

Глобалізація як стратегія антикризового менеджменту: зменшення організаційних ризиків внаслідок міжнародної інтеграції

АНОТАЦІЯ. У все більш взаємопов'язаному світі вплив локальних криз, таких як війни, стихійні лиха та фінансові спади, часто поширюється на організації по всьому світу, впливаючи на економічну стабільність, соціальні структури та політичні ландшафти. Незважаючи на всеохоплюючий характер цих криз, їхній основний вплив часто залишається сконцентрованим у певних регіонах чи країнах, поширюючись на обмежену кількість місцевих компаній та організацій. Така локалізована інтенсивність криз є одночасно і викликом, і можливістю дослідити стратегічні рішення організаційного управління, які виходять за межі національних кордонів. Глобалізація змінила ландшафт міжнародної торгівлі, інвестицій та культурного обміну, створивши складну мережу взаємозалежностей між країнами та корпораціями. Ця глобальна мережа має потенціал функціонувати як буфер проти шоків локальних криз, перерозподіляючи ресурси, розподіляючи ризики та підтримуючи операційну безперервність через транскордонне співробітництво та ланцюги постачання. Принцип диверсифікації, що лежить в основі управління ризиками, посилюється глобалізацією, що дозволяє більш ефективно реагувати на локальні збої. Ця стаття має на меті критично проаналізувати роль глобалізації в антикризовому управлінні. Автор досліджує, як стратегічне використання глобальних мереж і міжнародної інтеграції може допомогти пом'якшити наслідки локальних криз, тим самим підтримуючи стабільність і стійкість глобальних систем. Вивчаючи емпіричні дані та конкретні приклади, це дослідження прагне надати уявлення про те, як глобалізовані підходи можуть бути ефективно використані не лише для врегулювання, але й для потенційного попередження кризових ситуацій. У цій статті досліджується потенціал глобалізації як стратегічного інструменту антикризового управління для організацій різного розміру. У ній розглядається, як глобальна інтеграція ринків та операцій може допомогти організаціям пом'якшити наслідки локальних криз, таких як війни, стихійні лиха та фінансові спади. Дослідження синтезує дані тематичних та емпіричних досліджень, зосереджуючись на реагуванні глобалізованих мереж під час криз. Воно оцінює діяльність корпорацій у кризових сценаріях. Результати показують, що глобалізовані організації часто демонструють підвищену стійкість під час локальних криз завдяки диверсифікованим ризикам, доступу до ширшого пулу ресурсів та більшій операційній гнучкості. Проведений аналіз висвітлює кілька кейсів, коли міжнародна співпраця та доступ до глобальних ринків значно пом'якшили наслідки локальних несприятливих подій. Дослідження припускає, що глобалізація, за умови ефективного управління та стратегічного впровадження, може слугувати життєво важливим компонентом антикризового управління для організацій різних типів. У статті підкреслено важливість для керівників компаній розглядати можливість подальшої інтеграції стратегій

¹ Резніков Роман Борисович — кандидат економічних наук, віце-президент Intellias Global Limited. Сфера наукових інтересів: сучасні технології в економіці. Електронна адреса: 4724622@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5581-5651>.

глобалізації у свої загальні плани пом'якшення наслідків кризових ситуацій для підвищення стійкості та стабільності своїх організацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: глобалізація, пом'якшення наслідків кризи, геополітична криза, безперервність бізнесу, стратегічні рамки, операційні загрози, план релокації, добробут працівників, бізнес-стратегії, адаптація до ринку, стійкість та адаптивність, хмарні операції.

Вступ

Ця стаття має на меті заповнити прогалини в існуючих дослідженнях щодо глобалізації та пом'якшення криз шляхом проведення емпіричних досліджень для оцінки ефективності конкретних стратегій глобалізації для організацій різного розміру. На прикладі транснаціональної корпорації, яка успішно пододала кризу за допомогою стратегій глобалізації, ми спробуємо поглиблено дослідити взаємозв'язок між глобалізацією та пом'якшенням кризових явищ. Джерелами даних для цього аналізу будуть тематичні дослідження, інтерв'ю з експертами та звіти, проаналізовані за допомогою якісного та систематичного аналізу текстів з метою виявлення спільних тем і стратегій.

У статті буде представлено детальний кейс Intellias, компанії, що надає IT-послуги, яка швидко глобалізувалася під час кризи, спричиненої російським вторгненням в Україну. Intellias, яка обслуговує понад 150 клієнтів по всьому світу, зіткнулася зі значними операційними загрозами через вторгнення, особливо в українських містах з високим рівнем ризику. У відповідь компанія реалізувала план швидкого переїзду, перемістивши 1 500 співробітників та їхні сім'ї у безпечніші місця та розширивши свої офіси в Польщі, а також відкривши нові офіси в Болгарії, Хорватії, Іспанії, Португалії, Індії та Колумбії.

Стратегічні дії Intellias включали розробку індивідуальних пакетів підтримки для кожної локації, адаптацію цінових стратегій, проведення орієнтаційних сесій, створення комплексної правової та податкової бази, а також надання підтримки при переїзді на нове місце проживання. Ці зусилля забезпечили безперервність бізнесу та захистили добробут співробітників, продемонструвавши стійкість та адаптивність компанії. Таке проактивне антикризове управління забезпечило Intellias вигідну позицію для запланованого IPO і слугує зразковою моделлю ефективного антикризового управління та стратегічного планування.

У кейсі висвітлено найкращі практики, такі як підтримка надійної внутрішньої комунікації, розробка масштабованих фреймворків для нових офісів, надання психологічної підтримки, використання хмарних технологій та довгострокове планування безперервності бізнесу. Ці стратегії дозволили Intellias ефективно долати складні глобальні виклики.

Аналізуючи кейс Intellias та інші емпіричні дані, стаття має на меті розробити стратегічні рамки або керівні принципи, які бізнес-лідери мо-

жуть використовувати для ефективного використання глобалізації для пом'якшення кризових ситуацій. Це дослідження підкреслює потенціал глобалізації як потужного інструменту управління кризами та забезпечення організаційної стійкості перед обличчям геополітичних потрясінь.

