

ФАКТОР НЕВИЗНАЧЕНОСТІ У СТРАТЕГУВАННІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

©2026 КАЛЮЖНА Н. Г., КУЧЕРЕНКО К. Д.

УДК 339.9:005.21

JEL Classification: F23; D81; L21

Калюжна Н. Г., Кучеренко К. Д.

Фактор невизначеності у стратегуванні міжнародних компаній

Дослідження ролі фактору невизначеності у формуванні стратегій міжнародних компаній дозволяє виявити ключові механізми адаптації бізнесу до динамічних і часто непередбачуваних глобальних змін. Узагальнення результатів наукових досліджень свідчить, що невизначеність має розглядатися як детермінанта глобального бізнес-середовища, а її прогресуючий характер та стрімка динаміка потребують аналізу впливу фактору невизначеності на процес стратегування міжнародних компаній, що є метою статті. Гіпотеза дослідження полягає в тому, що зростання рівня глобальної невизначеності та структурні зсуви в її динаміці зумовлюють трансформацію стратегічних підходів міжнародних компаній у напрямі підвищення їхньої адаптивності, диверсифікації та стійкості. У роботі використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження (аналіз часових рядів, абстрагування та узагальнення, ретроспективний аналіз, кейс-метод, графічне моделювання), а також статистичні дані експертно-аналітичних установ, міжнародних організацій та онлайн-ресурсів. На підставі аналізу динаміки індексу світової невизначеності підтверджено структурні зсуви у його зростанні у 2025–2026 роках, що зумовлено тарифною політикою США та ескалацією геополітичної нестабільності. Зіставлення динаміки прямих іноземних інвестицій США та індексу невизначеності країни підтвердило, що періоди глобальних криз традиційно супроводжуються падінням або високою волатильністю інвестицій. На підставі аналізу динаміки частки експорту товарів й послуг у ВВП США та композитного індексу Доу-Джонса засвідчено чутливість корпоративного сектора до зовнішніх шоків на прикладі впливу подій 2001 року (теракти 9/11). Підтверджено негативний вплив на діяльність компаній інших сплесків глобальної невизначеності, які були зумовлені пандемією COVID-19 та тарифною ескалацією США у квітні 2025 року. Розглянуто кейс компанії Toyota як приклад успішного реагування на негативні наслідки трансформації тарифної політики США. Показано, що досвід попередніх кризових періодів свідчить про посилення ролі адаптаційних механізмів у стратегуванні міжнародних компаній, що підтверджує гіпотезу дослідження щодо ескалації глобальної невизначеності та її прямого впливу на трансформацію стратегічних підходів. Авторський внесок полягає в обґрунтуванні необхідності адаптації процесу стратегування міжнародних компаній до умов глобальної невизначеності, яка демонструє сталу тенденцію до прогресуючого зростання, та визначенні основних напрямів та пріоритетів адаптаційних стратегічних заходів. Практична цінність дослідження полягає у поглибленні розуміння впливу глобальної невизначеності на процеси стратегування міжнародних компаній.

Ключові слова: невизначеність; геополітична напруженість; стратегування; міжнародні компанії; індекс світової невизначеності; прями іноземні інвестиції; тарифна ескалація.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2026-2-15-25>

Рис.: 8. Бібл.: 21.

Калюжна Наталія Геннадіївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: n.kalyuzhna@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0513-705X>

Кучеренко Крістіна Дмитрівна – студент, Державний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: k.kucherenko_fmtp_17_23_b_d@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3198-8406>

UDC 339.9:005.21

JEL Classification: F23; D81; L21

Kalyuzhna N. H., Kucherenko K. D. Uncertainty Factor in Strategizing International Companies

The study of the role of uncertainty as a factor shaping the strategies of multinational companies makes it possible to identify key mechanisms of business adaptation to dynamic and often unpredictable global changes. The synthesis of scientific research results indicates that uncertainty should be regarded as a determinant of the global business environment, while its progressive nature and rapid dynamics require an analysis of the impact of uncertainty on the strategizing process of multinational companies, which constitutes the aim of this article. The research hypothesis assumes that the increasing level of global uncertainty and structural shifts in its dynamics lead to the transformation of strategic approaches of multinational companies towards greater adaptability, diversification, and resilience. The study employs a range of general scientific and specialized research methods (time series analysis, abstraction and generalization, retrospective analysis, case study, and graphical modelling), as well as statistical data from expert analytical institutions, international organizations, and online resources. Based on the analysis of the dynamics of the World Uncertainty Index, structural shifts in its growth in 2025–2026 were identified, driven by U.S. tariff policy and the escalation of geopolitical instability. A comparison of U.S. foreign direct investment dynamics with the country uncertainty index confirmed that periods of global crises are traditionally accompanied by declines or high volatility in investment flows. The analysis of the dynamics of the share of goods and services exports in U.S. GDP and the Dow Jones Composite Index demonstrated the sensitivity of the corporate sector to external shocks, illustrated by the impact of the 2001 events (the 9/11 terrorist attacks). Negative effects of other global uncertainty shocks caused by the COVID-19 pandemic and the U.S. tariff escalation in

April 2025 were also confirmed. The case of Toyota is examined as an example of an effective corporate response to the adverse consequences of changes in U.S. tariff policy. The findings indicate that experience from previous crisis periods demonstrates the strengthening role of adaptive mechanisms in multinational corporate strategizing, thereby confirming the research hypothesis regarding the escalation of global uncertainty and its direct impact on the transformation of strategic approaches. The author's contribution lies in substantiating the need to adapt the strategizing processes of multinational companies to conditions of global uncertainty, which demonstrates a persistent upward trend, and in identifying the main directions and priorities of adaptive strategic measures. The practical significance of the study is reflected in deepening the understanding of the impact of global uncertainty on the strategizing processes of multinational companies.

Keywords: uncertainty; geopolitical tension; strategizing; multinational companies; World Uncertainty Index; foreign direct investment; tariff escalation.

Fig.: 8. Bibl.: 21.

Kalyuzhna Nataliya H. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of World Economy, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: n.kalyuzhna@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0513-705X>

Kucherenko Kristina D. – Student, State University of Trade and Economics (19 Kioto Str., Kyiv, 02156, Ukraine)

E-mail: k.kucherenko_fmtp_17_23_b_d@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3198-8406>

Вступ. Накопичення невизначеності є одним із ключових факторів, що визначають умови функціонування міжнародних компаній у сучасній глобальній економіці. Посилення геополітичної напруженості, часті торговельні конфлікти, технологічні зрушення, пандемічні та енергетичні кризи суттєво ускладнюють процес стратегічного планування, підвищуючи рівень ризиків і зменшуючи передбачуваність зовнішнього середовища. У цих умовах традиційні підходи до стратегування, що базуються на відносно стабільних прогнозах, втрачають ефективність, поступаючись адаптивним та сценарним моделям управління. Отже, дослідження ролі фактору невизначеності у формуванні стратегій міжнародних компаній є особливо актуальним, оскільки дозволяє виявити ключові механізми адаптації бізнесу до динамічних і часто непередбачуваних глобальних змін.

