УДК 005.334:339.9:339.138:005.511
https://doi.org/10.32342/3041-2153-2026-2-41-5

Л. О. ЛИТВИШКО,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
Національний транспортний університет, м. Київ (Україна)
https://orcid.org/0000-0001-9315-046X

Механізми антикризового управління міжнародним бізнесом шляхом оптимізації маркетингових показників та реструктуризації бізнес-планів ЗЕД

Цитування: Литвищко, Л. О. (2026). Механізми антикризового управління міжнародним бізнесом шляхом оптимізації маркетингових показників та реструктуризації бізнес-планів ЗЕД. *European Vector of Economic Development.* №2 (41). С.64–73. https://doi.org/10.32342/3041-2153-2026-2-41-5

У статті здійснено теоретико-методичне обґрунтування й розроблено практичний механізм реструктуризації бізнес-планів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) міжнародних компаній на основі інтеграції наскрізних маркетингових показників в умовах високого рівня макроекономічної та геополітичної нестабільності. Доведено, що традиційні статичні моделі міжнародного бізнес-планування втрачають свою ефективність під час системних економічних шоків, оскільки не забезпечують необхідної оперативності та гнучкості управлінського реагування. Обґрунтовано необхідність трансформації бізнес-планів ЗЕД у динамічні адаптивні системи на основі *data-driven* підходу. Визначено й систематизовано ключові цифрові маркетингові метрики (*CAC* – вартість залучення клієнта, *LTV* – довготривала цінність клієнта, *ROMI* – рентабельність інвестицій у маркетинг, *Churn Rate* – рівень відтоку клієнтів), які виступають випереджальними індикаторами кризового стану підприємства на зовнішніх ринках. Встановлено, що порогове значення співвідношення *LTV/CAC* < 2:1 є безпосереднім індикатором критичного зниження маржинальності та виступає тригером для запусків процесів глибинної реструктуризації ЗЕД. Розроблено алгоритм трансформації міжнародного бізнес-плану за чотирма основними функціональними блоками: логістичним, фінансовим, маркетинговим й організаційним. Сформовано матрицю антикризового реагування для топменеджменту, яка дозволяє формалізувати прийняття управлінських рішень щодо коригування стратегії, скорочення або перерозподілу ресурсів між експортними ринками залежно від комбінації маркетингових метрик.

Ключові слова: ризик-менеджмент ЗЕД, антикризова стратегія, операційна стійкість, диверсифікація ринків, антикризовий маркетинг, ефективність маркетингових інвестицій, адаптація бізнес-моделі, адаптивне планування

JEL classification: ***F23, M11, M16, M31, G32***

The research aims at theoretical and methodical substantiation as well as the development of a comprehensive practical mechanism for restructuring foreign economic activity (FEA) business plans of international companies based on the integration of end-to-end digital

© Л. О. Литвишко, 2026.
Creative Commons Attribution license (CC BY 4.0)

marketing performance metrics under conditions of high macroeconomic instability, geopolitical turbulence, and severe global supply chain disruptions. The study applies a system-structural approach, comparative analysis, economic-mathematical modeling, and scenario business planning to evaluate the responsiveness of international business models during external economic shocks.

It is proven that traditional static FEA business plans fail during crises due to their rigidity and lack of operational flexibility. The necessity of transforming rigid planning frameworks into dynamic, data-driven adaptive systems is substantiated. The key digital marketing metrics — Customer Acquisition Cost (CAC), Lifetime Value (LTV), Return on Marketing Investment (ROMI), and Churn Rate — are systematized as leading indicators of crisis states in foreign markets. A threshold value of LTV/CAC < 2:1 is established as a critical indicator triggering immediate restructuring of international operations. An algorithm for transforming FEA business plans across four core functional areas (logistics, financial, marketing, and organizational) is formulated alongside a practical anti-crisis decision-making matrix for corporate management.

The concept of crisis management in international organizations is further developed by establishing a direct causal link between the dynamics of end-to-end digital marketing indicators and scenario-based FEA business plan adjustments. The proposed recommendations can be directly implemented by top executives, export-import directors, and business analysts to rapidly reallocate corporate resources between international markets during macroeconomic shocks.