Огляд літератури

Література про глобалізацію та антикризове управління розкриває різні аспекти впливу глобальних криз на економічні та соціальні системи, а також стратегії, що застосовуються для управління цими кризами. Філіп МакМайкл детально описує кризу в рамках самого проекту глобалізації, висвітлюючи такі питання, як нерівність і ослаблення глобальних інститутів². Х. Х. Чжан досліджує складнощі управління репутацією та транскордонними кризами в глобалізованому світі, наголошуючи на технологічних та екологічних викликах, з якими стикаються організації. виклики, з якими стикаються організації³. Саріс Владос та ін. пропонують системний погляд на управління глобальними кризами, інтегруючи інновації та управління змінами в дискурс⁴. Олександр С. Нацубідзе та ін. зосереджуються на моделі глобального антикризового управління для підприємницької діяльності, пропонуючи інноваційно-орієнтовану модель для підвищення ефективності⁵. Стратегії, за допомогою яких компанії глобалізуються, та їх вплив на бізнес-операції є різноманітними, зосереджуючись на адаптації до вимог ринку, інноваціях та регіональних викликах. Юе Го (Yue Guo) та ін. аналізують стратегічні зміни в нафтогазових компаніях, зумовлені подвійними викликами економічної глобалізації та зміни клімату, наголошуючи на переході до декарбонізації у відповідь на екологічний та геополітичний тиск⁶. Сюецзін Ян та ін. висвітлюють вплив стратегій глобалізації на управлінську гнучкість, вказуючи на те, що багатонаціональні підприємства (БНП) адаптують свої стратегії на основі регіональних культурних, інституційних та еко-

² McMichael, Ph. «The Globalization Project in Crisis». *Alternate Routes: A Journal of Critical Social Research* 31, no. 1 (2020). <https://alternateroutes.ca/index.php/ar/article/view/22507>.

³ Zhang, H. X. «The Global Scale of Reputation and Crisis Management Across Multiple Borders». In *Reputations At Stake*, edited W.S. Harvey, 46-57. United Kingdom: OUP Oxford, 2023. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192886521.003.0005>.

⁴ Vlados, Ch., Deniozos, N., and Chatzinikolaou, D. «Global Crisis, Innovation and Change Management: Towards a New Systemic Perception of the Current Globalization Restructuring». *International Business Research*, 11, no. 8 (2018):9-29, <https://doi.org/10.5539/IBR.V11N8P9>.

⁵ Natsubidze, A.S., Likholetov, E.A., Malofeev, A.V., Zabaznova, T.A., and Patsyuk, E.V. «Model of Global Crisis Management of Entrepreneurial Activities». In *Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management. Contributions to Economics*, edited E. Popkova, 515-521. Springer, Cham, 2017. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60696-5_65.

⁶ Guo, Yue, Yang, Yu, Bradshaw, M.J., Wang, Ch., and Blondeel, M. «Globalization and decarbonization: Changing strategies of global oil and gas companies». *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 14, Iss. 6 (2023). doi: <https://doi.org/10.1002/wcc.849>.

номічних особливостей⁷. Д-р Джаафар Бакер Аль-Дуджайлі обговорює стратегічний вибір для виходу на іноземні ринки, зосереджуючись на узгодженні глобальних стратегій компаній з сильними сторонами та вимогами місцевих ринків⁸. Марія Габріела Флорес і Джеклін Даяна Флорес аналізують вплив глобалізації на бізнес-стратегії еквадорських компаній, підкреслюючи важливість впровадження нових технологій та інновацій для підвищення конкурентоспроможності⁹. Яо Коссі досліджує культурно-орієнтовані стратегії глобалізації, припускаючи, що розуміння та інтеграція в місцеві культури може значно підвищити прибутковість компанії¹⁰. У літературі про те, як компанії стають більш конкурентоспроможними завдяки глобалізації, висвітлюються різні стратегії та наслідки. Це дослідження¹¹ ілюструє, що глобалізація трансформувала міжнародні бізнес-стратегії та операції, розширивши доступ до ринків і можливості зростання. Однак вона також створює виклики, такі як посилення конкуренції та культурні відмінності, на які компаніям доводиться реагувати. О.Решетнікова, В. Даниленко та Т. Дядик¹² аналізують роль брендингу в міжнародному маркетингу, вказуючи, що успішний глобальний брендинг може значно підвищити конкурентоспроможність компанії на зовнішніх ринках, використовуючи ідентичність бренду та маркетингові стратегії. Ще одне дослідження¹³ обговорює вплив глобалізації на організаційні та управлінські практики, підкреслюючи необхідність гнучкості та адаптації для збереження конкурентних переваг у глобалізованому бізнес-середовищі. Мір'яна Радович-Маркович, Айдін Саламзаде та Сладжана Вуйчич¹⁴ досліджують, як організаційні моделі та компетенції повинні розвиватися для підвищення конкурентоспроможності в глобальному середовищі, підкреслюючи, що інновації та адаптивність мають вирішальне значення незалежно від ро-

⁷ Yang, X., Coeurderoy, R., and Duplat, V. «Managerial Flexibility Implications of Globalization Strategies». *Academy of Management annual meeting proceedings*, 1 (2022). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.16349abstract>.

⁸ Al-Dujaili, Dr. J. B. «Globalization and its Impact on Human Resource Management». *International journal of research in social sciences and humanities* 13, no.1 (2023):129-145. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v13i01.012>.

⁹ Gabriela, M., Flores, J., and Flores, D. «Impacto de la globalización en las estrategias de negocios en las empresas ecuatorianas». *E-IDEA Journal of Business Sciences* 3, no. 11 (2021):1-14. <https://doi.org/10.53734/EIDEA.VOL3.ID88>.

