



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 11

Електронний журнал

листопад 2023



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Молодіжний економічний вісник  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця**

№ 11

листопад 2023

**Електронний журнал**

Виходить раз на місяць

**Засновник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця**  
**Видавець – ФОП Лібуркіна Л. М.**

**Затверджено на засіданні**  
**вченої ради університету**  
**Протокол № 13 від 29.11.2023 р.**

Періодичність – щомісяця  
Мова видання – українська, англійська, французька,  
німецька

**Засновано в січні 2015 року згідно з рішенням вченої ради**

**Редакційна колегія**

**Пилипенко А. А. – докт. екон. наук, професор ХНЕУ імені Семена Кузнеця (головний редактор)**

**Бриль М. С.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Власенко Т. А.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Вовк В. А.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Гриневич Л. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Журавльова І. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Коц Г. П.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Малярець Л. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Назарова Г. В.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Пушкар О. І.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Тищенко В. Ф.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Чернишов В. В.** – канд. екон. наук, доцент ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Ястремська О. М.** – докт. екон. наук, професор ХНЕУ ім. С. Кузнеця

---

---

**Поштова адреса засновника:**

61166, Україна, м. Харків, пр. Науки, 9а, **Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**

Конт. телефон: (057)702-03-04

---

---

Відповідальність за достовірність фактів, дат, назв, імен, прізвищ, цифрових даних, які наводяться, несуть автори статей.  
Рішення про розміщення статті приймає редакційна колегія. У текст статті без узгодження з автором можуть бути внесені редакційні виправлення або скорочення.

Редакція залишає за собою право їх опублікування у вигляді коротких повідомлень і рефератів.

---

---

У разі копіювання чи передрукування матеріалів посилання на електронний журнал обов'язкове.

---

---

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи ДК № 4853 від 20.02.2015 р.

© Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2023



## ЗМІСТ

Айнітдінова К. М. Управління мотивацією основних робітників на основі інноваційних методів .....	6
Аксьонова Ю. С. Особливості мотивації праці в міжнародних ІТ-компаніях .....	8
Асесорова Д. В. Формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках .....	10
Бережний Д. В. Теоретичні засади формування стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємств .....	14
Бондаренко В. О. Взаємодія бізнес-процесів та інформаційних технологій .....	16
Борзенко М. А. Сучасні тенденції міжнародної торгівлі високотехнологічними товарами .....	19
Борова П. В. Основні цілі та завдання стратегічного планування міжнародної банківської діяльності .....	23
Вареник О. С. Аналіз динаміки валового внутрішнього продукту України .....	26
Василенко В. М. Формування механізму підвищення міжнародної конкурентоспроможності торговельного підприємства .....	29
Васнецова К. Д. Розвиток маркетингових досліджень при здійсненні ЗЕД банківськими установами в умовах воєнного стану .....	32
Венедіктова В. В. Теоретичні аспекти визначення експортної діяльності підприємства .....	36
Власов Д. А. Ключові аспекти формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках в умовах глобалізації економіки .....	39
Возний А. О. Впровадження інноваційних інформаційних технологій на підприємстві .....	42
Воронкова А. О. Теоретичні засади забезпечення розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства .....	45
Гололобов Д. І. Огляд сучасних моделей управління ІТ-структурою та їх впровадження у середовище підприємства .....	48
Гончаренко Г. А. Формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства .....	51
Гукало А. А. Теоретичні засади аналізу стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства .....	55
Гусак М. А. Сутність кадрової безпеки підприємства .....	57
Данилова В. О. Теоретико-методологічні засади обґрунтування вибору цільових ринків .....	60
Дейнеко В. Е. Оптимізація управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрових трансформацій .....	63
Деркач К. Р. Вплив валютної політики України на валютно-фінансову діяльність банківських установ .....	67
Друзенко А. С. Диджиталізація як засіб підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства .....	71



Д'яченко М. О. Формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках...	75
Зань К. С. Методи й інструменти управління економічними ризиками на підприємстві в умовах невизначеності.....	77
Зарецька К. Ю. Управління процесом підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішніх ринках .....	81
Іванченко А. В. Формування маркетингової цифрової стратегії підприємства .....	84
Касьяненко Т. Д. Формування маркетингової стратегії на підприємстві .....	87
Кваша Ю. С. Доцільність залучення торговельних посередників у зовнішньоекономічній діяльності підприємства .....	91
Константинова А. С. Постановка цілей рекламної кампанії за допомогою технології SMART .....	94
Кравченко Ю. Теоретичні підходи до планування експортних операцій в бізнес-структурах.....	97
Кузнецова М. Р. Управління маркетинговою діяльністю підприємства як ключовий фактор успіху в умовах воєнного стану .....	99
Кулікова В. С. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства в умовах воєнної кризи .....	102
Кухарчук Є. О. Розробка програми збуту продукції компанії на міжнародних ринках .....	105
Мірошникова В. С. Методичні аспекти оцінювання потенціалу підприємства .....	108
Мірошникова В. С. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства та його класифікація .....	111
Маліцький О. В. Сучасні підходи до аналізу та регулювання міжнародної контрактної діяльності.....	114
Мала Є. В. Організаційна культура як складова успіху міжнародної ІТ-компанії.....	118
Мельниченко Є. С. Теоретичні аспекти сегментації та позиціонування в міжнародному маркетингу.....	121
Ніколаєва Е. О. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності банківської установи .....	124
Немченко А. С. Дослідження стану та визначення перспективних напрямів розвитку ринку спортивного одягу в Україні .....	128
Ноженко А. О. Тенденції експорту й імпорту послуг в Україні.....	132
Олейникова Ю. І. Управління маркетингом у транспортному секторі під час інноваційного прогресу.....	137
Осьмачко М. С. Планування експортної діяльності підприємства .....	140
Павлик А. С. Виклики та перешкоди в інтернет-торгівлі на міжнародному ринку.....	142
Погосова Е. В. Сучасні напрями забезпечення прибутковості українських банківських установ.....	146
Погребенний Я. Є. Підвищення конкурентоспроможності підприємств меблевої промисловості .....	149