Keywords: foreign trade risk management, crisis management strategy, operational resilience, market diversification, crisis marketing, marketing investment efficiency, business model adaptation, adaptive planning

JEL classification: ***F23, M11, M16, M31, G32***

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасний стан світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності, зумовленим геополітичними конфліктами, трансформацією глобальних ланцюгів постачання, валютними коливаннями, зростанням макроекономічної нестабільності тощо. За таких умов суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) стикаються з ризиками втрати ринкових позицій, зниження маржинальності та дестабілізації операційної діяльності. Традиційні статичні моделі міжнародного бізнес-планування демонструють обмежену ефективність в умовах високої турбулентності, оскільки не завжди забезпечують належний рівень гнучкості та швидкості адаптації.

Вирішення цієї проблеми лежить у площині інтеграції інструментів антикризового менеджменту, наскрізної маркетингової аналітики, адаптивного бізнес-планування ЗЕД. Використання *data-driven* підходу на основі аналізу ключових маркетингових показників (*CAC, LTV, ROMI, Churn Rate*) дозволяє керівництву міжнародних компаній оперативно фіксувати відхилення від цільових орієнтирів і здійснювати реструктуризацію бізнес-планів ЗЕД. Зазначена проблематика безпосередньо пов'язана з виконанням практичних завдань щодо підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, забезпечення їхньої фінансової стійкості й мінімізації експортно-імпортних ризиків в умовах макроекономічної нестабільності та динамічності зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Питанням теоретичного обґрунтування, практичної реалізації антикризового управління, маркетингового аналізу й міжнародного бізнес-планування присвячено вагомі праці вітчизняних і зарубіжних науковців. Роль маркетингових досліджень і бізнес-аналітики як підґрунтя для прийняття управлінських рішень у сфері комунікативного та кадрового менеджменту підприємств на світовому ринку досліджено у працях К. А. Компанець та М. Я. Городецького [1]. Стратегічну роль антикризового управління у відновленні суб'єктів господарювання та подоланні кризових явищ обґрунтовано у роботі [2].

Використання антикризових стратегій й сучасних технологій у контексті сталого управління проєктами та міжнародною діяльністю висвітлено у дослідженні *Yu. Malakhova, V. Sukmaniuk, V. Voronova* [3]. Загальні засади стратегічного маркетингу в діяльності підприємств висвітлено в праці Н. Лебедєвої [4]. Механізми забезпечення операційної стійкості суб'єктів ЗЕД поглиблено О. Ю. Сохацьким та О. Д. Захаровим [5]. Оцінку ефективності цифрових маркетингових каналів у міжнародній діяльності запропоновано У. Балик та Ю. Стевчак [6], а концептуальні підходи до реструктуризації бізнес-моделей й сценарного бізнес-планування ЗЕД розкрито у дослідженнях Н. Орлової [7] та О. Гарафонової, Д. Куліша, В. Покотилової [8].

Правове регулювання зовнішньоекономічного сектору України здійснюється відповідно до Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII [9]. Визнаючи вагомий внесок попередніх дослідників у розробку окреслених напрямів, варто зазначити, що питання теоретико-методичного обґрунтування прямого взаємозв'язку між динамікою цифрових маркетингових показників й алгоритмом реструктуризації бізнес-планів ЗЕД у період кризи все ще потребує додаткової систематизації.

Попри значну кількість публікацій з антикризового менеджменту, залишаються недостатньо висвітленими такі аспекти:

– недостатній ступінь системності у теоретико-методичному забезпеченні оперативної трансформації бізнес-планів ЗЕД на основі фактичних значень цифрових маркетингових показників;

– фрагментарний характер інтеграції аналітичних метрик залучення та утримання клієнтів на зовнішніх ринках (LTV/CAC) у сценарне бізнес-планування міжнародних компаній;

– обмеженість наявного практичного інструментарію прийняття антикризових управлінських рішень для перерозподілу ресурсів між експортними ринками у разі настання дестабілізаційних подій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування й розробка практичного механізму реструктуризації бізнес-планів ЗЕД міжнародних компаній на основі оптимізації маркетингових показників в умовах кризи.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: визначити роль маркетингової аналітики як індикатора антикризового управління суб'єктами ЗЕД; систематизувати ключові маркетингові метрики (*CAC, LTV, ROMI, Churn Rate*) та обґрунтувати їхні порогові значення для коригування міжнародних