¹⁰ Kossi, Y. «Cultural-Centric Globalization Strategies for Increasing Companies». *Walden Dissertations and Doctoral Studies* 7688 (2019). <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7688> Profitability.

¹¹ Agarwal, P. «The Impact of globalisation on international business strategy and operation: A cross sectional study of expert's Opinion». *Psychology and Education* 55, no. 1 (2018):56-64. <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.02>.

¹² Решетнікова, О., Даниленко, В., та Дядик, Т. «Доцільність формування глобалізації бренду в сучасному середовищі міжнародного маркетингу». *Економічний простір* 178 (2022):7-11. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-1>

¹³ Stojanović, S. «Globalization of the world economy and changes in the organization and management». *Knowledge International Journal* 28, no. 5 (2018):1511-1519. doi: <https://dx.doi.org/10.35120/KIJ28051511S>.

¹⁴ Radović-Marković, M., Salamzadeh, A., and Vujičić, S. «Selection of organization models and creation of competences of the employed people for the sake of competitiveness growth in global business environment». *International Review* 1-2 (2019):64-71. doi: <https://doi.org/10.5937/INTREV1901064R>.

зміру компанії. Всі ці документи показують, що глобалізація відкриває перед бізнесом значні можливості для підвищення своєї конкурентоспроможності шляхом виходу на нові ринки, використання глобального брендингу та адаптації до вимог глобального ринку. Однак, щоб повною мірою скористатися цими можливостями, компанії повинні подолати такі виклики, як культурні відмінності, конкуренція, необхідність постійних інновацій та гнучкості. Панкадж Гемават (Pankaj Ghemawat) у своїй моделі AAA окреслює три окремі стратегії, які компанії можуть використовувати для адаптації до глобалізації: Адаптація, Агрегація та Арбітраж¹⁵. Компанії часто використовують комбінацію цих стратегій, щоб максимізувати свій глобальний потенціал. Модель AAA забезпечує комплексний підхід для компаній, щоб орієнтуватися на глобальних ринках, розглядаючи, як найкраще адаптуватися, агрегувати та арбітрувати в різних географічних точках. Ця модель є особливо ефективною для транснаціональних корпорацій у їхніх глобалізаційних зусиллях, допомагаючи їм збалансувати локальні відмінності з глобальною ефективністю. Коен і Кувеліс переглядають атрибути найефективніших ланцюгів поставок, розширюючи рамки «Потрійного А», щоб включити надійність і стійкість (Triple A & R), розмірковуючи про перебої, з якими зіткнулися глобальні ланцюги поставок за останні два десятиліття¹⁶. У дослідженні пропонується посилити гнучкість за допомогою надійності, а адаптивність — за допомогою стійкості, з метою переорієнтації стимулів на нову норму в споживчих уподобаннях і бізнес-моделях. Це дослідження підкреслює необхідність розвитку глобальних ланцюгів поставок за межами традиційних можливостей AAA, щоб протистояти зростаючій частоті та тяжкості руйнівних шоків. У своїй роботі Пескарولی обговорює каскадні кризи в глобальних системах і важливість розуміння шляхів вразливості для ефективного пом'якшення цих криз. Хоча він підкреслює взаємопов'язаність і складну природу каскадних криз, менше уваги приділяється конкретним глобалізаційним стратегіям, які можуть пом'якшити такі кризи в глобальному масштабі¹⁷. Ємілова досліджує антикризове управління в контексті глобальної інтеграції, наголошуючи на необхідності нового управлінського мислення, яке б інтегрувало різні підходи. У статті окреслено концептуальні вимоги до антикризового управління, але бракує емпіричних даних про ефективність цих страте-

¹⁵ Ghemawat, P. «Ghemawat's «AAA» Global Strategy Framework». In *Fundamentals of Global Strategy*, Ch. 3.1. Saylor Academy, 2012. https://saylordotorg.github.io/text_fundamentals-of-global-strategy/s05-01-ghemawat-s-aaa-global-strategy.html.

¹⁶ Cohen, M. A., and Kouvelis, P. «Revisit of AAA Excellence of Global Value Chains: Robustness, Resilience, and Realignment». *Production and Operations Management* 30, no. 3 (2021):633-643. <https://doi.org/10.1111/poms.13305>.

¹⁷ Pescaroli, G., Nones, M., Galbusera, L., and Alexander, D. «Understanding and mitigating cascading crises in the global interconnected system». *International journal of disaster risk reduction* 30 (2018):159-163. doi: <https://doi.org/10.1016/J.IJDRR.2018.07.004>.

гій у різних глобальних контекстах¹⁸. Галлеа та Ронер аналізують, як глобалізація може зменшити ризик виникнення конфліктів у стратегічних точках, використовуючи теоретико-ігрову модель для підтвердження своїх висновків. Основна увага приділяється пом'якшенню наслідків конфліктів без детального вивчення того, як ці висновки можуть бути використані в більш широких стратегіях врегулювання криз¹⁹. Мак-Майкл обговорює кризу всередині самого проекту глобалізації, включаючи економічну нестабільність і геополітичні зрушення. Надає критику наслідків глобалізації, але їй бракує чіткого зв'язку з дієвими стратегіями пом'якшення кризи, які можуть бути прийняті організаціями або урядами²⁰. Коул пропонує формальну модель для аналізу стійкості та ефективного управління ресурсами в умовах численних криз, наголошуючи на необхідності справедливого управління ресурсами. Хоча вона представляє нову модель управління ресурсами, застосування цієї моделі в практичних, реальних глобальних умовах не є детальним²¹. Аналіз процесу прийняття рішень, який може бути використаний для кризових обставин, був проведений Турлаковою та Логвиненко у їхньому дослідженні²².