Неусувний характер невизначеності та її критичний вплив на умови функціонування міжнародних компаній беззаперечно визнається в науково-експертному середовищі. Так, Дібіазі А., Мікош Х. та Сарфєраз С. [1] наводять результати опитування менеджерів з репрезентативної вибірки фірм, які підтверджують, що екзогенне збільшення невизначеності значно знижує очікувані управлінцями інвестиції, зайнятість та виробництво у короткостроковій та середньостроковій перспективі. Хе Ю., Чень Дж., Фан С. та Чжан Х. [2] на підставі аналізу динаміки індексу світової невизначеності та статистичних даних про експортну діяльність китайських компаній отримують висновок, що підвищена невизначеність зменшує інвестиції, посилюючи фінансові обмеження та спричиняючи затримки в інвестиційних рішеннях. Прогресуюче зростання невизначеності супроводжує стратегічне управління міжнародною діяльністю компаній під час фінансово-економічних криз та інших глобальних шоків. Бейкер С. Р., Блум Н., Девіс С. Дж. та Террі С. Дж. [3] зазначають, що пандемія COVID-19 створила величезний шок невизначеності – більший, ніж пов'язаний з фінансовою кризою 2008–2009 років, і подібний за масштабами до зростання невизначеності під час Великої депресії 1929–1933 років. В роботі автора статті

[4] також акцентовано увагу на безпрецедентності кризи COVID-19 за масштабом поширення та впливу на світову економіку, підтвердженням чого є максимальне за історію спостережень значення індексу глобальної економічної невизначеності у квітні 2020 року (423,8 пункти). Проте ще більший стрибок невизначеності та, відповідно, шок для діяльності міжнародних компаній спричинила агресивна тарифна політика США, ініційована у 2025 році. Мазаракі А. та Мельник Т. [5] зазначають, що американські протекціоністські заходи сприятимуть посиленню глобальної турбулентності та збільшать загрози для стабільності світової економічної системи. Здійснений в статті Калюжної Н. та Горбік П. [6] аналіз наслідків економічного націоналізму США для діяльності американських та європейських багатонаціональних компаній підтверджує тренд до регіоналізації ланцюгів постачання та концентрації торговельних потоків. А в роботі Савіцького А. [7] зазначається, що тарифні інтервенції митної політики США не лише дестабілізують глобалізовану економічну систему, але й матимуть негативний вплив на українських експортерів, адже коливання тарифних ставок мит США та виникнення торгових війн між розвинутими країнами в значній мірі впливає на країни, економіка яких тільки розвивається.

Узагальнення результатів наукових досліджень свідчить, що невизначеність має розглядатися як детермінанта глобального бізнес-середовища, а її прогресуючий характер та стрімка динаміка потребують аналізу впливу фактору невизначеності на процес стратегування міжнародних компаній, що є **метою** цієї статті. **Гіпотеза** дослідження полягає в тому, що зростання рівня глобальної невизначеності та структурні зсуви в її динаміці зумовлюють трансформацію стратегічних підходів міжнародних компаній у напрямі підвищення їхньої адаптивності, диверсифікації та стійкості.

Для досягнення поставленої мети використано **методи:** метод аналізу часових рядів (для дослідження динаміки індексу світової економічної невизначеності та ряду соціально-економічних індикаторів), ретроспективний аналіз (для підтвердження впливу глобальних шоків на

слідок терактів 9/11 та пандемії COVID-19 на діяльність міжнародних компаній), абстрагування та узагальнення (для обґрунтування тенденції ескалації невизначеності у глобальній економіці), кейс-метод (для аналізу адаптивної стратегії компанії Toyota в умовах агресивної тарифної політики США), графічне моделювання (для візуалізації динаміки значущих в контексті дослідження індикаторів). Дослідження підкріплюється статистичними даними аналітичної групи Economist Intelligence Unit, Всесвітнього економічного форуму, Світового банку, консалтингової компанії KPMG, онлайн платформи Statista, Єльського університету, Федерального резервного банку Сент-Луїса (США).

Результати. Підтвердженням стрімкого та невинного накопичення чинників невизначеності у глобальному бізнес-середовищі є динаміка індексу світової невизначеності (*World Uncertainty Index, WUI*), який обчислюється аналітичною групою *Economist Intelligence Unit (EIU)* [8]. Розрахунок індексу базується на припущенні, що частота використання терміна «невизначеність» у кварталних звітах країнових оглядів EIU є репрезентативною для оцінки загального рівня глобального та національного ризику. Звіти EIU мають стандартизовану структуру та уніфіковану методологію розрахунку, завдяки чому індекс доступний для 143 держав із 1996 року, а для 34 країн – з 1955 року.

Методика обчислення індексу дає змогу відстежувати короткострокові коливання: кількість згадок терміну ділиться на загальну кількість слів у звіті для нівелювання впливу обсягу документа, а отриманий відсоток множиться на 1000000 для зручності візуалізації. Наприклад, значення 200 пунктів означає, що слово «невизначеність» трапляється приблизно 2 рази на кожні 10 000 слів. Як видно з рис. 1,

упродовж останніх років індекс демонструє рекордні значення, а станом на I квартал 2026 року його рівень досяг 81 872 пунктів. Порівняно з попереднім роком, це значення не є історичним максимумом, який припав на III квартал 2025 року (106 862 пункти) та зумовлений, вочевидь, початком масштабної тарифної війни Д. Трампа, що передбачала введення універсальних 10% мит на весь імпорт у США для захисту внутрішнього ринку («День звільнення Америки» 2 квітня 2025 року).

Водночас очевидно, що значення індексу світової невизначеності у 2025–2026 роках істотно перевищують всі попередні пікові значення, зафіксовані в періоди глобальних криз. Так, під час пандемії COVID-19 у 2019–2020 роках індекс сягав 55 685 пунктів, у період глобальної фінансової кризи 2008–2009 років – 21 794 пунктів, на тлі війни в Іраку – 34 455 пунктів, а після терактів 11 вересня 2001 року – 25 156 пунктів. Початок повномасштабного вторгнення РФ в Україну у 2022 році також супроводжувався суттєвим зростанням показника до 29 344 пунктів.

Таким чином, можна констатувати, що значення індексу у III кварталі 2025 року перевищує попередній історичний максимум (період пандемії COVID-19) приблизно у 1,9 разу, а показник часів глобальної фінансової кризи – у 4,9 разу, що свідчить про безпрецедентний рівень глобальної економічної невизначеності в сучасний період. Також очевидно, що подальші події 2026 року (як-то затяжний конфлікт на Близькому Сході, продовження російсько-української війни, загострення ситуації в районі Перської затоки й Ормузької протоки, загроза прямого військового зіткнення наддержав) лише сприятимуть ескалації глобальної невизначеності.