стратегій; запропонувати алгоритм реструктуризації бізнес-плану ЗЕД за сценаріями функціонування; сформувати матрицю прийняття антикризових управлінських рішень для менеджменту міжнародних організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В умовах кризи бізнес-план ЗЕД має втратити риси жорсткого нормативного документа і перетворитися на динамічну адаптивну систему. Ключовим імпульсом для ініціювання процесів реструктуризації виступає динаміка маркетингових показників. Маркетингова аналітика перетворює статичний бізнес-план ЗЕД на динамічну адаптивну систему. Вона виконує роль випереджального індикатора (сигнальної системи), яка фіксує дестабілізацію ще до того, як вона відобразиться у фінансових звітах (чистому прибутку). Процес антикризового аналізу передбачає розрахунок й постійний моніторинг таких аналітичних метрик:

Процес антикризового аналізу передбачає розрахунок й постійний моніторинг таких аналітичних метрик:

1. *CAC (Customer Acquisition Cost)* – вартість залучення клієнта [6, 10]:

$$CAC = TC_{mkt} / N_{new}$$

де TC_{mkt} – сумарні витрати на маркетинг і продаж на конкретному іноземному ринку; N_{new} – кількість нових залучених контрагентів (покупців).

У період кризи *CAC* зазвичай зростає через зниження конверсії та підвищення конкуренції.

2. *LTV (Lifetime Value)* – довготривала цінність клієнта [1, 11]:

$$LTV = ARPU \times S \times Margin$$

де *ARPU* – середній дохід з одного клієнта (Average Revenue Per User); *S* – середня тривалість співпраці з клієнтом (*LTV duration*); *Margin* – валова маржа (у частках одиниці або відсотках).

3. Співвідношення *LTV/CAC* [8, 12]:

– оптимальний стан ($LTV/CAC \geq 3{:}1$) – висока ефективність маркетингових інвестицій та стійке зростання;

– передкризовий стан ($2{:}1 \leq LTV/CAC < 3{:}1$) – сигнал про зниження маржинальності та потребу в оптимізації витрат;

– кризовий стан ($LTV/CAC < 2{:}1$) – індикатор критичного стану, який зумовлює необхідність запуску процесів глибинної реструктуризації ЗЕД.

4. *ROMI (Return on Marketing Investment)* – рентабельність інвестицій у маркетинг [4, 10]:

$$ROMI = [(Gross\ Profit_{mkt} - Cost_{mkt}) / Cost_{mkt}] \times 100\%$$

де $Gross\ Profit_{mkt}$ – валовий прибуток, отриманий від маркетингових заходів на іноземному ринку; $Cost_{mkt}$ – загальні витрати на здійснення маркетингової діяльності. Зниження *ROMI* нижче порогу рентабельності вимагає скорочення або перерозподілу маркетингового бюджету.

На основі результатів оперативного моніторингу й оцінки динаміки наскрізних маркетингових показників *(CAC, LTV, ROMI)* здійснюється реструктуризація міжнародного бізнес-плану за основними блоками:

– блок логістики та збуту: скорочення каналів із високим *CAC*, фокус на партнерах із найвищим *LTV*;

– фінансовий блок: коригування валютних форекс-ризиків, оптимізація платіжних календарів та умов Інкотермс;

– маркетинговий блок: спрямування бюджету з експансивних інструментів на програми утримання (*Retention*) та зниження відтоку (*Churn Rate*);

– організаційний блок: перерозподіл повноважень між регіональними представництвами та центральним офісом.

Для забезпечення оперативного прийняття адаптивних управлінських рішень в умовах дестабілізації зовнішньоекономічної діяльності розроблено Матрицю антикризового реагування (Табл. 1). В основу побудови матриці покладено принципи сценарного аналізу й класифікації стану суб'єкта ЗЕД за рівнями ризику на основі моніторингу випереджальних індикаторів unit-економіки (*LTV/CAC*) і рентабельності маркетингових інвестицій (*ROMI*).