Незважаючи на численні дослідження цієї теми, в проаналізованій літературі було виявлено низку прогалин. Існує потреба в додаткових емпіричних дослідженнях для підтвердження теоретичних моделей і стратегій того, як глобалізація може допомогти пом'якшити кризу. Багато досліджень обговорюють теоретичні аспекти інтеграції стратегій глобалізації з практичним пом'якшенням кризи, не пов'язуючи їх з практичними, дієвими стратегіями, які можуть бути реалізовані в глобальному масштабі. Хоча в деяких роботах розглядаються економічні або пов'язані з конфліктами кризи, які впливають на організації різних типів, менше уваги приділяється тому, як глобалізація може допомогти пом'якшити інші типи глобальних криз, такі як екологічні катастрофи або пандемії. Існує прогалина в дослідженнях, які б інтегрували ідеї з різних дисциплін, щоб запропонувати цілісний погляд на пом'якшення кризових ситуацій в організації в епоху глобалізації.

¹⁸ Emilova, I. «The Anti-Crisis Management in The Process of Global Integration». *LUMEN Proceedings* 18 (2022):45-50. <https://doi.org/10.18662/lumproc/gidtp2022/05>.

¹⁹ Gallea, Q., and Rohner, D. «Globalization mitigates the risk of conflict caused by strategic territory». *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* 118, no. 39(2021). doi: <https://doi.org/10.1073/PNAS.2105624118>.

²⁰ McMichael, Ph. «The Globalization Project in Crisis». *Alternate routes: a journal of Critical Social Research*, 31, no. 1(2020). <https://alternateroutes.ca/index.php/ar/article/view/22507>.

²¹ Kostyuchenko, Y. «Multi-crisis resilience gain: on the sustainable model-based paradigm of resource governance». *EGU General Assembly 2023* (Vienna, Austria, 24—28 Apr 2023), EGU23-6920. <https://doi.org/10.5194/egusphere-egu23-6920>.

²² Turlakova S., Lohvinenko B. «Artificial Intelligence Tools for Managing the Behavior of Economic Agents at Micro Level». *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics* 12 (2023):3-30. <http://doi.org/10.33111/nfmte.2023.003>.

Основна частина

Для того, щоб зробити ефективний внесок в існуючі знання про глобалізацію та пом'якшення кризових явищ, у цій статті планується заповнити виявлені прогалини в наукових роботах шляхом проведення емпіричних досліджень для оцінки ефективності конкретних стратегій глобалізації у пом'якшенні кризових ситуацій для організацій різного розміру. Це включає в себе тематичне дослідження транснаціональних корпорацій, які успішно подолали кризу за допомогою стратегій глобалізації. Для ефективного дослідження взаємозв'язку між глобалізацією та пом'якшенням кризових явищ будуть використані наступні джерела даних: детальний аналіз конкретних корпорацій, які використовували стратегії глобалізації під час криз. Аналіз буде проведено з використанням якісного аналізу та систематичного аналізу текстових даних з тематичних досліджень, експертних інтерв'ю та звітів для виявлення спільних тем та стратегій використання глобалізації для пом'якшення кризових ситуацій. Напрямком подальшого дослідження є розробка стратегічних рамок або набору керівних принципів, які бізнес-лідери можуть використовувати для ефективного використання глобалізації для пом'якшення організаційної кризи.

У цій статті буде розглянуто кейс компанії Intellias, яка займається наданням IT-послуг, що стрімко глобалізувалася під час кризи, спричиненої глобалізувалася під час кризи, спричиненої російським вторгненням в Україну. Профіль компанії: Intellias — це IT-сервісна компанія, яка надає широкий спектр послуг понад 150 клієнтам по всьому світу, з особливим акцентом на ринках США, Великобританії, ЄС та Близького Сходу. У 2022 році компанія налічувала близько 2500 співробітників і мала офіси в Україні та менший офіс у Польщі. Раптовий початок російського вторгнення в Україну в лютому 2022 року створив значні загрози для діяльності Intellias, особливо в таких містах, як Харків, Запоріжжя, Дніпро та Київ, які перебували під високим ризиком окупації. Компанія потребувала швидкого переміщення співробітників, щоб забезпечити їхню безпеку та безперебійне надання послуг клієнтам, щоб захистити свою ділову репутацію та стосунки з клієнтами. Протягом перших двох тижнів після вторгнення Intellias розробила план швидкого переїзду, який передбачав переміщення 1500 співробітників, членів їхніх сімей та приблизно трьохсот домашніх тварин у безпечніші місця за допомогою сотень автобусів, зібраних з усієї України. Це передбачало складну логістику з фрахтуванням автобусів по всій Україні до безпечних місць або сусідніх країн. Одночасно з цим, для підтримки поточної діяльності та переїзду співробітників, Intellias розширила свій існуючий офіс у Польщі та відкрила нові офіси в Болгарії, Хорватії, Іспанії, Португалії, Індії та Колумбії. Intellias вже мала невелику присутність у

Польщі, офіс швидко розширювався. Серед виконаних завдань — завершення розрахунку витрат на найм місцевого персоналу, інтеграція в системи безпеки та створення повної операційної бази. Офіси в Болгарії та Хорватії були створені з використанням місцевого персоналу, включаючи призначення постійних менеджерів на місцях. Intellias забезпечила безпеку офісних приміщень та узгодила їх з місцевим трудовим законодавством, включаючи створення стандартизованих трудових договорів. Зусилля в Іспанії та Португалії були зосереджені на юридичній реєстрації. В Іспанії було знайдено приміщення для коворкінгу, щоб забезпечити негайну операційну спроможність до відкриття постійного офісу. У Колумбії та Індії створення офісів відбувалося повільніше через складні місцеві правила, але компанія досягла значних успіхів у легальній реєстрації та наймі місцевих працівників. Компанія впровадила кілька стратегічних компонентів у свою операційну модель, щоб полегшити цей перехід:

- для кожної локації було розроблено індивідуальний пакет пільг з урахуванням місцевих стандартів і норм, щоб зберегти позицію Intellias як найкращого роботодавця.
- адаптовані до місцевих економічних умов для підтримки прибутковості в рамках часових і матеріальних контрактних структур. Intellias розробила «Калькулятор вартості обслуговування» для кожної локації, щоб адаптувати цінові стратегії з урахуванням місцевих економічних умов, податкових структур і витрат на робочу силу.
- були проведені орієнтаційні сесії з урахуванням специфіки країни, щоб допомогти новим співробітникам інтегруватися в корпоративну культуру Intellias та зрозуміти місцеві робочі норми.
- було створено комплексну правову та податкову базу для дотримання вимог законодавства кожної країни, що забезпечує безперебійну роботу та зменшує потенційні юридичні перешкоди.
- посадові інструкції для керівників країн: перед місцевими найманими працівниками ставилося завдання налагодити роботу та залучити найкращі таланти на нових місцях.
- підтримка при переїзді: включає юридичну допомогу та сприяння у працевлаштуванні близько 500 працівників, які переїхали.
- послуги з «м'якого приземлення»: допомога працівникам адаптуватися до нового середовища за допомогою орієнтаційних сесій.

За ці місяці Intellias успішно створила операційні рамки в кожній новій локації, про що детально повідомлялося в щомісячних звітах генеральному директору з квітня по серпень 2022 року. Докладені зусилля включали в себе:

- відповідність законодавчим та регуляторним вимогам: реєстрація юридичних осіб та отримання необхідних податкових номерів, а також реєстрація в службі зайнятості в декількох країнах.

- налаштування інфраструктури: створення офісних приміщень та ІТ-інфраструктури для підтримки переміщених та нових місцевих команд.

- інтеграція співробітників: реалізація інтеграційних програм, включаючи наставництво з англійської мови в Болгарії та підтримку в отриманні віз для цифрових кочівників у Хорватії.

Проактивні та швидкі дії Intellias у відповідь на кризу не лише захистили її співробітників, але й забезпечили безперервність бізнесу в нових географічних регіонах. Перемістивши співробітників із зон підвищеного ризику та відкривши нові офіси, Intellias забезпечила як безпеку співробітників, так і безперервність надання послуг своїм клієнтам, що є вирішальним фактором у підтримці її ринкової репутації. Розширення та проактивне антикризове управління дозволило Intellias зайняти вигідну позицію, продемонструвавши надійні операційні можливості та стійку бізнес-модель. Реакція Intellias на кризу є свідченням гнучкого менеджменту компанії та її відданості своїм співробітникам і клієнтам. Стратегічна експансія на нові ринки не лише пом'якшила ризики, але й позиціонувала компанію для майбутнього зростання та стабільності. Цей кейс є важливим прикладом ефективного антикризового управління та стратегічного планування в умовах геополітичних потрясінь, надаючи цінну інформацію для бізнесу, який прагне підтримувати свою діяльність в умовах глобальної невизначеності. Деякі з найкращих практик, використаних Intellias:

- Комунікаційні рамки: забезпечували ефективну внутрішню комунікацію через регулярні загальні збори компанії під керівництвом CEO та двотижневі стратегічні зустрічі між СОО та керівниками локальних офісів Intellias у різних країнах.

- Масштабована структура для нових офісів: розроблено стандартизований чеклист і настанови, які прискорили процес відкриття офісів у нових країнах, забезпечуючи масштабовану та відтворювану модель для швидкої експансії.

- Підтримка працівників та передача культури: переміщені працівники відіграли вирішальну роль у впровадженні культури компанії на нових місцях, що було ключовим у підтримці організаційної єдності та морального духу.

- Психологічна підтримка: компанія залучила понад 40 онлайн-психологів для підтримки працівників, травмованих війною, допомагаючи їм зосередитися на роботі як на механізмі подолання труднощів.

- Хмарні операції: щоб сприяти мобільності та віддаленій роботі, Intellias використовує хмарні технології, гарантуючи, що всі співробітники, незалежно від їхнього місцезнаходження, мають доступ до необхідних ресурсів та підтримки.

- Довгострокове планування безперервності бізнесу: задокументоване у «Плані безперервності бізнесу», в якому окреслені потенційні сценарії та стратегії готовності для забезпечення сталості та стійкості.

Intellias продовжує розширювати свою присутність за межами України, прагнучи до збалансованого географічного розподілу для зменшення майбутніх ризиків. Проактивне та комплексне реагування Intellias не лише захистило її персонал, але й забезпечило безперервність бізнесу та довіру клієнтів у цей неспокійний період. Цей кейс є прикладом ефективного антикризового управління, організаційної гнучкості та стратегічного передбачення у подоланні складних глобальних викликів. Кейс Intellias надає переконливі докази того, що глобалізація є ефективним інструментом антикризового управління. Ось як стратегічні дії компанії Intellias під час геополітичної кризи підкреслюють ефективність глобалізації в управлінні безперервністю бізнесу та захисті добробуту співробітників.

Як ми бачимо з кейсу Intellias, глобалізація дозволяє компаніям розподіляти свої операційні та геополітичні ризики між кількома регіонами, зменшуючи залежність від будь-якого окремого ринку. У випадку Intellias розподіл операцій між такими країнами, як Болгарія, Хорватія та Іспанія, зменшив ризики, пов'язані з конфліктом в Україні, забезпечивши безперервність бізнесу. Робота в декількох країнах відкриває доступ до різноманітних ринків, що може стабілізувати потоки доходів і забезпечити нові можливості для зростання під час регіональної нестабільності. Для Intellias вихід на нові ринки означав не лише захист існуючих операцій, але й пошук нових клієнтських баз та джерел доходів. Диверсифіковані локації для операцій зміцнюють організацію на випадок локальних економічних криз чи політичних потрясінь. Швидке переміщення працівників Intellias у безпечніші регіони продемонструвало, як географічна диверсифікація сприяє загальній організаційній стійкості. Глобалізація сприяє переміщенню працівників у безпечніші та потенційно більш процвітаючі регіони, що може мати вирішальне значення для утримання найкращих талантів під час кризових ситуацій. Здатність Intellias переміщувати своїх співробітників через кордони не тільки забезпечила їхню безпеку, але й допомогла поширити культуру компанії, сприяючи утриманню талановитих фахівців у нових регіонах. Управління операціями в декількох країнах створює складнощі через відмінності в правовому, культурному та бізнес-середовищі. Для таких компаній, як Intellias, приведення діяльності у відповідність до місцевого законодавства та культурних норм кожної нової локації вимагало значних зусиль та ресурсів. Налагодження та підтримка діяльності в декількох країнах може призвести до збільшення витрат, включаючи юридичні витрати, податки та вищу заробітну плату на розвинених ринках. Початкові інвестиції та поточні операційні витрати можуть виснажувати фінансові ресурси, особливо під час кризи, коли доходи можуть бути невизначеними. Глобальні операції часто залежать від взаємопов'язаних ланцюгів постачання, які можуть бути вразливими до перебоїв, спричинених глобаль-

