений Рудольф Челлен (1864-1922 рр.) вперше введе термін «геополітика», розуміючи його як «доктрину, що розглядає державу як географічний організм або просторовий феномен». Слід відзначити, що геополітика Челлена в суті розвивала стару галузь – політичну географію, не намагаючись претендувати на самостійність. Сам Челлен визнавав свого вчителя у Фрідріха Ратцеля (1844-1904 рр.) [10, с. 89].

У наш час існує безліч визначень геополітики, можливо, навіть десятки чи сотні різноманітних підходів до цього терміну.

Український науковець Гузенко І.Ю. висловив думку, що ХХ століття викликало кризу у геополітиці, що раніше дозволяла робити логічні та кваліфіковані висновки щодо наслідків глобальних змін у світі. Це призвело до виникнення дефіциту професійних політичних аналітиків. Гузенко І.Ю. підкреслив, що визначення геополітики, яке запропонував К. Гаусгофер, є найточнішим, і немає сенсу вигадувати нові підходи. Мирослав Дністрянський із Львівського університету висловив ідею розмежування політичної географії і геополітики, розглядаючи першу як географічну науку про територіальні особливості політичних об'єктів, процесів і явищ, а другу – як прикладну дисципліну, що охоплює аспекти політичної діяльності, зумовлені географічними особливостями [5, с. 9].

Геополітику можна розглядати як політологічну концепцію, в якій географічні фактори, такі як: просторове розташування країни, розмір території, наявність або відсутність природних ресурсів, клімат, населення і його густота, грають визначальну роль, зокрема у зовнішній політиці. Важливість географічного чинника є визначальною, звісно, але, не є вирішальною, враховуючи національні інтереси, політичні та економічні пріоритети, рівень розвитку суспільства і структуру держави. Геополітика визначається як синтетичний інструмент для аналізу взаємодії держав на міжнародній арені. Поділ геополітики на фундаментальний і прикладний розділи, де останній іноді відомий як геостратегія, досліджує умови ухвалення оптимальних політичних рішень, враховуючи різні чинники, зазначені вище [4, с. 58].

Теоретично, геополітика може виступати у двох аспектах: як наука, яка досліджує закономірності взаємодії географічних умов та політики, і як ідеологія, яка служить засобом для виправдання, здійснення, збереження, укріплення та росту влади. Важливо визначити, на перше, в якому з цих виявів геополітика реально існує, а на друге, чи може взагалі стати наукою.

Як ідеологія, геополітика може використовувати різноманітні аргументи, пов'язані з географічним середовищем, без систематичної структури, лише для максимально ефективного виправдання політичних дій. В цьому контексті геополітика представляє собою специфічний елемент ідеології, а саме «географічну» складову.

Як наука, геополітика повинна бути вільною від обов'язку виправдовувати владу в будь-яких формах. Влада може використовувати результати геополітичних досліджень, перетворюючи їх у ідеологічні концепції. Проте це лише один із способів використання досягнень геополітики.

Хоча найбільш помітні та вагомні наслідки геополітика може мати на рівні влади, ця наука, як і будь-яка інша, може мати значення для самого пізнання. У цьому відношенні геополітика може мати універсальне освітнє та наукове значення.

Одне з визначальних геополітичних джерел концептуалізує геополітику як «теорію та практику актуальних міжнародних відносин і перспектив їх розвитку, враховуючи всебічний системний вплив географічних, політичних, економічних, військових, демографічних, екологічних, науково-технічних та інших чинників» [7, с. 45].

Недавно геополітика розглядалася з позиції проблем політичної географії, а сьогодні вже необхідно розмовляти про самостійність таких галузей, як геоekonomіка, геоecологія, геокультура тощо.

Деякі науковці розглядають геоekonomіку як складову геополітики, в той час як інші розглядають її як геостратегію. У сучасних умовах геоekonomіка досліджує маловивчені аспекти сучасного глобалізованого світу, зокрема: нові системи управління економічними процесами, нові учасники у процесі прийняття рішень та нові форми організації цілісностей. Геоekonomіка представляє собою специфічний аспект мондіалістської геополітики, який акцентує увагу на економічних реаліях в контексті простору [5, с.15].

Для геоekonomіки абсолютно не вирішальним є той факт, який народ населяє певну територію, його історія чи культурні традиції. Все зводиться до розташування світових фінансових центрів, родовищ корисних копалин, інформаційних хабів та великих виробництв. Геоekonomіка може виявити свою актуальність у політичній сфері лише за умови наявності світового уряду та єдиної планетарної держави.

Геоekonomічний підхід Ж. Атталі розкриває три ключові регіони, які стануть центрами нових економічних просторів у єдиному світі:

1. Американський простір, який об'єднує обидві Америки в єдину фінансово-промислову зону.
2. Європейський простір, що виникає після економічного об'єднання Європи.
3. Тихоокеанський регіон, який представляє зону «нового процвітання» з декількома конкуруючими центрами (Токіо, Тайвань, Сінгапур і інші) [7, с. 61].

Між вказаними територіальними просторами, згідно з Ж. Атталі, не виявиться особливих розбіжностей чи протиріч, оскільки економічний та ідеологічний аспекти

будуть строго ідентичними у всіх випадках. Єдиною відмінністю буде місце географічного розташування найбільш розвинених центрів, які зосереджуватимуть навколо себе менш розвинені регіони, що розташовані в просторовій близькості.

Суб'єктами геоeкономіки виступають національні корпорації, активно взаємодіючі у світовому поділі праці або володіючі стратегією майбутньої пристосованості. С. Переслегін представляє сучасний геоeкономічний універсум у формі піраміди, базою якої є аграрні регіони. Вище розташовані галузі, що виробляють сировину. Наступні два рівні мають індустріальний характер і включають в себе галузі, зайняті низькотехнологічним виробництвом. Завершують структуру останні, верхні шари, які є постіндустріальними. Тут виробляється інтелектуальна сировина, а діяльність підкоряється єдиноназначним правилам геоeкономічної гри. В межах цієї піраміди виділяються чотири світові частини: південь, що спеціалізується на доіндустріальному виробництві; схід, розвиваючи класичну індустрію; захід, центр високих технологій; північ, що випускає інтелектуальну сировину.

На сьогоднішній день геоeкономіка – це наука про стратегію розвитку держави, досягнення світового чи регіонального впливу, переважно шляхом економічних заходів. Цілісність світу визначається взаємодією різномасштабних соціально-політичних, економічних, етнічних та екологічних процесів, які відзначаються просторовою поляризацією. Різноманітні геополітичні та геоeкономічні процеси, переплітаючись один з одним, утворюють геострати – стратифіковані многовимірні комунікаційні простори та геомари – енергозбіркові рубежі. Заможність держави залежить не лише від природних ресурсів, адже може існувати ситуація, коли країна з великими запасами енергетичних ресурсів залишається бідною. У світі існують відомі приклади, коли країна, обдарована природними ресурсами, розвивається. Таким чином, суть у пропорціях і співвідношенні між джерелами продуктивної енергії та іншими ресурсами. Наприклад, західноєвропейська цивілізація досягла успіху не тільки завдяки вигідному географічному положенню, але й через спадкоємство античності. Ільїн В.В. виділяє наступні типологічні об'єкти рубіжної

комунікативності: геополітичні, гео економічні, соціокультурні та гео екологічні [6, с. 23].

На сучасний момент концепція «центр – периферія» в геополітиці вважається застарілою. У сучасному світі можна виокремити принаймні чотири типи транскордонних регіонів:

1) євро регіони, які переважно розташовані між країнами Європейського Союзу та між ЄС і країнами-кандидатами;

2) транс океанські макрорегіони, такі як Азіатсько-Тихоокеанське економічне співробітництво;

3) транс морські субрегіони, представлені Чорноморським економічним співробітництвом;

4) спеціальні зони між світовими економіками, такі як Великий Сянган, в одному соціокультурному просторі, наприклад, Китаю, з метою їх об'єднання в рамках держави-цивілізації [6, с.24].

Ринкові цінності, які є утилітарними та легко вимірюваними в грошових одиницях, відображають особисте самопідкування людини. З іншого боку, моральні цінності виражають турботу про інших та є не вимірюваними. Розповсюдження ринкових цінностей на політику, право, медицину, науку та інші сфери суспільного життя може призвести до руйнування соціуму. Заміна моральних принципів (як «добре» чи «погано») економічними («ефективно» чи «неефективно») визнається головною загрозою стабільності капіталістичного суспільства. Гео економічна стратегія може призвести до успіху та добробуту, лише якщо держава зможе створити критичну масу мислячих громадян.

У сучасній світовій економіці спостерігається явище глобалізації, яке одночасно супроводжується посиленням тенденцій регіоналізації. Прогнозується, що світове господарство розділиться на три полюси економічного і технологічного розвитку: Західна Європа, Північна Америка та Азіатсько-Тихоокеанський регіон. Це призводить до формування світових міст, таких як Нью-Йорк, Гонконг, Сінгапур, Стамбул, які, за деякими думками, можуть визначати світові події у XXI столітті. Найсильніші регіональні угруповання, такі як ОПЕК, НАФТА, АТЕС і ЄС, відіграють

важливу роль в геоeкономічних процесах. Розширюючи свій стратегічний курс на Схід, ЄС активно впроваджує програми, такі як ФАРЕ і ТАСІС, а також ініціює проекти трансмодальних коридорів. Програма ТАСІС, зокрема, спрямована на фінансування ринкової економіки в країнах СНД і сприяє розвитку сільського господарства, енергетики, реорганізації державних підприємств, підтримці приватного сектору, реформам державного управління, а також у сферах транспорту та телекомунікацій [9, с. 20].

Зміцнення глобальної конкуренції наростає вимоги до ефективності державного управління та сфери правового регулювання. Надійність світового правового контексту, який пристосовується до глобалізації, потребує перегляду та оптимізації системи регулювання міжнародних відносин, урахування нових учасників геоeкономічного простору, а також сучасних загроз геоeкономічних злочинів (феномен кінця ХХ і початку ХХІ століть), а також проблем взаємодії національних правових систем тощо.

Різноманіття учасників міжнародних економічних відносин вимагає розроблення нових підходів та інструментів правового регулювання як у сфері міжнародного публічного та міжнародного приватного права, так і в рамках національного правового середовища.

У цілому можна стверджувати, що зростання глобальної конкуренції протягом останніх десятиліть призвело до ряду негативних наслідків для сучасної геоeкономіки, таких як:

1. Зниження прибутку виробничого та комерційного секторів.
2. Зростання залежності від імпорту сировини, такої як нафта, газ, рідкісні мінерали, дорогоцінне каміння, будівельна деревина і інші.
3. Впровадження протекціоністських заходів і бюджетних асигнувань для стимулювання національної промисловості, порушуючи принципи вільної конкуренції.
4. Виникнення фінансових бульбашок і криз.
5. Економічна нестабільність, втрати робочих місць і погіршення рівня життя.

6. Комерційні війни між ключовими учасниками глобального економічного простору та наростання міжнародної напруженості.
7. Небезпечна «дика» індустріалізація, що сприяє глобальному потеплінню.
8. Глобалізація злочинних економічних моделей, таких як торгівля наркотиками, зброєю, людьми, проституція тощо.
9. Перенасиченість ринків.
10. Невизначеність, спричинена коливанням цін та обмінних курсів на міжнародному валютному ринку.
11. Політичні ризики, пов'язані з війнами та політичною нестабільністю країн-учасниць геоекономічного простору.

Таким чином, основні напрями розвитку сучасної геополітики: глобалізаційний вимір, взаємозв'язок між усіма державами світу, розвиток ринкових відносин та лібералізм, збільшення кількості локальних війн, перерозподіл геополітичних точок впливу, переформатування міжнародних організацій.

Отже, ключовими тенденціями розвитку сучасної геополітики є глобалізаційний аспект, взаємозв'язок між усіма державами світу, розвиток ринкових відносин і лібералізм, збільшення кількості локальних конфліктів, перерозподіл геополітичних впливових центрів та реформування міжнародних організацій.

## **1.2. Взаємозв'язок між геополітичними зрушеннями та міжнародним бізнесом**

Міжнародний бізнес представляє собою взаємовідносини фірм різних форм власності або їхніх підрозділів, що знаходяться в різних країнах, головною метою яких є одержання прибутку за рахунок отримання вигод із переваг ділових міжнародних операцій. Глобалізація міжнародного бізнесу проявляється перш за все в активізації в останні роки діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК) і в появі корпорацій, що перебувають на вищому щаблі їх розвитку – глобальних ТНК. Починаючи з 1980-х років глобальна конкуренція стає настільки важливим фактором розвитку світової та національних економік, що вона починає вирішальним чином

впливати на стратегічне планування та управління не тільки у найбільших транснаціональних корпораціях (ТНК), а й у компаніях, які традиційно орієнтувалися на національний ринок. Компанії прямо чи опосередковано вливаються в процеси, які відбуваються у міжнародному бізнесі.

Сучасний період характеризується швидкою зміною світового ландшафту, і навіть країни, які традиційно були орієнтовані на видобуток сировини, прискорено переорієнтовують свою економіку, спрямовуючись на нові технологічні тенденції. Це необхідно для досягнення довгострокової стійкості і підтримання конкурентоспроможності. Аналіз поточного етапу розвитку свідчить про інтенсивні зміни в індустрії, охоплюючи технологічний прогрес, структурні зміни, масштаби виробництва, географічне розміщення і організацію виробництва, а також в міжнародному співробітництві [12, с. 1194].

Геоспеціалізаційні процеси, викликані геополітичними та геоекономічними тенденціями, сприяють формуванню нового економічного порядку. Цей порядок передбачає зміцнення міжнародного регулювання світової економіки та міжнародних економічних відносин з урахуванням інтересів країн, які розвиваються та позбавляються позицій активних учасників світового ринку. Сучасний світовий порядок враховує взаємодію економіки та політики, національного розвитку та інтеграційних процесів, а також взаємозв'язок національної ідентичності та глобалізаційних тенденцій.

У сучасному етапі формування нового економічного порядку відбувається трансформація суспільних інститутів, що відбивається на глобальному середовищі. Сучасні комунікаційні технології посилюють вплив міжнародних організацій, які захищають інтереси розвинених країн в економічних і політичних аспектах. Виробництво інтелектуальних продуктів та нових технологій стає все більш прибутковим і монополізується розвиненими країнами, які отримують значний ресурс – інформацію та знання – за низьку ціну, надаючи обмежені матеріальні ресурси країнам світової периферії. Цей розподіл праці призводить до нового механізму формування та розподілу багатства, поглиблюючи міждержавну



економічну конкуренцію і збільшуючи економічну асиметрію між розвинутими та менш розвинутими країнами.

Особлива увага в цих процесах приділяється економічній безпеці держави. Головні критерії оцінки економічної безпеки держави включають її здатність використовувати національні конкурентні переваги для рівноправної участі в світовому поділі праці, а також стійкість та стабільність національної економіки. Серед ключових аспектів економічної безпеки визначаються політична ситуація в державі, енергетична незалежність, державна підтримка банківського сектору, конкурентоспроможність внутрішнього виробництва, інноваційний потенціал та інтеграційні процеси. Економічна безпека забезпечує можливість економіки гарантувати належні умови для життя та розвитку громадян, соціально-економічну та військово-політичну стабільність суспільства та держави, а також протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Низка геополітичних змінних відіграє важливу роль у формуванні міжнародного бізнес-середовища. Окрім географічної відстані та розташування, ці змінні включають наслідки колоніальної, холодної та пост-холодної воєн, регіоналізацію, демографічні характеристики, розподіл населення світу та їхній вплив на міжнародні бізнес-операції. Хоча ці фактори не класифікуються як «геополітичні», дослідники міжнародного бізнесу, тим не менш, згадують багато з цих змінних у своїх дослідженнях.

Однак увага, що приділяється цим змінним, є надзвичайно важливою. Незважаючи на очевидну важливість цих змінних, досліджень, що пов'язують різні географічні фактори з міжнародним бізнесом, загалом відносно мало. Обговорюючи просторовий вимір економічної діяльності організацій у глобальному контексті, Даннінг зазначає: «...здебільшого науковці приділяли мало уваги тому, як географія діяльності з доданою вартістю та ринків може впливати на оптимальне управління розподілом ресурсів» [13, с. 64]. Основна увага в цій дискусії приділяється впливу геополітичних змінних, оскільки вони впливають на міжнародні бізнес-рішення. рішення в міжнародному бізнесі. Зокрема, увага приділяється впливу геополітики на мотивацію та структуру міжнародних бізнес-операцій. У світлі вищезазначеної

дискусії, різні геополітичні явища можна згрупувати за трьома вимірами, які можуть сформувані геополітичну парадигму міжнародного бізнесу. Як показано на рис. 1.1, поряд зі специфічними для фірми змінними, геополітичні змінні мають тенденцію впливати на міжнародні бізнес-рішення.

Невизначені геополітичні події часто формують бізнес-середовище. Для суб'єктів міжнародного бізнесу життєво важливо розуміти геополітичні події, оскільки компанії, незалежно від їхнього місцезнаходження, сектору чи розміру, розробляють стратегії відповідно до геополітичної ситуації. Геополітичні ризики переконують інвесторів уникати акцій. Це негативно впливає на прибутковість фондового ринку. Дуже часто інвестори переносять свій бізнес у країни, де легше вести бізнес. Наприклад, за останні три роки багато інвесторів перенесли свій бізнес з Китаю до В'єтнаму, Сінгапуру, Індонезії та Бангладеш. Знову ж таки через ситуацію з COVID-19 китайські інвестори переїхали до інших країн. Японія підтримала японські компанії, які виїхали з Китаю та переїхали до країн Азії.

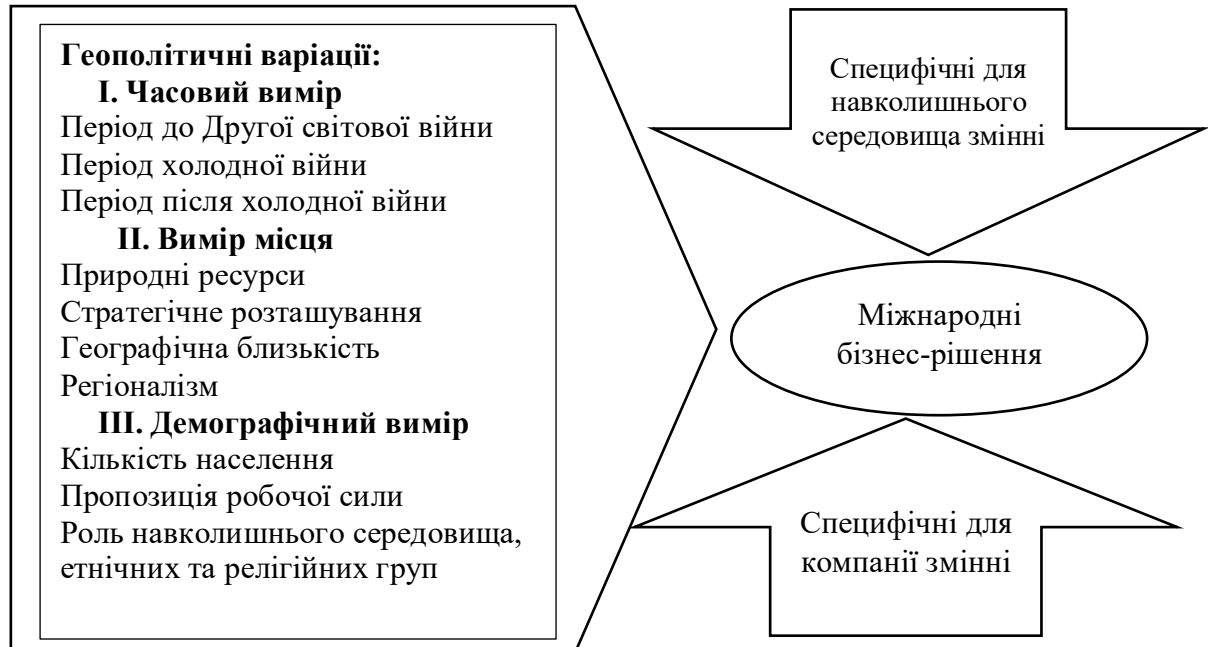


Рис. 1.1. Геополітична парадигма міжнародного бізнесу.

Примітка. Побудовано автором самостійно на основі Vinay K. International Relations, Surjeet Publication, New Delhi, 2019. – P. 121.

Сьогодні, головним завданням міжнародного бізнесу є розуміння величезного розміру глобального ринку. Зараз у світі існує понад 200 національних ринків, які, здавалося б, представляють нескінченну кількість можливостей для міжнародного бізнесу. Однак різноманітність між націями представляє унікальні міркування та безліч перешкод, таких як:

1. Відмінності в національному багатстві: відмінності в багатстві між націями залишаються величезними.
2. Регіональна різноманітність відповідно до багатства та населення: у Північній Америці проживає лише 5 відсотків населення світу, але вона контролює майже третину світового валового внутрішнього продукту.
3. Культурна/мовна різноманітність: у світі існує понад 10000 мовних/культурних груп.
4. Розмір країни та різноманітність населення: на початку двадцятого століття було близько 60 країн; до 2000 року це число зросло до понад 200.

Міжнародний бізнес знижує собівартість продукції завдяки конкурентним цінам і дозволяє вітчизняним виробникам виходити на світові ринки. Ситуація на ринку коливається разом з розвитком політичної ситуації в державі. Тероризм, як політична проблема, створив нову загрозу для міжнародного бізнесу.

Геополітичні фактори можуть впливати на бізнес різними способами. Зміна політичного істеблішменту може змінити бізнес-політику країни. Наприклад, адміністрація Трампа в Америці запровадила нові тарифи на сталеві вироби, що імпортуються з Китаю. Так само індійський уряд нещодавно запровадив обов'язкове схвалення уряду для прямих іноземних інвестицій із сусідніх країн.

Суб'єктам міжнародного бізнесу необхідно знати підхід країни до вільного ринку та регулювання галузей. Економічна політика країни, наприклад, соціалізм чи капіталізм, визначає підхід до ведення бізнесу. У капіталістичній країні засоби виробництва контролюються приватними суб'єктами. І навпаки, в соціалістичній країні економіку та засоби виробництва контролює держава. У глобальному сценарії демократичні уряди підтримують капіталізм, а авторитарні режими – соціалістичну

економіку. Багато країн, що розвиваються, такі як Китай, Індія, Угорщина та Мексика, захистили свої галузі від глобальної конкуренції [17, с. 97].

Політична стабільність країни відіграє важливу роль у міжнародному бізнесі. Сполучені Штати, Канада, В'єтнам, Бангладеш, Китай, Японія та Австралія забезпечують політичну стабільність у своїх країнах. Стабільність уряду впливає на економічну та торговельну політику. Однак авторитарні країни, такі як Китай чи Північна Корея, поєднують державне втручання з приватними інвестиціями. Таку систему називають «соціалістичною ринковою економікою» [8, с. 144]. На відміну від інших країн, китайський уряд контролює використання інтернету в країні. Як результат, Baidu, китайська пошукова система, більш популярна в Китаї, ніж Google, заробила 73 % від загального доходу пошукових систем.

Загалом ресурси стали менш важливими як мотив інтернаціоналізації в сучасному світі, оскільки знання та технології, які можна передавати, набули більшого значення, ніж природні ресурси в багатьох галузях.

Інтернаціоналізація була однією з основних стратегій, до яких вдаються менеджери, щоб зменшити накладні витрати на операції. Нерідкі випадки, коли компанія передає частину своїх операцій на аутсорсинг (офшоринг), отримує компоненти та інші матеріали або переміщує виробничі потужності в іншу країну, щоб скоротити витрати.

Наприклад, британська телекомунікаційна компанія Vodafone передала свої кол-центри в Індію, Південну Африку та Єгипет; також американська компанія Apple перенесла свій виробничий завод до Китаю, зберігши дослідницьку та конструкторську базу в США. Деякі компанії фактично критикували за використання дешевої робочої сили в країнах, що розвиваються, де умови праці в їхній країні вважалися б неприйнятними.

Проте дешева робоча сила не обов'язково є привабливою для капіталомістких підприємств, де перевага віддається відносно невеликій кількості вузькоспеціалізованої робочої сили – якщо, звичайно, висококваліфікована робоча сила не доступна за низьку заробітну плату, як це було в останні роки з розробниками програмного забезпечення, наприклад, в Індії.

Деякі країни мають тривалі формальності для експорту та імпорту товарів. Японці є експертами у створенні торговельних бар'єрів. Японія має досвід перевірки кожної цибулини тюльпана митними інспекторами, що завдає шкоди. Як наслідок, Нідерланди експортують цибулини тюльпанів до більшості країн світу, окрім Японії.

Геополітичні наслідки досить помітні через невизначеність, що виникла внаслідок торговельної суперечки між США та Китаєм. Незважаючи на це, долар був сильним на валютному ринку, а капітали перетікали на ринок США.

Такі країни, як США, Індія та Бразилія, є більш стійкими до зовнішніх факторів, оскільки їхній ВВП визначається внутрішніми чинниками. Навпаки, Китай, Німеччина, Японія та Сінгапур залежать від міжнародної торгівлі, а отже, вразливі до геополітичних чинників. Глобальні ділові кола повинні вивчати бізнес-політику та регуляторні норми уряду.

Зростання популізму впливає на міжнародний бізнес. Питання Brexit, вибори президента США, коаліційний уряд в Італії, перемога нових політичних сил у Шрі-Ланці та Ізраїлі – все це приклади популізму. Популістські фактори, такі як корупція, політична нестабільність, бюрократична неефективність, тероризм і коливання валютних курсів впливають на бізнес. Популістські фактори – це, по суті, аберація державного устрою.

Тоталітарна влада створює вищі ризики для бізнесу, ніж демократичний устрій. Стабільність політичної системи створює сприятливе середовище для бізнесу. Аналогічно, імідж уряду може впливати на діяльність бізнес-компанії. Корумпований, автократичний і комуністичний уряд має негативний імідж. І навпаки, чесний і прозорий уряд може залучити більше інвестицій. Безперечно, нестабільна політична ситуація є небезпечною для багатонаціональних компаній. Несподівана геополітична подія може змінити ситуацію в країні і поставити компанію в незручне становище. Наприклад, приватизація об'єктів державного сектору впливає на бізнес-середовище. Бізнес-ризик є вищим у країнах, які стикаються з соціальними заворушеннями. Корумповані іноземні уряди можуть захопити компанію без попереднього попередження, як це сталося у Венесуелі.

Вторгнення Росії в Україну призвело до масової еміграції західних ТНК, які залишили після себе активи, що опинилися в скрутному становищі та/або суттєво недооцінені. Втеча ТНК з Китаю також триває, хоча і більш повільними темпами. Президенти Росії та Китаю чітко заявили, що вони кинуть виклик ліберальному міжнародному порядку, який був встановлений США та їхніми союзниками після Другої світової війни [88]. Пекінський консенсус виступає проти ліберального міжнародного порядку, і хоча Сі уникав називати США на ім'я, президент США Байден був більш відвертим, заявивши, що Китай є «єдиною країною, яка має [...] намір змінити міжнародний порядок» [94]. Більше того, в останній стратегії національної безпеки і оборони США Китай визначено як головного «геополітичного конкурента» США, тоді як багато інших розвинених країн (наприклад, у межах ЄС) також назвали Китай стратегічним суперником [66]. Визначення геополітики в цьому ключі означає, що «географія впливає на політику і відносини між державами» [12, с. 1200]. Таким чином, геополітика формується під впливом кількох факторів, включаючи географію, ресурси (природні та створені людиною), демографію та міжнародні відносини [73].

Однак сучасне геополітичне суперництво на цьому не закінчується. Останніми роками ліберальний міжнародний порядок зіткнувся з кількома світовими подіями. Починаючи з глобальної фінансової кризи 2008 року, міжнародної космічної гонки, зміни клімату, пандемії COVID-19 та низки збройних конфліктів (наприклад, у М'янмі, Сирії, Ємені) з негативними побічними ефектами для країн, що знаходяться в їх «околицях», міжнародних міжурядових організацій, неурядових організацій та багатьох інших. Зростаюча актуальність геополітики відображається у дедалі частішій появі цього терміну в дослідженнях з міжнародного бізнесу.