Як вже зазначалося, основною причиною стрибка невизначеності на початку 2026 року стала нова хвиля

Динаміка та піки індексу

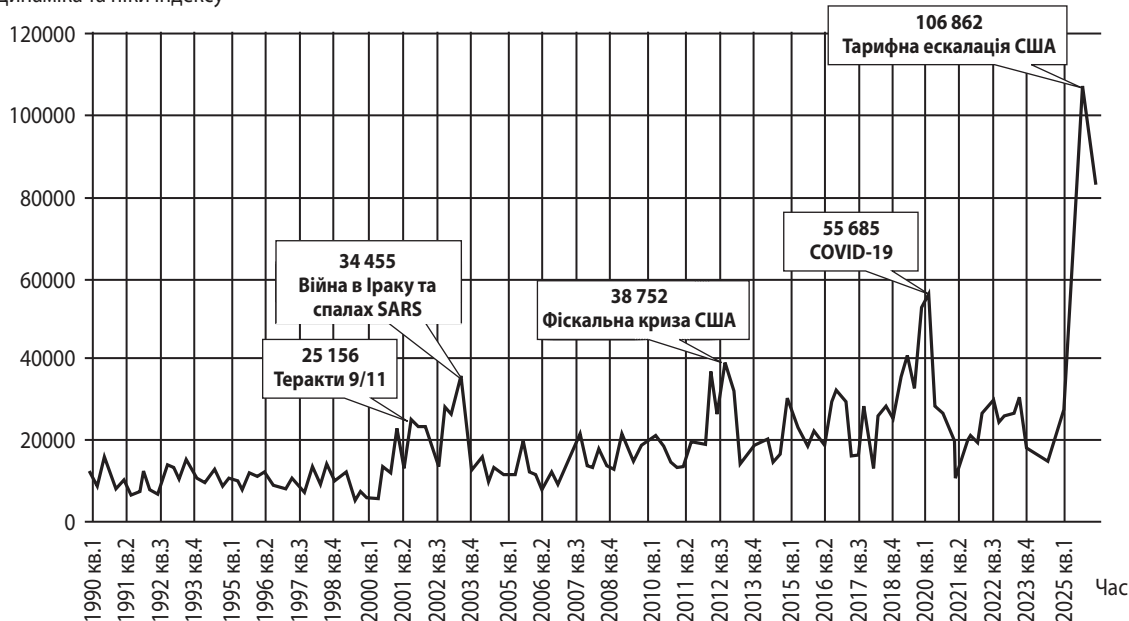


Рис. 1. Динаміка та піки індексу світової невизначеності у 1990–2026 рр.

Джерело: складено на основі [9]

глобальних торговельних війн, спричинена поверненням Дональда Трампа до влади у США, радикальним переглядом митних тарифів, руйнуванням класичних ланцюгів постачань та жорстким протекціонізмом. Найбільш чутливим компонентом до коливань політичної невизначеності є прямі іноземні інвестиції. Механізм такого впливу охоплює декілька елементів. По-перше, ефект незворотності, оскільки інвестиційні рішення часто є незворотними, тому компанії віддають перевагу їх відкладанню в умовах високої невизначеності; по-друге, зростання вартості капіталу через підвищення премії за ризик та відповідне збільшення вартості запозичень для міжнародних проектів; по-третє, зниження граничної схильності до інвестування, коли менеджери стають обережнішими в непередбачуваному середовищі.

Співставлення динаміки прямих іноземних інвестицій США (рис. 2) та індексу невизначеності країни (рис. 3) підтверджує, що періоди різкого зростання невизначеності часто супроводжуються падінням або високою волатильністю інвестицій.

Так, у 2018–2019 роках фіксується зростання індексу невизначеності для США за одночасного суттєвого коливання обсягу іноземних інвестицій, який демонструє тенденцію до зниження та навіть падіння до від'ємних значень у 2018 році, що може означати виведення капіталу або дезінвестиції.

Якщо не враховувати ситуацію 2025 року, пік невизначеності припадає на початок 2020 року, що супроводжується різким падінням ПІІ до одного з найнижчих рівнів за десятиліття та, вочевидь, зумовлено рецесією під

Динаміка інвестицій, млн дол.

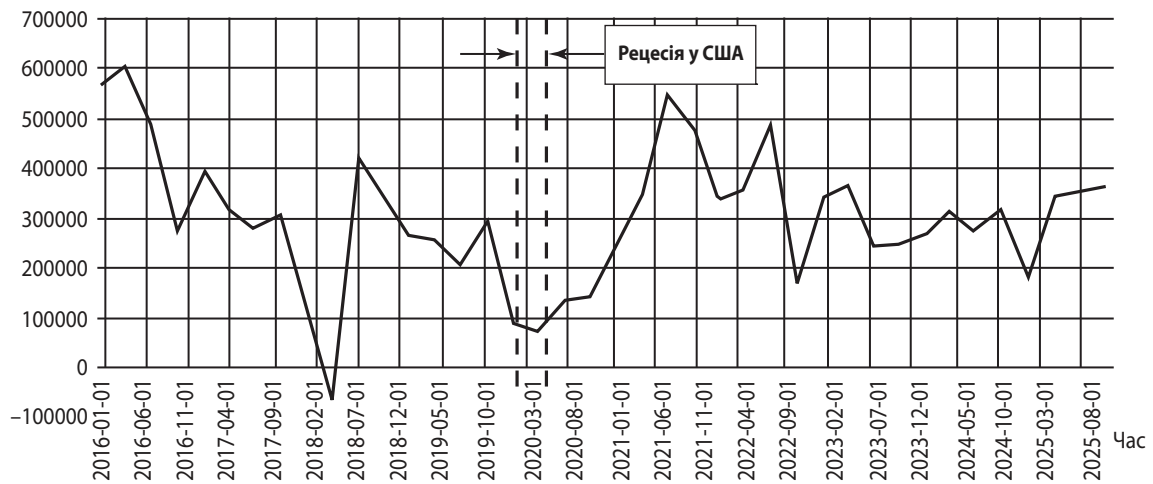


Рис. 2. Динаміка прямих іноземних інвестицій США у 2016–2025 рр.

Джерело: складено на основі [10]

Динаміка індексу

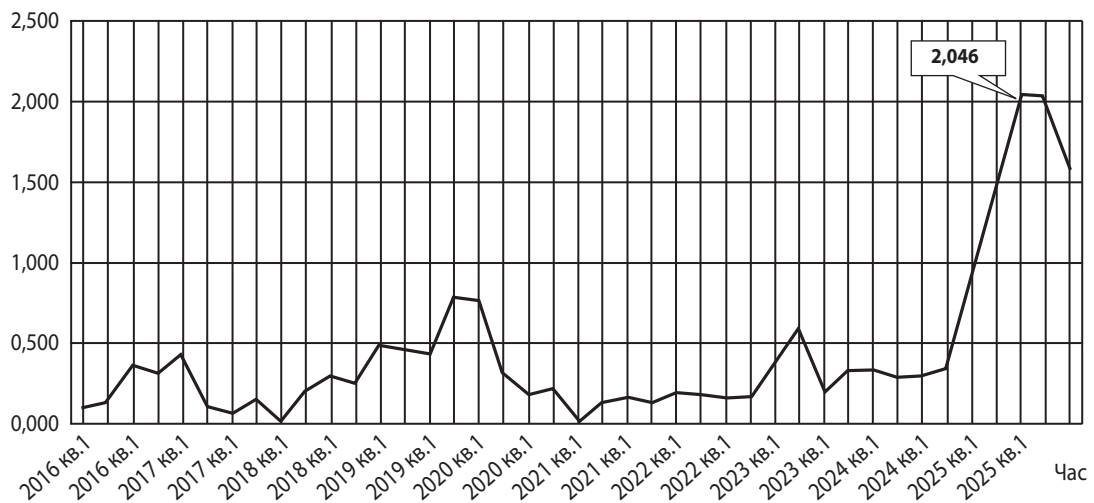


Рис. 3. Динаміка індексу світової невизначеності США у 2016–2025 рр.