Запропонована Матриця антикризового реагування забезпечує чітку логічну прив'язку між відхиленням аналітичних метрик і конкретними розділами (блоками) міжнародного бізнес-плану, що підлягають адаптації або перебудові:

– Маркетинговий та збутовий блок: зміна показників *CAC, ROMI ma Churn Rate* є індикатором для перегляду маркетингової стратегії ЗЕД. При потраплянні у жовту або червону зону переглядаються канали залучення, перерозподіляються бюджети між регіональними ринками й оптимізується воронка продажів.

Таблиця 1

Матриця антикризового реагування у системі управління ЗЕД*

Зона ризику та стан	Критеріальні значення індикаторів	Діагностична характеристика стану	Вектор антикризового реагування та реструктуризації
Зона операційної стійкості (Зелена зона)	LTV/CAC ≥ 3:1 ROMI > 100%	Висока маржинальність ЗЕД, стійка позиція на закордонному ринку, ефективне залучення контрагентів.	Масштабування присутності, розширення експансії, стимулювання системного утримання клієнтів (Customer Retention).
Зона підвищеного ризику (Жовта зона)	2:1 ≤ LTV/CAC < 3:1 0% < ROMI ≤ 100%	Зниження ефективності просування, зростання вартості залучення (CAC), поступове згасання маржі.	Адаптація каналів просування, перерозподіл маркетингового бюджету, аудит воронки продажів, коригування цінової політики.
Кризова зона / Стрес-сценарій (Червона зона)	LTV/CAC < 2:1 ROMI ≤ 0%	Нерентабельність експортного напрямку, критичне падіння маржинальності, збитковість залучення.	Глибинна реструктуризація бізнес-плану ЗЕД, призупинення неефективних програм, секвестр витрат, диверсифікація ринків.

Джерело: розроблено автором

– Фінансово-інвестиційний блок: падіння співвідношення *LTV/CAC* нижче граничного рівня 2:1 позначається на грошових потоках (*Cash Flow*) та валовій маржі. Це вимагає коригування калькуляції собівартості, секвестру операційних витрат та рефінансування експортних програм.

– Організаційно-виробничий блок: кризовий стан у матриці обумовлює необхідність перебудови ланцюгів постачання, перегляду умов співпраці з іноземними контрагентами, а також реорганізації бізнес-процесів ЗЕД для підвищення загальної операційної стійкості компанії.

Висновки. Обґрунтовано концептуальні засади антикризового адаптивного управління суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, в основу яких покладено парадигмальний перехід від статичних моделей бізнес-планування до динамічного коригування стратегічних орієнтирів на засадах наскрізної маркетингової аналітики (*data-driven management*). Теоретико-методично верифіковано діагностичний інструментарій оцінювання експортної діяльності, в якому співвідношення довготривалої цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC) та рентабельність маркетингових інвестицій (*ROMI*) визначено як випереджальні індикатори дестабілізації бізнес-процесів. Встановлено, що зниження показника *LTV/CAC* < 2:1 слугує імперативним пусковим механізмом для ініціювання процедури глибинної реструктуризації бізнес-плану ЗЕД за логістичним, фінансовим, маркетинговим й організаційним блоками. Формалізовано Матрицю антикризового реагування в бізнес-плануванні ЗЕД, яка забезпечує алгоритмізацію прийняття стратегічних рішень топменеджментом залежно від комбінаторного сполучення аналітичних метрик (*LTV/CAC, ROMI, Churn Rate*) та створює підґрунтя для оперативної реалокації ресурсного потенціалу підприємства між географічними сегментами світового ринку.

Подальші наукові дослідження у даному напрямку можуть бути спрямовані на розробку автоматизованих моделей із використанням штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування змін *CAC* та *LTV* на основі макроекономічних індикаторів країн-імпортерів у режимі реального часу.

Декларація використання штучного інтелекту. *У підготовці статті використано ChatGPT (OpenAI) для мовного редагування, структурного опрацювання авторських тез, допомогу в оформленні таблиці, формулювання альтернативних способів викладу. Концепція, її змістова оцінка, добір і перевірка джерел, інтерпретація та остаточна редакція належать авторці.*

Список використаних джерел

1. Компанець К. А., Литвишко Л. О., Городецький М. Я. Маркетингові дослідження й бізнес-аналітика як основа прийняття управлінських рішень у сфері комунікативного та кадрового менеджменту підприємства на світовому ринку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2026. № 94. С. 264–273. https://doi.org/10.18664/btie.94.362875

2. Литвишко Л. О. Кризові явища та стратегічна роль антикризового управління у відновленні малого та середнього бізнесу в Україні.