### 1.3. Геополітичне позиціонування України в системі ведення міжнародного бізнесу

У кінці ХХ на початку ХХІ століття в системі міжнародних відносин спостерігалася чітка тенденція зміщення векторів геополітичної боротьби в сферу економіки. Транснаціональні компанії, національні держави та міжнародні інтеграційні утворення активно об'єднували свої зусилля задля покращення власних конкурентних позицій на світових ринках, використовуючи для цього весь спектр економічних, політичних, технологічних, ідеологічних та інколи і військових заходів. Фактично, традиційна геополітика, яка концентрувалася на військово-політичному потенціалі держави та домінуючій ролі географічних факторів поступилася новій геополітиці або геоекономіці, яка робить акцент на економічному потенціалі держави та її інституційних одиниць. В цих умовах, ті країни, які не володіють можливостями та навичками участі в геоекономічному протистоянні, які не враховують геоекономічні реалії ХХІ століття при формуванні своєї національної та зовнішньої економічної політики, ризикують приректи себе на стратегічний програв.

З моменту здобуття Україною незалежності у 1991 році велика увага приділялася аналізу переваг геополітичного положення, яке мало потенціал збільшити вплив нашої держави на міжнародному рівні, особливо в Європі, і взаємодіяти зі стратегічними інтересами глобальних акторів у світовій політиці.

Незважаючи на переваги, існують певні негативні аспекти. До недоліків нашого геополітичного положення відносяться:

1. Обмежений доступ до світових океанів через Чорне та Азовське моря, а далі – через вузькі протоки Босфор та Дарданелли, які контролює Туреччина.
2. Відсутність значних природних резервів нафти та газу при великій залежності української економіки від російських постачань енергоносіїв.
3. Існування окремих окраїнних частин країни, які географічно недостатньо пов'язані з основною територією та в минулому мало консолідовані в загальноукраїнському політичному процесі, зокрема Крим та Закарпаття, які потенційно можуть стати об'єктами втручання сусідніх держав.

4. Виразна політична, економічна, культурна та інформаційна залежність від впливового сусіда – Росії.

Незважаючи на вищезазначені аспекти, найбільшою геополітичною проблемою залишається слабка внутрішня взаємодія різних частин України, що, як вважається вже давно і, на жаль, підтверджується й досі, є наслідком відмінної ментальної, культурної та ціннісної орієнтації Заходу та Сходу України на зовнішньополітичні орієнтири, перш за все, на Європу та Росію. Це є наслідком складної взаємодії історії та географії.

Важливо звернути увагу на ряд значущих «залишкових» впливів і викликів, викликаних коронавірусною кризою 2020-2021 років, які мають потенціал призводити до значних соціально-економічних та суспільно-політичних втрат у разі їх ігнорування або появи нових непередбачених шоків.

Звернення до надбань (позитивних і негативних, з якими світова економіка входила у 2022 р.) важливо для того, щоб оцінити перспективи майбутнього світоустрою, у тому числі внаслідок російської агресії і мужнього захисту Україною власної свободи і незалежності.

Український уряд став об'єктом різкого критичного аналізу за свою політику надання антикоронавірусної «підтримки» населенню та бізнесу під час початкових місяців пандемії. Однак важливо зауважити, що ця критика не лишилася безрезультатною. Натомість уряд виявив вчасну та дієву реакцію на протидію російській агресії, включаючи фінансову підтримку, сприяння евакуації населення з постраждалих територій та допомогу підприємствам у розташуванні на менш пошкоджених теренах.

Важливим елементом стала зміна у підході до популізму, що, в умовах вітчизняної сучасної історії, висунув раціональність та довіра, зокрема до Збройних Сил, які мають здатність захищати країну. Зокрема, відзначається широка міжнародна солідарність, включаючи участь іноземних громадян у протидії агресору, що свідчить про визнання України як країни, що прагне зберегти природні цінності свободи та незалежності. Це внесло певну надію, що процес відновлення країни буде



ефективнішим, особливо з урахуванням широкої підтримки від світової спільноти, яка вже була анонсована та очікується.

І виявилось, що завдання якнайшвидшого та повноцінного відновлення української економіки не вичерпується національними аспектами. Від малої відкритої економіки, обсяги доданої вартості якої складають лише близько 0,2% світової, вже залежить глобальна економічна динаміка і навіть добробут значної частини людства (зокрема, в частині продовольчого забезпечення).

Отже, виявлено, що економічні прогнози будуть періодично коригуватися протягом усього 2023 року, оскільки глобальний конфлікт негативно вплинув (в різних ступенях) на практично всі національні економіки. Ще однією значущою детермінантою зниження глобальної економічної активності (у зв'язку з війною) є зменшення виробництва та експорту ключових сільськогосподарських продуктів, таких як пшениця, кукурудза, соняшник та олія, що становлять основу експортної діяльності України. Обмеження доступності продовольства, в поєднанні з підвищенням вартості енергоресурсів, призводить до помітного зростання цін на споживчі товари загалом, що найбільше вражає населення країн з низьким рівнем доходу і, відповідно, має глобальні наслідки для добробуту.

Відтак, швидка зміна торговельних потоків, потоків капіталів, міграційних потоків, які мали б відновитись у посткризовий період, унаслідок «природної» кволості багатьох урядів надалі можуть провокувати ухвалення швидких, далеко не завжди раціональних рішень (з невідомим результатом через відсутність широкомасштабних прецедентів у останні два-три десятиріччя). Більше того, провокована коронавірусом неефективність систем державного управління найімовірніше спричинятиме «стурбованість» стосовно національних і міжнародних систем безпеки, розширення протекціонізму, використання ресурсного потенціалу для запровадження дискримінаційних заходів з метою отримання політичних вигод. Тобто, замість швидкого відновлення і надолуження втрат двох коронавірусних років, перед людством дедалі ясніше вимальовувалися загрози впадання у стан депресивності (внаслідок низьких відновлювальних темпів у поєднанні з острахами нових кризових хвиль).

Нагадаємо, боротьба з коронавірусом, глобальний характер якої проявився з самого початку поширення, вимагала скоординованості та взаємосприяння різних країн, різних політичних та економічних агентів. У дійсності ж часто відбувалося загострення суперечностей між країнами, використання коронавірусної дипломатії для досягнення політичних вигод, витіснення політичних опонентів з країн, які найсильніше постраждали від коронавірусної кризи. Це не призводило до покращення взаєморозуміння, а навпаки – спричиняло подальші кризові дисбаланси та пригнічення намірів до досягнення взаєморозуміння. У таких умовах, що характеризувалися зростанням недовіри та конфліктів між практично всіма економічними агентами, неодмінним ставало загальне збільшення рівня ризиків у економічній діяльності, що, як правило, виступало обмежуючим або, принаймні, стримуючим фактором у світовому розвитку.

Воєнні дії Росії проти України, порушення нею міжнародного права, її ігнорування позицій, мирних закликів та попереджень інших держав і міжнародних організацій наочно висвітлили імперську та агресивну сутність політики Російської Федерації, підтвердивши факт, що відносно Росії норми права не діють. Схвалення економічного співробітництва з авторитарними державами (Китай, Росія) незалежно від питань безпеки, розширення «виключно комерційних» проектів з компаніями цих держав сприяє поширенню політичної корупції та економічної та політичної залежності від них. Гібридні конфлікти та кризи на міжнародному рівні характеризуються використанням нетрадиційних видів зброї, таких як енергетичні ресурси, політична корупція, агресивна пропаганда, які останнім часом доповнилося і використанням продовольства. Використання цих форм зброї державою-агресором вказує на її підступну, жорстоку сутність. Основними напрямками використання цих форм зброї Росією наразі є:

- 1) тиск на захід за допомогою спроб зневаження його (нагадуючи про колоніальне минуле країн Азії та Африки, викликаючи нерозуміння нерівності між країнами півночі та півдня, розповсюджуючи фейки щодо походження COVID-19 і невинуватого розподілу вакцин проти нього);

- 2) роз'єднання Європи шляхом поглиблення енергетичної кризи та збільшення невдоволення населення європейських країн перед та під час зимового періоду;
- 3) збільшення тиску та зниження стійкості країн ЄС, відволікаючи їх увагу від війни в Україні через змушене реагування на міграційні хвилі, спровоковані блокуванням постачань зерна з портів України самою Росією;
- 4) зміцнення власних позицій на міжнародній арені шляхом протиставлення Росії «загниваючому» Заходу;
- 5) зменшення наслідків санкцій через неприєднання до них окремих країн, введення «сірих» та контрабандних схем;
- 6) ослаблення економічного потенціалу України та блокування її отримання західної допомоги.

Воєнні події в Україні спричинили значні зрушення в доленосних глобальних процесах, викликали збільшення ступеня невизначеності та непередбачуваності, що призвело до збільшення нервозності у поведінці окремих учасників. Це відзначається значним ускладненням прогнозування майбутнього, визначення стратегічних і тактичних пріоритетів, а також координації поточної взаємодії між країнами в рамках спільних заходів для подолання кризових ситуацій.

Суттєвим чинником, що впливає на світову економіку та безпеку, виявилися безпрецедентні санкції проти Росії, які, посиливши наслідки епідемії COVID-19, зумовили потребу перегляду коопераційних зв'язків, зміни та ускладнення торговельних ланцюжків, кризові явища у глобальній економіці, в її окремих сегментах, практично в усіх регіонах світу, в рамках глобальних і регіональних союзів. Загострення кризових явищ викликає неоднозначні очікування змін у структурі світової економіки та систем безпеки. З другого боку, зміни, що відбуваються, значною мірою ускладнюють логістику реалізації санкцій і контролю над їх дотриманням, чим намагається скористатися держава-агресор.

Формування геополітичної самостійності країни повинно співвідноситися з посиленням її гео економічної самостійності. Ключовим завданням для України є впровадження інноваційної модернізації, оскільки країна фактично залишилася на

етапі транзиту від командно-планової економічної моделі до сучасної ринково-капіталістичної.

Важливо уникати надмірного втручання держави у приватний сектор економіки та створення штучних обмежень для розвитку малих та середніх підприємств, а також лобіювання інтересів великого капіталу. На початку 2020 року, за загальним рейтингом Світового банку з оцінки легкості ведення бізнесу, Україна посідала 64-те місце, що свідчить про підняття на сім позицій порівняно з попереднім роком. Однак цей показник залишається досить низьким на даний момент [56].

Виявляється значущий дефіцит інноваційного компонента в економіці України. Однак саме інноваційний та високотехнологічний підхід може сприяти більш гармонійному включенню внутрішньо- та зовнішньополітичного векторів у зміцненні суб'єктності держави. Недолік конвертації лібералізованих можливостей у економічні досягнення, невикористання потенціалу державних інституцій, відсутність верховенства права та ефективного контролю над урядом створили передумови не лише для кланово-олігархічної моделі, але й призвели до значного зниження суб'єктності України та її геополітичного статусу на міжнародній арені. Важливо підняти рівень модернізаційної адаптивності української економічної моделі, що залишається надто низьким навіть у порівнянні із державами-членами, такими як Румунія або Словаччина, що є частинами економіки ЄС.

Причини втрати суб'єктності України полягають у нездатності вітчизняних бізнес-еліт до технологічної модернізації та інноваційного розвитку, а також у неспроможності забезпечити зростання ВВП та покращення добробуту населення. На даний момент частка України в глобальному обсязі наукомісткої продукції становить приблизно 0,3%, а частка інноваційної продукції – менше 5% від загального обсягу промислової продукції. У порівнянні з високорозвиненими країнами, такими як США, Японія, Франція, ці показники становлять 70-80% [застосована посилання]. Недостатньо глибоко націлені на державні інтереси бізнес-еліти утруднюють швидке впровадження необхідних політико-соціально-економічних трансформацій, які б стали фундаментом для інтеграції України в євроатлантичну спільноту. Одним з ключових завдань реформ в Україні є подолання корупції, створення необхідних

механізмів для зменшення визначального впливу олігархів та фінансово-промислових груп на політику країни.

До цього часу виявляється очевидна неефективність впливу України на перерозподіл світових ринків через низький рівень і обмежений обсяг інноваційної та високотехнологічної складової у структурі її експорту. При цьому відзначається, що доля України в світовій економіці протягом періоду 1992–2019 рр. скоротилася з 1% до 0,29%, що визначається майже чотирикратним зменшенням [64].

Україна тривалий час стикається з проблемою відтоку висококваліфікованих наукових кадрів за кордон, що призводить до подальшого зниження геоекономічного статусу країни і її трансформації у об'єкт впливових світових економік. Протягом періоду незалежності кількість науковців в Україні зменшилася з понад 300 тис. до 70 тис. осіб, і протягом цього часу понад 700 докторів наук та близько 2 тис. кандидатів наук залишили країну. На сьогоднішній день кількість науковців на 1 млн населення в Україні становить близько 900 осіб, порівняно з середнім показником 3,5 тис. в країнах Європейського Союзу. Узагальнено в чисельності працездатного населення України, науковці складають всього 0,49 %, що відповідає рівню країн з найменшим рівнем розвитку.

Обмежуючим чинником для інноваційного та геоекономічного прогресу України є її значна залежність від міжнародного кредиту. Загальний державний борг України на кінець 2022 року становив 82,3 % ВВП [23], що є надто великим для підтримки навіть мінімального економічного зростання та забезпечення соціальних виплат. Такий рівень заборгованості створює ризики стосовно можливості дефолту. Для успішного інноваційного розвитку України як повноцінного учасника в євроатлантичній спільноті необхідно досягти розумного балансу між політикою спираючої на внутрішні ресурси та політикою залучення міжнародних інвестицій у відповідних пропорціях, які найбільше відповідають національним інтересам. Невідкладним кроком для оживлення та стабілізації української економіки є оптимізація рівня внутрішнього боргу до припустимого показника.

Україна перебуває на складному етапі деіндустріалізації, спричиненому як розпадом єдиного радянського економічного простору, так і деструктивними

внутрішньо-економічними процесами. Ці події призвели до збільшення дисбалансу у виробництві української продукції, на користь сировинного та аграрного секторів, та внаслідок цього зменшили конкурентоспроможність на міжнародних ринках. У той час, коли Україна поступово стає складовою аграрної цивілізації, провідні світові економіки продовжують активну інтеграцію в глобальний механізм з єдиною системою макроекономічного регулювання.

Важливим кроком для технологічного прориву та підвищення геоекономічної суб'єктності України може бути балансування її економіки, диверсифікація виробництва та розширення зовнішньої торгівлі. У контексті переходу від сировинної до високотехнологічної економіки слід акцентувати увагу на розвитку перспективних галузей, які можуть виступити каталізаторами для української економіки та підвищення конкурентоспроможності внутрішньої продукції на міжнародних ринках. Серед таких кластерів економічного зростання можна виділити ІТ-технології, ІТ-бізнес, розвиток інфраструктури, будівельну сферу, туризм, «зелену» енергетику, вирощування органічної продукції та інші галузі високотехнологічного виробництва. Обнадіює той факт, що Україна вже входить до топ-10 країн за кількістю сертифікованих ІТ-спеціалістів.

Сучасному розвитку України сприяє необхідність активного залучення інвестицій, що досягається за допомогою полегшення процедур реєстрації підприємств та створення сприятливих умов для розвитку дрібного та середнього бізнесу через впровадження механізмів Е-урядування. Далі, впровадження цифрових технологій у економіку та зменшення втручання держави сприятиме не лише підняттю країни в міжнародних рейтингах, а й сприяє формуванню привабливого міжнародного іміджу та підвищенню престижу.

Модернізація українського виробництва є стратегічним напрямком для диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності українських товарів і послуг на світовому ринку. Україна повинна визначити власну нішу в структурі світової економіки. Сьогодні країна вже може впливати на міжнародну продовольчу та екологічну безпеку через зростання експорту агропродукції (Україна входить у трійку найбільших експортерів продовольства до ЄС) та розвиток відновлювальної

енергетики. Використання сонячної та повітряної енергії не лише компенсує зниження ефективності роботи атомних та теплових електростанцій, але й сприяє зменшенню викидів діоксиду вуглецю (CO<sub>2</sub>) та зниженню накопичення парникових газів у атмосфері.

Незважаючи на те, що Україна утримує свою позицію серед десятки найбільших світових виробників та експортерів сталі, нагальним стає питання розширення впливу в інших секторах міжнародної безпеки, таких як кібернетичний, інформаційний, військовий та гуманітарний.

Ще одним стратегічно важливим напрямом для диверсифікації геоекономічної політики України є регіон Близького Сходу. Цей географічно близький район може стати суттєвим центром торговельно-економічних взаємозв'язків. У цьому контексті Туреччина, член НАТО, виступає як стратегічний союзник та економічний партнер України. Діалог з Туреччиною орієнтований на підтримку прав кримських татар на окупованому півострові і підписання Угоди про створення зоною вільної торгівлі [11, с. 30].

У перспективі, важливим стає військово-технічне співробітництво між Україною і Туреччиною в розробці високоточного озброєння та ударних безпілотних літальних апаратів.

Питання підвищення частки виробництва з високим рівнем доданої вартості та перехід до сучасної ринкової, наукоємної і високотехнологічної економіки залишається актуальними для України. Для досягнення геополітичної суб'єктності рекомендується спрямовувати зусилля на участь в ОДЕР-ГУАМ, у співдружності Міжмор'я, а в оптимальному варіанті – на членство в НАТО та ЄС. В іншому випадку Україні доведеться залишатися об'єктом в «сірій» міжцивілізаційній буферній зоні.

Для України залишається актуальним вирішення проблеми підвищення частки виробництва з високою доданою вартістю, а також реалізація переходу до економіки, що відповідає сучасним ринковим, науковим та технологічним стандартам.

## Висновки до розділу 1

Отже, у даному розділі були розглянуті ключові теоретичні аспекти, що визначають взаємозв'язок між геополітичними зрушеннями та діяльністю міжнародного бізнесу. Охарактеризовано особливу позицію геополітичного середовища та геоekonomіки та їх вплив на бізнес-процеси, виокремлено ключові концепції та тенденції.

Завоювання геоekonomічної самостійності України має бути результатом внутрішніх перетворень: здійснення лібералізації в суспільно-політичному та соціально-ekonomічному вимірах, обмеження впливу олігархії на українську політику; так і через розширення зовнішньоеkonomічної стратегії, що полягає в перенастановленні акцентів на спрямування товарів на європейські ринки та на інтенсифікації торговельно-ekonomічних зв'язків з країнами Азії, Близького Сходу, Африки та Латинської Америки.

Протягом всього періоду незалежності Україна не змогла досягти повноцінної суб'єктності в глобальному вимірі через внутрішні та зовнішні фактори. Тому однією з головних стратегічних задач політичного управління є досягнення принаймні локального лідерства та можливості впливати на регіональні процеси.



## РОЗДІЛ 2

# ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ЗМІН НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### 2.1. Економічні наслідки геополітичних конфліктів та санкцій у світі

Однією з основних загроз для глобальної стабільності є потенційні ризики, що впливають із взаємодії економічних та геополітичних факторів. Незважаючи на те, що геополітика традиційно акцентується на аспектах військової потужності, ресурсів і демографії як ключових важелях для формування національного впливу, та економіка, на перший погляд, вважається лише контролером грошових потоків, взаємодія між цими сферами важко відхилити.

Результати 2022 CEO Outlook показують, що геополітична невизначеність буде продовжувати впливати на бізнес-стратегії, тому 81% керівників компаній планують скоригувати процедури ризик-менеджменту [80]. Цього року Eurasia Group також попереджає, що «світ все ще перебуває в глибокій геополітичній рецесії, а ризики 2023 року є найнебезпечнішими з усіх, з якими ми стикалися за останні 25 років» [91].

У світовій економіці конфлікти ведуть до фрагментації та регресу в торгівлі, потоках капіталу, міграції і нівелюють співробітництво між країнами.

Історично уряди покладалися на економічні санкції, щоб захистити свої фактичні та/або передбачувані національні інтереси у своїх відносинах з іноземними конкурентами чи супротивниками. Але форма, яку набувають міжнародні санкції, їх частота та охоплення суттєво різняться в залежності від часу та від цільових країн і груп. Крім того, мотивація та цілі політики санкцій є досить неоднорідними.

Економічні санкції стали армією та поліцією неолібералізму. В епоху панування вільного ринку вторинний вплив економічних санкцій сильно б'є по багатьом невинним людям у незахідному світі, як показано на рис. 2.1 [15, с. 13].

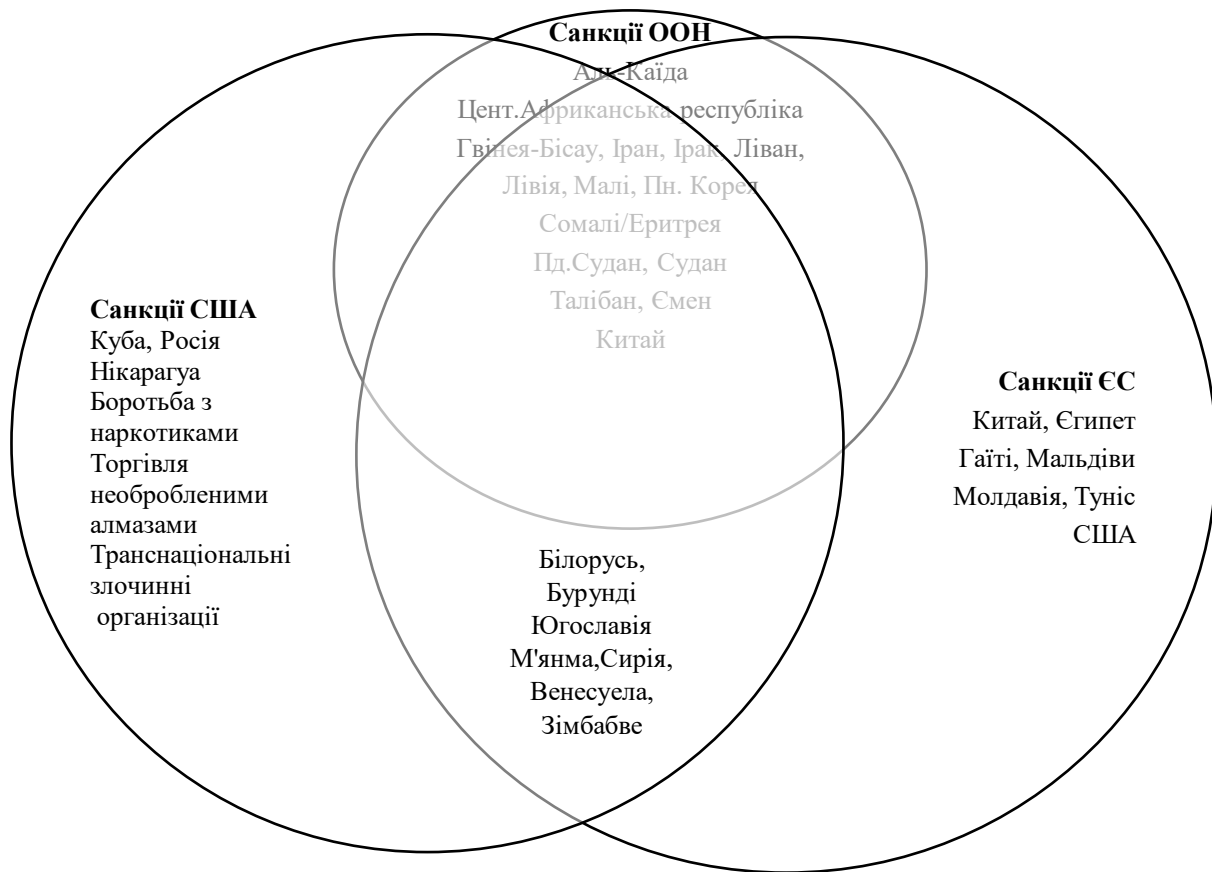


Рис. 2.1. Глобальний режим санкцій, 2023 рік.

Примітка. Побудовано автором самостійно за Morgan T., Yotov V. Economic Sanctions: Evolution, Consequences, and Challenges. //The Journal of Economic Perspectives, 2023. – Vol. 37. – № 1. – P. 13.

Глобальний Північ (Європа-Америка) запровадила найбільшу кількість торгових санкцій щодо африканських країн. У той же час, жодна держава з Африки не ввела заборону на торгівлю проти держави Північно-Західної Європи, як показано вище.

Важливо зазначити, що першою країною, проти якої були застосовані санкції, була Родезія (нині Зімбабве), коли в 1966 році Рада Безпеки ООН зробила історичний крок і запровадила комплексні санкції, щоб підірвати режим білої раси Яна Сміта. У 2001 році США ввели санкції проти незалежного Зімбабве, а в 2002 році ЄС наслідував їхній приклад. Це означає, що загалом Зімбабве піддавалося санкціям у семи епізодах санкцій: 1966, 2001, 2002, 2003, 2005, 2008 та 2009, що робить її однією з найбільш санкційних країн у світі.

Незважаючи на суперечки навколо успіху політики санкцій, останніми роками у світі спостерігається значне зростання їх використання.

На рис. 2.2 відображено країни, які десятиліттями знаходяться під санкціями ЄС, США та ООН [26].

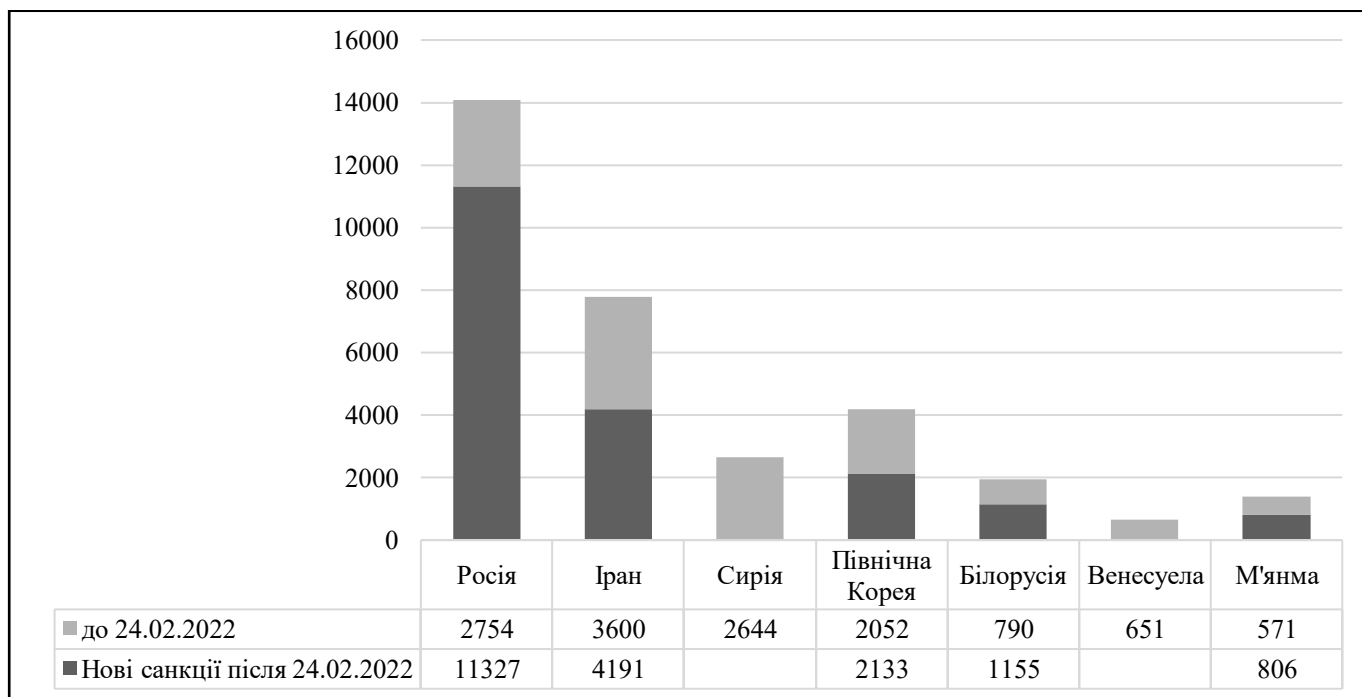


Рис. 2.2. Кількісні показники санкцій на найбільш підсанкційних країнах світу.

Примітка. Побудовано за даними Statista, 2023. <https://www.statista.com/chart/27015/number-of-currently-active-sanctions-by-target-country>.

Після 24.02.2022 р. місце абсолютного підсанкційного рекордсмена посіла РФ. Серед причин такої політики світової спільноти є анексія Криму, гібридна агресія на сході України, отруєння опозиціонерів, повномасштабне вторгнення на нашу територію.