Резуненко І. Планування економічної діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища підприємства .....	152
Решетіло В. Фактори впливу та категорії міжнародної конкурентоспроможності .....	154
Решетіло Г. Р. Основні проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	157
Рибальченко С. О. Сучасні проблеми збутової діяльності в Україні .....	160
Рибальченко С. О. Теоретичні підходи до визначення терміна «збутова політика» .....	162
Розгач І. А. Фактори впливу на фінансову стійкість торговельного підприємства .....	165
Рожко Д. О. Особливості управління науково-технічним співробітництвом в умовах сучасності .....	168
Рубан О. Ю. Технології прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності .....	173
Рядних Д. О. Аналіз конкурентного середовища на ринку медичного обладнання та технологій в Україні.....	177
Савустян В. А. Діагностика міжнародної конкурентоспроможності підприємства в контексті формування стратегії розвитку .....	180
Самойлова О. В. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність та основні складники.....	183
Скотаренко В. О. Основні теорії та моделі розвитку торговельного підприємства.....	187
Солдатенко Г. Ю. Торговельна диверсифікація та імпортно-експортні трансформації в Україні .....	191
Сребнюк К. С. Формування міжнародного інвестиційного портфеля підприємства .....	194
Судакова В. О. Digital-маркетинг: ефективність використання та тренди на міжнародному ринку .....	197
Тихоненко А. А. Теоретичні передумови вимірювання ефективності торговельної діяльності підприємства.....	200
Трусов Є. В. Конкурентоспроможність підприємства: чинники та шляхи підвищення.....	203
Хорякова Д. Д. Планування експортної діяльності підприємства.....	207
Цимбал Д. Ю. Сучасний стан і проблеми розвитку страхового ринку в умовах війни .....	208
Чан Тху Там. Банківська система України: виклики та тенденції розвитку .....	213
Чан Тху Тхань. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність і фактори впливу .....	216
Шевченко Д. О. Реалізація сучасних маркетингових стратегій у контексті високої ентропії зовнішнього середовища та цифрової трансформації.....	219
Шмалько Є. М. Проблеми та шляхи посилення інноваційної активності підприємств у сучасних умовах.....	224
Шербашина О. Д. Розробка та впровадження рекламних заходів у міжнародній діяльності підприємства.....	227



## УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ОСНОВНИХ РОБІТНИКІВ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ

УДК 331.4

Айнітдінова К. М.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто важливість мотивації основних робітників для успішної діяльності компанії. Наголошено на значенні створення сприятливих умов праці, наданні достойної зарплати, можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання як однієї з ключових методів мотивації. Також вказано на важливість уваги до потреб і думок робітників, розвитку системи мотиваційних стимулів і застосування інноваційних методів управління мотивацією. Підкреслено, що мотивовані працівники є ключовою складовою успіху будь-якої компанії.

**Ключові слова:** мотивація, робітники, лояльність компанії, стимулювання, програма навчання, продуктивність.

**Annotation.** The article examines the importance of the motivation of key workers for the successful operation of the company. The importance of creating favorable working conditions, providing a decent salary, opportunities for professional development and career growth as one of the key methods of motivation is emphasized. The importance of attention to the needs and opinions of workers, the development of a system of motivational incentives and the use of innovative methods of motivation management is also indicated. The author emphasizes that motivated employees are a key component of any company's success.

**Keywords:** motivation, workers, company loyalty, stimulation, training program, productivity.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в неефективному управлінні мотивацією основних робітників. Відсутність системи мотиваційних стимулів, недостатня увага до потреб працівників, а також відсутність інноваційних методів управління мотивацією призводить до зниження продуктивності праці та задоволеності працівників. Наявність цієї проблеми може негативно позначитися на фінансових результатах підприємства та його конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами управління мотивацією основних робітників на основі інноваційних методів присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Жавела К. А. [1], Кійко М. В. [2], Кустріч Л. О. [3], Кушнерик О. В. [4], Яковенко І. В. [5] та інші. Проте питання управління мотивацією основних робітників на основі інноваційних методів є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

**Метою** роботи є управління мотивацією основних робітників на основі інноваційних методів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Мотивація основних робітників є важливою складовою успішної діяльності будь-якої компанії [2]. Основні робітники забезпечують виробництво товарів або надання послуг, і їхня продуктивність напряму впливає на фінансові результати підприємства.

Одним із основних методів мотивації робітників є створення сприятливих умов праці. Це може включати в себе забезпечення безпечних умов праці, надання достойної зарплати, а також можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Додатковою мотивацією для робітників можуть бути різноманітні бонуси та премії за досягнення результатів, програми медичного та соціального страхування, а також можливість отримання додаткових вигод, таких як корпоративні події та відпустки [1].

Також важливою частиною мотивації робітників є увага до їхніх потреб і думок. Слухання співробітників і задоволення їхніх потреб може позитивно позначитися на їхній мотивації та внутрішній лояльності до компанії.

Загалом мотивація основних робітників є комплексним підходом, який потребує уваги до різних аспектів їхньої діяльності та потреб [5]. Робочі, які відчують себе цінною частиною команди та отримують відповідну підтримку, зазвичай проявляють високий рівень мотивації та продуктивності на робочому місці.



Управління мотивацією основних робітників є важливою складовою успішної роботи будь-якої компанії. Мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, збільшенню задоволеності працівників, зниженню текучості кадрів та стимулює досягнення бізнес-цілей компанії.

Мотивація основних робітників [4] може бути досягнута за допомогою різноманітних методів. Один із ключових способів – це створення сприятливої робочої атмосфери, де робітники відчують підтримку та визнання за свою працю. Забезпечення зручних умов праці, можливість професійного зростання та розвитку, а також чесне винагородження є важливими складовими успішного управління мотивацією робітників.

Додатково важливим елементом управління мотивацією є розробка імплементації системи мотиваційних стимулів. Це можуть бути бонусні програми, премії за досягнення певних цілей або програми навчання та розвитку [3].

Також важливо враховувати індивідуальні потреби та побажання працівників, щоб робота в компанії була цікавою та наповненою значущістю для них.

Управління мотивацією основних робітників вимагає уваги та чутливості до потреб працівників, а також постійного аналізу ефективності застосованих методів. Задоволені та мотивовані працівники є однією з ключових складових успіху будь-якої компанії, тому важливо приділяти цьому питанню належну увагу.

Управління мотивацією основних робітників на основі інноваційних методів – це процес стимулювання та підтримки працівників для досягнення поставлених цілей та впровадження інновацій в робочий процес. Інноваційні методи управління мотивацією [1] мають на меті створення сприятливого середовища для творчості, розвитку та пошуку нових рішень.

Одним із ефективних інноваційних методів управління мотивацією є застосування гнучких систем оплати праці, які стимулюють співробітників до пошуку нових способів вирішення завдань і працівників над удосконаленням своїх навичок.

Ще одним інноваційним методом управління мотивацією є застосування системи винагород за досягнення поставлених цілей [4]. Це може бути вигідною формою мотивації для працівників, оскільки вони отримують винагороду за свою працю та стимулюються до досягнення високих результатів.

Також інноваційні методи управління мотивацією включають в себе застосування позитивного підходу до оцінювання роботи, розвиток системи автоматизованого контролю за продуктивністю, а також розвиток програм навчання та розвитку співробітників.

Управління мотивацією основних робітників на основі інноваційних методів може сприяти підвищенню продуктивності праці та стимулювати працівників до віддачі на робочому місці, що, своєю чергою, може позитивно вплинути на ефективність підприємства в цілому [5].