ними подіями, такими як пандемії чи торговельні конфлікти. Будь-які перебої в одній частині світу можуть мати каскадний вплив на операції в усьому світі, ускладнюючи реагування на кризу та відновлення. Компанії, що працюють на іноземних ринках, можуть зіткнутися з труднощами у повному розумінні та задоволенні потреб і очікувань місцевих споживачів. Невідповідність може призвести до неефективності та втрачених можливостей, що може бути особливо згубним під час кризи, коли розуміння місцевого ринку має вирішальне значення. Інтеграція в нове культурне середовище може бути складним завданням для співробітників, які переїхали, і для організації, що потенційно може вплинути на задоволеність і продуктивність працівників. Intellias довелося інвестувати в психологічну підтримку та культурне навчання, що, хоча і приносить користь, але також є додатковими витратами та операційними проблемами. Компанії повинні розглядати географічну диверсифікацію як частину своєї стратегії управління ризиками для пом'якшення наслідків локальних криз. Ефективні плани антикризового управління повинні включати положення про швидке розгортання в альтернативних місцях, що забезпечить безперебійну роботу. Доступ до різних ринків може стабілізувати і навіть розширити потоки доходів під час кризи, забезпечуючи економічну стабільність. Організаціям слід розвивати присутність на різних ринках, щоб використовувати різні економічні цикли та поведінку споживачів, підвищуючи фінансову стійкість. Хоча глобалізація може захистити від операційних ризиків, вона створює складнощі в управлінні різноманітними культурними, правовими та діловими практиками. Для забезпечення безперешкодного переходу під час кризових ситуацій компаніям потрібні надійні стратегії інтеграції, які враховують місцеві правила, культурні нюанси та операційні узгодження. Проактивні заходи з переміщення та підтримки працівників, такі як психологічна допомога та програми культурної інтеграції, мають вирішальне значення для підтримання продуктивності та морального духу. Стратегії антикризового управління повинні надавати пріоритет добробуту працівників, щоб утримувати та мотивувати їх під час кризових періодів. Організації повинні розробити гнучкі стратегії реагування на кризу, які включають детальні плани безперервності бізнесу, подібні до тих, що були у Intellias, які визначають конкретні дії на основі різних потенційних кризових сценаріїв. Інвестиції в хмарні технології та інші ІТ-інфраструктури, які підтримують віддалену роботу, можуть змінити правила гри в забезпеченні безперервності бізнесу. Стратегії, які зосереджені на безпеці та моральному дусі працівників, можуть не лише допомогти утримати таланти, але й забезпечити залученість та продуктивність робочої сили під час кризи. Розуміння та інтеграція в місцеву культуру — це не лише дотримання вимог законодавства, а й побудова довіри та взаєморозуміння як з місцевими командами, так і зі споживачами, що може мати виріша-

льне значення під час розширення, спричиненого кризою. Хоча розширення та диверсифікація можуть захистити від криз, вони повинні бути збалансовані з раціональним фінансовим менеджментом, щоб уникнути надмірного розширення. Прийняття стандартизованої операційної моделі для відкриття нових офісів дозволило Intellias швидко повторити свій успіх у кількох місцях. Ця модель включала в себе все — від юридичної реєстрації до створення IT-інфраструктури, яку можна було швидко адаптувати до різних регуляторних та економічних умов. Масштабованість та відтворюваність операційної стратегії Intellias у різних країнах демонструє, як глобалізація може бути потужним інструментом антикризового управління. Здатність швидко адаптувати та тиражувати перевірені стратегії на нових ринках може значно підвищити стійкість компанії до кризових ситуацій.

Рекомендації для компаній щодо підготовки до глобалізації в рамках мінімізації ризиків:

- Розробити та вдосконалити нормативно-правові акти, які полегшують ведення міжнародного бізнесу та заходи з реагування на кризові ситуації. Це включає спрощення процесу відкриття іноземних офісів, послаблення візових обмежень для працівників, які переїжджають, та стандартизацію транскордонних юридичних і фінансових транзакцій.

- Сприяти укладанню двосторонніх і багатосторонніх угод для підтримки економічного співробітництва та забезпечення безперервності бізнесу під час криз. Це можуть бути угоди про торгівлю, рух робочої сили та технологічне співробітництво, які допомагають стабілізувати ланцюги поставок і ринки праці.

- Інвестувати в надійну цифрову інфраструктуру, що підтримує міжнародні бізнес-операції, таку як високошвидкісні інтернет-мережі та безпечні хмарні сервіси. Ця інфраструктура є життєво важливою для безперешкодної роботи бізнесу через кордони, особливо під час кризи, коли фізичні операції можуть бути скомпрометовані.

- Надавати ресурси та навчальні програми для бізнесу, щоб розвивати можливості глобального антикризового управління. Сюди входять семінари з культурної компетенції, дотримання законодавства в різних юрисдикціях та стратегічного планування міжнародних операцій.

- Регулярно проводити оцінку ризиків, яка враховує політичні, економічні та екологічні фактори, що впливають на міжнародні операції. Ця система має допомогти визначити потенційні кризові сценарії та підготувати відповідні заходи реагування, які б використовували їхню глобальну присутність.