До вторгнення Росії в Україну Іран був найбільшою санкційною державою в історії, з понад 3600 діючими санкціями Сполучених Штатів, ООН, ЄС і таких країн, як Австралія, Канада, Індія та Ізраїль. Відносини між останньою та Ісламською Республікою були особливо напруженими, оскільки суперечки навколо атомного арсеналу Ірану та його загальної ворожої позиції щодо Ізраїлю загрожували

регулярно загострюватися. Більшість санкцій, накладених на Сирію, яка посідає третє місце в списку Castellum.AI [19], пов'язані з громадянською війною в Сирії, що почалася в 2011 році. Після громадянських заворушень у зв'язку з рухом «Арабська весна», зіткненнями між силами президента Башара Асада і малоймовірна коаліція іноземних і внутрішніх акторів, які часто протистоять у критичних питаннях, призвела до гуманітарної кризи та внутрішнього та зовнішнього переміщення понад половини з 22 мільйонів жителів Сирії протягом багатьох років.

З 1930-х років економіка розміром з Росію не зазнавала такого широкого спектру комерційних обмежень, як ті, що були запроваджені у відповідь на її вторгнення в Україну. Але на відміну від Італії та Японії 1930-х років, сьогодні Росія є великим експортером нафти, зерна та інших ключових товарів, а світова економіка набагато більш інтегрована. Як наслідок, сьогоднішні санкції мають глобальні економічні наслідки, набагато більші, ніж будь-що раніше. Їх масштаб повинен спонукати до перегляду санкцій як потужного політичного інструменту з великими глобальними економічними наслідками.

Погляд на минуле століття економічної історії робить значення санкцій проти Росії ще більш зрозумілим. Навіть найсильніші режими санкцій періоду холодної війни, такі як санкції ООН і Заходу проти Родезії (нині Зімбабве) і Південної Африки епохи апартеїду, або санкції США щодо Куби та Ірану, не були націлені на великі економіки. Деякі режими санкцій, які зараз діють, суворіші, ніж ті, що спрямовані проти Росії, особливо щодо Ірану, Північної Кореї та Венесуели. Але ці країни мають значно меншу вагу у світовій економіці та міжнародній торгівлі.

Вплив санкцій на Росію належить до зовсім іншої категорії. Росія є 11-ю за величиною економікою світу, і її роль як головного експортера сировини серед ринків, що розвиваються, надає їй структурно значущої позиції. Серед розвинутих економік лише Сполучені Штати, Канада та Австралія мають порівнянний слід на глобальних ринках енергії, сільського господарства та металів. Більше того, після закінчення холодної війни більш ніж двадцятиліття просування інтеграції зробили Росію дуже відкритою економікою з відношенням торгівлі до ВВП 46 %, згідно з

даними Світового банку. Серед семи найбільших ринків, що розвиваються, лише Мексика та Туреччина мали вищі частки: 78 % та 61 % відповідно.

У минулому столітті 1930-ті роки є єдиним десятиліттям, яке пропонує прецедент для санкцій проти держав з подібною вагою у світовій економіці. Протягом шести тижнів після вторгнення Беніто Муссоліні в Ефіопію в жовтні 1935 року Ліга Націй розробила пакет санкцій проти Італії, восьмої за величиною економіки світу. Його реалізували 52 з приблизно 60 суверенних держав світу на той час. Ці заходи включали ембарго на постачання зброї, заморожування фінансових операцій і заборону на експорт ряду сировинних матеріалів, життєво необхідних для військового виробництва. Але найзначнішим заходом була заборона будь-якого імпорту з Італії. Це стало можливим через те, що структурний дефіцит поточного рахунку італійської економіки означав, що така заборона завдала Італії більше шкоди, ніж державам, які ввели санкції.

З жовтня 1935 року по червень 1936 року італійське промислове виробництво впало на 21,2 %, тоді як за перші п'ять місяців санкцій експорт різко впав на 47 %, перш ніж стабілізуватися приблизно на двох третинах рівня до санкцій. Заборона Ліги на імпорт з Італії підняла міжнародні ціни на продукти харчування, такі як м'ясо, фрукти та масло, а також на сировину та вироби, такі як вовна, текстиль та шкіряні вироби. Важливо те, що санкції не змогли зупинити італійське завоювання Ефіопії, значною мірою тому, що Сполучені Штати та Німеччина, найбільша та третя за величиною економіки світу, не були членами Ліги та не приєдналися до санкцій. У результаті Італія продовжувала імпортувати вугілля та нафту і зуміла витримати вісім місяців серйозних труднощів.

Наприкінці 1930-х років Японія була сьомою за величиною економікою світу та торговельною державою навіть більш відкритою, ніж Італія. З літа 1939 р. по серпень 1941 р. зростаюча коаліція західних держав, яка прагнула стримати японську загарбницьку війну в Китаї, запровадила санкції, які поступово зменшили кількість доступних торговельних партнерів. Початок Другої світової війни змусив Британську імперію та її колонії та домініони в Азії та Тихому океані (Індія, Австралія, Нова

Зеландія та Канада) обмежити експорт стратегічної сировини та віддати їй пріоритет для використання всередині імперії.

Таким чином, до кінця десятиліття Японія ще більше залежала, ніж раніше, від імпорту сировини (особливо нафти, залізної руди, міді та металобрухту) із найбільшої тихоокеанської економіки, яка залишалася нейтральною: Сполучених Штатів. У відповідь на японські завоювання в 1940 і 1941 роках Сполучені Штати поступово посилювали свої економічні заходи, аж поки разом з Британською імперією та Нідерландами не ввели повне ембарго на поставки нафти. Він також заморозив резерви ієн, які зберігалися в Сполучених Штатах. До кінця 1941 року торгівля Японії впала на 20-25 % лише за 18 місяців. Зіткнувшись із обмеженням доступу до ключових товарів імпорту, Японія атакувала Сполучені Штати та європейські колонії в Південно-Східній Азії, щоб отримати сировину, необхідну для підтримки своєї військової машини. У той час як Італія понесла на себе основний тягар ембарго на її експорт, що зменшило її здатність заробляти іноземну валюту, Японія зазнала більшого удару через заморожування іноземних активів і заборону на її здатність отримувати життєво важливі імпорتنі товари від свого єдиного великого торговельного партнера.

Потрясіння, спричинене Великою депресією, підірвало значну частину довіри та співпраці, які лежали в основі міжнародної політичної стабільності. Торговельні війни переросли в дипломатичні суперечки, започаткувавши тенденцію до формування політичних та економічних блоків. Як охоронець порядку після Першої світової війни, Ліга Націй повинна була застосовувати санкції проти держав, які загрожували світовому миру. Санкції показали, що західні держави зберегли значну вагомість у світовій економіці. Але несприятливі обставини Великої депресії та відсутність міжнародної фіскальної та монетарної співпраці означали, що санкції створили подальшу напруженість і, зрештою, не змогли зберегти мир.

Ця міжвоєнна історія показує, що глобальне економічне середовище визначає форму санкцій і формує їхні наслідки. Депресія ознаменувалася аграрною кризою, монетарним крахом і спадом торгівлі. Ці події зменшили світовий експорт, роздробили валютні блоки та спричинили дефляцію глобальних цін протягом більшої

частини періоду між 1928 і 1939 роками. З одного боку, це означало, що доходи від експорту були нижчими, як і вартість відокремлення. З іншого боку, це здешевило імпорт, забезпечивши базовий рівень постійного доступу до металів, продуктів харчування та енергії. Санкції були застосовані у світі зростаючої автаркії, де взаємозалежність між національними економіками впала до абсолютно життєво необхідного мінімуму. Таким чином, у 1930-х роках санкції завдали лише помірної шкоди і без того розбитій світовій економіці. Але вони настільки загрожували національним джерелам існування, що спровокували військову ескалацію.

Зростання геополітичної напруженості посилює занепокоєння щодо глобальної економічної та фінансової фрагментації. За останні кілька років геополітична напруженість у світі зросла на тлі погіршення дипломатичних відносин між Сполученими Штатами та Китаєм, а також вторгненням Росії в Україну. Це зростання відображається у збільшенні кількості геополітичних загроз і конфліктів, зростанні військових витрат у різних країнах і посиленні розбіжностей у голосуванні Сполучених Штатів і Китаю з питань зовнішньої політики в ООН [39],(рис. 2.3):

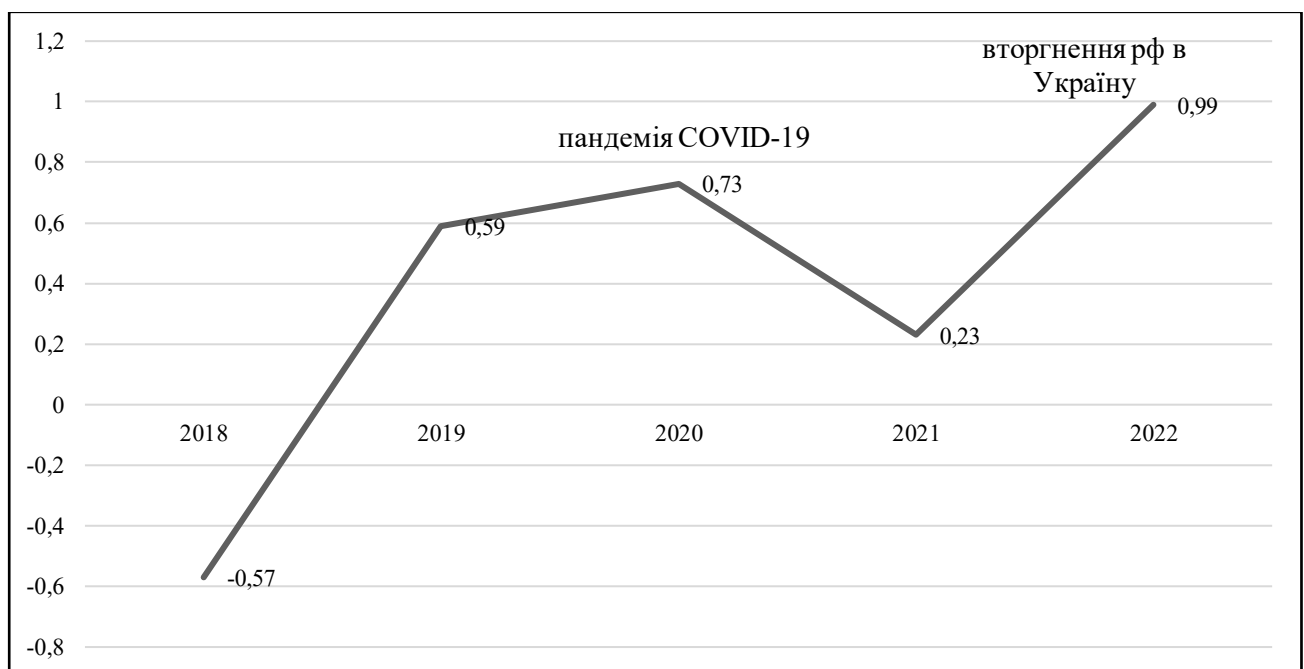


Рис. 2.3. Індекс геополітичних ризиків, 2018-2022 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними <https://www.blackrock.com/corporate/insights/blackrock-investment-institute/interactive-charts/geopolitical-risk-dashboard>.

Ескалація геополітичної напруженості викликала занепокоєння щодо посилення гео економічної фрагментації – політично зумовленого розвороту економічної та фінансової інтеграції, який часто керується стратегічними міркуваннями, що може дорого коштувати світовій економіці. За останнє десятиліття кількість міжнародних військових конфліктів зростає майже втричі [54], (рис. 2.4):

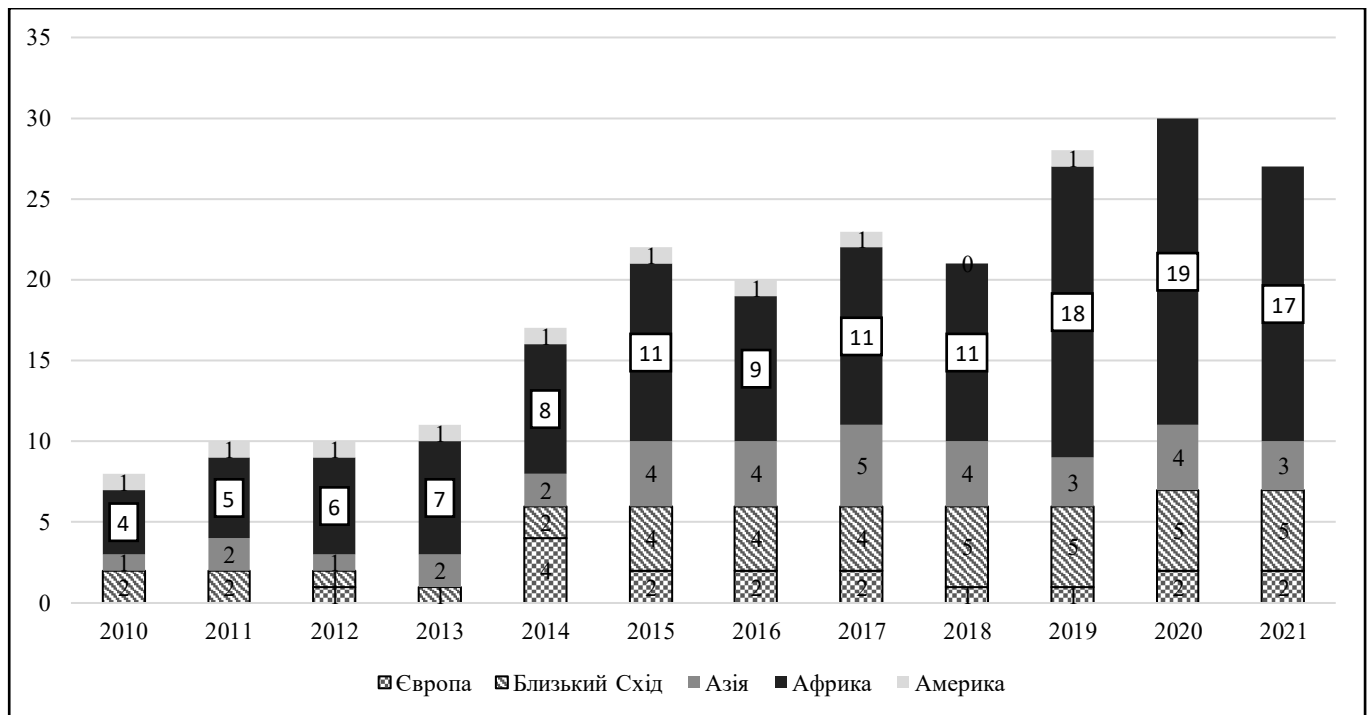


Рис. 2.4. Міжнародні військові конфлікти, 2010-2021 рр., (кількість суперечок).

Примітка. Побудовано автором за даними Стокгольмського інституту дослідження міжнародного миру.

Геополітичні фактори можуть впливати на глобальний економічний та фінансовий ландшафт. Декілька досліджень підтверджують, що геополітичні фактори мають значення для міжнародних торговельних зв'язків і що глобальна торгівля скоротилася в останні роки після того, як провідні країни запровадили нові обмеження на обмін товарами і послугами. Геополітичні відносини також мають значення для розподілу транскордонного капіталу, оскільки інвестори, як правило, виділяють меншу частку капіталу країнам-реципієнтам з більш віддаленими зовнішньополітичними перспективами яких є більш віддаленими



від країни їхнього походження. Більше того, зі зростанням геополітичної напруженості в останні роки, обмеження на транскордонні потоки капіталу також зросли (рис. 2.5), що має очевидні наслідки для міжнародного розподілу капіталу. Наприклад, після вторгнення Росії в Україну та подальших санкцій, накладених США та ЄС на Росію, транскордонні потоки капіталу Європейського Союзу проти Росії, транскордонні банківські та портфельний борг перетікає до Росії та її союзників (країн, які відхилили пропозицію Організації Об'єднаних Націй у березні 2022 року засудити війну Росії проти України) різко зменшилися, а асигнування впали приблизно на 20 і 60 % порівняно з довоєнним рівнем відповідно [15, с. 25].

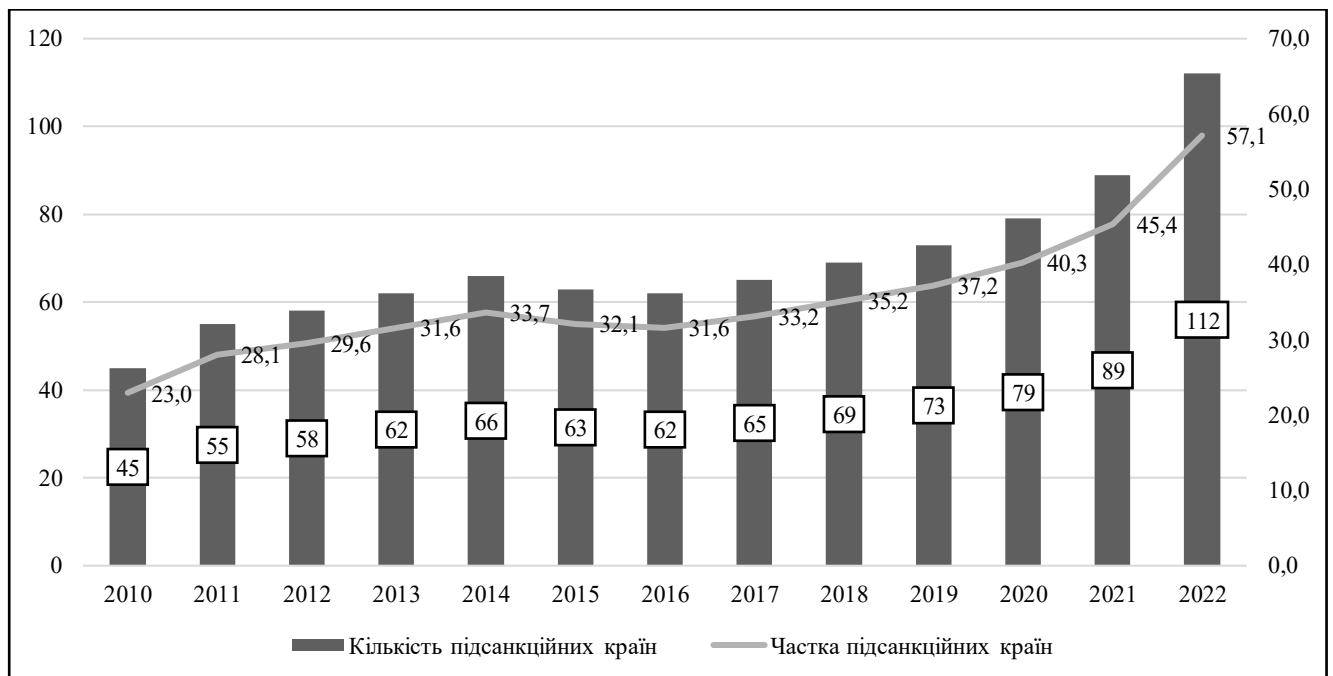


Рис. 2.5. Кількість країн (одиниць) та їх питома вага (у відсотках), до яких застосовано фінансові санкції, 2010-2022 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Morgan T, Yotov V. Economic Sanctions: Evolution, Consequences, and Challenges. //The Journal of Economic Perspectives. 2023. – Vol. 37. – №. 1, – р. 25.

Зростання геополітичної напруженості може мати негативні наслідки для макрофінансової стабільності. Запровадження фінансових обмежень або посилення невизначеності, спричинені геополітичною напруженістю, можуть поглибити глобальну фінансову фрагментацію, оскільки міжнародні інвестори

перерозподілятимуть інвестиційні портфелі та кредитні лінії від геополітично більш віддалених країн. Це може спричинити різкий розворот потоків капіталу та падіння цін на активи з відповідними наслідками для макрофінансової стабільності. Окрім цих короткострокових наслідків, посилення фінансової фрагментації може зробити країни більш вразливими до несприятливих внутрішніх і зовнішніх шоків через зменшення можливостей для диверсифікації ризиків, тим самим підвищуючи ймовірність системної фінансової кризи і в довгостроковій перспективі. Фінансові наслідки зростання геополітичної напруженості можуть бути неоднаковими для різних країн. Країни, ймовірно, постраждають більше, якщо ескалація напруженості у відносинах з їхніми основними економічними та фінансовими партнерами.

Незважаючи на зміни у транскордонних потоках капіталу, США домінують на світових фінансових ринках, хоча значення Китаю зросло. Частка США у світових боргових та портфельних інвестиціях в акціонерний капітал залишається в цілому незмінною протягом останніх кількох десятиліть, хоча їхня частка в прямих іноземних інвестиціях зменшилася [25], (рис. 2.6):

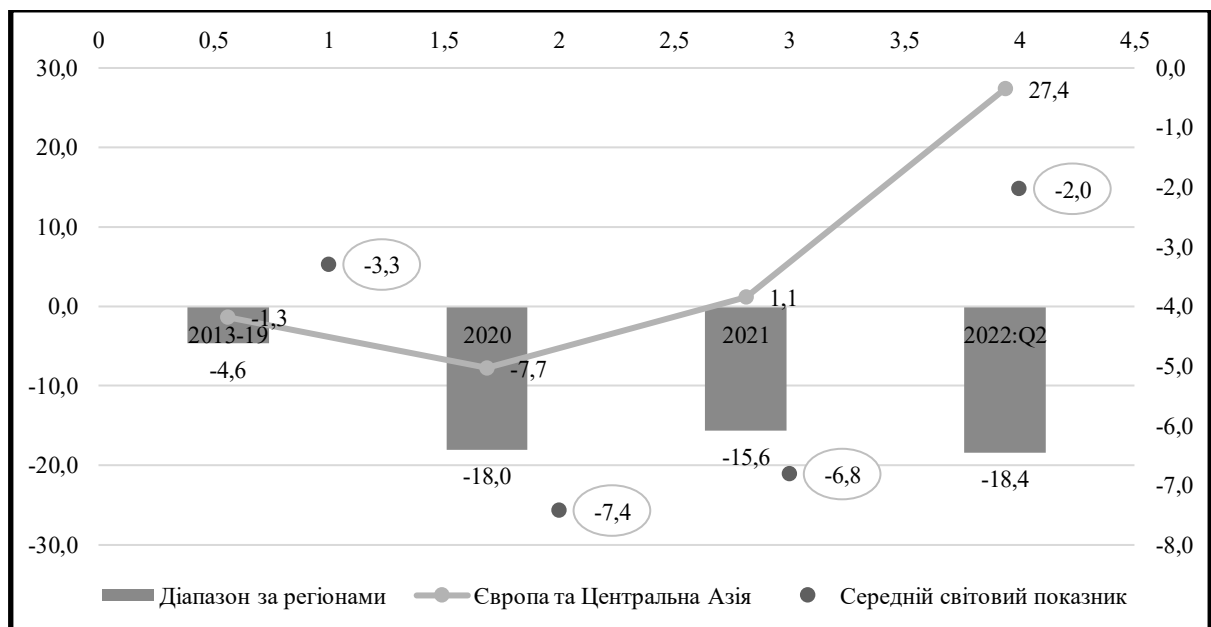


Рис. 2.6. Вплив геополітичної напруженості на міжнародні грошові перекази, 2019-I квартал 2022 року, (у відсотках).

Примітка. Побудовано автором за даними Сільської школи менеджменту.

Одночасно зростає роль Китаю та кількох міжнародних фінансових центрів (таких як Ірландія та Люксембург) у світовій фінансовій системі, а їхні частки у зовнішніх активах помітно збільшилися.

Загалом, двосторонні фінансові взаємозв'язки, схоже, послабилися за останні роки, а транскордонні інвестиції все більше концентруються в меншій кількості країн-партнерів. Як країни з розвинутою економікою, так і країни з ринками, що формуються, як правило, мають тісніші фінансові відносини з розвиненими країнами. Однак за останні кілька років транскордонні фінансові ризики між розвиненими країнами зросли, тоді як міжнародні фінансові ризики, як видається, стають дедалі більш концентрованими в цілому, оскільки основні розвинені країни та країни з перехідною економікою беруть участь у фінансовій торгівлі з меншою кількістю країн-партнерів [78], (рис. 2.7):

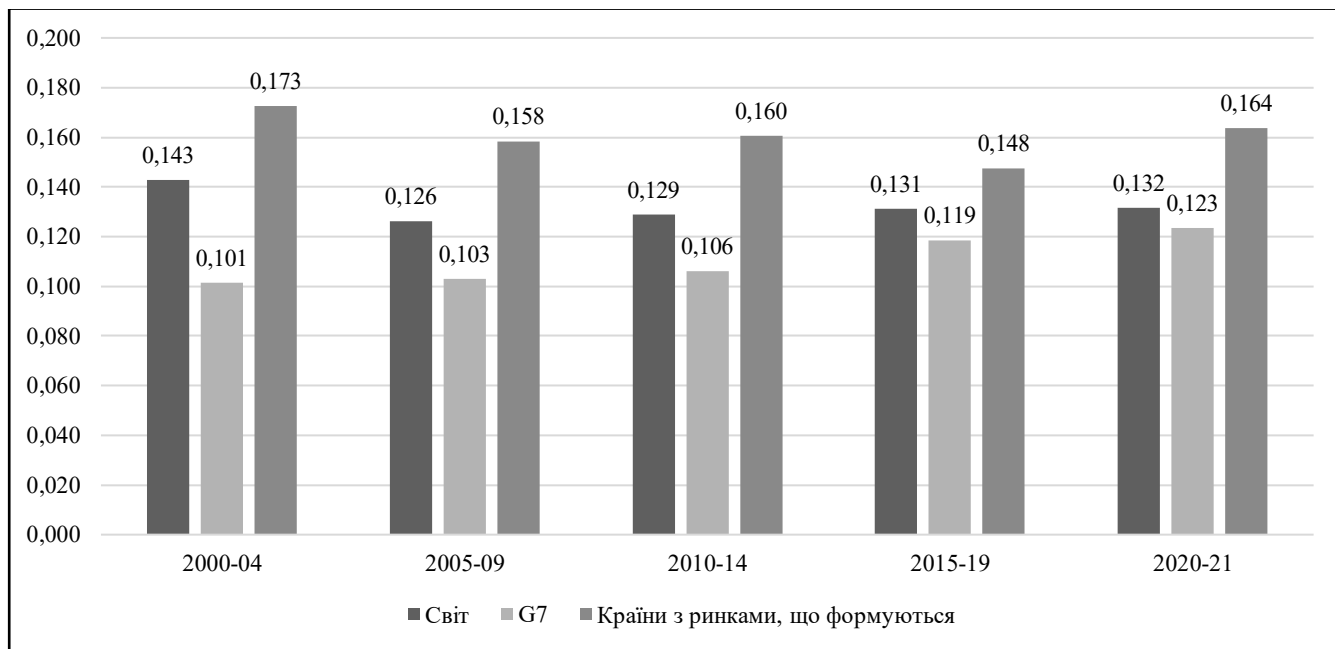


Рис. 2.7. Індекс Херфіндаля-Хіршмана для транскордонних портфельних та прямих інвестицій, 2005-2021 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними Міжнародного валютного фонду.

Співвідношення світової торгівлі до ВВП сьогодні набагато вище, і воно підтримується високоінтегрованою глобальною фінансовою системою, заснованою на доларах. Замість дефляції ринки в усьому світі відчувають сильний інфляційний

тиск. Високі ціни на сировинні товари створюють несподівані прибутки для експортерів, водночас заохочуючи економіки, що імпортують енергію, переходити на відновлювані джерела енергії. Водночас посилення інтеграції фінансових ринків робить потоки капіталу з розвинених економік вирішальними для зростання та інвестицій у ринки, що розвиваються, і країни, що розвиваються. Сучасна світова економіка має значні переваги в результаті цієї взаємозалежності, оскільки торгівля залучає більше робочої сили, а імпорт може надходити з багатьох місць. Але він також містить більшу вразливість, оскільки вузлові точки в потоках товарів, фінансових транзакціях і технологіях можуть бути заглушені проблемами в ланцюзі поставок або піддані державним санкціям.

Результатом цих змін є те, що сьгоднішні санкції можуть спричинити серйозніші комерційні втрати, ніж будь-коли раніше, але вони також можуть бути послаблені новими способами через відволікання торгівлі та ухилення від неї. Водночас сучасні санкції є меншою прямою загрозою, ніж у 1930-х роках, зменшуючи ризики військової ескалації. Проте більш широка ринкова інтеграція розширила шляхи поширення санкційних шоків на світову економіку. Таким чином, глобалізація двадцять першого століття збільшила економічні витрати від застосування санкцій проти великих, високоінтегрованих економік. Це також збільшило здатність цих країн брати участь у економічних і технологічних, а не у військових діях у відповідь. Загалом характер ризиків і витрат, пов'язаних із санкціями, змінився, але канали передачі, через які вони діють, — підвищення цін на товари та трансакційних витрат, збільшення вузьких місць у постачанні та торговельних збитків – залишилися незмінними, і вони впливають на більше людей у світі.