**Висновки.** Таким чином, мотивація основних робітників є критично важливою для успішної діяльності будь-якої компанії. Створення сприятливих умов праці, розвиток систем мотиваційних стимулів, увага до потреб працівників та застосування інноваційних методів управління мотивацією є ключовими елементами успішної мотивації робітників. Задоволені та мотивовані працівники сприяють підвищенню продуктивності та досягненню бізнес-цілей компанії.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Ястремська О. М.*

---

**Література:** 1. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78. 2. Кійко М. В., Лободзинська Т. П. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом підприємства. *Управління персоналом в інституційній економіці*. 2021. С. 131–133. 3. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. С. 250–262. 4. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129. 5. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства // Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві : зб. наук. пр. за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф. (20 берез. 2020 р., Велико-Тирново, Болгарія) : ACCESS PRESS, 2020. С. 257–262.

Стаття надійшла до редакції 07.04.2024 р.





## ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В МІЖНАРОДНИХ ІТ-КОМПАНІЯХ

УДК 331.101.32

Аксьонова Ю. С.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено особливості мотивації праці в міжнародних ІТ-компаніях. Розглядаються ключові аспекти, такі як виклики, тенденції та можливості, що виникають в контексті глобалізації та конкурентного середовища. Проаналізовано вплив культурних різниць, гнучкості робочих годин і специфічних характеристик ІТ-галузі на мотивацію працівників. Запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності систем мотивації у міжнародних ІТ-компаніях.

**Ключові слова:** мотивація праці, міжнародні ІТ-компанії, культурні різниці, гнучкість робочого графіка, глобалізація.



**Annotation.** This article explores the peculiarities of labour motivation in international IT companies. The key aspects, such as challenges, trends and opportunities arising in the context of globalisation and competitive environment, are considered. The impact of cultural differences, flexible working hours and specific characteristics of the IT industry on employee motivation is analysed. Practical recommendations are offered to improve the efficiency of motivation systems in international IT companies.

**Keywords:** labour motivation, international IT companies, cultural differences, flexibility of working hours, globalisation.



**Постановка проблеми.** Міжнародні ІТ-компанії зіткнулися з унікальними викликами щодо мотивації свого персоналу в умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку. Однією з основних проблем є різниця в культурних уявленнях та цінностях між працівниками з різних країн, що може впливати на їхню мотивацію та продуктивність. Крім того, зростаюча гнучкість робочого графіка в ІТ-галузі створює виклики у створенні ефективних систем мотивації, які б враховували різноманітність потреб і вимог працівників.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідження мотивації були проведені в наукових працях як зарубіжних, так і вітчизняних учених, серед яких Франкен Р., Волошук О., Бенях В., Зеленько Г., Ганжурова Л., Сисоліна Н., Нісфоян С., Богацька Н., Кулик М., Биба В. Маслоу А., Врум В., Герберг Ф., Мак-Клелланд Д., Бандура С та ін. Особливу увагу до мотивації персоналу в ІТ-компаніях приділили сучасні дослідження авторів, таких як Кузьмінов Є., Іванов С., Решетняк П., Шевчук І. та інші.

Проте багатоаспектність цієї теми потребує поглиблення питання мотивації праці в умовах інтернаціоналізації ринків та посилення конкуренції у сфері ІТ-бізнесу.

**Метою** публікації є вивчення особливостей мотивації праці в міжнародних ІТ-компаніях з метою виявлення ефективних шляхів для підвищення задоволеності та продуктивності працівників. Для досягнення цієї мети будуть проаналізовані наукові публікації, а також проведено власне дослідження на базі певної міжнародної ІТ-компанії.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація персоналу – основа кадрової політики будь-якого підприємства. Це система, що поєднує низку стимулів, котрі впливають на поведінку всього колективу чи певного працівника. Мотивація відіграє одну із ключових ролей в забезпеченні ефективної діяльності будь-якої компанії. Особливості мотивації працівників в міжнародних ІТ-компаніях полягають у високому акценті на самореалізацію, стимулюванні професійного зростання і розвитку, а також в наданні можливостей для креативного вираження і інновацій.

Існує багато теорій мотивації, які допомагають керівникам міжнародних ІТ-компаній розуміти ці особливості та ефективно застосовувати стратегії для мотивації співробітників. Наприклад, А. Маслоу [1] запропонував теорію ієрархії потреб, в якій людські потреби існують у вигляді ієрархії, починаючи від фізіологічних потреб і закінчуючи потребами в самореалізації. У міжнародних ІТ-компаніях особливу увагу приділяють сти-





мулюванню високого рівня самореалізації працівників через надання можливостей для професійного зростання та розвитку [1]. Оскільки ІТ-сектор характеризується високою конкуренцією та постійними технологічними змінами, компанії зосереджуються на стимулюванні самореалізації працівників. Теорія Маслоу є однією з основних теорій мотивації та акцентує увагу на внутрішніх потребах працівників. У міжнародних ІТ-компаніях вона корисна для формування стратегій, що спрямовані на особистісний розвиток і самореалізацію співробітників. Проте одним із мінусів може бути її універсальний підхід, який не завжди враховує культурні й індивідуальні особливості різних країн.

У наш час важливу роль у процесі мотивації праці відіграють стимули. Стимули – це специфічні зовнішні чинники, які можна порівняти з «важелями», що активізують різні людські мотивації [2]. Особливість стимулів полягає у їх здатності виступати в ролі «каталізатора» активності працівника, але їх ефективність і вплив на продуктивність праці залежить від внутрішньої мотиваційної структури людини. Стимули можуть бути ефективними і впливати на результати роботи лише тоді, коли вони посилюють реакцію людини в конкретній ситуації.

Кравчик В. К. [3, с. 12] зазначає, що особливості мотивації персоналу можуть набувати різних форм, особливо поширеним є матеріальне стимулювання. У своїй книзі «Про сутність маркетингу трудових ресурсів» Кравчик В. К. [3, с. 12] зазначає: «...Процес стимулювання – це процес використання різних стимулів для мотивації людей...» і вважає за необхідне враховувати ситуації, в яких матеріальне стимулювання є найбільш доцільним і не призводить до нівелювання самих стимулів. Такі обмеження необхідні при розгляді складної і неоднозначної системи потреб, пріоритетів, інтересів і цілей співробітників. Система мотивації «багата і прямика» недооцінювала цю особливість людської мотивації. Мотивація є ключовим фактором розвитку організації, оскільки вона спонукає конкретних людей і цілі команди до досягнення як особистих, так і загальних цілей організації [3].

Акцентуючи увагу на теорії очікувань В. Врума [4], яка фокусується на очікуваннях стосовно певних подій, можемо виділити три ключові особливості:

- витрати – результати;
- результати – винагорода;
- винагорода – задоволеність винагородою

Тобто, згідно з цією теорією, особливість мотивації працівників в міжнародних ІТ-компаніях залежить від їхнього сприйняття власних здібностей для виконання різноманітних завдань та отримання очікуваної премії. В її основі лежить припущення, що мотивація працівників залежить від їх сприйняття власних здібностей для виконання завдань та отримання очікуваної винагороди. Можу виділити декілька переваг і недоліків цієї теорії (табл. 1).