Джерело: складено на основі [9]

час коронакризи. Але рекордне зростання індексу невизначеності до рівня 2,046 пунктів відбувається у 2025 році. В цей же період, незважаючи на певне відновлення, ПП залишаються дуже нестабільними й не можуть повернутися до стабільних високих рівнів 2016 року. Знову ж таки, це пов'язано з запровадженням універсального 10% тарифу Дональда Трампа на весь імпорт та ще вищих «взаємних» ставок для країн з великим торговим дефіцитом. Запровадження тарифів призводить до заходів у відповідь з боку ЄС, Китаю та інших партнерів, які характеризуються зниженням інвестицій американських фірм за кордоном і, навпаки, іноземних фірм у США через розрив глобальних ланцюгів постачання.

Водночас невизначеність не є абсолютною несподіванкою, і компанії, які відстежують індикатори на кшталт WUI, можуть передбачити наближення шоку за 1–2 квартали до його піку. У нещодавньому звіті Всесвітнього економічного форуму [11], який узагальнює результати глобального опитування понад 250 лідерів приватного сектора з різних галузей та регіонів, розглядаються сучасні виклики стійкості. За даними звіту, лише 13% компаній включають ключові показники ефективності стійкості до своїх стратегій, а 84% визнають власну неготовність до поточних та майбутніх потрясінь. Більшість організацій зосереджуються на задоволенні нагальних потреб, віддаючи перевагу короткостроковим захисним діям над перспективними стратегіями. У пріоритеті – фінансові та цифрові/технологічні заходи, тоді як фундаментальні спроможності, на кшталт передбачення та готовності до змін, часто залишаються на другому плані, що створює вразливості на шляху подолання тривалої невизначеності.

Провідна роль у формуванні стійкості належить лідерству на кожному рівні. Керівники, опитані в межах дослідження, визначили необхідність врахування різноманітних точок зору для збалансованих рішень, підвищення

швидкості прийняття рішень за допомогою сценарного планування, створення атмосфери довіри, автономії та психологічної безпеки для ефективної роботи під тиском, а також моделювання та підтримки стійкості команди, боротьби з вигоранням і зміненими очікуваннями на робочому місці. У період між січнем і вереснем 2025 року WUI зріс із 41 383 до 106 862 пунктів – на 158%. Згідно з опитуваннями KPMG [12], майже 40% компаній призупинили найм нових працівників, 63% розглядали реторинг до США, однак реальні дії здійснили лише 10% через високі витрати на робочу силу (65%) та капітальні інвестиції (61%). Водночас 44% компаній вже підвищили ціни для покриття тарифних витрат, 62% реконфігурують ланцюги постачання у відповідь на тарифну невизначеність.

Показовим прикладом реакції міжнародних компаній на періоди підвищеної невизначеності є їхня поведінка після терактів 9/11, що прискорили економічну рецесію 2001 року в США, яка вже починала розвиватися через крах «бульбашки» доткомів (dot-com bubble) та низку масштабних корпоративних скандалів [13]. Аналізуючи період 2001–2004 років (рис. 4), можна побачити, що частка експорту у ВВП США у 2001 році становила 9,7%, а наступні два роки знижувалася до 9,13% у 2002 році та до мінімальних 9,03% у 2003 році з відновленням лише у 2004 році до 9,63%. Аналогічна ситуація спостерігається і в динаміці прямих іноземних інвестицій США (рис. 5), що може вважатися індикатором сплеску невизначеності умов міжнародного бізнесу.

Іншим свідченням економічної невпевненості та панічного настрою інвесторів після подій 11 вересня 2001 року є динаміка фондового індексу *Dow Jones Composite Average (DJCA)*, який відображає загальну динаміку акцій 65 великих американських компаній.

Індекс DJCA є узагальненим показником стану фондового ринку США, зростання якого свідчить про позитив-

Динаміка частки експорту товарів та послуг, %

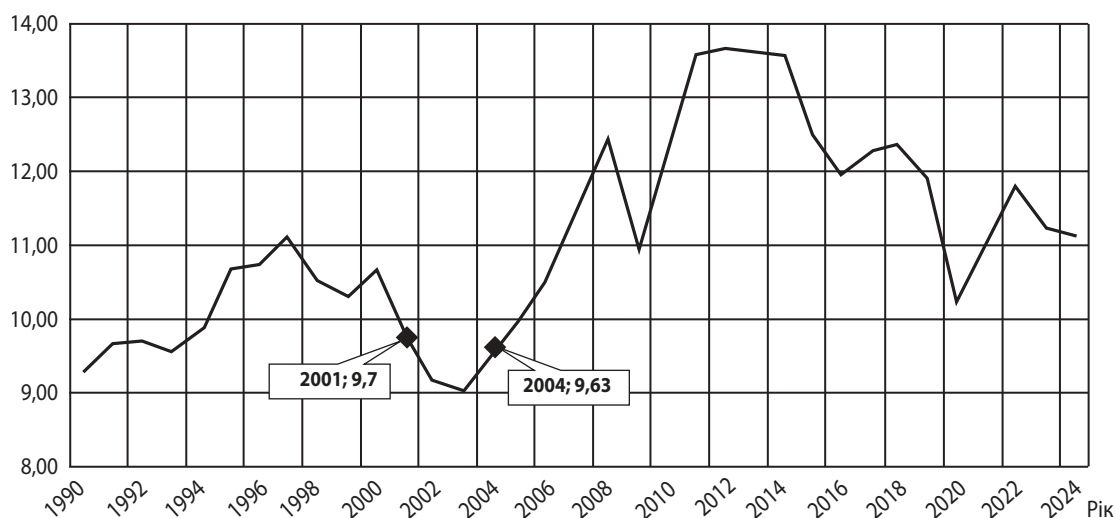


Рис. 4. Динаміка частки експорту товарів та послуг у ВВП США у 1990–2004 рр.

Джерело: складено на основі [14]

Динаміка інвестицій, млн дол.

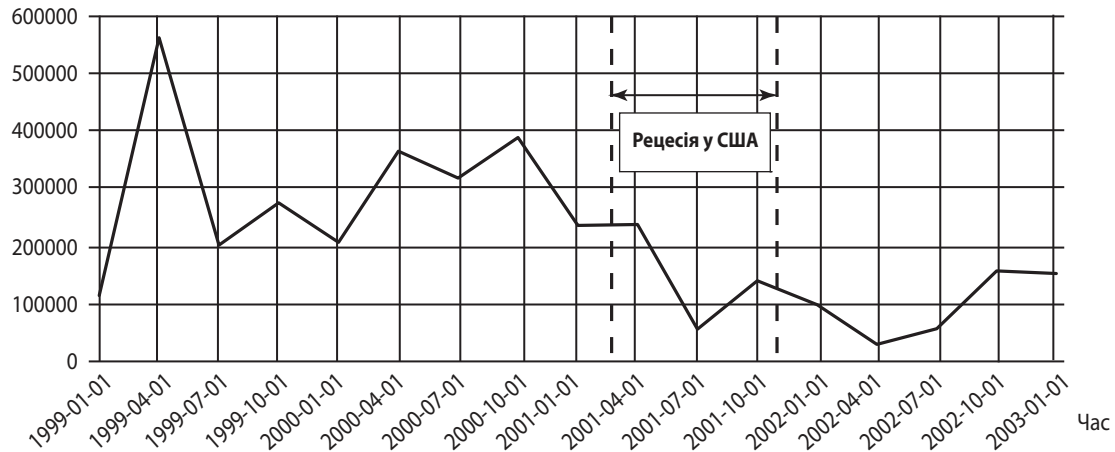


Рис. 5. Динаміка прямих іноземних інвестицій США у 1999–2003 рр.