Таким чином, стає зрозумілим, наскільки значними є побічні ефекти санкцій проти країн вищого шару світової економіки. Оскільки санкції виключають російський товарний експорт зі світових ринків, ціни зростають, створюючи тиск на рахунки за імпорт і обмежуючи державні фінанси країн з ринком, що формується, і країн, що розвиваються, які є чистими імпортерами сировини. Як не дивно, саме ці країни не приєдналися до санкцій проти Росії, оскільки вони найбільше піддаються

ризик кризи платіжного балансу в разі посилення санкцій щодо російського експорту протягом тривалого періоду.

Сьогодні політики мають усе необхідне, щоб уникнути повторення 1930-х років. Оскільки рівень економічної інтеграції сьогодні набагато вищий, знадобиться набагато більше зривів, щоб побоювання щодо деглобалізації матеріалізувалися. Є більше економік, достатньо багатих, щоб забезпечити альтернативні джерела постачання, а також експортні ринки для країн, змушених припинити торгівлю з Росією.

Країни з розвинутою економікою мають кращі інструменти фіскальної політики, ніж на початку ХХ століття, і отримують вигоду від більшого фіскального простору, ніж країни з ринком, що розвивається. Чи використовуватимуть вони ці сильні сторони, щоб компенсувати величезний тиск, який санкції створюють для світової економіки, зрештою, є політичним вибором. Багато країн з ринком, що розвивається, стикаються з гострою комбінацією бід: високий борг, висока вартість переходу на відновлювані джерела енергії, підвищення процентних ставок і глобальна стагфляція. Уряди країн G-7 та ЄС, які вводять санкції, повинні серйозно поставитися до завдання надання їм економічної підтримки.

## **2.2. Стратегії поведінки зарубіжних компаній в умовах російсько-української війни**

Війна Росії проти України продемонструвала, що відбувається трансформація характеру відносин бізнесу та споживачів, які активно впливають на нього, спонукаючи його зробити вибір між фінансовими інтересами та людськими цінностями у критичних ситуаціях (як-то неспровокований акт агресії однієї країни проти іншої).

24 лютого 2022 року Російська Федерація почала повномасштабне вторгнення в Україну. Військова агресія Росії проти України стала наймасштабнішим злочином проти людяності ХХІ століття. Проте, такий виклик усьому цивілізованому світу

виявився лакмусом для перевірки згуртованості не лише українського народу, а й усіх демократичних сил світу. Напад РФ виявився також випробуванням для великих транснаціональних корпорацій.

Число іноземних компаній, які вели/ведуть комерційну діяльність на російському ринку, оцінюється експертами по-різному. За оцінками Київської школи економіки (KSE) на російському ринку були присутні 2956 міжнародних компаній/організацій із 86 країн світу, які працювали в 56 галузях економіки [21]. На рис. 2.8. наведено п'ятірку країн-лідерів за кількістю компаній, присутніх на російському ринку, а також за чисельністю працюючих.

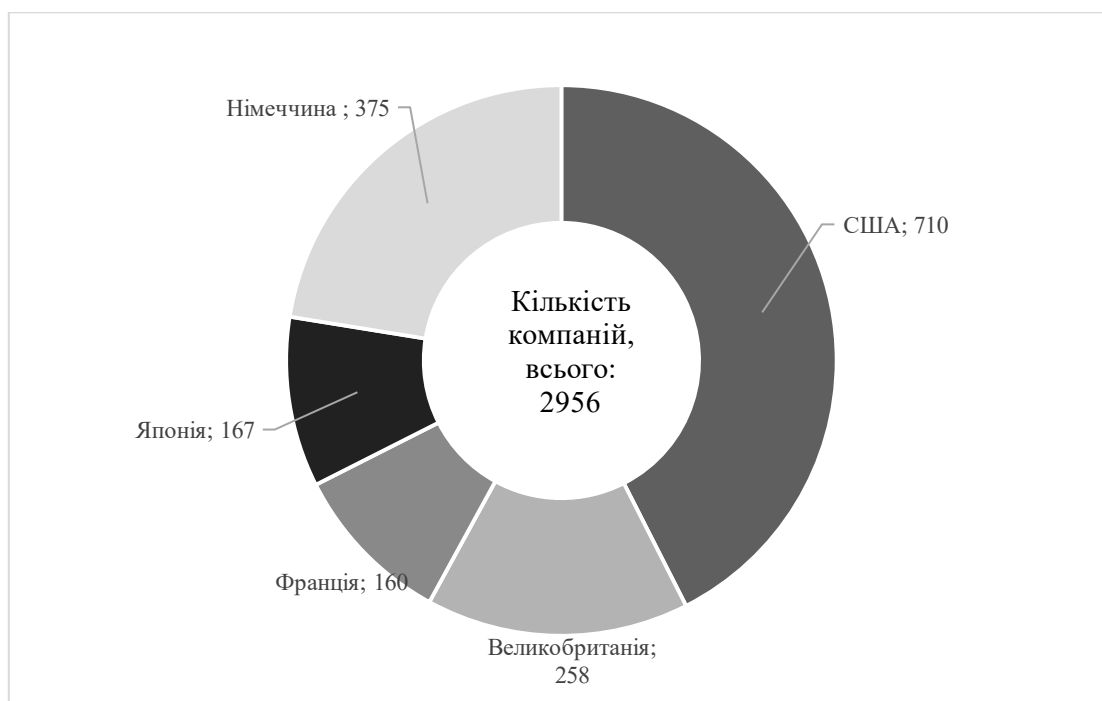


Рис. 2.8. ТОП-5 країн за кількістю компаній, присутніх на російському ринку (кількість компаній).

Примітка. Побудовано автором за даними: Аналітика KSE та leave-russia. URL: <https://leave-russia.org/uk/bi-analytics>.

Серед ста найбільш визначених компаній, які включалися до Топ-100 найцінніших брендів світу у 2021 році, 78 представляли комерційну ініціативу в Росії, володіли фізичною присутністю на російському ринку, виробничими потужностями, дилерською мережею і іншими аспектами. Серед них, зокрема, можна відзначити:

Apple (1-ша позиція рейтингу), GOOGLE (2-га позиція), McDonald's (6-та позиція), PepsiCo (14-та позиція), Coca-Cola (17-та позиція), Samsung (44-та позиція), L'Oréal (50-та позиція), Toyota (66-та позиція), IKEA (91-ша позиція), KFC (95-та позиція), Airbnb (99-та позиція) [81]. Це всесвітньо відомі бренди, і тому цілком логічно, що до їхньої реакції на повномасштабне вторгнення Росії в Україну прикута увага світової спільноти, споживачів, інвесторів, громадських діячів, науковців та пересічних громадян.

Лише протягом перших двох тижнів після виявлення агресії та оголошення обмежень або припинення діяльності в Російській Федерації, було відзначено близько 250 великих корпорацій, включаючи такі впливові підприємства, як Coca-Cola, Pepsi, McDonald's, Philip Morris, Starbucks, Unilever, Hilton, Marriott. Це призвело до скорочення десятків тисяч робочих місць та обмеження доступу до високоякісної продукції. На дату 17 липня 2022 року список компаній, які заявили про припинення своєї діяльності на російському ринку, складений науковцями Інституту лідерства Єльської школи менеджменту, нараховував понад 1000 відомих брендів і продовжує зростати [25]. Вчені проводять систематичний моніторинг заяв і поведінки компаній, які продовжують вести бізнес в РФ, і сам список став своєрідним «вірусом», перетворившись на ефективний інструмент тиску на представників західного бізнесу, які вагаються прийняти власне рішення. Аналогічні дослідження Київської школи економіки виявили 1130 компаній, які припинили операційну діяльність в РФ, 469 зупинили інвестиції та скоротили поточні операції, а 39 остаточно вийшли з ринку [21].

Можна виділити п'ять типів поведінки, які відображають стратегії соціальної відповідальності міжнародних компаній на ринку РФ в умовах воєнного конфлікту (див. Табл.2.1) [86; 90].

Очевидно, лише підходи підприємств перших двох категорій можна вважати соціально відповідальними. Недостатньо встановлювати лише кореляцію між стратегією поведінки та параметрами, такими як розмір корпорації, галузева приналежність, країна реєстрації чи потенційні збитки.

## Стратегії поведінки зарубіжних компаній на ринку РФ в умовах війни

Тип	Зміст	Кількість	Приклади
«Вихід»	Повне припинення всіх операцій в рф та з російськими контрагентами	306	British American Tobacco, McKinsey, BP, Shell, Carlsberg, Cisco, Deezer, Vianor, Delta Air Lines, Starbucks, Electronic Arts, Eurovision, UEFA, Siemens, IBM, Ikea, Netflix, Nokia, Renault, TeamViewer, Uber,
«Призупинення»	Тимчасове припинення більшості чи майже всіх операцій зі збереженням варіантів повернення	496	Xerox Acer, Visa, Adidas, Amazon, Twitter, Sony, AMD, Amway, Samsung, Apple, Asus, Audi, Puma, Bank of China, BCG, Boeing, Canon, CERN, DHL, Disney, FIFA, Ford, GM, H&M, Honda, Hugo Boss, Intel, KLM, Paramount, Rolex, L'Oreal, Oracle, Lego, Nvidia, Marriott, Mastercard, Mercedes-Benz, Meta, Nintendo, NHL,
«Скорочення»	Згортання певних напрямів роботи, здійснення частини бізнес-операцій	168	Adobe, Toyota Alphabet, Spotify, Bosch, Philip Morris, Coca-Cola, Epic Games, SAP, Oriflame Cosmetics, Moody's, GE, Goldman Sachs, Miele, Herbalife, JPMorgan, Microsoft,
«Вичікування»	Відмова від нових інвестицій та маркетингових програм, продовження основної діяльності	160	Accor, Xiaomi Airbus, Toshiba, AstraZeneca, Siemens Energy AG, Bayer, Pfizer, Procter & Gamble, Nestle, Colgate-Palmolive, Lenovo, Danone, Ecco, Japan Tobacco, GlaxoSmithKline, Ingram Micro, Hilton, HSBC, ING Bank, Huawei,
«Ігнорування»	Нехтування вимог щодо припинення діяльності, продовження роботи	243	Alibaba, Valve, Ariston, Asics, UniCredit, Auchan-Retail, Philips, Benetton, Oppo, China Mobile, Mitsubishi, Colin's, Leroy Merlin, Fujifilm, Honor, JD.com, Giorgio Armani, Lacoste, ZTE

Примітка. Складено автором за даними [86; 90].

У той же час, відносно вища частка американських та британських компаній у першій та другій категорії, а також китайських підприємств у четвертій, узгоджується з санкційною політикою відповідних урядів. Вихід російських ІТ-компаній та підприємств розважальної індустрії пов'язаний з меншими фінансовими втратами, а



представники фармацевтичної та харчової промисловості виявляють схильність до продовження бізнесу, аргументуючи соціальною значущістю виробленої продукції та іншими аспектами.

Проект LeaveRussia у листопаді 2023 року нараховував 2 867 міжнародних компаній. При цьому близько 1 300 фірм є і в базі даних Єльського університету, і в базі LeaveRussia. Дослідники поділили компанії на чотири категорії або статуси: «Залишаються» – 627 продовжують діяльність у Росії (1143 у вересні 2022 року), «вичікують» – 216 скоротили поточні операції та призупинили інвестиції (494 у вересні 2022 року), «виходять» – 297 компаній згорнули операції в Росії (1119 у вересні 2022 року), «вийшли» – 300 компаній завершили вихід з РФ (112 у вересні 2022 року) [81], (рис. 2.9):

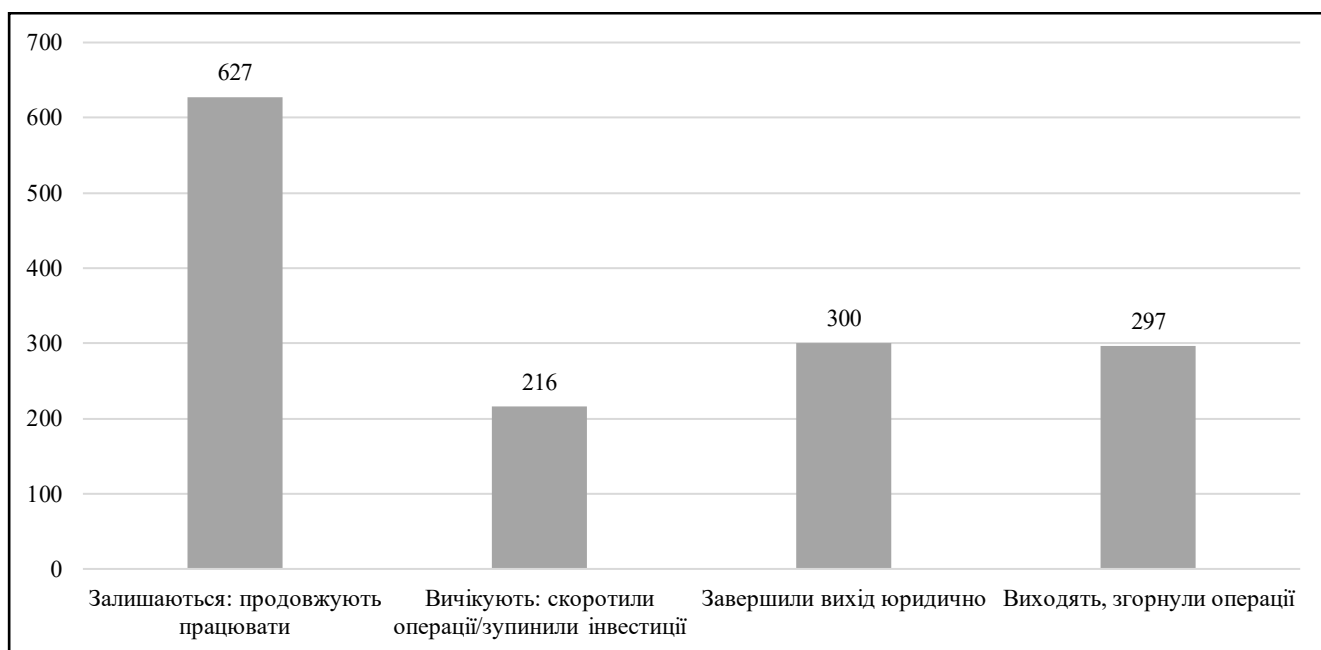


Рис. 2.9. Міжнародні компанії на ринку Росії, станом на 20 листопада 2023 року (кількість компаній).

Примітка. Побудовано автором за даними KSE Institute: <https://leave-russia.org/uk/companies-that-exited>.

Неможливо стверджувати, що обмеження діяльності на ринку Російської Федерації винятково зумовлені морально-етичними аспектами; однак слід відзначити, що дії компаній істотно виходять за межі або передбачення формальних

вимог європейських та американських санкцій. Оцінка впливу такої корпоративної поведінки на послаблення агресії є складною, але його очевидний вплив на російську економіку неоспоримий. Згідно з дослідженням Інституту KSE, міжнародні компанії, що покинули ринок РФ, оголосивши про вихід або призупинення діяльності, в сумі налічували 407 тис. працівників, річний дохід на рівні 105,3 млрд. дол. США та капітал у розмірі 57,2 млрд. дол. США [51]. Ілюстративною є динаміка індексу ММВБ (MOEX Russia Index), який зменшився на 43,6% з початку поточного року та на 31,6% з 24 лютого 2022 року [85].

Великою вагою є довгострокові наслідки, які виникнуть внаслідок суворих санкцій, на які розраховують західні уряди, і масового виведення бізнесу. За аналізом S&P Global, прогнозується, що реальний ВВП Російської Федерації спаде на 22% протягом чотирьох кварталів. Виробництво зменшиться на 11,1% у 2022 році та 3,7% у 2023 році (див. Рис. 2.10). Інфляція пришвидшиться до 23,6%, а відновлення економіки до рівня до кризового періоду забере понад 10 років [79].

У той самий час, приблизно 580 іноземних підприємств (згідно з інформацією Міністерства закордонних справ України [41]) продовжують свою діяльність на території Російської Федерації, що може слугувати показником їхнього віддання принципам корпоративної етики. Вітчизняні дослідники зауважують, що «деякі підприємства вжили значущих заходів щодо зменшення рекламних витрат чи інвестицій, однак не повністю припинили свою діяльність і продовжують обслуговувати ринок окупанта. Ці заходи призначені для збереження прибутковості та є спробою пережити період агресії» [43].

За висловлюванням Вівека Рамасвами, автора бестселлера «Woke, Inc.», певні корпорації вживають цинічних заходів для зміцнення власного впливу, обираючи найбільш політично зручні шляхи, такі як питання виборчих прав, рух BLM, зміни клімату чи конфлікт в Україні [92].

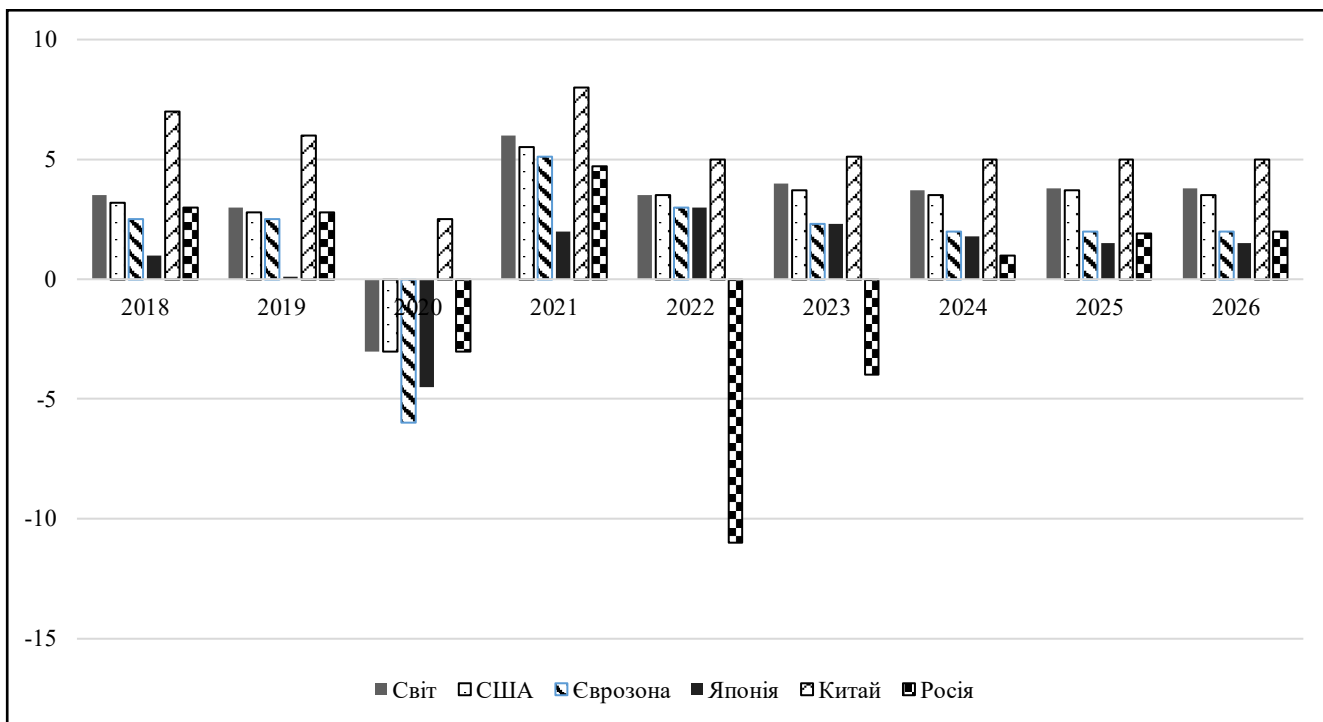


Рис.2.10. Динаміка ВВП за групами країн світу, 2018-2022 рр. та прогноз 2023-2026 рр., (відсоткова зміна).

Примітка. Побудовано автором за Johnson S. Russia-Ukraine war reshapes global geopolitical & economic outlook. Economic Research, S&P Global Market Intelligence. 22 March 2022. URL: <https://ihsmarkit.com/research-analysis/russia-ukraine-war-reshapes-global-geopolitical-economic-outlook.html>

Але під впливом громадської думки, організацій «третього сектору» та інших зацікавлених сторін, ситуація має тенденцію до змін. Наприклад, політика французької Groupe Renault вказує на цю тенденцію. Початкова заява про продовження роботи і відновлення виробництва автомобілів на заводах Avtoframos (Москва) і АвтоВАЗ (Тольятті) викликало значний громадський резонанс.

Умови зростаючого дефіциту компонентів і потреби виплат умови простою для 45 тис. працівників призвели до оголошення «важкого, але необхідного рішення» передачі в державну власність 100% акцій «Рено Росія» і 67,69% акцій «АвтоВАЗ». За словами генерального директора Renault Group Луки де Мео, навіть при збитках у розмірі 2,2 млрд. євро, «відповідальний вибір сприятиме трансформації компанії та досягненню середньострокових цілей» [89].

Ефективними методами впливу на підприємства, які залишаються на російському ринку, можуть бути:

- 1) звернення до морально-етичних переконань керівників, акціонерів та інвесторів [30];
- 2) аргументація раціональних мотивів виходу, таких як економічний спад, посилення санкцій, непередбачуваність економічної політики уряду РФ [40];
- 3) бойкот споживачами товарів і послуг підприємств, що ведуть бізнес у РФ, відмова ділових партнерів від співпраці, а також відмова ритейлерів від продажу товарів таких компаній [58];
- 4) проведення протестів, пікетів та публічних акцій (наприклад, проект #StopBloodyEnergy [93]);
- 5) урядові нагороди та відзнаки для компаній, що залишили ринок РФ (так звана «відзнака миру») [32].

Також важливим є аналіз кращих прикладів соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) та популяризація відповідних стратегій поведінки бізнесу. Наприклад, британський енергетичний гігант British Petroleum.Corp вже з 27 лютого 2022 року оголосив про вихід з 19,75% акцій «Роснефти», негайну відставку членів ради директорів, призначених ВР, та припинення участі в операційній та фінансовій діяльності «Роснефти». Рішення, обґрунтоване «довгостроковими інтересами компанії та акціонерів» [68], поступово перетворилося на комплексну стратегію поведінки компанії, частково інтегровану з основним бізнесом (наприклад, пальне для евакуаційних рейсів, табори біженців, доставка гуманітарних вантажів) (див. Табл. 2.2).

В умовах активізації російської агресії, охоплюючи економічний, екологічний і соціальний аспекти сталого розвитку, виявлення відповідальної поведінки СВБ, інтегрованої в довгострокову бізнес-стратегію, можна наочно продемонструвати через аналіз кейсу «Kingspan». Розглянемо приклад ірландської компанії «Kingspan», яка є світовим лідером у виробництві теплозахисних покриттів для будівель та володіє 198 виробничими потужностями та більше ніж 19 тисячами працівників (див. Рис. 2.11).

Корпоративна політика соціальної відповідальності корпорації British  
Petroleum Corp в умовах російсько-української війни

Форми СВБ	Росія	Україна	Великобританія	Інші країни
Місія	BP реагує на гуманітарну кризу в Україні, щоб допомогти постраждалим від конфлікту			
Операційна діяльність	вихід зі складу акціонерів «Роснефти», відмова від укладання контрактів на ринку РФ	-	-	-
Політика зайнятості	-	фінансова підтримка працівників BP від фонду BP Foundation	участь в урядовій програмі для переселенців «Work for Ukraine»	працевлаштування українських біженців на підприємствах BP у Європі
Благодійність	-	20 млн. дол. США корпоративних пожертв: 5 млн. дол. США НУО, які допомагають біженцям (Польща, Угорщина, Румунія); 5 млн. дол. США на їжу та паливо, що розподіляються у таборах біженців (Україна, Польща); 10 млн. дол. США гуманітарним організаціям, що підтримують постраждалих від конфлікту		
Інші форми підтримки України	-	150 тис. фунтів стерлінгів для «Нової пошти» з метою доставки гуманітарних вантажів	2 млн. дол. США для організації з розмінування HALO Trust	оплачувані відпустки для працівників-волонтерів BP (Польща, Угорщина)

Примітка. Складено автором за даними [68;69].

Прийняті рішення в рамках Kingspat можуть бути визнані соціально відповідальними з трьох перспектив: сприяння відновленню економіки України, задоволення попиту на енергоефективні та екологічні будівельні технології, а також зменшення залежності Європи від імпорту енергоресурсів.

	Бачення та місія: розвиток будівельної галузі, що забезпечує енергоефективність, суспільний добробут, становлення циркулярної економіки	Стратегія соціальної відповідальності: 10-річна глобальна стратегія раціонального використання ресурсів «Planet Passionate»
	Росія	Україна
початок березня 2022 р.	рішення про вивід капіталу та передачу операційної діяльності локальному менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• передача 750 тис. дол. США ЮНІСЕФ на створення 5 центрів Blue Dot допомоги біженцям на кордоні з Україною;</li> <li>• підтримка гуманітарних ініціатив</li> </ul>
5 квітня 2022 р.	завершення виходу з ринку рф, недоступність товарів компанії	
7 липня 2022 р.		рішення про відкриття будівельного технологічного хабу на Львівщині: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 200 млн. євро інвестицій</li> <li>• 5-6 заводів</li> <li>• понад 600 робочих місць</li> <li>• реалізація впродовж 5 років</li> </ul>
Результат: позитивний внесок на перетині трьох криз – кліматичної кризи, кризи енергетичної безпеки та кризи, викликані війною рф проти України		

Рис. 2.11. Стратегія Kingspat Group в умовах російсько-української війни.

Примітка. Побудовано автором за даними [86; 90]

Характерні способи підтримки України зі сторони іноземного бізнесу:

- у вигляді гуманітарної допомоги, благодійних пожертв, фандрайзингу [87];
- у спосіб безкоштовного надання продукції, послуг, технологій власного виробництва [77];
- через організацію трансферу та допомоги біженцям у пошуку житла [70];
- через працевлаштування переміщених осіб [72];
- у вигляді програм морально-психологічної підтримки постраждалим [83];
- через співпрацю з організаціями, що надають допомогу українцям (Червоний Хрест, Управління ООН у справах біженців, ЮНІСЕФ) [71] тощо.

Для систематизації участі міжнародного бізнесу у протидії збройній російській агресії Кабінетом Міністрів України створено ряд спеціальних фондів відновлення: «Фонд підтримки малого та середнього бізнесу» [63], «Фонд відновлення та трансформації економіки» [59], «Фонд підтримки армії» [62], «Фонд обслуговування та погашення державного боргу» [61], «Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури» [60].

У ситуації воєнної агресії відбулося переосмислення пріоритетів і практик соціальної відповідальності українських підприємств. Основним виявом економічного рівня соціальної відповідальності стало відновлення власної діяльності, перенесення бізнесу, забезпечення безпеки працівників та працевлаштування внутрішньо переміщених осіб.

Типові форми соціальної відповідальності вітчизняних підприємств:

- 1) дострокова сплата податків [31],
- 2) авансові платежі до держбюджету річних дивідендів [49; 50],
- 3) гуманітарна допомога, фінансова підтримка ЗСУ та ТРО, вимушених переселенців, мешканців зони бойових дій, постраждалих від ракетних обстрілів, медичних установ, волонтерських організацій [47],
- 4) безкоштовна доставка гуманітарних вантажів,
- 5) відбудова зруйнованих населених пунктів [46].

Також в прес-релізах патріотично налаштованих підприємств розглядається інформація стосовно обсягів фінансових внесків у державний та місцеві бюджети, темпів відновлення операційної діяльності, а також статистики щодо кількості відновлених та створених робочих місць тощо.

Сприйняття юридично та соціально відповідального бізнесу як економічного фронту та важливого внеску у боротьбі з агресією може радикально змінювати ставлення ключових стейкхолдерів до компанії, а безвідповідальний підхід – зруйнувати репутацію, спричинити втрату ділових партнерів, клієнтів, ринків. При цьому реакція бізнесу не має обмежуватися деінвестуванням, припиненням господарської діяльності на території країни-агресора і благодійною допомогою.