Дороги і мости. Київ, 2026. Вип. 33. С. 49–63. https://doi.org/10.36100/dorogimosti2026.33.049

3. Malakhova Yu., Sukmaniuk V., Voronova V. Anti-crisis strategies and modern technologies in sustainable project management. Bulletin of the National Transport University. 2026. Vol. 30, Issue 1. P. 30–42. https://doi.org/10.33744/2308-6645-2026-1-30-30-42

4. Лебедєва Н. А. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 62. 8 с. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171

5. Сохацький О. Ю., Захаров О. Д. Антикризовий менеджмент як інструмент забезпечення економічної стійкості міжнародного бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-124

6. Балик У. О., Стевчак Ю. І. Оцінювання ефективності цифрових маркетингових інструментів засобами прогнозної аналітики та машинного навчання. Економічна парадигма. 2026. Травень. https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-52

7. Орлова Н. В. Транформація бізнес-моделі підприємства в умовах підвищення ризиків зовнішнього середовища. https://doi.org/10.36059/978-966-397-438-5-14

8. Гарафонова О., Куліш Д., Покотилова В. Сценарно-адаптивне стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної нестабільності. Економічна синергія. 2026. № 2. https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-1

9. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12

10. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. 4th ed. Pearson Financial Times, 2020. 576 p. URL: https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137058297/samplepages/9780137058297.pdf

11. Gupta S., Lehmann D. R. Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run. Wharton School Publishing, 2005. 216 p. URL: https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780132161619/samplepages/0132161613.pdf

12. Skok D. SaaS Metrics 2.0 – A Guide to Measuring and Improving What Matters. For Entrepreneurs Journal. 2023. Vol. 12, Issue 2. P. 15–29. URL: https://xilejun.com/wp-content/uploads/2019/02/saas-metrics-2.0-a-guide-to-measuring-and-improving-what-matters-for-entrepreneurs.pdf

References

1. Kompanets, K. A., Lytvyshko, L. O., & Horodetskyi, M. Ya. (2026). *Marketynhovi doslidzhenniai biznes-analityka yak osnova pryiniattia upravlinskykh rishen u sferi komunikatyvnoho ta kadrovoho menedzhmentu pidpryiemstva na svitovomu rynku* [Marketing research and business analytics as a basis for managerial decision-making in communicative and personnel management at the global market]. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti

[Bulletin of Transport Economics and Industry], (94), pp. 264–273. https://doi.org/10.18664/btie.94.362875 (in Ukrainian)

2. Lytvyshko, L. O. (2026). *Kryzovi yavyshcha ta stratehichna rol antykryzovoho upravlinnia u vidnovlenni maloho ta Serednoho biznesu v Ukraini* [Crisis phenomena and the strategic role of anti-crisis management in the recovery of small and medium enterprises in Ukraine]. Dorohy i mosty [Roads and Bridges], issue 33, pp. 49–63. https://doi.org/10.36100/dorogimosti2026.33.049 (in Ukrainian)

3. Lytvyshko, L., Malakhova, Yu., Sukmaniuk, V., & Voronova, V. (2026). Anti-crisis strategies and modern technologies in sustainable project management. Bulletin of the National Transport University, vol. 30, issue 1, pp. 30–42. https://doi.org/10.33744/2308-6645-2026-1-30-30-42

4. Lebedieva, N. A. (2024). *Antykryzovyi menedzhment marketynh yak stratehiia rozvytku biznesu v suchasnykh umovakh* [Anti-crisis management marketing as a strategy of business development under modern conditions]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171 (in Ukrainian)

5. Sokhatskyi, O. Yu., & Zakharov, O. D. (2025). *Antykryzovyi menedzhment yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti mizhnarodnoho biznesu v umovakh viiny* [Anti-crisis management as a tool for ensuring economic sustainability of international business under war conditions]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], issue 80. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-124 (in Ukrainian)

6. Balyk, U. O., & Stevchak, Yu. I. (2026). *Otsiniuvannia efektyvnosti tsyfrovykh marketynhovykh instrumentiv zasobamy prohnoznoi аналityku ta mashynnoho navchannia* [Evaluation of the effectiveness of digital marketing tools by means of predictive analytics and machine learning]. Ekonomichna paradyhma [Economic Paradigm], May. https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-52 (in Ukrainian)