Таблиця 1

#### Переваги та недоліки теорії очікувань В. Врума

Переваги		Недоліки	
Збалансованість	враховує комплексний спектр мотиваційних факторів, включаючи зусилля, результати та винагороду	Суб'єктивність оцінки	сприйняття власних професійних здібностей може бути суб'єктивним, що ускладнює об'єктивне визначення мотиваційних факторів
Практичність	високий потенціал для розробки систем мотивації, що активізує працівників до досягнення кращих результатів	Складність досліджень	недостатньо досліджені методологічні заходи та технічна сторона використання моделі у реальному житті

Джерело: узагальнено автором за [1–4]

Отже, теорія Врума акцентує увагу на зв'язку між зусиллями працівника та винагородою, що особливо важливо для міжнародних ІТ-компаній, де працівники часто цінують визнання своєї праці та винагороду за результати. Підвищення прозорості у винагороді за допомогою цієї теорії може стимулювати більшу продуктивність і мотивацію.

Отже, враховуючи особливості мотивації міжнародних ІТ-компаній та ціннісних орієнтирів, теорія Врума може бути ефективною через свою спрощену, але зрозумілу модель мотивації, яка акцентується на конкретних винагородах за досягнуті результати. ІТ-спеціалісти можуть більше мотивуватися конкретними цілями та винагородою за їх досягнення, ніж абстрактними аспектами, на які акцентують увагу інші теорії.



**Висновки.** Під час дослідження було вивчено особливості та ключові теорії мотивації, які є актуальними для міжнародних ІТ-компаній, зокрема, теорії ієрархії потреб А. Маслоу та теорії очікувань В. Врума. Встановлено, що для ефективного стимулювання працівників необхідно поєднувати зусилля, результати та винагороду, враховуючи культурні та індивідуальні особливості працівників. Матеріальне стимулювання, хоча і є ефективним, потребує ретельного підходу для максимальної ефективності.

Мотивація праці в міжнародних ІТ-компаніях є складним і багатограним процесом, що вимагає глибокого розуміння культурних, організаційних та особистісних аспектів. Гнучкість у робочих процесах, індивідуальний підхід до працівників, розвиток системи компенсацій та нагород, а також створення сприятливого робочого середовища є ключовими елементами успішної мотиваційної стратегії. Комунікація, співпраця та лідерство відіграють важливу роль у формуванні корпоративної культури та забезпеченні позитивного підходу до роботи. Перешкоди, такі як мовні та культурні бар'єри, вимагають інноваційних підходів та стратегій для їх вирішення. Загалом ефективна мотиваційна система є ключем до стійкого успіху міжнародних ІТ-компаній у глобальному ринковому середовищі.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Дибач І. Л.*

---

**Література:** 1. Маслоу А. Мотивація та особистість. Київ : Науковий Світ, 2016. 352 с. 2. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Evu/2010\\_14/Lukashevich%20UL.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf). 3. Кравчик В. К. Про сутність маркетингу трудових ресурсів. *Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України*. 2016. № 1. С. 12. 4. Врум В. Труд та мотивація. Київ : Генеза, 1964.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2024 р.



## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

УДК 339.138

*Асесорова Д. В.*

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто процес розробки міжнародних маркетингових стратегій для вітчизняних компаній. В умовах зростаючої глобалізації бізнес-середовища доступ до міжнародних ринків став значним викликом для багатьох компаній. Це дослідження підкреслює важливість стратегічного планування та аналізу ринку у формуванні ефективних міжнародних маркетингових стратегій. Підкреслено необхідність всебічного розуміння цільових ринків, включаючи культурні, економічні та регуляторні фактори.

**Ключові слова:** маркетинг, стратегія, глобальний ринок, стратегічне планування, економічна нестабільність.





**Annotation.** The article discusses the process of developing international marketing strategies for domestic companies. In an increasingly globalized business environment, access to international markets has become a significant challenge for many companies. This study emphasizes the importance of strategic planning and market analysis in formulating effective international marketing strategies. It emphasizes the need for a comprehensive understanding of target markets, including cultural, economic and regulatory factors.

**Keywords:** marketing, strategy, global market, strategic planning, economic instability.



**Постановка проблеми.** Глобальне фінансове середовище стає все більш нестабільним і непередбачуваним через коливання валютних курсів, економічну невизначеність і регуляторні зміни. Ці фактори створюють значні виклики для вітчизняних компаній, які прагнуть розробити та успішно реалізувати міжнародні маркетингові стратегії. Здатність долати ці виклики та мінімізувати фінансові ризики має вирішальне значення для довгострокової конкурентоспроможності та сталого зростання.

Успішна маркетингова стратегія компанії не може бути ефективною без успішних продажів на зовнішніх ринках. У 1990-х роках маркетингові витрати на закордонні продажі почали активно розглядатися як важлива складова виробничих витрат. Однак до сьогодні не існує чіткого визначення економічних аргументів щодо структури цих витрат. Звідси випливає важливість аналізу цієї теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, організаційні та економічні аспекти проблем формування маркетингових стратегій виходу українських товаровиробників на зовнішні ринки розглядаються, насамперед, у працях вітчизняних дослідників, таких як: В. А. Верба, Т. Є. Дерев'янченко, С. М. Ілляшенко, Л. В. Балабанова, Л. Є. Довгань, О. Л. Каніщенко, Н. В. Куденко, Л. Л. Антонюк, Е. А. Уткін, М. О. Карпенко.

**Метою** роботи є визначення основних факторів і тенденцій, що впливають на формування маркетингових стратегій виходу українських виробників на зовнішні ринки.

**Основний матеріал дослідження.** Аналіз фінансових ризиків у міжнародному контексті є важливим етапом у формуванні міжнародної маркетингової стратегії компанії.

Такий аналіз допомагає виявити та оцінити потенційні фінансові загрози, які можуть вплинути на діяльність компанії на зовнішніх ринках.

Одним із основних фінансових ризиків у міжнародному контексті є валютний ризик. Він спричинений коливаннями валютних курсів і може мати значний вплив на прибутковість компанії. Аналіз валютного ризику передбачає оцінку вразливості до коливань валютних курсів, розробку стратегій управління валютним ризиком.

Іншим фінансовим ризиком є кредитний ризик. При веденні бізнесу за кордоном компанія може зіткнутися з проблемами, пов'язаними з неплатоспроможністю клієнтів, невиконанням умов контрактів і кредитним ризиком партнерів. Аналіз кредитного ризику передбачає оцінку кредитоспроможності контрагентів, використання механізмів страхування кредитного ризику та вжиття розумних заходів.