Важливо, що кейси етичної (та неетичної) поведінки компаній в умовах російсько-української війни активно відслідковуються не лише вітчизняними ЗМІ та громадськістю, але й зарубіжними політиками, громадськими діячами, науковцями, що сприяє поширенню відповідальної ділової практики та посиленню тиску на безвідповідальний бізнес.

### **2.3. Вплив геополітичних рішень на міжнародну торгівлю та інвестиції в Україні**

У світлі мінливої геополітичної обстановки, важливим аспектом економічного розвитку України стає аналіз впливу геополітичних рішень на міжнародну торгівлю та інвестиційний клімат. Зміни в глобальних стратегіях та міжнародних відносинах впливають на економічну стійкість країни, визначаючи її потенціал для залучення іноземних інвестицій та розвитку торговельних партнерств.

Сьогодні Україна докладляє максимальних зусиль, аби утвердитися як активний учасник міжнародних відносин на геополітичній арені, тому надзвичайно важливим є дослідження основних чинників, що впливають на вироблення сучасної геополітичної стратегії нашої країни.

Важливим кроком виходу з колоніальної залежності від «старшого брата» став розпад Радянського Союзу і утворення у 1991 р. незалежної держави Україна. У цьому статусі наша держава стає цікавим геополітичним суб'єктом на світовій арені. Геополітичне розташування України призводить до того, що на її території «відбувається боротьба європейської та російської ідентичностей, яка обумовлена політичними та економічними чинниками» [11, с. 30]. Саме це, а також свідомий вибір українців на користь європейського геополітичного вектору розвитку призвело у листопаді 2013 р. до подій на Майдані Незалежності, коли український народ виявив непокору владі, що мала проросійську позицію.

Загострення політичних стосунків із Росією, окупація та спроби анексії українських територій призвели до необхідності кардинальної зміни геостратегії –



головною метою стала євроінтеграція. Українці довели, що у сучасній Україні суб'єктами, які визначають напрям геополітики є не тільки держава та її органи, але й громадянське суспільство.

Збільшення геополітичних загроз призводить до спаду конкурентоспроможності вітчизняної економіки на світовому ринку капіталів. В сучасних умовах не тільки ускладнюється приплив іноземних інвестицій, а й поглиблюється мотивація до відпливу коштів та капіталів з української економіки. Тільки за XXI століття Україна пережила 4 кризи. Першою була світова фінансова криза 2008 року. Тоді інвестиції в Україну скоротилися на 6 млрд. дол. США.

Протягом наступних років відбувалося досить швидкий приріст потоків ПІІ в Україну через поживлення світової економіки. У 2012 році потоки іноземних інвестицій в Україну становили близько 8,5 млрд. дол. США. Проте початок агресії на сході України та анексія Криму спричинили різкий спад прямих іноземних інвестицій в Україну.

Як результат у 2015 році інвестиції набули від'ємного значення, що свідчило про вивід коштів інвесторів з країни. Така позиція вкладників була очевидною і зрозумілою, адже інвестиційне середовище було повністю зруйноване, а ризики втрати коштів були надто великими. Менш ніж за 3 роки Україна втратила 26 млрд дол. США потенційних інвестицій [82].

В період 2016-2019 рр. відбувалось поступове відновлення довіри інвесторів, ріст прямих іноземних інвестицій, який у 2019 склав близько 1 млрд. дол. США, проте так і не було досягнуто рівня 2008 року (майже 11 млрд. дол. США). Пандемія COVID-19 повністю «паралізувала» велику частину світової економіки, як наслідок у 2020 році відбувся відтік коштів на рекордні 6,7 млрд. дол. США [24].

2021 рік став вдалим, адже Україні вдалось повернути інвесторів в країну. Приріст інвестицій цього року склав 7,5 млрд. дол. США, що було дуже хорошим показником. З початком повномасштабного вторгнення інвестиції в Україну знову різко впали і в 2022 році становили 1,1 млрд. дол. США, [22] (див. Рис. 2.12).

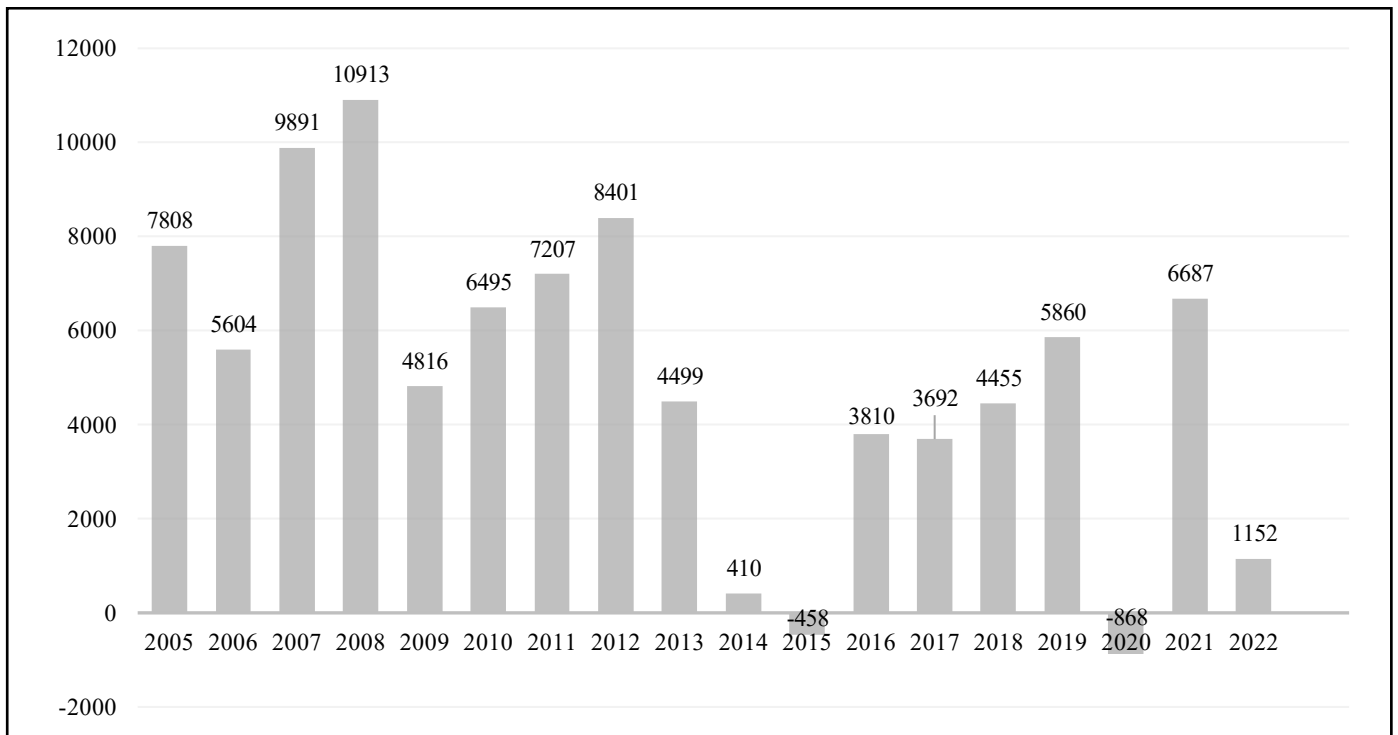


Рис. 2.12. Потоки прямих іноземних інвестицій в економіку України в період з 2005 по 2022 роки, (млн. дол. США).

Примітка. Побудовано автором за даними Міністерства економіки України.

Основними країнами-інвесторами в 2021 році в Україну були Кіпр (31,3%), Нідерланди (21,6 %) та Швейцарія – 6,2 % ( див. Рис. 2.13) [18].

Ключові інвестиції в Україну здійснюються з офшорних зон, що в умовах війни є не надто ефективним. У 2022-2023 рр. існують складнощі у багатьох напрямках інвестицій.

Незважаючи на війну, такі країни, як Польща, США, Великобританія, Німеччина та Туреччина є найбільш зацікавлені інвестиційними можливостями в Україні в таких напрямках як інноваційні технології, енергетика, сільське господарство, логістика, фінансовий сектор, корисні копалини та оборонна промисловість. Це показує, що незважаючи на війну, досить багато країн вбачають в Україні досить привабливу країну для інвестицій.

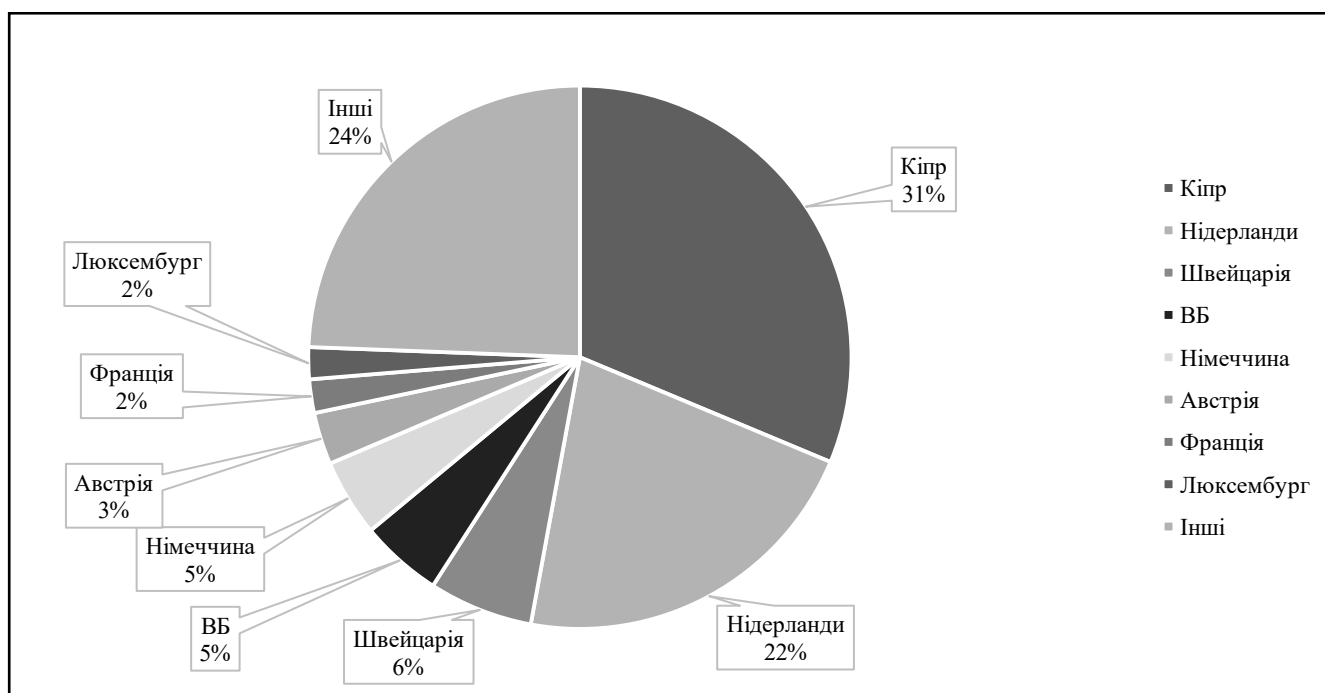


Рис. 2.13. Питома вага прямих іноземних інвестицій в Україну за найбільшими країнами-інвесторами у 2021 році, (у відсотках).

Примітка. Побудовано автором за даними Національного банку України.

Російське вторгнення значного погіршило ділові очікування підприємств щодо перспектив розвитку. В період I кв. 2014 р. – I кв. 2015 р. індекс ділових очікувань (ІДО), який розраховується Національним банком України (НБУ), погіршився до 83,5%. Впродовж 2016-2021рр. даний показник суттєво виріс, проте через повномасштабне вторгнення досяг свого найнижчого рівня – 72,6%.

Перші два квартали 2023 року показали позитивну динаміку та індекс ділових очікувань практично повернувся до позначки 2021 року, що свідчить про хороші ділові очікування підприємств у наступні 12 місяців (див. Рис. 2.14) [18].

Вітчизняна економіка продовжує утверджуватися на міжнародних ринках як ключовий аграрний гравець. Зовнішньоторговельні операції у 2022 році проводились із партнерами із 233 країн світу. Коефіцієнт покриття експортом імпорту становив 0,80 (у 2021р. – 0,93). У 2022 р. експорт товарів становив 44148,8 млн. дол. США, або 64,9 % порівняно із 2021р., імпорт – 55273,5 млн. дол. США, або 75,9 %. Негативне сальдо склало 11124,7 млн. дол. США (у 2021р. також негативне – 4770,8 млн. дол. США).

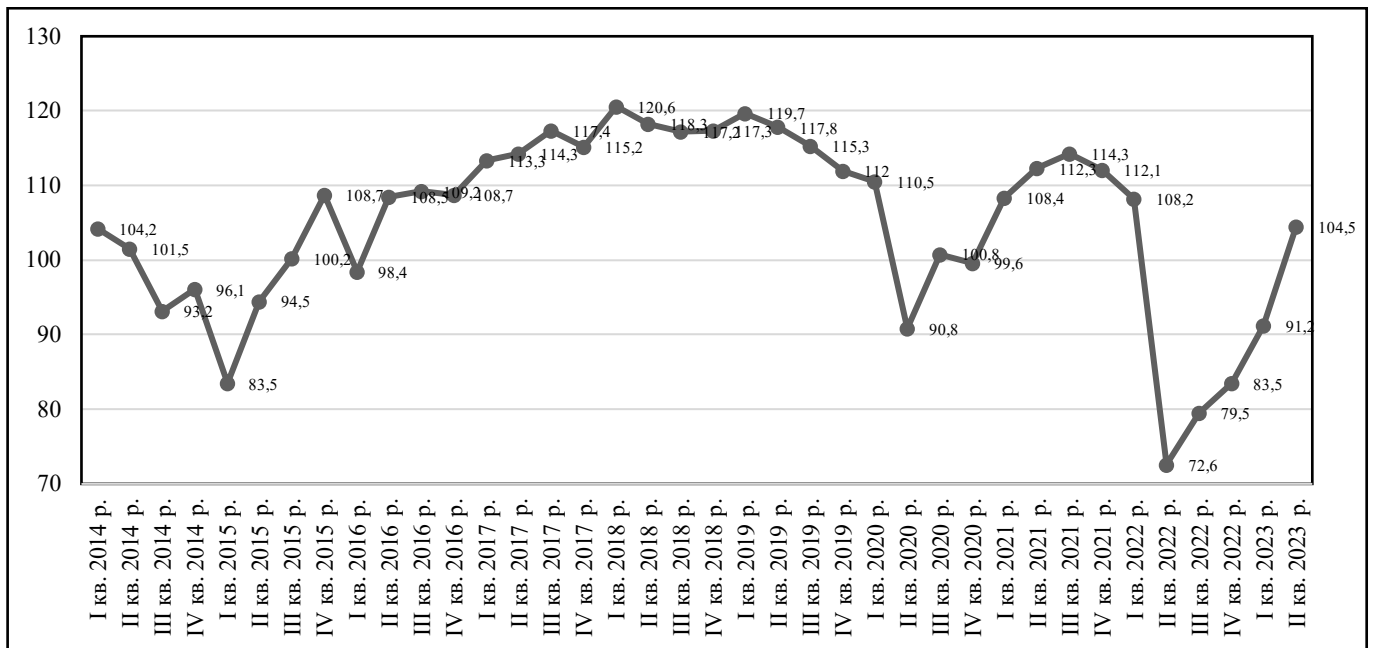


Рис.2.14. Індекс ділових очікувань в Україні в 2014 – першій половині 2023 рр.,  
(у відсотках).

Примітка. Побудовано автором за даними Національного банку України.

Зовнішньоторговельний баланс України з 2012 по 2022 роки представлені в таблиці 2.3.

Зовнішньоторговельний оборот товарів і послуг у 2022 році зменшився на 30,8% (на 49,2 млрд дол.) порівняно з 2021 роком і склав 110,7 млрд дол. США

Сальдо зовнішньоторговельного балансу товарів і послуг було негативним – 5,9 млрд дол. США та знизилось на 4,6 млрд дол. США порівняно з 2021 роком.

Сальдо зовнішньоторговельного балансу товарів склалося негативним – 11,1 млрд дол. США та погіршилось на суму 6,4 млрд дол. США.

Експорт товарів за підсумками 2022 року зменшився на 35,1% (на 23,9 млрд дол. США) у порівнянні з показниками 2021 року та склав 44,1 млрд дол. США  
Зменшення експорту товарів відбулось за всіма галузями:

- продукція металургійного комплексу – на 10,0 млрд дол. США (на 62,5%),
- продукція АПК та харчової промисловості – на 4,3 млрд дол. США (на 15,6%),
- мінеральні продукти – на 4,1 млрд дол. США (на 48,6%),
- продукція хімічної промисловості – на 2,2 млрд дол. США (на 55,2%),

- продукція машинобудування – на 1,9 млрд дол. США (на 31,0%),
- різні промислові товари – на 834,9 млн дол. США (на 38,5%),
- деревина, паперова маса та вироби з деревини – на 376,9 млн дол. США (на 14,8%),
- продукція легкої промисловості – на 269,3 млн дол. США (на 22,1%).

Таблиця 2.3

Зовнішньоторговельний баланс України, 2012- 2022 рр.

Рік	Номінальний ВВП за рік, млн. грн.	Експорт товарів та послуг		Імпорт товарів та послуг		Сальдо (експорт – імпорт)	
		млн. грн.	% ВВП	млн. грн.	% ВВП	млн. грн.	% ВВП
2012	1408889	717347	50,9	-835394	-59,3	-118047	-8,4
2013	1454931	681899	46,9	-805662	-55,4	-123763	-8,5
2014	1566728	770121	49,2	-834133	-53,2	-64012	-4,1
2015	1979458	1044541	52,8	-1084016	-54,8	-39475	-2,0
2016	2383182	1174625	49,3	-1323127	-55,5	-148502	-6,2
2017	2982920	1430230	47,9	-1618749	-54,3	-188519	-6,3
2018	3558706	1608890	45,2	-1914893	-53,8	-306003	-8,6
2019	3974564	1636416	41,2	-1947599	-49,0	-311183	-7,8
2020	4194102	1637399	39,0	-1681526	-40,1	-44127	-1,1
2021	5459574	2224704	40,7	-2286067	-41,9	-61363	-1,1
2022	5191028	1840563	35,5	-2712325	-52,3	-871762	-16,8

Примітка. Складено автором за даними Міністерства фінансів України. Експорт та імпорт України. 2022 рік. <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/>

Найбільша питома вага в українському експорті припадає на: продукцію АПК та харчової промисловості (53,0%); продукцію металургійного комплексу (13,6%); мінеральні продукти (9,8%); продукцію машинобудування (9,6%).

Зменшення експорту товарів відбулося до країн: СНД – на 67,1%; Америки – на 63,5%; Африки – на 62,2%; Австралії і Океанії – на 60,8%; Азії – на 58,4%. У той же час, відбулось збільшення експорту товарів до країн Європи – на 0,9%.

Торгівля ЄС з Україною сильно постраждала з початку вторгнення Росії. У період з лютого по березень 2022 року імпорт та експорт впали на 28 % і 53 % відповідно. Після цього початкового зриву як імпорт, так і особливо експорт сильно

зросли і в третьому кварталі 2022 року досягли рівня, порівняного з тим самим кварталом попереднього року. Дивлячись на зміни в частках України в торгівлі за межами ЄС, як експорт, так і імпорт все ще нижчі за рівні до вторгнення Росії. Ринкова частка України в потоках за межі ЄС ще не відновилася, що свідчить про те, що відновлення вартості торгівлі відбулося, головним чином, через значне зростання цін.

Розширення вітчизняними експортерами нових ринків стримується тривалим і капіталомістким процесом приведення української продукції до європейських стандартів [74], (рис. 2.15):

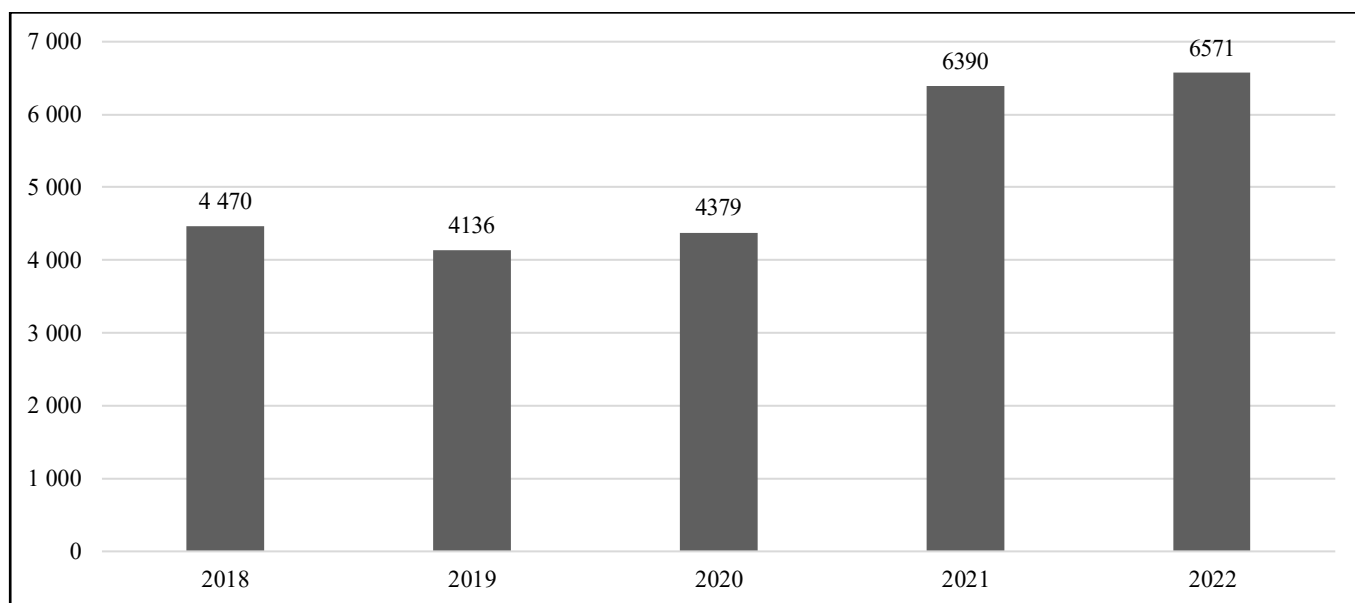


Рис. 2.15. Динаміка експорту товарів з України в країни ЄС, (млн дол. США).

Примітка. Побудовано автром за даними Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/main-tables>.

Україна була не менш важливим партнером для експорту низки товарів ЄС. З початку серпня 2022 року розпочали реалізувати Чорноморську зернову ініціативу, яка дала можливість Україні експортувати зернові з трьох портів Чорного моря. Нарощування експорту зернових сприяло зростанню частки продовольчих товарів та сільськогосподарської продукції в товарній структурі експорту України [34], (див. Рис. 2.16).

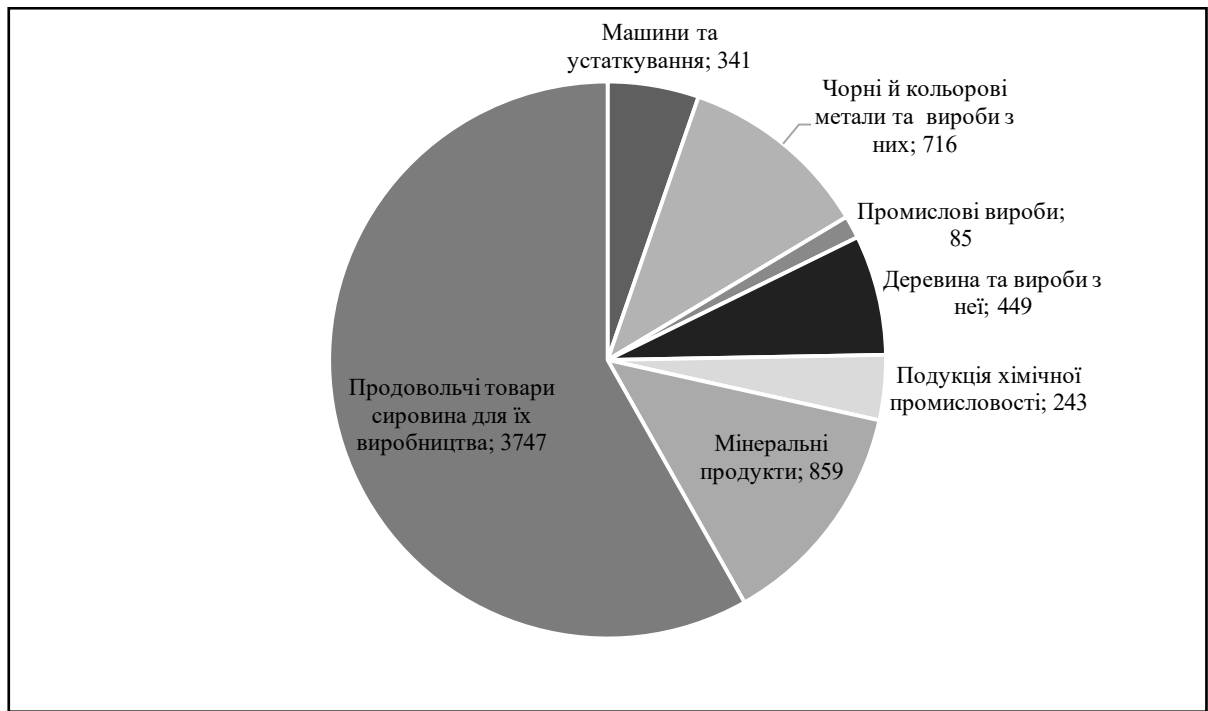


Рис. 2.16. Товарний склад експорту в країни ЄС у 2022 році, (у млн дол. США).

Примітка. Побудовано автором за даними Міністерства економіки України.

Зростання експорту до ЄС стало можливим, зокрема, завдяки заходам щодо підтримки української економіки загалом та експорту зокрема. Це податкова лібералізація, дерегуляція, підтримка виробників, страхування експорту за допомогою інструментів ЕСА, заходи наших партнерів в односторонньому порядку або спільно – Україною та партнерами. Йдеться, зокрема, про відкриття європейських ринків для українських товарів (тимчасове, терміном на рік, лібералізація торгівлі, економічний безвіз), ініціатива EU Solidarity Lanes, митний безвіз, транспортний безвізовий режим та ін.

Вважаємо, що динаміка показників зовнішньої торгівлі України у 2023 році формуватиметься в напрямку поступового відновлення збитків 2022 року. Відповідно, бюджет на 2023 рік передбачає збільшення експорту товарів і послуг на 7,2 %. Це враховує ситуацію у виробничому комплексі, з виходом до трьох портів на Чорному морі для експорту агропродукції, поступове розширення внутрішнього попиту, попиту на ІТ-послуги у світі тощо. Слід вважати, що політика Уряду також впливатиме на результати зовнішньоекономічної діяльності.

## Висновки до розділу 2

Зростання геополітичної напруженості посилило занепокоєння щодо глобальної економічної та фінансової фрагментації. За останні кілька років геополітична напруженість у світі зросла на тлі погіршення дипломатичних відносин між Сполученими Штатами та Китаєм, а також вторгненням Росії в Україну. Це зростання відображається у збільшенні кількості геополітичних загроз і конфліктів, зростанні військових витрат у різних країнах і посиленні розбіжностей у голосуванні Сполучених Штатів і Китаю з питань зовнішньої політики в ООН/

Ескалація геополітичної напруженості викликала занепокоєння щодо посилення геоekonomічної фрагментації – політично зумовленого розвороту економічної та фінансової інтеграції, який часто керується стратегічними міркуваннями, що може дорого коштувати світовій економіці.

Геополітичні фактори мають значення для міжнародних торговельних зв'язків і що глобальна торгівля скоротилася в останні роки після того, як провідні країни запровадили нові обмеження на обмін товарами і послугами. Геополітичні відносини також мають значення для розподілу транскордонного капіталу, оскільки інвестори, як правило, виділяють меншу частку капіталу країнам-реципієнтам з більш віддаленими зовнішньополітичними перспективами яких є більш віддаленими від країни їхнього походження. Більше того, зі зростанням геополітичної напруженості в останні роки, обмеження на транскордонні потоки капіталу також зросли.

Війна Росії проти України продемонструвала, що відбувається трансформація характеру відносин бізнесу та споживачів, які активно впливають на нього, спонукаючи зробити вибір між фінансовими інтересами та людськими цінностями у критичних ситуаціях.