Джерело: складено на основі [10]

ну оцінку інвесторами перспектив компаній та економіки в цілому, а зниження – про переважання песимістичних очікувань на ринку. Як видно з рис. 6, падіння значення індексу з 2000 до 2002 року фактично відображає найглибшу точку тривалого зниження цін на фондовому ринку в історичній ретроспективі.

Цілоком очікувано, найбільших чутливим до зростання невизначеності після подій 2001 року виявився сектор авіаційних перевезень. Динаміка пасажирських авіаперевезень (рис. 7) демонструє, що в цей період мінімум припадає саме на вересень 2001 року. Теракти 9/11 посилювали фінансові труднощі, які авіаіндустрія відчувала й раніше. Акції авіакомпаній та виробників літаків різко впали. Midway Airlines, що вже перебувала на межі банкрутства, майже відразу припинила діяльність. Swissair, не маючи змоги обслуговувати величезний борг, була заснована 2 жовтня 2001 року та невдовзі ліквідована. Інші авіакомпанії опи-

нилися під загрозою банкрутства, і протягом тижня було оголошено про десятки тисяч звільнень. Федеральний уряд США надав галузі пакет допомоги, що включав 10 млрд доларів кредитних гарантій та 5 млрд доларів короткострокової підтримки.

Показово, що під час кризи COVID-19 також найбільше постраждав авіаційний бізнес (рис. 7), що безпосередньо пов'язано з надзвичайно високим рівнем невизначеності цього періоду, зумовленої різкими та непередбачуваними обмеженнями на міжнародні подорожі, коливанням попиту та нестабільністю регуляторних рішень.

Динаміка індексу світової невизначеності (рис. 1) свідчить, що значно сильніший шок спіткав міжнародний бізнес у 2025 році внаслідок нової тарифної політики США. У «День визволення» 2 квітня 2025 року були підписані виконавчі накази 14256 та 14257, що запровадили майже універсальні мита на товари більшості торговельних партнерів.

Динаміка Dow Jones Composite Index

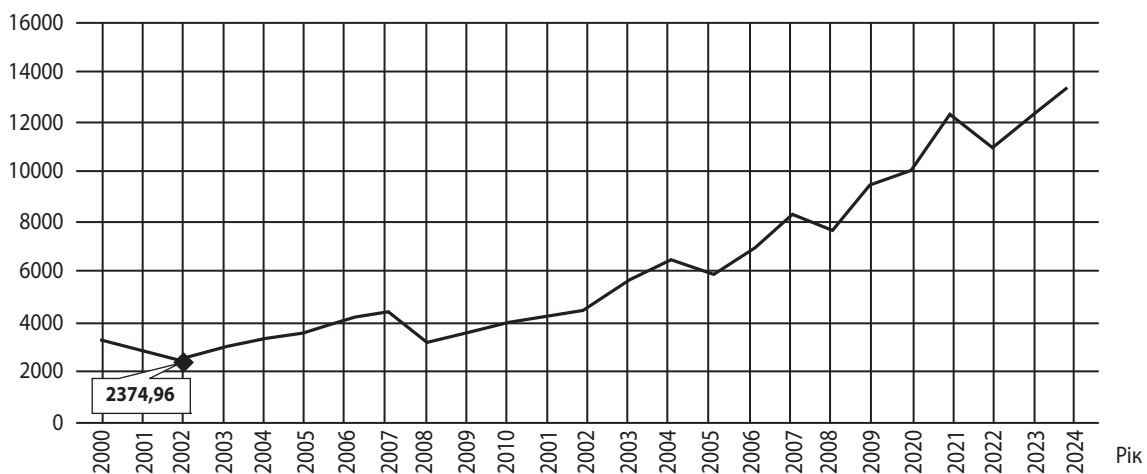


Рис. 6. Динаміка Dow Jones Composite Index у 2000–2024 рр.

Джерело: складено на основі [15]

Кількість посадок пасажирів, тис. / місяць

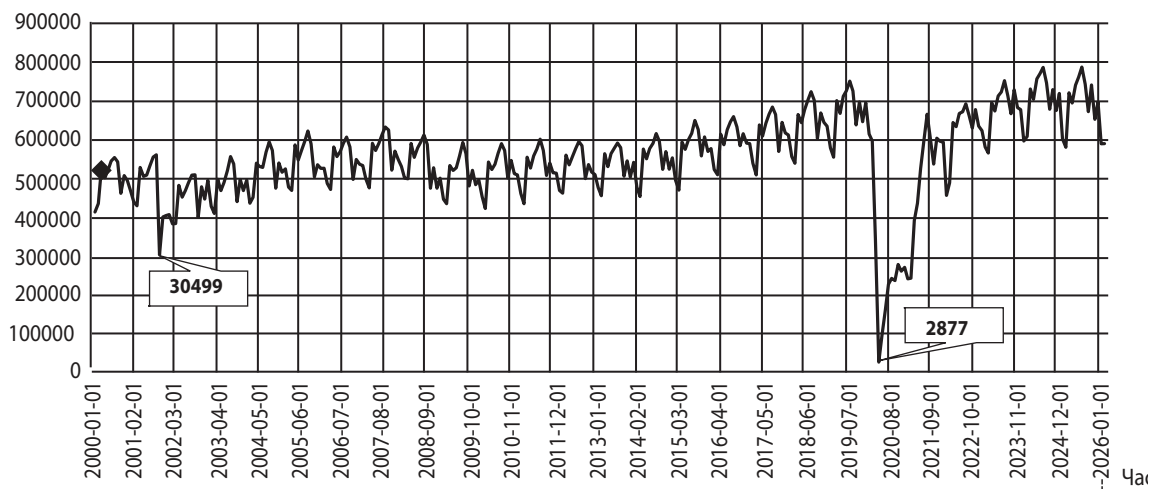


Рис. 7. Кількість посадок пасажирів на внутрішніх регулярних рейсах авіаперевізників США, тис./місяць

Джерело: складено на основі [16]

За даними Yale University Budget Lab, середня ефективна тарифна ставка США зросла з приблизно 2,5% у січні 2025 року до 22,5% – найвищого рівня з 1909 року [17]; Council on Foreign Relations також оцінив цей показник як історичний максимум з часів, що передували Першій світовій війні [18]. Географічне охоплення було безпрецедентним: базовий тариф 10% накладався на імпорту практично з усіх країн, тоді як для Європейського Союзу ставка сягнула 20%, для Китаю – 34%, а для Японії, Південної Кореї та Тайваню перевищила 20%. Для порівняння до 5 квітня 2025 року середній тариф на європейські товари становив лише 1,34%, тобто вартість перетину американського кордону для європейських виробників одночасно зросла майже в 15 разів.

Однак головний шок для бізнесу полягав у непередбачуваності цих тарифів, оскільки уже за тиждень після «Дня визволення» президент США оголосив 90-денне заморожування тарифів для більшості країн на рівні 10% для пошуку двосторонніх угод, а для Китаю їх, навпаки, підвищили до 145%. Така послідовність – різке підвищення, часткове замороження і нові винятки зробило планування навіть на найближчі тижні неможливим.