Ризик ліквідності є ще одним важливим фінансовим ризиком. У міжнародному контексті компанії можуть зіткнутися з труднощами в отриманні ліквідних коштів на зовнішніх ринках. Аналіз ризику ліквідності передбачає оцінку потенційних проблем у фінансових операціях, визначення альтернативних джерел фінансування та розробку стратегій управління ризиком ліквідності.

Загалом аналіз фінансових ризиків у міжнародному контексті має важливе значення для розуміння потенційних загроз і розробки ефективних стратегій управління ризиками. Це допомагає компаніям зменшити негативний вплив фінансових факторів на їхній бізнес і досягти стійкого успіху на міжнародних ринках.

Основними підходами, моделями та концепціями, що використовуються в контексті міжнародного маркетингу та управління ризиками, є такі:

1. Глобалізаційний підхід – цей підхід наголошує на врахуванні глобальних факторів і тенденцій при розробці міжнародних маркетингових стратегій. Він вимагає розуміння культурних, соціальних, економічних і політичних аспектів цільового ринку.

2. Сегментація ринку – ця концепція поділяє ринки на групи споживачів зі схожими потребами, характеристиками та поведінкою. Правильна сегментація ринку допомагає компаніям визначити ніші та ефективно розподілити ресурси.



3. Матриця SWOT-аналізу – ця модель оцінює сильні та слабкі сторони компанії (SW), а також можливості та загрози (OT) на зовнішніх ринках. Вона допомагає компаніям зрозуміти свої конкурентні переваги та ризики і розробити стратегії для реалізації свого потенціалу.

4. Модель внутрішнього та зовнішнього аналізу – ця модель базується на аналізі внутрішніх сильних і слабких сторін компанії та зовнішніх можливостей і загроз. Вона допомагає компаніям визначити свої конкурентні переваги та ризики і розробити стратегії, які враховують ці фактори.

5. Управління ризиками – цей підхід визначає, оцінює та управляє ризиками, пов'язаними з міжнародним маркетингом. Він передбачає розробку стратегій зменшення ризиків, розподіл ресурсів та управління невизначеністю.

Ці підходи, моделі та концепції є важливими інструментами для розробки та реалізації міжнародних маркетингових стратегій в умовах зростаючих фінансових ризиків. Їх правильне використання може допомогти компаніям збільшити свої шанси на успіх і зменшити негативний вплив фінансових ризиків на їхню діяльність.

У табл. 1 наведено приклади ризиків, з якими стикаються українські компанії при розробці міжнародних маркетингових стратегій, їх характеристики та можливі шляхи подолання. Важливо враховувати ці ризики та використовувати відповідні стратегії для успішного досягнення цілей міжнародного маркетингу.

Таблиця 1

**Ризики, з якими стикаються українські компанії при розробці міжнародних маркетингових стратегій**

Ризик	Характеристики	Підходи до подолання проблеми
Валютний ризик	Коливання валютних курсів можуть вплинути на операційні витрати	Використання фінансових інструментів для страхування ризиків
Кредитний ризик	Дефолт клієнтів або постачальників	Кредитний рейтинг, страхові поліси
Ризик ліквідності	Труднощі із забезпеченням ліквідності на зовнішніх ринках	Розробка стратегії управління ризиком ліквідності
Політичний ризик	Зміни в політичному середовищі можуть вплинути на бізнес	Аналіз політичної обстановки, диверсифікація ринків збуту
Юридичний ризик	Зміни в законодавстві та правова невизначеність	Консультації з юристами, вивчення правових норм
Конкурентоспроможність	Підвищений ризик конкуренції на міжнародних ринках	Розробка унікальних ціннісних пропозицій, диференціація продукту
Технологічний ризик	Використання застарілих технологій або відсутність інновацій	Впровадження нових технологій та інвестиції в дослідження і розвиток
Економічний ризик	Економічні коливання та нестабільність	Гнучка розробка стратегії, диверсифікація джерел доходу

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6]

Для того щоб оцінити загальний вплив фінансових ризиків на успішність міжнародної маркетингової стратегії компанії, необхідно розрахувати комплексний показник впливу фінансових ризиків на міжнародну маркетингову діяльність. Цей показник допоможе визначити значущість фінансових ризиків і те, як вони можуть вплинути на фінансові результати, досягнення цілей маркетингової стратегії та загальну прибутковість бізнесу.

Розрахунок комплексного показника впливу фінансового ризику на міжнародну маркетингову діяльність можна здійснити шляхом аналізу різних факторів і показників, які відображають цей вплив. Загальний підхід до розрахунку таких показників наведено в табл. 2.

Слід зазначити, що розрахунок комплексного показника схильності до фінансового ризику є суб'єктивним і може залежати від обраних факторів та їх оціночних значень. Тому дуже важливо ретельно визначити фактори та вагові коефіцієнти для отримання більш об'єктивних результатів.



Таблиця 2

**Покрокова методика розрахунку комплексних показників впливу фінансового ризику на міжнародну маркетингову діяльність**

Крок 1	Вибір фактору
Крок 2	Коефіцієнти зважування
Крок 3	Оцінка факторів
Крок 4	Розрахунок комплексного показника
Крок 5	Інтерпретація отриманих результатів

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6]

**Висновки.** В умовах зростання фінансових ризиків розробка міжнародної маркетингової стратегії є значним викликом для вітчизняних компаній. Враховуючи ці ризики, компанії можуть успішно протистояти викликам міжнародних ринків і досягти стійкого успіху. Процес розробки міжнародної маркетингової стратегії в умовах зростаючих фінансових ризиків передбачає оцінку та управління низкою факторів, які можуть вплинути на фінансову стабільність та результати діяльності. Цей процес включає оцінку ринкового середовища, аналіз конкурентів, виявлення потенційних ризиків і розробку стратегій для їх мінімізації.

Для компаній, які бажають вийти на міжнародні ринки, основними факторами, що впливають на формування маркетингових стратегій, є місія компанії, відповідність її стратегічних цілей цільовому ринку, ресурси, які вона використовує для досягнення своїх цілей, ринкове середовище та контекст зовнішнього маркетингового середовища.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Кот О. В.*

---

**Література:** 1. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметова А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351. 2. Дерев'янченко Т. Є. Проблеми оцінювання результативності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2005. № 2 (22). 3. Ілляшенко С. М., Пересадько Г. О. Маркетингова товарна політика промислового підприємства: управління стратегіями диверсифікації : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : ВТД «Університетська книга», 2009. 328 с. 4. Верба В. А., Гребешков О. М. Менеджмент проектів і консалтинг. *Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства*. URL: [economica.org.ua](http://economica.org.ua). 5. Cavusgil S. T. Advancing knowledge on emerging markets: past and future research in perspective. *International Business Review*. 2021. No. 30 (2). 6. Fregidou-Malama M., Hyder S. A. Multilevel trust in international marketing of healthcare services: a five-country comparative study. *International Business Review*. 2021. No. 30 (6).