## РОЗДІЛ 3.

# ПРОБЛЕМИ ВПЛИВУ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

### 3.1. Релокація бізнесу як резильєнтність підприємницької діяльності в умовах воєнного стану

Проблема релокації бізнесу має значний вплив на глобальну економіку та регіональний розвиток. Вона стосується важливих питань економічної стабільності, зайнятості, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. Питання релокації також має прямий зв'язок з науковими та практичними завданнями, пов'язаними з вивченням стратегічного управління, міжнародного бізнесу, економічних трансформацій та глобалізації.

Умови економічних, соціальних, політичних, воєнних потрясінь (турболентностей), які нині переживає Україна внаслідок війни з РФ, сповільнили не тільки розвиток країни, але й призвели до соціально-економічного регресу окремих регіонів, що стало справжнім екзистенційним викликом сьогодення для країни. Збереження та ефективна реалізація потенціалу підприємницького сектору, капіталізація факторів виробництва є ключовими економічними чинниками відновлення соціально-економічного розвитку, забезпечення економічної стійкості регіонів і окремих територій країни. Умовою економічного поступу та резилентності бізнесу України нині є ефективна міграція бізнесу та його виробничого обладнання, устаткування та інших потужностей підприємств, а, відтак, ефективне управління ендогенним і екзогенним міграційним капіталом. Міграційний капітал слугує інструментом збереження ділової активності, креативності, акумулювання і комерціалізації нових технологій (інновацій), є фактором виробництва.

До початку воєнних дій в Україні сформувався тренд міграції бізнесу за кордон, явної і прихованої, основними причинами активізації якої були здебільшого

несприятливі у порівнянні з країнами ЄС соціально-економічні умови ведення бізнесу, високе податкове навантаження і низький рівень інвестиційної привабливості територій чи галузей економіки. Наприклад, більша частина іноземного бізнесу у Польщі велася українськими підприємствами, зокрема, на початку 2022 р. у Польщі діяло 21,8 тис. компаній з українським капіталом, що у 2,5 рази більше, ніж німецьких підприємств, та у 5 разів, ніж нідерландських. 38 % українських компаній зареєстровані на прикордонних територіях [35].

Так, за даними Bloomberg у 2022 році український бізнес становив 45% усіх нових іноземних компаній, які відкрилися у Польщі, пише. На даний час це більше 24 тисяч фірм [67]. Близько двох третин заявили, що мають намір залишитись на польському ринку незалежно від результату війни. Це втрати бюджету України від недоотриманих податків, від нестворених робочих місць, а в перспективі – втрата людського капіталу.

Нині Україна протягом довгого часу продовжує своє героїчне протистояння російському вторгненню. Багато українців, які боронять нашу державу зі зброєю в руках. Однак, крім безпосереднього фронту бойових дій, надзвичайну роль відіграє економічний фронт, який дуже важливий для нашої країни. Війна – це величезні витрати, котрі несе Україна для підтримки оборони проти агресора.

Основою української економіки є бізнес та підприємці, які здатні особливо стабільно працювати в умовах війни, незважаючи на ракетні обстріли та обмеження з електроенергією. Запорукою наповнення державного бюджету є налагодження роботи національного бізнесу, зберігаючи при цьому платоспроможність населення.

На жаль, за майже два роки повномасштабного вторгнення український бізнес зазнав великих втрат, котрі в кілька разів більші, ніж під час епідемії. Але все ж таки відомо, що протягом війни податкові надходження від української економіки дають лише трохи більше половини доходів до державного бюджету.

Водночас, 28 % українських МСБ, що працюють під час війни, вже розширили свою діяльність на закордонного споживача. Ще 21 % планують почати це робити у майбутньому. Про це свідчать дані дослідження Mastercard SME Index [84], (рис. 3.1).

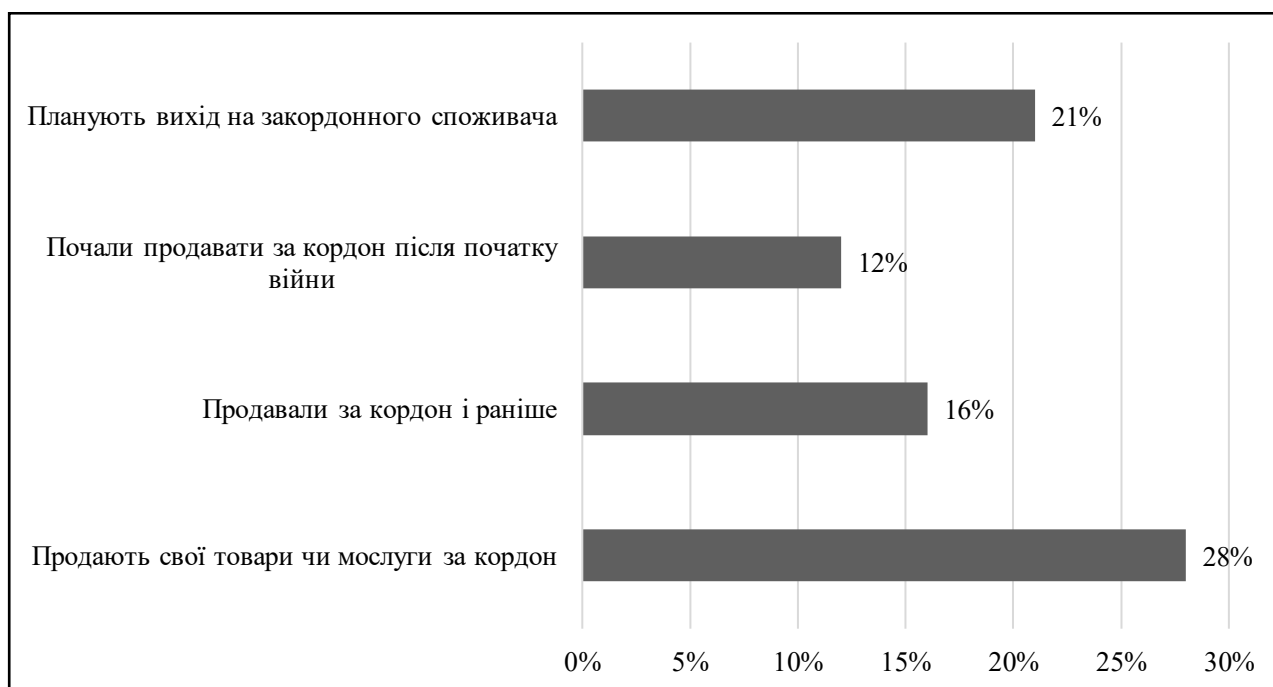


Рис. 3.1. Питома вага представників українського малого та середнього бізнесу, що розширили свою діяльність на закордонного споживача в умовах війни, (у відсотках).

Примітка. Побудовано автором за даними Mastercard SME Index. [https://business.dii.gov.ua/uploads/4/22871-doslidzenna\\_mastercard\\_sme\\_index.pdf](https://business.dii.gov.ua/uploads/4/22871-doslidzenna_mastercard_sme_index.pdf).

У той час, як український малий та середній бізнес шукає шляхи повернення до повноцінної роботи та продовження розвитку, серед головних потреб підприємці відзначають нестачу нових замовлень та ринків збуту, коштів на розвиток та необхідність допомоги з логістикою.

Наразі українські підприємці найбільше продають свої товари та послуги на ринки (див. Рис.3.2):

- Польщі – 15,1 %,
- Румунії – 8,7%,
- Туреччини – 6,7 %,
- Китаю – 5,6 %,
- Угорщини –5,1 %.
- Німеччини –5,1 %,
- Італії – 5,1 % [57].

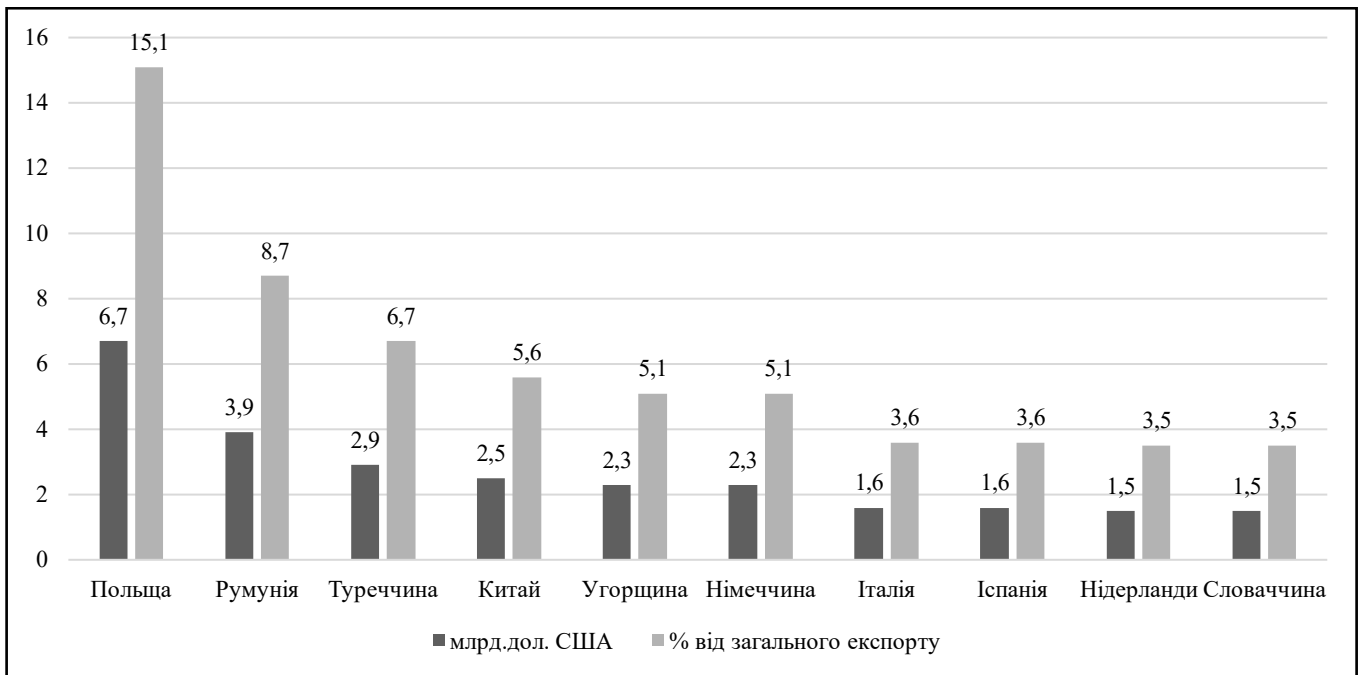


Рис. 3.2. Найбільші іноземні ринки збуту для українського експорту за підсумками 2022 року, (у млрд. дол. США та відсотках).

Примітка. Побудовано автором за даними Державної митної служби та розрахунками Forbs.

Серед найбільш пріоритетних ринків, які український бізнес розглядає для подальшого розширення географії продажів, такі країни: Польща (61 %), Болгарія (13 %), Велика Британія (13 %), Італія (11 %), Молдова (11 %).

На нашу думку, основними бар'єрами, які заважають малому та середньому бізнесу вийти на іноземні ринки, є нестача фінансових ресурсів, профільних знань та виробничих потужностей. Попри такі похмури очікування, економічна активність в Україні з кожним днем продовжує відновлюватись. Незважаючи на перешкоди зі сторони Росії, їх обстріли міст, майже 150 тис. нових бізнесів почали велику працю, з них 132 тис. – це фізичні особи-підприємці.

Незважаючи на важкі умови, у яких опинився бізнес після повномасштабного вторгнення, значна частина компаній все ж намагається організувати можливості для успішної роботи. Більшість комбінує як віддалений формат, так і оф-лайн. У такому режимі працює 55 % середніх, 52 % великих, 45 % малих підприємств та 41 % мікрокомпаній. Третина займається бізнесом тільки в оф-лайн. Віддалено, переважно

з України, працюють 20 % мікрокомпаній, 12 % малих компаній, 10 % середніх компаній, 20 % великих компаній [36].

Попри складний процес релокації, українські підприємці продовжують працювати, шукаючи інноваційні ідеї для масштабування та виходу на нові ринки. Більшість підприємств (52 %) серед тих, хто змінив «місце прописки», релокувались у межах Західної України. Серед тих підприємств, які вирішили покинути, зокрема, частково рідну країну, 83 % переїхали в країни Євросоюзу.

Країна номер один за вибором для переміщення бізнесу – Польща. Серед основних переваг країн Євросоюзу для відкриття бізнесу підприємці відмічають сталі правила та великі ринки збуту. Серед інших переваг – доступ до засобів кредитування, прозорість правил оподаткування та бухгалтерського обліку, відсутність митних та кількісних обмежень у межах ЄС, спрощені адміністративні процедури торгівлі з іншими країнами-членами Євросоюзу.

Зважаючи на демографічну ситуацію, що виникла внаслідок значної міграції українців закордон, бізнес почав більше орієнтуватись на європейський ринок (ринок країн-партнерів) та надавати свої послуги за межами України. Серед таких компаній варто виділити «Нову пошту», яка відкрила нові відділення в Польщі; «Монобанк», який створив польський аналог необанку під назвою Stereo (інструмент для переказів в Україну), «Львівські круасани», що відкрили заклад в Польщі та багато інших.

Прикладом вдалої адаптації бізнесу в умовах війни вважаємо просування бізнесу «Нової пошти». Першим рішенням засновників після 24 лютого була зміна корпоративного підходу в управлінні. Діяльність наглядової ради було призупинено, а ієрархія в менеджменті обмежилась одним офісом. Самі ж В. Климов та В. Поперешнюк (власники бізнесу) зараз беруть активну участь в управлінні і стараються якомога більше комунікувати із менеджментом та працівниками. Це дало їм можливість спростити і пришвидшити процес ухвалення рішень, що є надзвичайно важливим в даний час. Ризикованим, проте, успішним кроком було майже миттєве відкриття відділень у деокупованих містах. Війна майже зупинила бізнес в перші дні – кількість доставок зменшилась на 98 %. Однак, уже в квітні 2022 року компанія вийшла «на нуль» [44].

Відділення «Нової пошти» працювали не тільки як волонтерські штаби, де роздавали гуманітарну допомогу людям, вони також допомогли й іншим бізнесам, зокрема, компанії О. Конотопського «Ajax Systems». Машини «Нової пошти», які доправляли в Київ гуманітарну допомогу, у зворотному напрямку повезли техніку та обладнання «Ajax Systems» на Закарпаття. Протягом двох тижнів з Києва вивезли 160 фур техніки. Така безпрецедентна швидкість релокації найбільшого в Україні виробництва електронних пристроїв дозволила планам «Ajax Systems» «не помітити» війну.

За вісім місяців 2022 року бізнес зріс майже на 50 %, компанія не втратила жодного замовника і не переносила запуск нових продуктів. У 2023 році, попри усвідомлення наявних ризиків, О. Конотопський не збирається зупинитись і готовий до випуску нових продуктів, збільшення частки в Європі та на американському ринку, а також розвиток R&D-центрів в Україні та виробничих потужностей за її межами.

Завдяки підтримці суспільства, бездоганній репутації, участі у перемозі України та погляду в майбутнє засновники «Нової пошти» В. Климов та В. Поперешнюк здобули головну премію «Підприємець року – 2022» від Forbes. А у 2021 році премію «Підприємець року» та премію «Стратегічне мислення» отримав засновник «Ajax Systems» О. Конотопський [48].

Ще один шлях до клієнта – колаборація з іншими гравцями. Наприклад, меблі Bassa продає іноземним клієнтам сестринське дизайнерське бюро ISTO. Завдяки тандему Bassa вже встигла відправити два контейнери продукції у Дубаї. Тепер готує меблі для клієнтів в Іспанії, Хорватії та Чехії.

3 травня 2023 року Fresh Black продали 500 кг кави в Польщу, Словенію і Францію. Для порівняння: в Україні продають 20 т кави на рік. Серед клієнтів – як європейці, так і українці, які живуть у Європі.

З початком вторгнення Росії на Україну спостерігається безпрецедентна зацікавленість українського бізнесу у виході на зовнішні ринки (див. Табл. 3.1) [75].

Таблиця 3.1

Компанії, які почали експортувати або вийшли на іноземні ринки після 24.02.2022 р.

Назва компанії	Сфера діяльності	Початок експорту	Країни	Результати і найближчі плани
«Бренд Руміо»	Дизайнерські меблі	Травень 2022 року	Данія, Словенія, Португалія	Експортувала на 500 000 євро. План – збільшити частку експорту до 60–70%
«Геотерм.Про»	Комплектування для геотермального насоса	Липень 2023 року	Польща	Отримала один контракт. План на п'ять років – зайняти від 10% ринку ЄС
«Зірка будівництва»	Будматеріали, меблі	Травень 2022 року	Польща	Відкрила виробництво у Варшаві та уклала 200 контрактів. У планах – інші країни ЄС
«Констрак»	Фільтри для промислового очищення повітря	Вересень 2022 року	Грузія	У вересні 2023-го почне продажі в Італію, Словаччину, Францію, Німеччину та країни Балтії
«Львівські круасани»	Ресторани	Вересень 2022 року	Польща	У Польщі компанія відкрила вісім пекарень. Планує розширення на нові ринки ЄС
Решетилівська майстерня «Соломія»	Ручні килими та гобелени	Квітень 2022 року	США, Франція, Швейцарія та Естонія	Експортувала на 25 000 дол. США. У планах збільшити частку експортних продажів до 70% протягом п'яти років
Сімейна пекарня «Будьмо здорові»	Альтернативні солодоші та печиво	Квітень 2022 року	США	Виконала замовлення на 13 000 дол. США. У планах до кінця року розвиватись у США
ТД «Папір-Мал»	Картонно-паперова продукція	Травень 2022 року	Польща, Румунія, Молдова, країни Балтії	Уклала 10 контрактів більш як на 50 млн грн
«Чистота»	Клінінг	Березень 2023 року	Польща	На Польщу припадає 13% замовлень. У планах до кінця року вивести бізнес у Варшаві на показники Львова
«Чорноморка»	Ресторани	Травень 2022 року	Молдова, Польща	Відкрила три ресторани. У планах запуск у Словаччині, Англії, Болгарії, розширення мережі в Польщі
Arber	Шие і продає одяг	Листопад 2022 року	Грузія	Відкрила три магазини у Тбілісі. У планах відкриття франчайзингових магазинів у країнах ЄС
Bjorn	Дизайнерські меблі	Липень 2022 року	Данія, Молдова, Литва, Латвія, Велика Британія	За рік експортний виторг становив близько 100 000 євро. План – удвічі збільшити географію та потроїти експортний виторг

## Продовження Таблиці 3.1

Назва компанії	Сфера діяльності	Початок експорту	Країни	Результати і найближчі плани
Delta Food	Продукти харчування	Квітень 2022 року	Греція, Латвія, Литва, Молдова, Німеччина, Польща, Румунія, Словаччина, Словенія, Франція, Хорватія, Англія, Бангладеш	У 2022 році експортувала 1381 т, частка експорту становила 20%. За сім місяців 2023-го – 1219 т продукції. У планах адаптувати ТМ «Гуляй-Поле» для міжнародних ринків
Dnipro-M	Магазини будівельних інструментів	Квітень 2023 року	Чехія, Польща, Вірменія, Грузія	Відкрила 11 магазинів за франшизою: шість у Чехії, три в Польщі, по одному у Вірменії і Грузії. План – 120 магазинів за кордоном
Effy.ai	HR-система для ІТ-компаній	Грудень 2022 року	США, Європа, Австралія, Нова Зеландія, Сінгапур, Індія	100% доходу отримує від експорту, шукає інвестиції на розширення
EnginUP	Твердопаливні котли	Серпень 2022 року	Молдова, Румунія	Відвантажила 80 котлів, 1800 колекторних шаф та 120 000 м труб для теплої підлоги. В планах вийти в країни Балтії та Скандинавії
Fresh Black	Обсмажує каву	Травень 2023 року	Польща, Словенія, Франція	Відвантажила більш як на 25000 євро. У планах відкрити кав'ярні у Польщі
Gnizdo	Домашній текстиль та одяг	Вересень 2022 року	Нідерланди, США, Бельгія, Австрія	Отримала три гуртові замовлення та налагодила роздрібну торгівлю у двох шоурумах
Hydroshpriz	Обладнання харчової промисловості	Травень 2022 року	Узбекистан, Азербайджан.	Знайшли дилерів у Словаччині, Польщі, Литві. Експортувала 11 одиниць обладнання більш як на 100 000 євро. Планує до кінця року відкрити представництво з продажів по Європі і збільшити кількість замовлень.
SENS Agency	Супроводжує особисті бренди	Травень 2022 року	Таїланд, Казахстан, ОАЕ, Туреччина, Балі, Німеччина, США, Польща, Португалія, Канада	Відкриття представництв у країнах, де буде від 10 клієнтів на супроводі агенції. Потенційно – Казахстан, ОАЕ, Польща

Примітка. Складено автором за джерелом: Forbs Ukraine. <https://forbes.ua/company/ukrainska-khviyla-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-na-mizhnarodni-rinki-pid-chas-viyni-22092023-16125>



Українські товари стали заміною білоруських та російських, і українські виробники займають ці ніші. Даний перелік не повний, він лише демонструє тенденцію.

Українські компанії, які вирішують провести релокацію в інші країни під час воєнних конфліктів, зіткнулися і продовжують стикатися із значущими труднощами та проблемами, що можуть відзначитися впливом на їх функціонування та ефективність. Серед основних аспектів труднощів при реалізації релокації виробництва слід відзначити наступні:

1. Фінансові витрати. Процес релокації виробництва виявляється вкрай витратним, оскільки вимагає інвестицій у реалізацію проекту, будівництво нового обладнання, найм нових працівників та інші витрати.

2. Правові та адміністративні питання. Релокація виробництва пов'язана з рядом правових та адміністративних процедур, які можуть бути складними та часомісткими. Наприклад, це включає вирішення питань з перевезенням товарів та інші аспекти документації.

3. Пошук та найм нових працівників. Релокація може призвести до необхідності здійснення найму нових працівників в іншій країні, що є витратним та складним процесом.

4. Культурні відмінності. Переїзд в іншу країну може призвести до зіткнення з культурними відмінностями, що впливає на комунікацію та співпрацю з місцевими партнерами.

Ризики, пов'язані із релокацією виробництва в інші країни в умовах війни, також можуть бути великими. Серед найістотніших ризиків варто відзначити:

1. Ризик втрати інтелектуальної власності. Перенесення виробництва може призвести до втрати інтелектуальної власності, такої як технології, виробничі процеси та дизайн продуктів.

2. Ризик зміни законодавства. Переїзд може призвести до зміни законодавства, що впливає на функціонування та прибутковість підприємства.

3. Ризик валютних коливань. Релокація може призвести до ризику втрати через валютні коливання, особливо при зміні міжнародного обмінного курсу.

4. Ризик залежності від нової країни. Релокація може призвести до залежності від нової країни та її умов, що може бути непередбачуваним і призвести до суттєвих втрат для підприємства [14].

Прогнозування та уникнення усіх можливих труднощів і ризиків є завданням надзвичайно важким. Саме тому підприємствам, які вивчають можливість переміщення виробництва до іншої країни у період війни, слід ретельно розглядати всі можливі наслідки і збалансовувати їх із потенційними вигодами.

Щодо інших країн, переважна більшість випадків релокації спостерігається до Європейського Союзу, а саме 62 % від загальної кількості осіб, що вибрали здійснення переїзду за кордон (див. Рис. 3.3). Вихід на ринки Європейського Союзу розкриває широкі можливості для українських компаній, але також вимагає ретельного аналізу та стратегічного планування.

Переваги релокації в ЄС для українських виробничих підприємств включають стабільну політичну обстановку, що характеризується стабільністю та прозорістю в бізнесовому середовищі країн ЄС, що надає надійні умови для розвитку підприємництва. Крім того, українські компанії можуть скористатися різноманітними програмами та підтримкою з боку держави ЄС, спрямованими на підтримку стартапів, інновацій та розвитку бізнесу.

Також важливими перевагами є низький рівень або відсутність економічної злочинності на ринках ЄС, що сприяє створенню надійних та безпечних умов для підприємництва. Крім того, в багатьох країнах ЄС існують гнучкі умови кредитування для іноземних підприємців, а також спеціальні програми, які дозволяють отримати доступ до фінансових ресурсів та кредитування. Зазначимо, що існує можливість отримати посвідку на проживання у країнах ЄС, що додатково сприяє стабілізації діяльності підприємства.

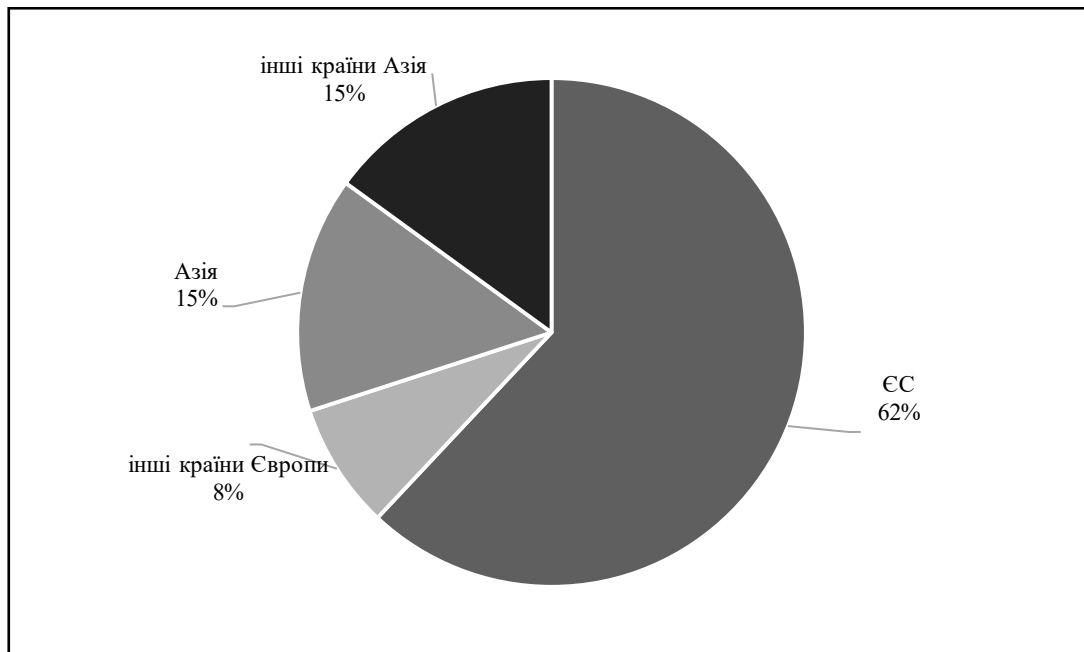


Рис. 3.3. Напрямки релокації українських підприємств за кордон (у відсотках).

Примітка. Побудовано автором за матеріалами Gradus Research Company [14].

У деяких країнах Європейського Союзу відкривається можливість отримання посвідки на проживання для іноземних підприємців, що дозволяє їм стати резидентами та легалізувати свою підприємницьку діяльність. Додатково, існують спрощені процедури реєстрації та створення компаній у багатьох країнах ЄС, що сприяє ефективному запуску бізнесу.

Незважаючи на ці переваги, перенесення бізнесу до країн ЄС може виникнути ряд труднощів, до яких відносяться:

1. Мовний бар'єр. Різні мови та культурні особливості в країнах ЄС можуть ускладнити комунікацію та ведення бізнесу для українських компаній.
2. Висока конкуренція. Ринки ЄС насичені виробничими підприємствами, що може призвести до збільшеної конкуренції та складнощів у привертанні клієнтів.
3. Різне законодавство та податкова система. Кожна країна ЄС має свої правила, норми та податкові системи, що вимагає адаптації та вивчення нових правил ведення бізнесу. Наприклад, в Фінляндії може бути обов'язкове отримання посвідки на проживання для здійснення підприємницької діяльності.

4. Відсутність партнерів. При релокації бізнесу можуть виникнути труднощі у встановленні нових партнерських зв'язків та мережі контактів.

5. Специфіка ринку та моделі поведінки споживачів. Ринки ЄС можуть відрізнятися за своєю специфікою, моделями поведінки споживачів та культурними особливостями, що вимагає аналізу та адаптації бізнес-стратегії.

З урахуванням цих аспектів підприємцям, які розглядають релокацію свого бізнесу до країн ЄС, рекомендується уважно аналізувати переваги та ризики, дотримуватися правових та податкових норм, а також ретельно планувати свою бізнес-стратегію для успішної адаптації та розвитку у новому середовищі.