Показовим прикладом реагування на турбулентність та невизначеність, спричинену тарифною ескалацією США, є кейс Toyota. Компанія має глибоко інтегровану мережу постачальників у Північній Америці та Азії, тому підвищення тарифів означало негайне зростання собівартості виробництва навіть тих моделей, що збираються безпосередньо в США. Toyota офіційно заявила, що тарифи є «податком на споживачів», який призведе до подорожчання кожної моделі, включаючи бестселер Самгу, що виробляється в штаті Кентуккі, але містить близько 30% імпортованих компонентів. Вплив тарифів на фінансові показники Toyota у 2025 році був відчутним. У травні 2025 року компанія прогнозувала зниження річного прибутку на 20%. Фактичні результати першого фінансового кварталу (квітень–червень 2025 року) підтвердили ці припущення, оскільки чистий прибуток впав майже на 40%.

Динаміка прибутку компанії (рис. 8) вказує, що показник прибутку за останні 12 місяців досяг свого максимуму в середині 2024 року, та протягом 2025 року демонструє поступове зниження. Квартальний прибуток стабілізувався біля 5 млрд доларів, тоді як раніше сягав понад 8 млрд доларів.

Найбільш показовим стала поява від'ємного річного зростання квартальних показників: у 2025 році компанія почала заробляти менше, ніж у відповідні місяці 2024 року, зокрема, станом на червень та вересень спостерігається падіння темпів зростання.

Однією з причин того, що Toyota змогла пройти піки невизначеності краще за конкурентів, є її унікальна система управління постачанням, реформована після катастрофи на Фукусімі 2011 року. Toyota побудувала систему, яка дозволяє ідентифікувати ризики на нижчих рівнях постачання (Tier 2 та Tier 3).

Під час дефіциту напівпровідників у 2021–2022 роках компанія виявилася краще підготовленою, оскільки вимагала від постачальників підтримувати запаси чипів на рівні декількох місяців виробництва. Однак тарифна криза 2025 року та загострення конфлікту на Близькому Сході (зокрема війна між США / Ізраїлем та Іраном у 2026 році) створили нові типи розривів. Постачальники Toyota повідомили про неможливість гарантувати поставки компонентів навіть на два тижні вперед через блокування Ормузької протоки та логістичний хаос. Для мінімізації тарифних обмежень, Toyota оголосила про додаткові інвестиції в розширення своїх мексиканських заводів для виробництва пікапів та компонентів для електромобілів [20], завдяки чому компанія може використовувати відносно дешеву робочу силу та уникнути 25-відсоткових мит, встановлених для імпорту з Японії. Незважаючи на всі заходи, ця стратегія стикається з ризиком «транзитної невизначеності».

Адміністрація США почала висловлювати занепокоєння щодо того, що Мексика стає «чорним ходом» для китайських та японських комплектуючих, що може призвес-

Динаміка прибутку, млрд дол.

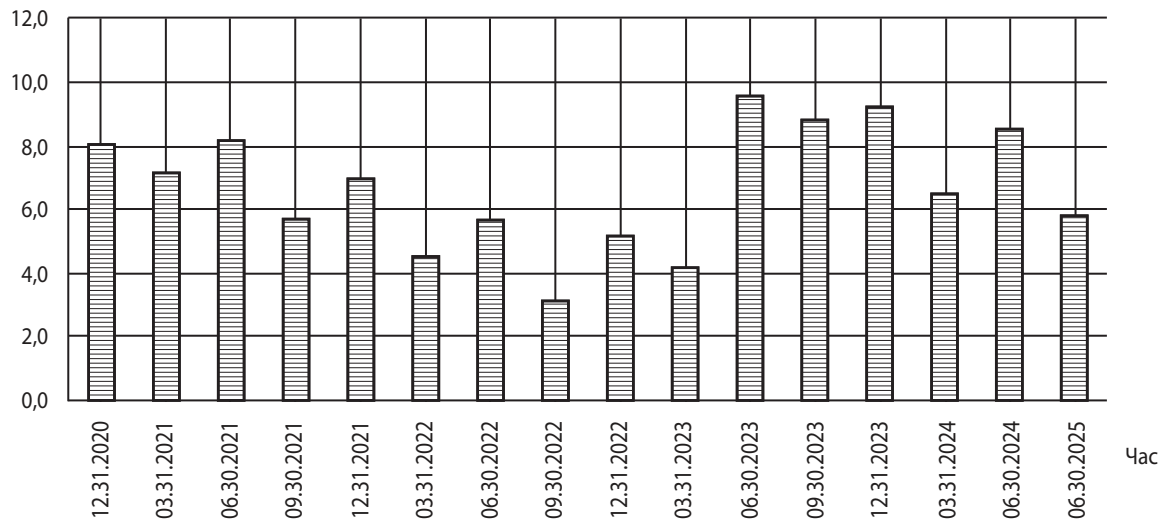


Рис. 8. Динаміка квартального чистого прибутку Toyota у 2021–2025 рр.

Джерело: складено на основі [19]

ти до перегляду умов USMCA у 2026 році. Варто врахувати, що Toyota вже має одну з найвищих серед іноземних автовиробників частку локалізованого виробництва в США: близько 85% автомобілів, проданих у США, виробляється в Північній Америці, з яких 55% – безпосередньо в США. Це пом'якшує ситуацію та значно знижує пряму тарифну вразливість порівняно з конкурентами, які більше покладаються на імпорт.

Toyota активно застосовує низку методів адаптації до нової реальності невизначеності. По-перше, відбувається диверсифікація джерел постачання з переходом від глобального сорсингу до регіональних хабів, зокрема інвестовано 912 млн доларів у виробництво гібридних систем у США в 2025 році [21]. По-друге, компанія переглянула стандарти якості: для прискорення виробництва і зниження витрат почали допускати незначні косметичні дефекти на деталях, невидимих споживачеві, що раніше було немислимим у межах філософії «Toyota Way». При цьому продажі електрифікованих моделей зросли на 17% і склали 47,6% загального обсягу – покупці обирають гібриди за практичність і надійність, що дозволяє компенсувати втрати від мит за рахунок великих обсягів збуту. По-третє, практикується фінансова підтримка постачальників: Toyota виділила кошти на допомогу дрібним партнерам, які найбільше постраждали від тарифів, адже банкрутство навіть одного виробника гайок може зупинити весь конвеєр. Нарешті, свідомо відмовившись від негайного підвищення цін для американських споживачів заради збереження частки ринку, компанія зафіксувала рекордний річний обсяг продажів понад 10,4 млн автомобілів, хоча це й призвело до зниження чистого прибутку.

Аналізуючи кейс Toyota, можна зробити висновки і висунути рекомендації для інших компаній щодо проблем пов'язаних з невизначеністю. Передусім йдеться про географічну диверсифікацію ринків збуту. Перенесення частки продажів із країн із підвищеним WUI до відносно

стабільніших регіонів дає змогу компенсувати втрати на турбулентних напрямках. Показовим є досвід європейських виробників після того, як середній американський тариф на товари з ЄС одночасно зріс із 1,34% до 20%: компанії негайно збільшили маркетингові бюджети в АСЕАН та Mercosur. За підсумками першого півріччя 2025 року німецькі виробники промислового обладнання наростили експорт до Індії на 24% у річному вимірі, частково компенсувавши падіння поставок до Сполучених Штатів.

Другим елементом адаптивної стратегії в умовах невизначеності виступає диверсифікація ланцюгів постачання. Компанії відходять від моделі «єдиний постачальник – мінімальні витрати» на користь мережі з трьох-п'яти географічно рознесених джерел навіть для некритичних компонентів. Такий підхід страхує одразу від кількох загроз: тарифних воєн, логістичних блокад або політичних ембарго.