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024 р.





## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 339.5

Бережний Д. В.

Студент 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність, види і типологію стратегій розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства. Розкрито процес формування стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** аналіз, міжнародна економічна діяльність.



**Annotation.** The article examines the essence, types and typology of strategies for the development of the international economic activity of the enterprise. The process of forming a strategy for the development of the international economic activity of the enterprise is disclosed.

**Keywords:** analysis, international economic activity.



**Постановка проблеми.** Міжнародний ринок надзвичайно великий і пропонує великі перспективи для бізнесу, але він також висуває нові вимоги до управління міжнародною економічною діяльністю (МЕД). Стратегія розвитку МЕД підприємства вимагає особливого підходу до її системної розробки. Стратегія розвитку МЕД підприємства характеризує економічні та фінансові аспекти його функціонування та містить техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів щодо підвищення ефективності його діяльності, що ілюструє складність формування такого планомірного та ефективного механізму в конкурентному середовищі. В умовах глобалізації міжнародна торгівля є важливим фактором розвитку підприємств. Протягом тривалого часу в економічній літературі просувалася ідея про те, що глобалізація є однією зі стратегій компаній, які прагнуть завоювати іноземні ринки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств знайшли своє відображення у фінансово-економічній літературі. Зокрема, значний внесок у дослідження теоретико-методологічних засад управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств зробили такі вчені: Анісімова О. М., Вітка Н. Є., Волкова І. А., Ярмакова О. А., Калініна О. Ю., Козак Ю. Г., Лабунська С. В., Лук'янова В. В., Малярєвський Ю. Д., Притула Н. В., Прокопшина О. В., Свідельська А. В.

**Метою** статті є узагальнення теоретичних положень, наукове обґрунтування та розробка методичного підходу до формування стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний етап розвитку економічної системи України характеризується розвитком економічних зв'язків між суб'єктами господарювання та представниками різних країн світу. Як наслідок, перед вітчизняними підприємствами постає проблема інтеграції в міжнародний економічний простір. Досягнення цієї мети потребує ефективної стратегії міжнародної економічної діяльності, розробка якої повинна включати загальний стратегічний план розвитку підприємства. Маючи конкретний план, підприємства можуть визначити основні види дій, які їм необхідно здійснити для виходу на зовнішні ринки, набуття конкурентоспроможності як суб'єкта господарювання та закріплення своїх позицій на зовнішніх ринках. У зв'язку з високим значенням стратегій МЕД в економічному розвитку підприємств необхідно вивчити особливості формування стратегії МЕД, фактори, що впливають на плани МЕД, а також зрозуміти сутність поняття та характеристики стратегій МЕД.



Міжнародна економічна діяльність (МЕД) підприємств – це галузь економічної діяльності, пов'язана з міжнародним виробництвом, науково-технічним співробітництвом, імпортом та експортом продукції, виходом і функціонуванням підприємств на зовнішніх ринках. Міжнародна економічна діяльність є результатом міжнародних економічних відносин з метою раціонального використання переваг міжнародного поділу праці, розвитку валютно-фінансових і кредитних відносин між державами та іншими країнами, вирішення національних економічних і зовнішньополітичних завдань.

Основними напрямками міжнародної економічної діяльності є вихід на зовнішні ринки, імпортно-експортні операції, моніторинг національної зовнішньої політики, міжнародне інвестиційне співробітництво, валютно-фінансові та кредитні операції.

Стратегічне планування в цій сфері бізнес-діяльності відіграє важливу роль у виході на зовнішні ринки та в ефективному функціонуванні підприємств.

Кожне підприємство є самостійним та унікальним учасником ринку і потребує індивідуального підходу до визначення, формулювання та реалізації стратегії, специфічної для нього, залежно від його внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану та характеру діяльності.

МЕД компанії реалізується через певні підходи, які можуть бути описані в стратегії МЕД.

Стратегія міжнародної економічної діяльності – це напрям економічної стратегії, який розглядає всі альтернативні варіанти розвитку у сфері зовнішньоекономічної діяльності та обґрунтування прийнятих рішень, правила і методи дій компаній на зовнішніх ринках як експортерів та імпортерів товарів і послуг, а також визначає принципи здійснення імпортних та експортних операцій з урахуванням чинного законодавства.

Успіху та конкурентоспроможності на міжнародному економічному ринку можна досягти шляхом своєчасного реагування на фактори, що впливають на процес планування міжнародної торгівлі. Оскільки підприємство як відкрита система має внутрішнє середовище, яке взаємодіє із зовнішнім середовищем та кореспондує з ним, і його особливості необхідно враховувати при плануванні будь-якої діяльності, доцільно класифікувати фактори, що впливають на формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності, на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

В українській практиці використовуються різні стратегії та форми виходу на зовнішні ринки. Дослідження показують, що значна кількість підприємств готова обрати найменш витратний і найбезпечніший варіант, тобто традиційний експорт. Лише невелика кількість компаній переходить до глобального маркетингу, коли їхня маркетингова діяльність за кордоном охоплює практично всі функціональні сфери діяльності компанії – не тільки збут, але й дослідження, розробки, логістику та людські ресурси.

Модель стратегії міжнародної економічної діяльності базується на перевагах процесного управління:

- він зменшує залежність процесів від функціональної ієрархії та створює пласку організаційну структуру;
- менеджери зосереджуються на тому, як досягти результатів у рамках бізнес-процесів, а не на управлінні ієрархією;
- максимізація кваліфікації працівників;
- делегування повноважень і відповідальності в рамках процесу;
- зосередження працівників і відділів на кінцевому результаті;
- зміна оцінки та винагорода праці;
- усунення проблем на «стиках» між відділами.

Для успіху міжнародної економічної діяльності підприємства необхідно не тільки мати конкурентоспроможний товар (роботу, послугу), а й забезпечити певні умови його постачання клієнтам. Остання обставина набуває особливого значення в сучасних умовах загострення міжнародної конкуренції, непередбачуваності і крайньої мінливості зовнішнього середовища.

**Висновки.** Таким чином, розробка стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства дозволяє максимально реалізувати такі функції міжнародної діяльності, як прискорювач економічного зростання та каталізатор ефективного розвитку підприємства. Складові моделі стратегії міжнародної діяльності дозволяють



досягти балансу між цілями на різних рівнях системи цілепокладання, між бажаними результатами та факторами їх досягнення.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Зайцев Ю. О.