- Створювати ланцюги постачання, які є не лише надійними, але й достатньо гнучкими, щоб швидко переносити операції між різними регіонами. Це може передбачати диверсифікацію постачальників та логістичних варіантів, щоб зменшити залежність від будь-якої окремої країни чи регіону.

- Інвестувати в розуміння та адаптацію до культурного та правового середовища країн, в яких вони працюють. Це включає навчання місцевих менеджерів і співробітників політиці та практиці штаб-квартири і навпаки для забезпечення злагодженої роботи.

- Використовувати технології для покращення зв'язку та операційної ефективності через кордони. Це включає впровадження стандартизованих IT-систем, які можуть працювати в різних правових рамках, та інтеграцію передових комунікаційних інструментів для віддаленого управління командами.

- Підтримувати гнучку фінансову стратегію, яка дозволяє швидко перерозподіляти ресурси у відповідь на кризу. Це передбачає резервування коштів на випадок надзвичайних ситуацій, до яких можна швидко отримати доступ для підтримки постраждалих від кризи територій або для розширення діяльності в нових регіонах.

Висновок

Кейс Intellias яскраво демонструє, що глобалізація може бути потужним інструментом антикризового управління. Використовуючи глобальні мережі та поширюючи свою діяльність на різні регіони, компанії можуть підвищити свою стійкість до локальних збоїв, захистити свою робочу силу та забезпечити безперервність бізнес-операцій. Стратегічне використання глобалізації не лише захищає від поточних криз, але й готує організації до майбутніх невизначеностей, що робить її важливим компонентом сучасної бізнес-стратегії. Глобалізація все частіше розглядається як ключова стратегія в антикризовому управлінні, особливо для компаній, що мають можливість розподіляти свої операції та робочу силу на міжнародному рівні. Розглянутий кейс Intellias показав переваги глобалізації в умовах кризи. Хоча глобалізація надає значні переваги у розподілі ризиків та доступі до нових можливостей, вона також створює виклики, які потребують ретельного управління. Ключем до ефективного використання глобалізації в антикризовому управлінні є стратегічне планування, культурна чутливість, надійна правова та фінансова база, а також постійна адаптація до умов місцевих ринків. Кейс Intellias та ширший аналіз ролі глобалізації в антикризовому управлінні дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо того, як компанії можуть ефективно долати кризи за допомогою стратегічної глобальної експансії. Висновки, зроблені на прикладі компанії Intellias, підкреслюють важливість стратегічного планування, інтеграції технологій та зосередження на людському капіталі як основи ефективного антикризового управління. Оскільки бізнес все частіше працює в глобальному взаємопов'язаному середовищі, здатність швидко адаптуватися та управляти різноманітними операціями стає необхідною для виживання та процвітання в кризових ситуаціях.

Ці висновки можуть допомогти організаціям зміцнити свою стійкість до майбутніх невизначеностей. Для ефективної інтеграції стратегій глобалізації в плани антикризового управління організаціям різного розміру необхідно розглянути скоординований підхід, який підкреслює стійкість, гнучкість і взаємозв'язок. Інтеграція глобалізації в антикризове управління вимагає як стратегічного передбачення, так і операційної гнучкості. Готуючись до широкого спектру сценаріїв і сприяючи створенню сприятливого регуляторного та операційного середовища, підприємства можуть підвищити свою стійкість і адаптивність, перетворивши глобальні операції на стратегічну перевагу в кризових ситуаціях. Перспективні напрямки подальших досліджень того, як сучасні технології можуть допомогти компаніям і організаціям глобалізуватися, включають вивчення штучного інтелекту (ШІ) і машинного навчання для оптимізації глобальних ланцюгів поставок, вдосконалення процесів прийняття рішень і прогнозування економічних тенденцій.

Майбутні дослідження можуть бути зосереджені на інтеграції прогнозової аналітики на основі ШІ в глобальну торгівлю та інвестиційні стратегії, вивченні її впливу на ефективність, управління ризиками та розширення ринку. Іншою важливою сферою є технологія блокчейн, яка має потенціал для підвищення прозорості, безпеки та ефективності міжнародної торгівлі та фінансів. У дослідженнях можуть розглядатися конкретні приклади того, як блокчейн спростив транскордонні транзакції, знизив рівень шахрайства та підвищив довіру між глобальними бізнес-партнерами. Великі дані та аналітика підтримують глобалізацію, надаючи уявлення про світові ринки, поведінку споживачів та економічні тенденції. Дослідження можуть вивчати, як компанії використовують великі дані для прийняття обґрунтованих рішень, оптимізації операцій та виявлення нових ринкових можливостей у глобальному масштабі. Крім того, важливість надійних заходів кібербезпеки для захисту глобальної цифрової інфраструктури є надзвичайно важливою. Майбутні дослідження можуть проаналізувати виклики та рішення у сфері захисту міжнародної передачі даних, запобігання кіберзагрозам та забезпечення цілісності глобальних комунікаційних мереж. Хмарні обчислення дозволяють бізнесу безперешкодно працювати через кордони, надаючи масштабовані, гнучкі та економічно ефективні ІТ-рішення. Дослідження можуть бути зосереджені на впровадженні хмарних технологій у транснаціональних корпораціях, вивчаючи переваги та виклики глобального розгортання хмарних технологій. Вплив цифрових платформ та інтернет-ринків на з'єднання покупців і продавців по всьому світу є ще однією перспективною сферою. Дослідження можуть вивчати, як такі платформи, як Amazon, Alibaba та eBay, сприяють глобальній торгівлі, підприємництву та економічній інтеграції. Технології віддаленої роботи відіграють важливу роль у підтримці глобалізації, особливо в постпандемічному світі. Дослідження можуть вивчати впровадження інструментів віртуальної співпраці, політики віддаленої роботи та їхній вплив на управління глобальною робо-

чою силою і продуктивність. Нарешті, сталі технології та практики сприяють глобалізації, просуваючи екологічні бізнес-операції та міжнародну екологічну співпрацю. Дослідження можуть бути зосереджені на впровадженні зелених технологій у глобальних ланцюгах постачання та їхньому впливі на зменшення вуглецевого сліду і підвищення стійкості.