Найбільш значущою є локалізація, що реалізується через створення регіональних виробничих хабів. Повний цикл «постачання – виробництво – збут» замикається в межах одного великого торговельного блоку (USMCA, ЄС, RCEP), завдяки чому продукція не перетинає кордонів із високими тарифами. Ще до кризи компанія Constellation Brands локалізувала виробництво для американського ринку в Мексиці, однак в умовах митної нестабільності 2025 року зробила ставку на повну локалізацію розливу та пакування безпосередньо на території США, інвестувавши 2 млрд доларів у завод у Техасі.

Локалізація також набуває форми глибоких локальних партнерств. Спільні підприємства з місцевими гравцями забезпечує своєрідне «політичне страхування» завдяки зв'язкам партнера з регулятором. У Китаї, де WUI утримується на підвищеному рівні, західні фармацевтичні компанії дедалі активніше поглиблюють співпрацю з локальними R&D-центрами та дистриб'юторами на умовах ліцензування, що зменшує потребу в транскордонному трансфері чут-

ливих даних і знижує регуляторні ризики. Окремим інструментом пом'якшення шоків слугує страхування політичних ризиків.

Багатосторонні агенції – передусім MIGA, дочірня структура Світового банку, а також приватні страховики пропонують покриття від експропріації, неконвертованості валюти, розриву контрактів урядом та воєнних дій. Після повномасштабного вторгнення Росії в Україну та подальшого зростання глобального WUI кількість нових полісів MIGA збільшилася в 2025 році на 200%, сягнувши рекордних 12 млрд доларів. Ще одним дієвим механізмом є фізичне хеджування через товарні запаси. Перед викликом загрози різкого підвищення тарифів компанії формують стратегічні буфери готової продукції або критичної сировини безпосередньо на складах кінцевого ринку.

Варто також зазначити, що автомобілебудування вирізняється високою вартістю транспортування на одиницю продукції, тому виробничі потужності традиційно тяжіють до споживчих ринків. Вимоги до безпеки, екологічності різняться за регіонами, що робить локалізацію природним способом адаптації продукту без додаткових витрат на модифікацію імпортованих моделей. Крім того, коли виробництво перебуває в тій самій валютній зоні, що й продажі, компанія усуває вплив курсових коливань на маржинальність.

Саме тому для Toyota, яка отримує значну частину виручки в доларах США, локалізація американського виробництва одночасно є природним валютним хеджем. Після «Дня визволення» у квітні 2025 року компанії з високою часткою локалізованого виробництва в Сполучених Штатах – Toyota (85%) та Honda (80%) – зазнали значно менших фінансових втрат порівняно з тими, хто покладався переважно на імпорт. Саме цей чинник став однією з причин, чому Toyota змогла пройти піки невизначеності краще за багатьох конкурентів.

Обговорення. Отримані результати засвідчують, що зростання глобальної невизначеності трансформує підходи до стратегування міжнародних компаній, зміщуючи акцент із традиційного довгострокового планування на забезпечення гнучкості, адаптивності та стійкості бізнес-моделей. Саму ж невизначеність слід розглядати не лише як зовнішню загрозу, а як постійну неусувну характеристику міжнародного бізнес-середовища. Водночас дослідження базується на аналізі динаміки *World Uncertainty Index* як агрегованого показника світової невизначеності, розрахунок якого здійснюється з часовим лагом відносно подій, що формують рівень невизначеності, відображає в першу чергу вплив глобальних шоків на економіку США, та не дозволяє врахувати галузеві і регіональні відмінності діяльності міжнародних компаній.

Теоретично можливість поглибленого аналізу впливу невизначеності на функціонування міжнародних компаній (наприклад, крізь призму динаміки прямих іноземних інвестицій в різних країнах та регіонах) існує, адже Economist Intelligence Unit надає окремі значення індексу для понад 100 країн, але проведення такого аналізу потребує значних інформаційних, часових та обчислювальних ресурсів, що обмежує його виконання в межах даної роботи та визнає як перспективний напрям подальших наукових досліджень.

Висновки. Зростання глобальної невизначеності, спричинене торговельними війнами та геополітичними потрясіннями, чинить суттєвий тиск на міжнародні інвестиції та ланцюги постачання, змушуючи міжнародні компанії переглядати та адаптувати свої стратегічні підходи. У цих умовах міжнародні компанії поступово переходять до більш гнучких та адаптивних стратегічних моделей, які базуються на диверсифікації діяльності, локалізації виробничих процесів та управлінні ризиками, та підвищують здатність протидіяти негативним наслідкам невизначеності та турбулентності глобального середовища. Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з поглибленим аналізом ефективності різних комбінацій цих інструментів у різних галузях та регіонах присутності міжнародних компаній з урахуванням специфіки локальної невизначеності та ступеня залученості в національне бізнес-середовище приймаючих країн.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Dibiasi A., Mikosch H., Sarferaz S. Uncertainty shocks, adjustment costs, and firm beliefs: Evidence from a representative survey. *American Economic Journal: Macroeconomics*. 2025. Vol. 17 (3). P. 36–73. DOI: <https://doi.org/10.1257/mac.20220318>
2. He Y., Chen J., Fan S., Zhang X. Foreign market uncertainty and corporate investment: Evidence from China. *Economic Modelling*. 2025. Vol. 152. Article 107222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2025.107222>
3. Baker S. R., Bloom N., Davis S. J., Terry S. J. COVID-induced economic uncertainty. *National Bureau of Economic Research*. 2020. Working Paper No. 26983. DOI: <https://doi.org/10.3386/w26983>
4. Калюжна Н. Г., Ковтун Т. К. Критичні чинники та перспективи відновлення світової економіки в умовах глобальної рецесії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 39–46. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-39-46>
5. Мазаракі А., Мельник Т. Зростання невизначеності на світовому ринку в умовах тарифної політики США. *Scientia fructuosa*. 2025. № 161 (3). С. 4–22. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)01](https://doi.org/10.31617/1.2025(161)01)
6. Калюжна Н. Г., Горбік П. О. Тарифна ескаляція як чинник трансформації глобальної торговельної системи. *Ефективна економіка*. 2026. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.24>
7. Савіцький А. В. Оцінювання впливу зміни тарифної політики США для вітчизняних суб'єктів ЗЕД. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 17–24. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.2>
8. World Uncertainty Index (WUI) // World Uncertainty Index. URL: <https://worlduncertaintyindex.com/>
9. The world uncertainty index // National Bureau of Economic Research. URL: <https://www.nber.org/papers/w29763>
10. Rest of the world; foreign direct investment in U.S.; asset (current cost), transactions (ROWFDIQ027S) // FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/ROWFDIQ027S>
11. Resilience pulse check: Harnessing collaboration to navigate a volatile world // World Economic Forum. URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Resilience_Pulse_Check_2025.pdf

12. Technology sector pivots as tariff uncertainty deepens // KPMG. URL: <https://kpmg.com/us/en/articles/2025/technology-sector-pivots-tariff-uncertainty-deepens.html>

13. Grant R. M., Visconti M. The strategic background to corporate accounting scandals. *Long Range Planning*. 2006. Vol. 39(4). P. 361–383. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.09.003>

14. Exports of goods and services (% of GDP) – United States // World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=US>

15. Value of the Dow Jones Composite Average at year-end from 2000 to 2024 // Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/189758/dow-jones-composite-index-closing-year-end-values-since-2000>