**Література:** 1. Алькема В. Г., Качур О. Л. Логістична стратегія підприємства та алгоритм її реалізації. *Вчені записки університету "КРОК"*. 2017. Вип. 46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2017\\_46\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2017_46_14). 2. Дячков Д. В., Котенко Р. В. Особливості методичного інструментарію стратегічного аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2016. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_8). 3. Ковтун Е. О., Бондар І. О., Гуменюк А. А. Особливості розробки маркетингової стратегії для здійснення оптимізації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 6 (1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg\\_2016\\_6\(1\)\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevsg_2016_6(1)_42). 4. Лук'янова В. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства : монографія. Хмельницький, 2017. 239 с. 5. Маховка В. М., Зуйков В. О., Очнев А. О. Фінансова стратегія в контексті побудови конкурентної стратегії підприємства в умовах сучасного ринку. *Економіка і регіон*. 2016. Вип. 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2016\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_3_19).

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.



## ВЗАЄМОДІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

УДК 658.589:005.511

Бондаренко В. О.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено взаємодію інноваційних інформаційних технологій з бізнес-процесами на підприємствах. Висвітлено важливість використання таких технологій для оптимізації робочих процесів, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей компаній. Проаналізовано ключові аспекти взаємодії між інформаційними технологіями та бізнес-процесами, такі як автоматизація, управління даними, комунікації та аналіз.

**Ключові слова:** інформаційні технології, бізнес-процеси, оптимізація, продуктивність, автоматизація, управління даними, комунікації, аналіз, стратегічні цілі.



**Annotation.** The article explores the interaction of innovative information technologies with business processes in enterprises. The importance of using such technologies to optimize workflows, increase productivity, and achieve strategic goals of companies is highlighted. Key aspects of the interaction between information technologies and business processes are analyzed, such as automation, data management, communication, and analysis.

**Keywords:** information technologies, business processes, optimization, productivity, automation, data management, communication, analysis, strategic goals.







**Вступ.** Інформаційні технології стали не лише необхідною складовою, але й драйвером сучасного бізнесу, перетворюючи спосіб, яким підприємства функціонують і взаємодіють зі своїми клієнтами і конкурентами. Впровадження інформаційних технологій дозволяє підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси, підвищувати ефективність і здатність до інновацій, а також забезпечує конкурентні переваги на ринку. Привнесення інноваційних технологій у бізнес-процеси дозволяє компаніям реагувати на змінні умови ринку, прискорювати прийняття рішень та покращувати якість послуг. У цьому контексті важливо розуміти, як інформаційні технології взаємодіють з бізнес-процесами, щоб максимально використовувати їх потенціал та досягати стратегічних цілей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню основоположних тенденцій взаємодії інформаційних технологій з бізнес-процесами на підприємстві присвячені праці таких авторів, як А. Сорока [1]; А. Теребух, Р. Русин-Гриник, М. Підвальний [2]; Е. Сіскос [4]; Т. Зібель [5]; А.-М. Степіч, Л. Іванчич, Д.С. Вугець [6]; Е. Турбан, Ч. Поллард [7]. Водночас існує багато невирішених проблем у цій сфері. Зокрема, необхідно ретельніше дослідити вплив інформаційних технологій на стратегічне управління підприємством, оптимізацію процесів зв'язку з клієнтами, а також побудову ефективної системи управління даними та аналітики.

**Мета** статті полягає в аналізі ключових аспектів взаємодії між інформаційними технологіями та бізнес-процесами, таких як автоматизація, управління даними, комунікації та аналіз, щоб зрозуміти їхній вплив на ефективність підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Бізнес-процеси в сучасних підприємствах використовуються для організації, контролю та управління робочою діяльністю, інформацією та знаннями, що необхідні для виробництва продуктів або надання послуг. Розробка ефективних бізнес-процесів є важливим чинником конкурентоспроможності компанії, оскільки вони можуть бути використані для інновацій аби працювати ефективніше за конкурентів. Проте недоліки у розробці або виконанні бізнес-процесів можуть стати проблемою, що призводить до зниження ефективності та виникнення розбіжностей та розчарувань серед персоналу.

Ефективні бізнес-процеси та ІТ-системи мають ті самі цілі, щоб підвищити ефективність, зменшити витрати, покращити обслуговування клієнтів і надати об'єктивні дані для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Тому узгодження вимог бізнес-процесів і можливостей ІТ-технологій має вирішальне значення для досягнення бізнес-цілей і його стратегічних завдань. Але для цього потрібно спочатку зрозуміти та задокументувати наші процеси. Проведення аналізу процесу дає хороше уявлення про те, як інформація переміщується між відділами, які є контрольні точки або точки прийняття рішень, взаємодія між різними відділами, процедура збору вимог клієнтів, процедура спілкування та взаємодії з клієнтами тощо [1].

Бізнес-процеси – це низка взаємопов'язаних дій або завдань, спрямованих на досягнення певних цілей організації. Бізнес-процеси часто передбачають потік знань, інформації або матеріалів через різні відділи або сегменти підприємства в рамках набору пов'язаних процедур або дій. Зазвичай бізнес-процеси є багатофункціональними, але можуть бути обмежені певною функціональною галуззю, на якій спеціалізується підприємство. Деякі з поширених бізнес-процесів включають, серед іншого, управління людськими ресурсами, фінанси та бухгалтерський облік, продажі та маркетинг, а також виробництво.

Бізнес-процеси є основою функціонування будь-якої компанії чи організації, визначаючи спосіб, яким вона виконує свої операції та досягає своїх цілей. Ці процеси можуть бути простими або складними, залежно від розміру та складності організації. Вони часто включають в себе послідовність кроків, виконаних різними членами команди або відділами, що спрямовані на конкретний результат [2].

Важливим аспектом бізнес-процесів є їхній постійний аналіз та оптимізація. Організації завжди прагнуть знайти способи поліпшення ефективності своїх процесів, щоб збільшити продуктивність і знизити витрати. Це може включати в себе використання інформаційних технологій для автоматизації рутинних завдань, реорганізації послуг або перегляду процедур з метою забезпечення оптимального використання ресурсів. Іншим важливим аспектом бізнес-процесів є їхнє постійне адаптування до змін у середовищі. Організації повинні бути гнучкими та готовими реагувати на нові технології, законодавство, зміну попиту ринку та інші фактори, щоб залишатися конкурентоспроможними. В цьому контексті інформаційні технології можуть відігравати важливу роль у сприянні адаптації бізнес-процесів до змін, шляхом швидкого та ефективного впровадження нових рішень і стратегій.



У наш час використання технологій є необхідним для кожного існуючого бізнесу, оскільки технології допомагають організаціям у їхніх бізнес-процесах, таких як підвищення рівня обслуговування, продажів та ефективності. Використання технологій має величезну цінність у бізнес-процесі, і без їх використання бізнес-процес буде відносно шокуючою мрією для власників бізнесу.