Переміщення виробництва стикається з різноманітними труднощами та викликами, незалежно від того, чи відбувається цей процес в межах країни чи за її межами. Деякі з цих аспектів включають високі фінансові витрати, втрату стосунків з попередніми постачальниками та замовниками, вплив на якість та терміни виробництва, а також непередбачуваність політичного та економічного контексту в новій локації.

Отже, багато підприємств вирішили розміщувати свої дільниці в інших регіонах України через менші витрати та наявність державних програм. Основними країнами для релокації українських підприємств за кордон є країни Європейського Союзу, такі як Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія та Естонія. Вони пропонують вигідні умови для бізнесу, розвинуту інфраструктуру та доступ до кваліфікованої робочої сили. Крім того, Туреччина, Румунія та Молдова також визнані привабливими місцями для розміщення підприємств різних галузей. Проте перед вирішенням про релокацію важливо ретельно дослідити всі аспекти бізнесу в обраній країні, а також вивчити податкове законодавство та регуляторні вимоги. Це допоможе уникнути непередбачених проблем та забезпечити успішне функціонування підприємства після релокації.

Вибір напрямку релокації підприємства визначається рядом факторів, ( проте не обмежуючись ними):

6. Географічне розташування поточного підприємства та потенційної нової локації. У випадку розташування підприємства на сході України, перевага може

віддаватися релокації в інші регіони країни з огляду на безпеку та економічну ефективність, порівняно з варіантом переносу за кордон.

7. Наявність ринку збуту та постачальників у новій локації. У випадку, якщо вироблені товари або послуги мають високий попит у конкретному регіоні, релокація в цей район може бути обґрунтованою.

8. Фінансові витрати на релокацію. Перенесення виробництва в інші регіони України може бути вигіднішим варіантом порівняно з міжнародною релокацією, оскільки відсутня потреба у витратах на транспортування товарів через кордон.

9. Політична та економічна стабільність нової локації. Плануючи релокацію за кордон, слід ретельно оцінити ступінь стабільності в обраній країні для уникнення можливих ризиків для бізнесу.

10. Наявність кваліфікованої робочої сили. У випадку залежності підприємства від спеціалізованої робочої сили, слід враховувати доступність таких фахівців у новій локації.

11. Цінова політика. Якщо релокація має на меті зниження витрат на виробництво, важливо враховувати ціни на матеріали, послуги та робочу силу.

Аналіз досвіду інших підприємств, які вже успішно реалізували релокацію виробничої діяльності, дозволяє ідентифікувати конкретні ризики та переваги цього процесу. Приклади успішних релокацій свідчать про позитивні результати та підтверджують переваги такого стратегічного кроку. Вони також свідчать про можливість значного позитивного впливу цього заходу на загальний розвиток підприємства, його партнерства та досягнення бізнес-цілей.

### **3.2. Втрати українського бізнесу внаслідок війни**

З 24 лютого 2022 року до сьогодні російські загарбники продовжують терористичну війну проти цивільного населення України. Війна спричиняє безпрецедентне збільшення бюджетного дефіциту. В перший місяць війни більш ніж

80 % підприємств скоротили чи призупинили свою діяльність або повністю закрилися. Велика кількість підприємств були вимушені переміститись в більш безпечні регіони країни, через що були зменшені обсяги виробництва. Деякі компанії стали недоцільними в умовах війни та припинили свою діяльність. Війна змінила напрям розвитку бізнесів, в країні з'явилися нові потреби та збільшився попит на товари, які неактуальні у мирний час, тому підприємства змінюють свою діяльність.

Триваюча війна щодня множить збитки, яких вона завдає. Ці втрати стосуються не лише оборонного, енергетичного чи стратегічного характеру. Це вплинуло на всі головні економічні показники в країні:

- споживча інфляція за рік склала близько 27 %;
- курс гривні послабився на понад 26 % за рік, офіційно залишаючись на рівні 36,5 грн за долар до кінця року;
- рівень безробіття в Україні сягнув 28,3 %, а це – 4,2-4,8 млн осіб;
- 10 % компаній зупинили роботу, а ще 22 % – майже не працювали станом на кінець 2022 року [38].

Майже у всіх українських компаній зменшилися прибутки на понад 40 % через війну. Головними причинами втрат бізнесу є:

- руйнування підприємства та ушкодження обладнання внаслідок бойових операцій;
- розташування підприємства на території, яка перебуває під окупацією, з втратою персоналу;
- реалокція та пошук нових клієнтів, партнерів і постачальників після переїзду;
- підвищення цін на паливо як наслідок економічних труднощів;
- порушення логістики та проблеми з постачанням внаслідок воєнних конфліктів;
- відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку;
- зменшення попиту та обсягів продажів;
- недобросовісна конкуренція та можливі випадки рейдерства;

- обмеження з погляду безпеки (введення комендантської години, наявність воєнних дій);

- інфляція, що призводить до значних фінансових витрат [52].

Український бізнес внаслідок російської агресії зазнав збитків на 13 млрд. дол. США. За підсумками 2022 року, щонайменше 109 великих та середніх підприємств зазнали прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення, розпочатого росією 24 лютого 2022 року. Це оцінка експертів проекту «Росія заплатить» KSE Institute (аналітичний центр при Київській школі економіки). Загальна сума прямих збитків підприємств, включно з державними, та приватних осіб-підприємців оцінюється в 13 млрд. дол. США. З них 9 млрд дол. США – частка збитків великих та середніх підприємств. Загальні непрямі втрати сягають 33,1 млрд. дол. США. А необхідна сума для відновлення підприємств – 24,9 млрд дол. США. [38].

Переважає кількість зруйнованих та пошкоджених підприємств сконцентрована в шести областях – Київській та Донецькій (по 17% від загальної кількості), Запорізькій (14%), Харківській (13%), Луганській (10%) та Миколаївській (8%). Зазвичай область реєстрації підприємства співпадає з областю, в якій у підприємство отримало прямі збитки, але є і винятки.

До найбільших підприємств за розмірами активів, що зазнали прямих збитків від збройної агресії росії у 2022 році, увійшли Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча, Азовсталь, Нібулон, Мотор Січ (див. Табл. 3.2) [28]. Згідно з оцінкою експертів проекту 19 приватних та державних підприємств (17%) з-поміж великих та середніх зруйновано повністю, ще 90 (83%) пошкоджені частково. Останніми з-поміж зафіксованих пошкоджених великих підприємств зазнали руйнувань АТ «Мотор Січ» внаслідок ракетного удару у жовтні 2022 року, а також «Укрхімтрансміак», ПрАТ «Глини Донбасу», «Конті» та «Нібулон».

За оцінками Нацбанку, українська економіка втратила 50 % «невиробленого» ВВП під час війни. Тобто це коштує національній економіці понад 50 млрд грн на тиждень. За оцінками Міжнародного валютного фонду, Україна втратила 35 % свого ВВП через військове вторгнення російських загарбників.

Найбільші пошкоджені підприємства станом на грудень 2022,  
за даними проєкту KSE Institute «Росія заплатить»

№	Підприємство	Галузь	Статус	Оцінка втрат, млн дол США
1	ММК ім. Ілліча	Металургія	Зруйновано	2 385
2	Азовсталь	Металургія	Зруйновано	1 777
3	Мотор Січ	Машинобудування	Пошкоджено	450
4	Укртатнафта	Нафтопереробка	Зруйновано	405
5	Зоря- Машпроект	Машинобудування	Зруйновано	264
6	Українські енергетичні машини	Машинобудування	Пошкоджено	181
7	Авдіївський коксохімічний завод	Коксохім	Пошкоджено	166
8	Філіп Морріс Україна	Виробництво цигарок	Зруйновано	154
9	Антонов	Авіабудування	Пошкоджено	151
10	ЛИНІК	Нафтопереробка	Зруйновано	126
11	Органік Системс	Харчова промисловість	Зруйновано	121
12	Новокраматорський машинобудівний завод	Машинобудування	Пошкоджено	113
13	Рубіжанський картонно-тарний комбінат	Виробництво паперу	Пошкоджено	98
14	Миколаївський глиноземний завод	Металургія	Пошкоджено	97
15	Дніпроспецсталь	Металургія	Пошкоджено	87
16	Сандора	Харчова промисловість	Пошкоджено	82
17	Енергомашспецсталь	Машинобудування	Пошкоджено	78
18	Одеський припортовий завод	Хімічна промисловість	Пошкоджено	77
19	Кока-Кола Беверіджіз Україна	Харчова промисловість	Пошкоджено	75
20	Одеський нафтопереробний завод	Нафтопереробка	Пошкоджено	74

Джерело: Розрахунки Київської школи економіки, повідомлення про руйнування окремих об'єктів:  
[https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June\\_Damages\\_UKR\\_-Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf)

Багато підприємств опинилися в районах активних бойових дій і були змушені евакуюватися в більш безпечні райони або припинити роботу. Однак, навіть ті підприємства, які розташовані відносно далеко від місць обстрілів, відчули проблеми з матеріально-технічним забезпеченням і браком сировини. Згідно з опитуванням, лише 17 % компаній працюють на повну потужність. Третина підприємців планує відновити діяльність [14].

Найгірші справи в агробізнесі. Їхній бізнес прив'язаний до певної території, а роботу на полях чи фермах не можна відкласти на невизначений термін. На ринки



впливає нестача робочої сили, палива, добрив і оборотних коштів. Фермери не можуть продати зерно через обстріл Росією порту. Їм не вистачає ліквідності, щоб купити насіння, добрива та засоби захисту рослин. Крім того, ціни на ці та інші товари суттєво зросли. Уряд запевнив, що в Україні буде хліб, незважаючи ні на що, але світові ціни на продовольство залежатимуть від того, чи продовжуватимуть падати снаряди на голови українських аграріїв.

Відбулося суттєве падіння українського експорту у 2022 році. Оскільки чорноморські порти на півдні країни практично зупинилися через агресію Росії, Україна втратила можливість продавати більше половини свого експорту, насамперед, сільськогосподарської продукції та металів. Україна є великим експортером таких товарів, як пшениця, кукурудза, насіння та олія соняшнику, ріпак, а також деяких металів (нікелю, міді, заліза). Зменшення українського експорту пшениці та олії викликає особливе занепокоєння, оскільки загрожує всьому світовому співтовариству продовольчою кризою.

Зернова ініціатива посприяла тому, що було досягнуто домовленості щодо експорту зернових культур з України. За даними Міністерства агропромислової політики, завдяки цьому аграрний бізнес дещо ожив і 51 % вантажів з деблокованих портів надійшов до країн Африки, Азії та Близького Сходу, а інші 49 % – до країн Європейського Союзу.

Падіння імпорту характеризується подібною тенденцією, як і у випадку експорту. Багато українських підприємств призупинили або скоротили масштаби своєї діяльності, а тому припинили закупівлі матеріалів з-за меж країни. Крім того, значна частина підприємств розташована на окупованих територіях і не може нормально працювати [52].

ІТ-галузь, як і очікувалося, виявилася найстійкішою. Карантин підготував компанії до найсуворішого випробування з усіх – війни. Деякі ІТ-компанії мали представництва за кордоном, тому після початку війни деякі співробітники переїхали туди. Однак, більшість ІТ-фахівців залишаються в Україні і працюють у безпечних зонах.

Енергетична система України приєдналася до ENTSO-E континентальної Європи. До того вся країна була в критичній ситуації. Проблеми з виробництвом електроенергії в Україні немає. Майже всі ТЕС працюють у штатному режимі. Запорізька атомна електростанція – єдина повноцінно працююча атомна станція під контролем окупантів – продовжує працювати та постачати електроенергію в об'єднану енергосистему України.

Металургійний ринок бореться, оскільки продукція залежить від морського експорту. Більшість підприємств галузі зосереджено на південному сході України, де тривають бойові дії. Підприємства не можуть відправляти готову продукцію через заблоковані порти та морські шляхи.

Логістичний ринок зазнав серйозних втрат. У «Новій пошті» на початку війни поставки впали на 95 %. Якщо до війни «Нова пошта» перевозила близько 1 млн посилок на день, то в перші місяці бойових дій ця цифра впала в 20 разів – до 50 тис. посилок на день. Найскладніша ситуація в Харківській та Київській областях, де виходять на роботу лише 15 % працівників.

Головними проблемами є перекриті дороги, перевірка документів і розбиті мости. Багато автошляхів зруйновано, тому довелося будувати нові траси. Крім того, в Україні ввели комендантську годину. Машини не можуть рухатися вночі, що виключає цілодобову службу доставки.

Страховий ринок переживає непрості часи. Тільки 5 % компаній на ринку працюють без проблем. Ці компанії мають представництва лише на заході України. Близько 60 % компаній відчувають проблеми та перебої в роботі, але продовжують працювати. 10 % компаній не можуть продовжувати діяльність. Чверть компаній мають філії та представництва на територіях, постраждалих від російської агресії [28].

Головною проблемою підприємництва військового часу є людський капітал. Україну покинули майже 10 млн громадян. Менше половини з них – люди працездатного віку. Майже всі вони жінки. Було мобілізовано велику кількість чоловіків працездатного віку, а частину робітників переселили у відносно безпечні райони. У результаті підприємства, які не можуть переїхати, страждають від нестачі робочої сили. До актуальних проблем бізнесу через війну також можна віднести

складну логістику, зростання цін на сировину, дорогу електроенергію, зниження купівельної спроможності населення і, відповідно, зниження замовлень і продажів. Ставки оренди житла залишаються високими. Водночас, немає жодного державного майна, яке можна було б здавати в оренду за розумними цінами.

Серед топ-5 видів економічної діяльності у рейтингу з минулого року залишилася тільки торгівля, яка все ще найбільш популярна. Інші популярні види економічної діяльності під час війни: благодійність, надання інших видів послуг (здебільшого мова про ремонт комп'ютерів та іншої техніки), переробна промисловість, діяльність у сфері адміністративних і допоміжних послуг.

Водночас, українці зареєстрували понад 10000 компаній у Польщі з початку цього року. У тому числі 9829 компаній – після 1 березня, повідомляє Business Insider Polska. Кожна четверта компанія займається будівництвом (найчастіше виконанням будівельно-оздоблювальних робіт). 16 % новостворених бізнесів – ІТ-компанії, 7 % – транспортні та логістичні компанії (таксі, вантажні перевезення, склади).

Але якщо спостерігати за самим бізнесом в Україні, не все втрачено. Українські «Нова Пошта» та «Львівські круасани» уже відкрились у Польщі: «Нова пошта» запустила 2 відділення у Варшаві, «Львівські круасани» відкрилися у Згожелиці та Вроцлаві. «Нова пошта» хоче розширюватись на Краків, Вроцлав, Жешув та Познань.

І не тільки великий бізнес: згідно із дослідженням Mastercard SME Index, 28 % українських суб'єктів МСБ, що працюють під час війни, вже розширили свою діяльність на закордонного споживача.

Згідно із опитуванням «Дія. Бізнес», найбільше хочуть розвивати експорт виробники меблів (50 % опитаних), підприємства легкої промисловості (37 %) та машинобудування (27,7 %), надавачі послуг з маркетингу, консалтингу та дизайну (24,4 %) [52]. Виходить, що падіння економіки не заважає бізнесу виживати у нових обставинах [29]. Навпаки, війна змусила українських підприємців масштабуватися на внутрішньому ринку, проводити експансію на інші ринки всередині країни та поза нею, посилювати експорт або взагалі запускати його.

Один приклад вдалої адаптації – АЗС. Власникам АЗС також довелося швидко знаходити нові шляхи підтримання бізнесу. Починаючи з нестачі пального у квітні –

травні 2022 року, припинення імпорتنих відносин з Росією та Білоруссю, значні руйнування нафтобаз, зокрема, Кременчуцького НПЗ, російськими обстрілами та проблеми з транспортуванням нафтопродуктів через Європу в Україну – сукупність цих чинників призвела до дефіциту пального, довгих черг та ажіотажу зі сторони споживачів. Щоб якнайшвидше перекрити потребу населення в пальному і не втратити клієнтів, багатьом власникам АЗС довелося знаходити та налагоджувати нові логістичні маршрути з Європою для імпорту палива.

Наступною проблемою, з якою зіткнувся весь український бізнес з кінця жовтня, стало постійні відключення електроенергії внаслідок численних ударів по енергооб'єктах. Та навіть такі умови не завадили представникам бізнесу й надалі продовжувати працювати, шукаючи способи усунення наявних перешкод. Зокрема, на середину листопада такі великі мережі АЗС, як «Socar» були облаштовані генераторами на 100 %, більше 90 % всіх заправок WOG та 70 % заправок ОККО також були обладнані генераторами.

Релокація виробництва має свої виклики та проблеми незалежно від того, чи відбувається вона в межах країни чи за її межами. Деякі з цих проблем включають високі фінансові витрати, втрату зв'язків зі старими постачальниками та покупцями, вплив на якість продукції та терміни виробництва, а також непередбачуваність політичної та економічної ситуації в новій локації.

Отже, незважаючи на нелегкі часи, бізнес в Україні повинен продовжувати розвиватися для того, щоб підтримувати її економіку.

### **3.3. Ключові напрямки відновлення вітчизняної економіки України в умовах геополітичного впливу у післявоєнний час**

Сьогодні Україна переживає надзвичайно важкий період своєї незалежності. Вже майже рік усі українці протистоять вторгненню Росії на терени нашої держави. Щоденні обстріли, вимкнення електропостачання негативно впливають як на людей, так і на функціонування та розвиток усіх суб'єктів бізнесу і завдають нищівних

руйнувань економіці. В той же час, робота українського бізнесу під час війни є особливо важливим джерелом наповнення держбюджету та створення робочих місць. Тому для України наразі особливо актуальними є розробка та реалізація обґрунтованої та ефективної державної політики підтримки розвитку бізнесу з метою створення сприятливих умов для його організації та ведення.

Умовно економіку держави в воєнний стан можна розділити на три типи:

1. Економіка, яка присутня у тих містах, де ведуться активні бойові дії. Вони є основним замовником послуг.

2. Економіка тих міст, у яких є ризик бойових дій. Бізнес в цих містах продовжить працювати, однак, розвиватися не буде.

3. Економіка міст, які знаходяться далеко від передової. В цих регіонах знаходяться багато тимчасово переміщених осіб. Ці особи створюють більший попит на товари і послуги. Центр розвитку економіки змістився на захід України. Основною частиною економічного забезпечення бюджету є підприємства саме на заході країни. Отже, бізнес в цій частині країни розвивається набагато краще, аніж в прифронтових зонах.

Одним з дієвих інструментів розвитку економіки країни і стимулювання бізнесу є податкові інструменти. Їхня основна мета полягає у підтриманні ліквідності платників податків. Верховна Рада терміново 15 березня ухвалила законопроект № 7137-д, який спрямований на податкове стимулювання бізнесу в умовах воєнного стану [3]:

- фізичним особам і підприємства, оборот яких складає до 10 млрд грн, сплачувати єдиний податок з обороту в розмірі 2 % за правилами, які встановлені для 3-ї групи платників податків;

- для ФОП 1-ї і 2-ї групи сплата єдиного податку є добровільною;

- зниження ПДВ до 7 % і звільнення від акцизу з пального (зокрема, і на його імпорт), а також відміна акцизів на нафтові продукти;

- звільнення споживачів від відповідальності перед кредитором за прострочення виконання зобов'язань за договором про споживчий кредит;

- обмеження місячної винагороди держслужбовців 10-ма розмірами мінімальної заробітної плати;

- збільшення рентної плати за видобуток копалин;

- звільнення від оподаткування ПДФО допомоги постраждалим від військової агресії;

- надання прав на податкову знижку в обсязі 16 % (замість наявних 4 %) на пожертвування неприбутковим організаціям;

- підприємства та ФОПи третьої групи звільняються від сплати ЄСВ за найманих працівників, які були призвані до лав Збройних Сил України та тероборони.

Починаючи з моменту початку повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, українські підприємства відзначають значні збитки та руйнування. Відповідно до опитування, проведеного Міністерством цифрової трансформації, на сьогоднішній день 47% підприємств призупинені або фактично припинили свою діяльність. Загальні прямі втрати малого та середнього бізнесу, починаючи з 24 лютого, оцінюються на рівні 85 млрд дол. США [37].

Згідно з результатами опитування, проведеного в липні 2022 року, 28% власників та виконавчих директорів українських підприємств повідомили про призупинення своєї діяльності, порівняно з попереднім періодом до виникнення конфлікту. Ще 25% продовжують працювати, але не на повну потужність. Основні причини, що ускладнюють відновлення та розвиток бізнесу під час війни, включають відсутність достатньої кількості клієнтів, нестача капіталу, непрогнозованість ситуації в Україні та руйнування ланцюгів постачання [65].

Пакет рішень, запропонований Урядом від початку війни:

1) у період воєнного стану та протягом року після його припинення фізичні особи-підприємці I та II групи будуть звільнені від сплати єдиного внеску на соціальне страхування ЄСВ;

2) підприємства та фізичні особи-підприємці III групи отримають звільнення від сплати ЄСВ за своїх найманих працівників, які були мобілізовані до Збройних Сил України та інших військових формувань, за рахунок коштів державного бюджету.

3) для підприємств, які не можуть вчасно сплатити податки, передбачено тимчасове відтермінування їхньої сплати;

4) впровадження реєстраторів розрахункових операцій для фізичних осіб-підприємців відкладено;

5) відмінюються всі заходи з ринкового та споживчого нагляду, за винятком регулювання цін та контролю за ціноутворенням. Також встановлюється мораторій на проведення перевірок для підприємств у всіх сферах бізнесу;

6) запускається державна програма релокації бізнесу;

7) введені грантові конкурси для підтримки розвитку власного бізнесу, такі як «Мінігрант на власну справу», «Грант на теплицю», «Грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ» та інші;

8) ряд пропонує кредити під 0 % в рамках програми «5-7-9 %» на період воєнного стану. Підприємець, який потребує підтримки, може отримати безвідсотковий кредит до 60 млн грн на строк до 5 років. Держава візьме на себе виплату відсотків за цей період. Також доступне фінансування під 0 % річних з державним забезпеченням на рівні 80 % [35];

9) еквайринг без комісії: уряд закликає всіх учасників, як торговців, так і громадян, сприяти використанню безготівкових розрахунків, перш за все, з метою забезпечення безпеки кожного громадянина України;

10) «Work4UA» – он-лайн-платформа для підтримки підприємців, які продовжують працювати в умовах війни. Проєкт «Працюй на перемогу» був розроблений як перший крок на шляху формування економічного фронту країни та призначений для залучення фінансової підтримки від іноземних та вітчизняних громадян, підприємств і організацій з метою сприяння розвитку малого та середнього бізнесу в Україні;

11) «Prozorro+» – система державних закупівель, адаптована до умов воєнного конфлікту, розроблена з метою ефективного задоволення потреб органів влади та місцевого самоврядування у стратегічно важливих товарах. Ця платформа призначена для оперативного задоволення запитів владних структур і для мобілізації бізнес-спільноти навколо постачання необхідних ресурсів. Участь в торгах на платформі

Prozorro+ відкрита для будь-якого підприємства, яке є зареєстрованим у ролі «Постачальник»;

12) Забезпечення підтримки зовнішньоекономічної діяльності було підтверджено Президентом України підписом проекту закону № 7420 від 31 травня 2022 року, який отримав схвалення Верховної Ради в цілому. Зазначений законопроект стосується внесення змін до Митного кодексу України, що регулює певні питання виконання положень Глави 5 Розділу IV Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншого боку, що відомий також як «митний безвіз» [45]. Відповідно до проекту, передбачено приєднання до Нової комп'ютеризованої транзитної системи NCTS та інтеграцію європейських практик у сфері митної справи в Україні, вирішено активно працювати над адаптацією національного законодавства для ефективного впровадження організаційних процедур, необхідних для приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту.

З початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну зареєстровано майже 150 тис. нових бізнесів, з яких 132 тис. – це фізичні особи-підприємці, та понад 14 тис. – юридичні особи. Наявна щомісячна динаміка зростання кількості реєстрацій нових бізнесів, найбільше їх зафіксовано в перший тиждень серпня 2022 року – 5306 нових ФОПів, що перевищує показники останнього тижня перед початком війни (5231) [45]. З моменту поновлення на початку квітня 2022 року роботи Єдиного державного реєстру та можливості реєстрації нових бізнесів загалом було зареєстровано 132 тис. ФОПів; станом на 24 серпня 2022 р. в Україні працює 1,9 млн ФОПів [55]. Тому можемо зробити висновок, що державна підтримка бізнесу має позитивний ефект. Уряд усебічно підтримує підприємницьку діяльність та здійснює заходи для знищення перешкод у розвитку бізнесу. Неприпинювана дерегуляція та спрощення інвестиційних процедур сприяють оптимістичному погляду на перспективи відновлення підприємницької активності навіть в умовах війни.

Фінансова підтримка є важливим аспектом. Тому наприкінці червня 2022 року було створено грантову програму для бізнесу – «єРобота» [53]. Ця дієва допомога від



держави була запроваджена для відновлення, створення власної справи; розширення та розвитку власного бізнесу; утворення нових робочих місць та здобуття потрібних на ринку праці спеціальностей тощо. В рамках цієї програми можна отримати такі гранти:

- для створення або розвитку власного бізнесу – до 250 тис. грн;
- на розвиток власного сільського господарювання (садівництва, ягідництва та виноградарства) – до 400 тис. грн за гектар;
- для створення або розвитку переробного підприємства – до 8 млн грн;
- для розвитку тепличного господарства – до 7 млн грн за 2 гектари;
- конвертована позика для створення чи розвитку підприємства – від 750 тис. грн до 8 млн грн [53].

Окрім вищенаведених програм, за підтримки Міністерства цифрової трансформації України створено безліч платформ та маркетплейсів, які полегшують ведення підприємницької діяльності в багатьох її аспектах. Однією із найважливіших програм є «Дія.Бізнес» [37]. Проект складається із зручної онлайн платформи та значної мережі центрів підтримки. Інформаційний розділ порталу «Підтримка бізнесу під час війни» містить інформацію про державні програми бізнесу в умовах військового часу, інформацію про різноманітні ініціативи підтримки бізнесу. Всі законопроекти, які були описані вище, можна знайти в даній програмі. В рамках даної програми також було створено компенсаційну виплату підприємцям за витрати на оплату праці у розмірі 6500 грн за кожну працевлаштовану особу з числа внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій.

Варто також зазначити підтримку експортної діяльності підприємств шляхом розширення переліку товарів, на які надаватиметься дозвіл на їх експортування [53]. Офіс з розвитку підприємництва та експорту запустив платформу з актуальною інформацією для українських експортерів, які в змозі постачати свою продукцію за кордон в теперішніх умовах. Дана програма допомагає шукати та пропонувати міжнародним компаніям співпрацю з компаніями, які розташовані на території України, та допомагає українським підприємцям успішно виконувати міжнародні контракти. Доступною також стала кредитна програма для фінансування українських

експортерів, які через повномасштабне вторгнення потребують додаткового фінансування для реалізації експортних контрактів.

Як повідомляє Міністерство аграрної політики та продовольства України, на початок листопада 2023 року 11,3 тисяч аграріїв залучили 58,8 млрд грн кредитів, у тому числі 34 млрд грн – за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» [42].

Крім того, існує також допомога від інших країн, зокрема, з Німеччини, яка започаткувала ряд програм підтримки сектору аграрної індустрії. Федеральне міністерство продовольства та сільського господарства (BMEL) створило дві цільові програми допомоги для компаній у секторах, які особливо постраждали від наслідків нападу росії на Україну: адаптаційна допомога та Програма маломасштабної допомоги. Для обох заходів допомоги доступно близько 180 млн євро. Близько 60 млн євро з них надходить з ЄС. Більшість – 120 млн євро – надходить з бюджету BMEL. Підтримується бізнес у секторах виробництва харчових продуктів, які особливо постраждали від підвищення цін на енергоносії, корми для тварин і добрива. За допомогою заходів допомоги можна компенсувати близько 40 % негативних змін прибутку, визначених державним Інститутом Тюнена в результаті війни в Україні [76].

Для відбудови сектору сільського господарства велику роль відіграють вже існуючі угоди з Європейським Союзом, зокрема, імплементація Зеленої угоди ЄС, укладення угод про вільну торгівлю (ЗВТ) з акцентом на торговельних партнерів ЄС, таких як Марокко, Туніс та Алжир. Велику роль відіграє також впровадження нових схем страхування ризиків сільського господарства.