16. Enplanements for U.S. air carrier domestic scheduled passenger flights // Federal Reserve Bank of St. Louis. URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/ENPLANED>

17. Where we stand: The fiscal, economic, and distributional effects of all U.S. tariffs enacted in 2025 through April 2 // Yale University Budget Lab. URL: <https://budgetlab.yale.edu/research/where-we-stand-fiscal-economic-and-distributional-effects-all-us-tariffs-enacted-2025-through-april>

18. A year after “Liberation Day,” experts review the costs of Trump’s tariffs // Council on Foreign Relations. URL: <https://www.cfr.org/articles/a-year-after-liberation-day-experts-review-the-costs-of-trumps-tariffs>

19. Toyota net income 2017–2025 (TM) // Macrotrends. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/TM/toyota/net-income>

20. Toyota boosts Tacoma production 63% in Mexico despite tariffs // Mexico Business News. URL: <https://mexicobusiness.news/automotive/news/toyota-boosts-tacoma-production-63-mexico-despite-tariffs>

21. Toyota announces \$912 million investment in U.S. to expand hybrid vehicle production capacity // Toyota Motor Corporation. URL: <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/43577463.html>

Kucherenko K. D.: Collection and processing of statistical data; conducting the empirical analysis; data visualization; preparation of the initial draft of the manuscript.

Funding Sources: This research received no external funding.

Conflict of Interest: The authors declare no conflict of interest.

Originality Statement: The submitted material has not been previously published and has not been submitted to any other journal.

AI Use Statement: In preparing this article, the authors used GPT-5.3-mini (OpenAI, accessed in 2026) to edit the English-language translation of the abstract and the style of individual paragraphs, to search for relevant sources on the research topic, and to format the reference list. All scientific content, data analysis, conclusions, and interpretation of results are exclusively the authors’ own. All AI-generated changes were reviewed and edited by the authors.

REFERENCES

Baker S. R., Bloom N., Davis S. J. & Terry S. J. (2020). COVID-induced economic uncertainty. *National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 26983*. <https://doi.org/10.3386/w26983>

Council on Foreign Relations. A year after “Liberation Day,” experts review the costs of Trump’s tariffs. <https://www.cfr.org/articles/a-year-after-liberation-day-experts-review-the-costs-of-trumps-tariffs>

Dibiasi A., Mikosch H. & Sarferaz S. (2025). Uncertainty shocks, adjustment costs, and firm beliefs: Evidence from a representative survey. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 3(17), 36–73. <https://doi.org/10.1257/mac.20220318>

Federal Reserve Bank of St. Louis. Enplanements for U.S. air carrier domestic scheduled passenger flights. <https://fred.stlouisfed.org/series/ENPLANED>

FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis. Rest of the world; foreign direct investment in U.S.; asset (current cost), transactions (ROWFDIQ27S). <https://fred.stlouisfed.org/series/ROWFDIQ27S>

Grant R. M. & Visconti M. (2006). The strategic background to corporate accounting scandals. *Long Range Planning*, 4(39), 361–383. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2006.09.003>

He Y., Chen J., Fan S. & Zhang X. (2025). Foreign market uncertainty and corporate investment: Evidence from China. *Economic Modelling*, 152, Article 107222. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2025.107222>

Kaliuzhna N. H. & Kovtun T. K. (2020). Krytychni chynnyky ta perspektyvy vidnovlennia svitovoi ekonomiky v umovakh hlobalnoi retsesii COVID 19 [Critical factors and recovery prospects of the world economy in the context of the COVID 19 global recession]. *Biznes Inform*, 12, 39–46. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-39-46>

Kaliuzhna N. H. & Horbik P. O. (2026). Taryfna eskalatsiia yak chynnyk transformatsii hlobalnoi torhovelnoi systemy [Tariff escalation as a factor of transformation of the global trading system]. *Efektivna ekonomika*, 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.24>

KPMG. Technology sector pivots as tariff uncertainty deepens. <https://kpmg.com/us/en/articles/2025/technology-sector-pivots-tariff-uncertainty-deepens.html>

Macrotrends. Toyota net income 2017–2025 (TM). <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/TM/toyota/net-income>

Mazaraki A. & Melnyk T. (2025). Zrostannia nevyznachnosti na svitovomu rynku v umovakh taryfnoi polityky SSHa [Growing uncertainty in the world market under the conditions of US tariff policy]. *Scientia fructuosa*, 161 (3), 4–22. [https://doi.org/10.31617/1.2025\(161\)01](https://doi.org/10.31617/1.2025(161)01)

Додаткові матеріали: Не передбачені.

Внесок авторів:

Калиужна Н. Г.: Концептуалізація дослідження; формування методології; загальне керівництво дослідженням; аналіз та інтерпретація результатів; критичне редагування рукопису.

Кучеренко К. Д.: Збір та опрацювання статистичних даних; проведення емпіричного аналізу; візуалізація даних; підготовка первинного варіанта рукопису.

Джерела фінансування: Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Конфлікт інтересів: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Заява про оригінальність: Поданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.

Заява про використання ШІ: При підготовці цієї статті автори використовували GPT-5.3-mini (OpenAI, доступ у 2026 р.) для редагування англomовного перекладу анотації та стилю в окремих абзацах тексту, пошуку актуальних джерел за тематикою дослідження та форматування списку літератури. Весь науковий зміст, аналіз даних, висновки та інтерпретація результатів є виключно авторськими. Усі ШІ-згенеровані зміни були перевірені та відредаговані авторами.

Supplementary Materials: Not applicable.

Author Contributions:

Kalyuzhna N. H.: Research conceptualization; methodology development; overall research supervision; analysis and interpretation of results; critical revision of the manuscript.

Mexico Business News. Toyota boosts Tacoma production 63% in Mexico despite tariffs. <https://mexicobusiness.news/automotive/news/toyota-boosts-tacoma-production-63-mexico-despite-tariffs>

National Bureau of Economic Research. The world uncertainty index. <https://www.nber.org/papers/w29763>

Savitskyi A. V. (2025). Otsiniuvannia vplyvu zminy taryfnoi polityky SSHA dlia vitchyznianskykh subiektiv ZED [Assessment of the impact of changes in US tariff policy for domestic FEA entities]. *Innovatsiina ekonomika*, 2, 17–24. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.2>

Statista. Value of the Dow Jones Composite Average at year end from 2000 to 2024. <https://www.statista.com/statistics/189758/dow-jones-composite-index-closing-year-end-values-since-2000>

Toyota Motor Corporation. Toyota announces \$912 million investment in U.S. to expand hybrid vehicle production capacity. <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/43577463.html>

World Bank. Exports of goods and services (% of GDP) – United States. <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=US>

World Economic Forum. Resilience pulse check: Harnessing collaboration to navigate a volatile world. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Resilience_Pulse_Check_2025.pdf

World Uncertainty Index. World Uncertainty Index (WUI). <https://worlduncertaintyindex.com/>

Yale University Budget Lab. Where we stand: The fiscal, economic, and distributional effects of all U.S. tariffs enacted in 2025 through April 2. <https://budgetlab.yale.edu/research/where-we-stand-fiscal-economic-and-distributional-effects-all-us-tariffs-enacted-2025-through-april>

Стаття надійшла до редакції 03.06.2026 р.

Статтю прийнято до публікації 18.06.2026 р.

Оприлюднено 11.08.2026 р.

■