*Перекладено з англійської мови

Список літератури

1. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Дядик Т. В. Доцільність формування глобалізації бренду в сучасному середовищі міжнародного маркетингу. *Економічний простір: зб. наук. праць*. 2022. Вип. 178. С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-1>
2. Agarwal P. The Impact of globalisation on international business strategy and operation: A cross sectional study of expert's Opinion. *Psychology and Education*. 2018. Vol. 55. No. 1. P. 56-64. DOI: <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.02>.
3. Al-Dujaili Dr. J. B. Globalization and its Impact on Human Resource Management. *International journal of research in social sciences and humanities*. 2023. Vol. 13. No. 1. P. 129-145. DOI: <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v13i01.012>.
4. Cohen M. A., Kouvelis P. Revisit of AAA Excellence of Global Value Chains: Robustness, Resilience, and Realignment. *Production and Operations Management*. 2021. Vol. 30. No. 3. P. 633-643. DOI: <https://doi.org/10.1111/poms.13305>.
5. Emilova I. The Anti-Crisis Management in The Process of Global Integration. *LUMEN Proceedings*. 2022. Vol. 18. P. 45-50. DOI: <https://doi.org/10.18662/lumproc/gidtp2022/05>.
6. Gabriela M., Flores J., Flores D. Impacto de la globalizaciyn en las estrategias de negocios en las empresas ecuatorianas. *E-IDEA Journal of Business Sciences*. 2021. Vol. 3. No. 11. P. 1-14. DOI: <https://doi.org/10.53734/EIDEA.VOL3.ID88>.
7. Gallea Q., Rohner D. Globalization mitigates the risk of conflict caused by strategic territory. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. 2021. Vol. 118. No. 39. DOI: <https://doi.org/10.1073/PNAS.2105624118>.
8. Ghemawat P. Ghemawat's "AAA» Global Strategy Framework. In *Fundamentals of Global Strategy*. Ch. 3.1. Saylor Academy, 2012. URL: https://saylordotorg.github.io/text_fundamentals-of-global-strategy/s05-01-ghemawat-s-aaa-global-strategy.html.
9. Guo Yue, Yang Yu, Bradshaw M. J., Wang Ch., Blondeel M. Globalization and decarbonization: Changing strategies of global oil and gas companies. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*. 2023. Vol. 14. Iss. 6. DOI: <https://doi.org/10.1002/wcc.849>.
10. Kossi Y. Cultural-Centric Globalization Strategies for Increasing Companies. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 2019. 7688. URL: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7688>

11. Kostyuchenko Y. Multi-crisis resilience gain: on the sustainable model-based paradigm of resource governance. *EGU General Assembly 2023* (Vienna, Austria, 24–28 Apr 2023), EGU23-6920. DOI: <https://doi.org/10.5194/egusphere-egu23-6920>.
12. Reshetnikova, O., Danylenko, V., and Diadyk, T. “Expediency of brand globalization formation in the modern international marketing environment». *Economichnyi prostir* 178 (2022):7-11. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-1> [In Ukrainian].
13. McMichael Ph. The Globalization Project in Crisis. *Alternate routes: a journal of Critical Social Research*. 2020. Vol. 31. No. 1. URL: <https://alternateroutes.ca/index.php/ar/article/view/22507>.
14. Natsubidze A.S., Likholetov E.A., Malofeev A.V., Zabaznova T.A., Patsyuk E.V. Model of Global Crisis Management of Entrepreneurial Activities. *Overcoming Uncertainty of Institutional Environment as a Tool of Global Crisis Management. Contributions to Economics* / Ed. E. Popkova. Springer, Cham, 2017. P. 515-521. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60696-5_65.
15. Pescaroli G., Nones M., Galbusera L., Alexander D. Understanding and mitigating cascading crises in the global interconnected system. *International journal of disaster risk reduction*. 2018. Vol. 30. P. 159-163. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.IJDRR.2018.07.004>.
16. Radović-Marković M., Salamzadeh A., Vujičić S. Selection of organization models and creation of competences of the employed people for the sake of competitiveness growth in global business environment. *International Review*. 2019. Vol. 1-2. P. 64-71. DOI: <https://doi.org/10.5937/INTREV1901064R>.
17. Stojanović S. Globalization of the world economy and changes in the organization and management. *Knowledge International Journal*. 2018. Vol. 28. No. 5. P. 1511-1519. DOI: <https://dx.doi.org/10.35120/KIJ28051511S>.
18. Turlakova S., Lohvinenko B. Artificial Intelligence Tools for Managing the Behavior of Economic Agents at Micro Level. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*. 2023. Vol. 12. P. 3-30. DOI: <https://doi.org/10.33111/nfmte.2023.003>.
19. Vlado Ch., Deniozos N., Chatzinikolaou D. Global Crisis, Innovation and Change Management: Towards a New Systemic Perception of the Current Globalization Restructuring. *International Business Research*. 2018. Vol. 11. No. 8. P. 9-29. DOI: <https://doi.org/10.5539/IBR.V11N8P9>.
20. Yang X., Coeurderoy R., Duplat V. Managerial Flexibility Implications of Globalization Strategies. *Academy of Management annual meeting proceedings*. 2022. Vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.16349abstract>.
21. Zhang H. X. The Global Scale of Reputation and Crisis Management Across Multiple Borders. *Reputations at Stake* / Ed. W.S. Harvey. United Kingdom: OUP Oxford, 2023. P. 46-57. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780192886521.003.0005>.

Стаття надійшла до редакції: 04 березня 2024 р.

Прийнято до публікації: 20 травня 2024 р.

Опубліковано: 15 липня 2024 р.