У очікуванні наслідків післявоєнної напруженості необхідне встановлення мультидонорського фонду для покриття економічно неоправданих ризиків для іноземних інвесторів. Також необхідно удосконалення транспортно-логістичного зв'язку між Україною та Європейським Союзом для всіх видів транспорту.

Ефективне впровадження цих рекомендацій передбачає постійне залучення та активну участь України та її партнерів. З урахуванням перетворень у законодавстві та інституційній сфері України під час підготовки до вступу в Європейський Союз, ключовою роллю в реалізації цих рекомендацій виступає ЄС. Ця роль охоплює не

лише надання фінансової та технічної підтримки, але й готовність швидко інтегрувати Україну в сектори та галузі, визначені Угодою про асоціацію та діючими галузевими угодами, до досягнення повноправного членства.

Важливо для підтримки національного бізнесу використовувати наднаціональні інструменти, зокрема інструменти підтримки зайнятості ЄС (SURE), ваучерні програмні механізми підтримки бізнесу [27]. За програмою SURE охоплено понад 31 млн. людей і 2,5 мільйона підприємств лише у 2020 році, що становить 30% від загальної зайнятості та чверть всіх підприємств у країнах-бенефіціарах. Невеликі компанії є головними бенефіціарами механізму підтримки SURE. На даний час у ЄС діє багато різних ваучерних схем на національному, регіональному, місцевому рівнях, а також на рівні транскордонного співробітництва з вартістю від 10000 до 20000 євро. Серед них варто виокремити ваучери на цифровізацію (створення платформ електронної комерції, розробки і придбання цифрових інструментів, інвестування в системи кібербезпеки); на дослідження, інновації і креативність; на консультаційні та навчальні послуги; на інтернаціоналізацію для покриття витрат на сертифікацію якості продукції, дослідження ринку, реєстрацію патентів і торгових марок, участь у міжнародних ярмарках та інших промоційних заходах; на кластеризацію і створення експортно-орієнтованих ланцюгів доданої вартості. Система ваучерів підвищить попит на продукцію українських компаній, дозволить їм вийти на європейський ринок або запровадити нові технології, в тому числі технології діджиталізації.

Підтримка функціонування українського бізнесу є невід'ємним завданням для забезпечення економічної стійкості країни в умовах викликів військового конфлікту. Навіть у сучасних умовах, що характеризуються високим рівнем складності, держава реалізує відповідні заходи з метою надання підтримки підприємствам, які стикаються з труднощами.

Безумовно, очікувати на повноцінне відновлення бізнесу в цьому році не можна, адже, навіть за умов припинення війни та перемоги України, не всім підприємствам вистачить часу для повноцінного відновлення.

### **Висновки до розділу 3**

Україна отримує системну підтримку партнерів, яка сприяє мінімізації (наскільки це можливо) економічних втрат від агресії. У травні 2022р. провідні країни ухвалили рішення, які безумовно підтримають вітчизняних експортерів, щоб зміцнити економіку України.

Унаслідок втрати значної частки бізнесів, які займалися постачанням, вивезенням, логістичним забезпеченням, особливо тих, що знаходились у регіонах бойових дій, відбулося розірвання виробничих ланцюгів. А їх поновлення вимагає значного часу і додаткових ресурсів.

Міграція бізнесу за кордон буде посилюватися через об'єктивні причини невизначеного терміну закінчення війни, послаблення економічної безпеки країни, пошкодження логістичних ланцюгів та відсутності економічних можливостей функціонування і розвитку підприємницького сектору. Негативні аспекти ведення бізнесу в Україні сприяють формуванню ринку міграційних бізнес-послуг, у тому числі щодо релокації бізнесу до країн ЄС. Розвиток аудиторських і консультаційних мереж сприятиме масштабуванню міграції бізнесу з України закордон і збільшенню ризику втрати підприємницького капіталу країни.

Водночас, релокація бізнесу має і позитивні ефекти – формування ринку міграційного капіталу як драйверу економічного поступу підприємницького сектору, покращення бізнес-середовища, нарощення підприємницької потужності, забезпечення резилентності бізнесу через збільшення ресурсного потенціалу. Відтак, міграційний капітал в умовах війни генерується двома каналами – трансферти мігрантів (трудових, а також тих осіб, які виїхали у період війни) і капітал релокованих підприємств, які не змінили місце реєстрації.

Сьогодні маємо величезні економічні втрати в Україні, можлива продовольча криза на світовому рівні, і водночас продовжуємо відстоювати національні інтереси; необхідне коригування зовнішньоторговельної політики, реалізація реформ національної економіки, які б поєднали національні інтереси і ефективне використання різних інструментів на зовнішніх ринках.

## ВИСНОВКИ

24 лютого 2022 року Україна увійшла в нову глобальну сторінку історії людства. З другорядних гравців світової політики та економіки країна стала одним з провідних її суб'єктів. Боротьба України проти російської агресії по-новому віддзеркалила особливості і суперечності глобальних інтеграційних процесів. Вона спонукала і прискорила формування оновлених союзів та інститутів, скоригувала пріоритети, партнерські відносини, рівень прийнятності компромісів та ін.

Агресія Росії проти України спровокувала значні і зростаючі кризові ризики для багатьох країн, навіть географічно віддалених від України. І якщо окремим країнам ще вдається дистанціюватися від чіткої позиції стосовно ставлення до агресії, то виникаючі економічні і політичні впливи стають дедалі виразнішими.

Глобальне зростання вартостей енергетичних ресурсів, продовольства, сільськогосподарських товарів, поєднане з руйнуванням ланцюгів створення доданої вартості і зростаючою волатильністю фінансових ринків, суттєво ускладнюють стійкість світової економіки, яка тільки-но почала виходити з-під коронавірусного тиску. І виявляється, що від економіки України, від її спроможності залишатися вписаною у систему світової економіки значною мірою залежить і добробут людства.

Завоювання геоекономічної самостійності України має бути результатом як внутрішніх перетворень: здійснення лібералізації в суспільно-політичному та соціально-економічному вимірах, обмеження впливу олігархії на українську політику; так і через розширення зовнішньоекономічної стратегії, що полягає в перенастановленні акцентів на спрямування товарів на європейські ринки та на інтенсифікації торговельно-економічних зв'язків з країнами Азії, Близького Сходу, Африки та Латинської Америки.

Зростання геополітичної напруженості посилило занепокоєння щодо глобальної економічної та фінансової фрагментації. За останні кілька років геополітична напруженість у світі зросла на тлі погіршення дипломатичних відносин між Сполученими Штатами та Китаєм, а також вторгненням Росії в Україну. Це

зростання відображається у збільшенні кількості геополітичних загроз і конфліктів, зростанні військових витрат у різних країнах і посиленні розбіжностей у голосуванні Сполучених Штатів і Китаю з питань зовнішньої політики в ООН.

Ескалація геополітичної напруженості викликала занепокоєння щодо посилення гео економічної фрагментації – політично зумовленого розвороту економічної та фінансової інтеграції, який часто керується стратегічними міркуваннями, що може дорого коштувати світовій економіці.

Геополітичні фактори мають значення для міжнародних торговельних зв'язків і що глобальна торгівля скоротилася в останні роки після того, як провідні країни запровадили нові обмеження на обмін товарами і послугами. Геополітичні відносини також мають значення для розподілу транскордонного капіталу, оскільки інвестори, як правило, виділяють меншу частку капіталу країнам-реципієнтам з більш віддаленими зовнішньополітичними зовнішньополітичні перспективи яких є більш віддаленими від країни їхнього походження. Більше того, зі зростанням геополітичної напруженості в останні роки, обмеження на транскордонні потоки капіталу також зросли.

Війна Росії проти України продемонструвала, що відбувається трансформація характеру відносин бізнесу та споживачів, які активно впливають на нього, спонукаючи зробити вибір між фінансовими інтересами та людськими цінностями у критичних ситуаціях.

Міграція бізнесу закордон буде посилюватися через об'єктивні причини невизначеного терміну закінчення війни, послаблення економічної безпеки країни, пошкодження логістичних ланцюгів та відсутності економічних можливостей функціонування і розвитку підприємницького сектору. Негативні аспекти ведення бізнесу в Україні сприяють формуванню ринку міграційних бізнес-послуг, у т.ч. щодо релокації бізнесу до країн ЄС. Розвиток аудиторських і консультаційних мереж сприятиме масштабуванню міграції бізнесу з України закордон і збільшенню ризику втрати підприємницького капіталу країни.

Водночас, релокація бізнесу має і позитивні ефекти – формування ринку міграційного капіталу як драйверу економічного поступу підприємницького сектору,

покращення бізнес-середовища, нарощення підприємницької потужності, забезпечення резилентності бізнесу через збільшення ресурсного потенціалу. Відтак, міграційний капітал в умовах війни генерується двома каналами – трансферти мігрантів (трудових, а також тих осіб, які виїхали у період війни) і капітал релокованих підприємств, які не змінили місце реєстрації.

Сьогодні маємо величезні економічні втрати в Україні, можлива продовольча криза на світовому рівні, і водночас продовжуємо відстоювати національні інтереси; необхідне коригування зовнішньоторговельної політики, реалізація реформ національної економіки, які б поєднали національні інтереси і ефективно використання різних інструментів на зовнішніх ринках.

Повоєнна відбудова України відбуватиметься в умовах фрагментації світової економіки і реалізовуватиметься за відповідними параметрами. Україна й надалі залишається залежною від зовнішніх джерел фінансування та матеріальної підтримки. В цьому контексті надзвичайно важливою є збереження зовнішніх пріоритетів у розвитку країни, зокрема, акцентуючи увагу на досягненні повноцінного членства в Європейському Союзі. Необхідно розуміти сутність ролі держави у економічному житті під час воєнного конфлікту та у період післявоєнної реконструкції. Крім того, надзвичайно важливим є дотримання максимальної коректності в міжнародних відносинах, зокрема у справах визначення фінансових потреб України у процесі відновлення, враховуючи відмінності в підходах до проблем корупції між Україною та країнами Заходу.

У короткостроковому вимірі світ розділився також на дві великі групи, і основою цього поділу є те, як країна ставиться до російської агресії по суті, наскільки підтримує, в тому числі власною участю, санкції проти Росії, наскільки згодна з виключенням Росії з міжнародних інститутів, або, у протилежному випадку, наскільки країна є байдужою до агресії, наскільки готова до її виправдань, наскільки не готова (чи не бажає) протидіяти агресору.

При цьому, незалежно від належності до будь-якої групи (а з тим і ставлення до агресії), кожна країна повинна підтримувати баланс у рамках двох напрямів економічної політики – з одного боку, щоб ініційовані заходи дозволяли захищати

внутрішні ринки в умовах посилення економічних протистоянь (у тому числі в період санкційних обмежень чи переорієнтації товарних та інвестиційних потоків), з іншого – щоб нові (часто вимушені) запровадження не перешкождали входженню національного бізнесу в нові конкурентні та перспективні економічні ніші.



## СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України № 436-IV. від 16.01.2003 р.
2. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану» № 3219-IX від 30.06.2023 р.
3. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо спрощення умов провадження господарської діяльності в період воєнного (надзвичайного) стану в Україні» № 7331 від 29.04.2022 р.
4. Борзенко О.О. Глобалізаційні процеси у світовій економіці: виклики та можливості для України: колективна монографія / за заг. ред. О.О. Борзенко; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». К., 2022. – 264 с.
5. Гузенко І.Ю. Геоекономічні та геополітичні детермінанти світової економіки: класичні інтерпретації в світлі сучасності. / І.Ю. Гузенко //Економічний вісник НГУ. 2018. – №2. – С. 9-16.
6. Ільїн В.В. Геоекономічний простір в структурі сучасного світу: теоретико-методологічний контекст./В.В. Ільїн // Стратегія розвитку України. 2018. – №1. – С. 23-27.
7. Attali J. Millennium: winners and losers in the coming world order / Jacques Attali. – New York: Random House, 1991. – 132 с.
8. Татаренко Н.О. Автаркія і економічні санкції в економічних війнах / Н.О. Татаренко //XIII Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі», Київ, 26 травня 2022: Збірник тез – К.: НАУ, 2022. – С.143-145.
9. Татаренко Н.О. Національні мобілізаційні моделі економічного розвитку і глобальні соціально-економічні інновації / Н.О. Татаренко // Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі: міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 14 травня 2021 р.: тези доп. – К., 2021. – С. 19-23.

10. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії / переклад з англ. Тарас Цимбал і Роман Корнута. К.: Наш формат, 2019. – 608 с.
11. Чупрій Л. Особливості становлення геополітичної суб'єктності України в умовах глобалізації. / Л. Чупрій // Геополітика України: історія і сучасність: зб. наук. пр. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2020. – Вип. 2 (25). – С. 29-40.
12. Caldara D., Iacoviello, M. Measuring geopolitical risk. // *American Economic Review*, 2022. – № 112(4). – PP. 1194-1225.
13. Dunning J. H. Governments and the macro-organization of economic activity: A historical and spatial perspective. In J.H. Dunning (Ed.), *Governments, globalization, and international business*. New York: Oxford University Press. 1997. – 206. p.
14. Gradus Research Company. Опитування українського бізнесу. 2022. – 15 с.
15. Morgan T., Yotov V. Economic Sanctions: Evolution, Consequences, and Challenges. // *The Journal of Economic Perspectives*, 2023. – Vol. 37. – № 1, – PP. 3-30.
16. Tatarenko N. War in Ukraine as a Factor of Geoeconomic Restructuring. Fundamental shifts in geo-economic systems of the world : international collection of scientific works / National Academy of Sciences of Ukraine ; State Organization «Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine». – Kyiv, 2023. – P.60-64.
17. Vinay K. *International Relations*, New Delhi, 2019. – 466 p.
18. <https://bank.gov.ua> – Офіційний сайт Національного банку України.
19. <https://www.castellum.ai> – Офіційний сайт міжнародної компанії Castellum.AI Corporation.
20. <http://customs.gov.ua> – Офіційний сайт Державної митної служби України.
21. <https://kse.ua/ua> – Офіційний сайт Київської школи економіки (KSE).
22. <https://www.me.gov.ua> – Офіційний сайт Міністерства економіки України.
23. <https://www.mof.gov.ua> – Офіційний сайт Міністерства фінансів України.
24. <http://niss.gov.ua> – Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень НАН України.

25. <https://som.yale.edu> – Офіційний сайт Єльської школи менеджменту (Yale School of Management).
26. <https://www.statista.com> – Офіційний сайт компанії зі збору та надання статистичних даних Statista.
27. Аналіз доступних ресурсів ЄС для підтримки реформ в Україні. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/icps\\_eu\\_funds.pdf](http://icps.com.ua/assets/uploads/images/files/icps_eu_funds.pdf).
28. Бізнес в умовах війни. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://tv5.zp.ua/news/biznes-v-umovah-vijni-hto-zaznav-najbilshih-vtrat-ta-jak-vidnovlujutsja-pidpriemstva>.
29. Бізнес пристосувався до війни, змінивши реанімацію на масштабування. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/8/694738>.
30. Бойко І. Зеленський звернувся до швейцарського бізнесу із важливим закликом. УНІАН: Інформаційне агентство. 19.03.22 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/politics/zelenskiy-zvernuvsya-do-shveycarskogo-biznesu-iz-vazhlivim-zaklikom-novini-ukrajina-11751040.html>.
31. Бойко І. Київстар сплатив 4,2 мільярда гривень податків і спрямував 33 мільйони гривень на благодійництво. УНІАН: Інформаційне агентство. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/economics/finance/kijivstar-splativ-4-2-milyarda-griven-podatki-v-ispryamuvav-33-milyoni-griven-na-blagodiynictvo-novini-ukrajina-11882487.htm>.
32. Бондар Г. Десятки мільйонів гривень склала гуманітарна допомога АТБ українцям в перший тиждень війни. УНІАН: Інформаційне агентство. 05.03.22. U[Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/society/desyatki-milyoniv-griven-sklala-gumanitarna-dopomoga-atb-ukrajincyam-v-pershiy-tizhden-viyni-novini-ukrajini-11730700.html>.
33. Бондар Г. В Україні відзначатимуть спецнагородою корпорації, які швидко пішли з Росії. УНІАН: Інформаційне агентство. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/war/v-ukrajini-vidznachatimut->

specnagorodoyu-korporaciji-yaki-shvidko-pishli-z-rosiji-novini-vtorgnennya-rosiji-v-ukrajinu-11762170.htm.

34. Бюлетень стану торговельних відносин між Україною та ЄС у 2022 році. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5db05993-288d-4981-9f26-f0f6efe586e2&title=Biuletен StanuTorgovelnikhVidnosinMizhUkrainoiuTasU2022-Rotsi>.

35. Державна підтримка бізнесу під час війни: що треба знати. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://eba.com.ua/derzhavna-pidtrymka-biznesu-pid-chas-vijny-shho-treba-znaty>.

36. Дослідження стану українського бізнесу під час війни: як себе почувають середні, малі та великі компанії. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskogo-biznesu-pid-chas-vijny-yak-sebe-pochuvayut-seredni-mali-ta-velyki-kompaniyi>.

37. Економічна Правда. Підтримка бізнесу під час війни – 5 рішень від Мінцифри. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/10/688040>.

38. Збитки завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zbitki-zavdani-ukrayinskomu-biznesu-vnaslidok-rosiyskoyi-agresiyi-otsinyuyutsya-v-13-mlrd>.

39. Інформаційна панель геополітичних ризиків. Інвестиційний інститут BLACKROCK. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.blackrock.com/corporate/insights/blackrock-investment-institute/interactive-charts/geopolitical-risk-dashboard>.

40. Кулеба Д.І. закликав бойкотувати великі компанії, які не пішли з російського ринку. Укрінформ: Мультимедійна платформа іномовлення України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3429419-kuleba-zaklikav-spozivaciv-bojkotuvativeliki-kompanii-aki-ne-pokinuli-rosijskij-rinok.html>.

41. Кулеба Д.І. На ринку рф все ще працюють 580 іноземних компаній, вісім з них – великі корпорації. Укрінформ: Мультимедійна платформа іномовлення України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-uarazom/3490425-kuleba-na-rinkurf-vse-se-pracuut-580-inozemnih-kompanij-visim-z-nih-veliki-korporacii.ht>.

42. Міністерство аграрної політики та продовольства України Доступні кредити 5-7-9: З початку року аграрії отримали 34 млрд грн. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://minagro.gov.ua/news/dostupni-krediti-5-7-9-z-rochatku-roku-agrariyi-otrimali-34-mlrd-grn>.

43. Мірошниченко Б., Денков Д. Бізнес на крові українців: які міжнародні компанії фінансують російську армію. Економічна правда. 16.03.2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/16/684019>.

44. Нова пошта започаткувала соціальний проєкт «Гуманітарна пошта України». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://novaposhta.ua/humanitarian\\_post](https://novaposhta.ua/humanitarian_post).

45. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (серпень 2022). [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-1>.

46. Орлова В. Компанія SOCAR приєдналась до відбудови міста Ірпінь. УНІАН: Інформаційне агентство. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/society/kompaniya-socar-priyednalas-do-vidbudovi-mista-irpin-novini-ukrajini-11895732.html>.

47. Павлиш О. Київстар, Vodafone і Датагруп-Volia внесуть 400 мільйонів у фонд United24: куди підуть кошти. Економічна правда. 05.07.2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/07/5/688>.

48. Павлиш О. Релокація бізнесу: скільки підприємств уже поновили роботу. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/17/690505/>.

49. Павлиш О. Укрпошта збільшить суму дивідендів і допомоги державі до понад 100 мільйонів. Економічна правда. 21.06.2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/06/21/688407/>.

50. Приватбанк перерахував до держбюджету 28 мільярдів. Економічна правда. 05.03.2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/5/683350>.

51. Про вплив виходу іноземних компаній на економіку рф. Підготовлено командою KSE Institute та членами Ради Директорів KSE за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/11-y-vipusk-shhotizhnevogo-daydzhesta-pro-vpliv-vihodu-inozemnih-kompaniy-naekonomiku-rf>.

52. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: вересень, 2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://business.diiia.gov.ua/uploads/4/24573-stan\\_ta\\_potrebi\\_biznesu\\_v\\_umovah\\_vijni\\_rezul\\_tati\\_opituvanna\\_u\\_veresni.pdf](https://business.diiia.gov.ua/uploads/4/24573-stan_ta_potrebi_biznesu_v_umovah_vijni_rezul_tati_opituvanna_u_veresni.pdf).

53. Стан та потреби бізнесу в Україні. Центр розвитку інновацій. 2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://decentralization.gov.ua/news/15408>.

54. Стокгольмський інститут дослідження міжнародного миру. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sipri.org/yearbook/2022/02>.

55. УНІАН. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomo-yak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyni-novini-ukrajina-11874339.html>.

56. Україна і Doingbusiness: плюс 7 позицій – перемога чи поразка? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rpr.org.ua/news/ukraina-i-doing-business-plus-7-pozytsiy-peremoha-chy-porazka>.

57. Українська хвиля. Знайомтеся: 40 вітчизняних компаній, які вперше вийшли на міжнародні ринки під час війни. [Електронний ресурс] – Режим доступу

до ресурсу: <https://forbes.ua/company/ukrainska-khvilya-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-na-mizhnarodni-rinki-pid-chas-viyni-22092023-16125>.

58. Українські торговельні мережі знімають із продажу продукцію компанії Coca-Cola через продовження її роботи в рф. Інтерфакс-Україна. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://interfax.com.ua/news/general/807265.html>.

59. Фонд відновлення та трансформації економіки/Economic Recovery and Transformation Fund. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini/economy-restoration-fund-vidnovlennya-ekonomiki>.

60. Фонди відновлення України. Урядовий портал. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini>.

61. Фонд обслуговування та погашення державного боргу/Debt Management and Redemption Fund. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini/public-debt-fund-obslugovuvannya-borgu>.

62. Фонд підтримки армії/Armed Forces of Ukraine Support Fund. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini/army-support-fund-pidtrimka-armiyi>.

63. Фонд підтримки малого та середнього бізнесу/Small and Medium Business Support Fund. <https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini/affected-business-fund-pidtrymka-biznesu>.

64. Частка України у світовій економіці за роки незалежності скоротилася в три рази. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.unian.ua/economics/finance/2338702-chastka-ukrajiniu-svitoviy-ekonomitsi-za-roki-nezalejnosti-skorotilasya-v-tri-razi.html/>.

65. Юридична газета онлайн. Грантування бізнесу під час війни: яку фінансову допомогу можна отримати від держави на розвиток власної справи? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://jur-gazeta.com/>

publications/practice/inshe/grantuvannya-biznesu-pid-chas-viyni-yaku-finansovu-dopomogumozhna-otrimati-vid-derzhavi-na-rozvitok.html.

66. Biden J.R. National Security Strategy. The White House. [Electronic resource]. – Access: <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2022/10/Biden-Harris-Administrations-National-Security-Strategy-10.2022.pdf>.

67. Bloomberg. Ukrainians Rush to Relocate Businesses to Poland After Invasion. [Electronic resource]. – Access: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-01-10/ukrainians-rush-to-relocate-businesses-to-poland-after-invasion?srnd=premium-europe>.

68. BP/Home/News and insights/Ukraine response. Last updated: 6 May 2022. [Electronic resource]. – Access: <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/ukraine-response.html>.

69. BP to exit Rosneft shareholding: Press release. 27 February 2022. [Electronic resource]. – Access: <https://www.bp.com/en/global/corporate/news-and-insights/press-releases/bp-to-exit-rosneft-shareholding.html>.

70. Brian F. Tech Companies Rally to Help Ukraine. Search Engine Journal. April 4, 2022. [Electronic resource]. – Access: <https://www.searchenginejournal.com/tech-companies-rally-to-help-ukraine/444535/#close>.

71. Bridgestone to suspend manufacturing activities in & export to Russia. Press release. [Electronic resource]. – Access: <https://press.bridgestone-emia.com/en/bridgestone-to-suspend-manufacturing-activities-in--export-to-russia>.

72. Connecting displaced professionals to remote work. Upwork Opportunity Unlimited Initiative. [Electronic resource]. – Access: <https://www.upwork.com/opportunity-unlimited>.

73. Dodds K. 2019. Geopolitics: A very short introduction. Oxford: Oxford University Press. [Electronic resource]. – Access: <https://doi.org/10.1093/actrade/9780198830764.001.0001>.

74. Eurostat. [Electronic resource]. – Access: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/main-tables>.

75. Forbs Ukraine. Українська хвиля. Знайомтеся: 40 вітчизняних компаній, які вперше вийшли на міжнародні ринки під час війни. [Electronic resource]. – Access:



<https://forbes.ua/company/ukrainska-khvilya-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-na-mizhnarodni-rinki-pid-chas-viyni-22092023-16125>.

76. Hilfsprogramme für die Landwirtschaft. [Electronic resource]. – Access: <https://www.bmel.de/DE/themen/landwirtschaft/eu-agrarpolitik-und-foerderung/hilfsprogramme-fuer-die-landwirtschaft.html>.

77. Huawei, який у світі звинувачують в шпигунстві, каже, що безкоштовно надасть Україні мережеве обладнання. //Економічна правда. 01.03.2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/03/1/683026>.

78. International Monetary Fund. Geopolitics and financial fragmentation: implications for macro-financial stability. April 2023. [Electronic resource]. – Access: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/GFSR/2023/April/English/ch3.ashx>.

79. Johnson Sara. Russia-Ukraine war reshapes global geopolitical & economic outlook. Economic Research, S&P Global Market Intelligence. 22 March 2022. [Electronic resource]. – Access: <https://ihsmarkit.com/research-analysis/russia-ukraine-war-reshapes-global-geopolitical-economic-outlook.html>.

80. KPMG. 2022 CEO Outlook. [Electronic resource]. – Access: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/08/kpmg-2022-ceo-outlook.html>.

81. KSE Institute. Припиніть вести бізнес з Росією. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://leave-russia.org>.

82. KPMG:M&A Radar 2020: Ukraine. [Electronic resource] – Access: <https://home.kpmg/ua/en/home/insights/2021/03/ma-radar-ukraine.html>.

83. MacKenzie K. What companies are doing to support Ukrainians and Russians. [Electronic resource]. – Access: <https://resources.workable.com/stories-and-insights/what-companies-are-doing-to-support-ukrainians-and-russians>.

84. Mastercard SME Index. Дія Бізнес. Стан та потреби бізнесу в умовах війни. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://business.diia.gov.ua/uploads/4/22871-doslidzenna\\_mastercard\\_sme\\_index.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/4/22871-doslidzenna_mastercard_sme_index.pdf).

85. MOEX Russia Index [Electronic resource]. – Access: <https://finance.yahoo.com/quote/IMOEX.ME?p=IMOEX.ME>.

86. Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia – But Some Remain. Yale School of Management. Chief Executive Leadership Institute. [Electronic resource]. – Access: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>.

87. Plummer K. 23 private companies that are stepping up to help Ukraine. The Independent. [Electronic resource]. – Access: <https://www.indy100.com/news/private-companies-helping-ukraine-war-2657115365>.

88. Putin V. 2022. Address to participants of 10th St Petersburg international legal forum. President of Russia. [Electronic resource]. – Access: <http://en.kremlin.ru/events/president/news/68785>.

89. Renault Group signs agreements to sell Renault Russia and its controlling interest in AVTOVAZ. Boulogne-Billancourt, 16.05.2022. [Electronic resource]. – Access: <https://media.renaultgroup.com/renault-group-signs-agreements-to-sell-renault-russia-and-its-controlling-interest-in-avtovaz>.

90. Sonnenfeld J., Tian S. Some of the Biggest Brands Are Leaving Russia. Others Just Can't Quit Putin. Here's a List. The New York Times. 07.04.2022. [Electronic resource]. – Access: <https://www.nytimes.com/interactive/2022/04/07/opinion/companies-ukraine-boycott.html>.

91. TOP RISKS 2023. <https://www.eurasiagroup.net/issues/top-risks-2023>.

92. Tracy J. How a Yale professor's viral list pressured companies to pull out of Russia. The Washington Post. 11.03.2022. [Electronic resource]. – Access: <https://www.washingtonpost.com/business/2022/03/11/sonnenfeld-russia-ukraine-corporations>.

93. Uniper tritt über unsere Kinder. [Electronic resource]. – Access: <https://www.facebook.com/events/408029747957853>.

94. US Department of Defense. 2022. National defense strategy of the United States of America. U.S. Department of Defense. [Electronic resource]. – Access: <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/3202438/dod-releases-national-defense-strategy-missile-defense-nuclearposture-reviews>.