7. Orlova, N. V. (2026). *Transformatsiia biznes-modeli pidpryiemstva v umovakh pidvyshchennia ryzykiv zovnishnoho seredovyshcha* [Transformation of the enterprise business model in conditions of increasing environmental risks]. https://doi.org/10.36059/978-966-397-438-5-14 (in Ukrainian)

8. Harafonova, O., Kulish, D., & Pokotylova, V. (2026). *Stsenarno-adaktyvne stratehichne planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstv v umovakh hlobalnoi nestabilnosti* [Scenario-adaptive strategic planning of foreign economic activity of enterprises in conditions of global instability]. Ekonomichna synrehiia [Economic Synergy], (2). https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-1 (in Ukrainian)

9. Verkhovna Rada of Ukraine. (1991). *Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16.04.1991 No. 959-XII* [On foreign economic activity: Law of Ukraine of April 16, 1991 No. 959-XII]. Retrieved October 5, 2026. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12 (Accessed 02 Auguast 2026) (in Ukraine)

10. Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2020). Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance (4th ed.). Pearson Financial Times. Available at: https://ptgmedia.pearsoncmg.

com/images/9780137058297/samplepages/9780137058297.pdf (Accessed 02 August 2026)

11. Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run. Wharton School Publishing. Available at: https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780132161619/samplepages/0132161613.pdf (Accessed 02 August 2026)

12. Skok, D. (2023). SaaS Metrics 2.0 – A Guide to Measuring and Improving What Matters. For Entrepreneurs Journal, vol. 12, issue 2, pp. 15–29. Available at: https://xilejun.com/wp-content/uploads/2019/02/saas-metrics-2.0-a-guide-to-measuring-and-improving-what-matters-for-entrepreneurs.pdf (Accessed 02 August 2026)

Mechanisms of Anti-Crisis Management of International Business Through Optimization of Marketing Indicators and Restructuring of Business Plans of Foreign Activities

Liliia O. Lytvyshko, National Transport University, Kyiv (Ukraine).
E-mail: l.lytvyshko@ntu.edu.ua

https://doi.org/10.32342/3041-2153-2026-2-41-5

Keywords: foreign trade risk management, crisis management strategy, operational resilience, market diversification, crisis marketing, marketing investment efficiency, business model adaptation, adaptive planning

JEL classification: ***F23, M11, M16, M31, G32***

The purpose of this study is to provide a theoretical and methodological rationale for restructuring the business plans of international companies engaged in foreign economic activity (FEA). To this end, a comprehensive practical mechanism has been developed based on the integration of "end-to-end" digital marketing performance metrics. This optimization is carried out amid high macroeconomic instability, geopolitical upheavals, and global disruptions in supply chains. The study employs a systemic-structural approach, comparative analysis, economic-mathematical modeling, and scenario-based business planning to assess the ability of international business models to respond to external economic shocks.

It has been demonstrated that traditional static business plans for foreign economic activity fail during crises due to their rigidity and lack of operational flexibility. The necessity of transforming rigid planning systems into dynamic, adaptive, data-driven systems is substantiated. Key digital marketing metrics—customer acquisition cost (CAC), customer lifetime value (LTV), return on marketing investment (ROMI), and customer churn rate – have been systematized as leading indicators of crisis conditions in foreign markets. A threshold value of LTV/CAC < 2:1 has been established as a critical indicator necessitating the restructuring of international operations. An algorithm for transforming FEA business plans in functional areas (logistics, finance, marketing, and organization) has been formulated, along with a practical anti-crisis decision-making matrix.

The concept of crisis management in international organizations has been further developed. The study establishes a cause-and-effect relationship between the dynamics of cross-cutting digital marketing indicators and the adjustment of the business plan using the

future events analysis (FEA) method. The proposed recommendations are of practical value to senior executives, export and import directors, and business analysts. They enable the rapid reallocation of corporate resources among international markets during macroeconomic shocks.

Дата надходження до редакції / Submitted: 10.08.26
Дата прийняття до публікації / Accepted: 15.09.26
Дата публікації / Published: 10.11.26