Технології, безумовно, змінюють спосіб, яким бізнес виконує свої операції. Незалежно від розміру підприємства впровадження технологій має значний вплив на всі аспекти діяльності. Їх використання може мати як матеріальні, так і нематеріальні переваги, сприяючи досягненню бажаних результатів, що ставляться перед компанією. Сьогодні інформаційні технології стали необхідною складовою будь-якого успішного бізнесу. Вони не лише допомагають оптимізувати робочі процеси, а й забезпечують платформу для інновацій та розвитку. Організації використовують інформаційні технології з різних причин, починаючи від автоматизації процесів до розробки нових продуктів і послуг. Інформаційні технології дозволяють ефективніше використовувати ресурси, оптимізувати час та прискорювати виконання бізнес-процесів.

Інформаційні технології означають застосування технологій для вирішення організаційних або бізнес-проблем у широкому масштабі. Інформаційні технології стосуються розробки, підтримки та використання комп'ютера, програмного забезпечення, системи та мережі, що також включає їх використання для розповсюдження та обробки даних.

Автоматизація бізнес-процесів є однією з найбільш вагомих переваг використання інформаційних технологій у сучасному бізнесі. Це включає в себе впровадження програмного забезпечення та систем, які дозволяють автоматизувати рутинні операції, що раніше вимагали б значної людської участі. Автоматизація спрощує робочі процеси, зменшує кількість помилок і збільшує продуктивність працівників. Вона також дозволяє бізнесу швидше реагувати на зміни в умовах ринку та покращує загальну ефективність діяльності підприємства.

Інформаційні технології дозволяють створити ефективну систему управління комунікаціями всередині підприємства та зовнішньо з клієнтами та партнерами. Це включає в себе використання електронної пошти, відеоконференцій, внутрішніх комунікаційних платформ і соціальних мереж для швидкого обміну інформацією та співпраці. Ефективне управління комунікаціями допомагає підприємствам збільшувати продуктивність, покращувати взаєморозуміння між працівниками та залучати нових клієнтів.

За допомогою інформаційних технологій підприємства можуть ефективно відстежувати та аналізувати поведінку своїх клієнтів, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та програми лояльності. Такі системи допомагають підприємствам залучати нових клієнтів, збільшувати задоволеність і зберігати існуючих клієнтів, що відіграє важливу роль у збільшенні прибутковості та конкурентоспроможності.

Управління інформаційними даними полягає у зборі, зберіганні, організації та аналізі великих обсягів даних, що надходять від різних джерел. Інформаційні технології дозволяють підприємствам здійснювати ці процеси автоматично та ефективно, що допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі доступної інформації.

Інформаційні технології дозволяють забезпечити ефективне управління економічною безпекою підприємства шляхом застосування систем відстеження та контролю за фінансовими операціями, аналізу фінансової звітності та виявлення можливих ризиків. Це дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність управління фінансовими ресурсами підприємства [7].

Інформаційні технології дозволяють підприємствам забезпечити доступ до необхідної інформації та ресурсів з будь-якого місця та в будь-який час, що особливо актуально в умовах збільшення роботи з віддаленими працівниками та глобальною розподіленою командою. Це підвищує продуктивність та ефективність роботи колективу та дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

Висновки. Таким чином, використання інформаційних технологій на підприємствах відіграє важливу роль у покращенні різних аспектів їх діяльності. Дослідження показує, що ці технології сприяють оптимізації робочих процесів і підвищують продуктивність працівників шляхом автоматизації рутинних операцій. Крім того, вони створюють платформу для інновацій та розвитку, що дозволяє підприємствам впроваджувати нові продукти та послуги, а також ефективно управляти комунікаціями як всередині, так і зовні підприємства. Інформаційні технології також допомагають відстежувати та аналізувати поведінку клієнтів, що сприяє створенню персоналізованих пропозицій та програм лояльності. Також вони забезпечують ефективне управління



інформаційними даними, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі доступної інформації. Отже, використання інформаційних технологій стає не просто стратегічно важливим аспектом, але й необхідністю для підприємств у сучасному бізнес-середовищі, що допомагає підвищувати їх конкурентоспроможність, ефективність і досягати успіху на ринку.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Дибач І. Л.

---

**Література:** 1. Сорока А. М. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами на підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 76–81. 2. Теребух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. Бізнес-процеси підприємства: суть та класифікаційні ознаки. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.4.13. 3. Cloud computing capability: its technological root and business impact / X. (. Luo et al. *Journal of organizational computing and electronic commerce*. 2018. Vol. 28, no. 3. P. 193–213. DOI: 10.1080/10919392.2018.1480926. 4. Siskos E. et al. Integration of artificial intelligence into business processes. *Actual problems of international relations*. 2021. No. 147. P. 65–73. DOI: 10.17721/apmv.2021.147.1.65-73. 5. Siebel T. M. Digital transformation: survive and thrive in an era of mass extinction. RosettaBooks, 2019. 256 p. 6. Stjepić A.-M., Ivančić L., Vugec D. S. Mastering digital transformation through business process management: investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*. 2020. Vol. 16, no. 1. P. 41–74. DOI: 10.7341/20201612. 7. Turban E., Pollard C. Information technology for management: advancing sustainable, profitable business growth. Wiley, 2013. 480 p. 8. Unveiling 4 powerful benefits of digital innovation. Quixy. URL: <https://quixy.com/blog/benefits-of-digital-innovation/>.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.



## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИМИ ТОВАРАМИ

УДК 339.5

Борзенко М. А.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку міжнародної торгівлі високотехнологічними товарами. Висвітлено роль цифрових технологій у торгівлі та їх вплив на підвищення ефективності торгових операцій. Проаналізовано статистичні дані щодо експорту й імпорту високотехнологічних товарів провідними країнами світу. Особливу увагу приділено торгівлі IT-послугами в Україні, наявним проблемам і перспективам розвитку цієї сфери.

**Ключові слова:** високотехнологічні товари, цифрові технології, торгівля, експорт, імпорт, IT-послуги.



**Annotation.** The article examines current trends in the development of international trade in high-tech goods. The role of digital technologies in trade and their impact on improving the efficiency of trade operations are highlighted. Statistical data on



exports and imports of high-tech goods by leading countries are analyzed. Special attention is paid to the trade in IT services in Ukraine, existing problems and prospects for the development of this area.

**Keywords:** high-tech goods, digital technologies, trade, exports, imports, IT services.



**Постановка проблеми.** На сучасному етапі торгівля високотехнологічними товарами відіграє ключову роль у забезпеченні економічного розвитку країн світу. Активне впровадження цифрових технологій суттєво трансформує традиційні форми та методи ведення міжнародної торгівлі, відкриваючи нові можливості, але й створюючи певні виклики. Саме тому аналіз сучасних тенденцій у цій сфері є вкрай важливим для розроблення ефективних стратегій розвитку національних економік.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням тенденцій розвитку міжнародної торгівлі високотехнологічними товарами присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, Багрова Є. Р. досліджувала вплив СОТ на формування сучасних торговельних тенденцій [1]. Богородицька Г. Є. та Ковальова А. І. розглядали основні концепції міжнародної торгівлі [2]. Гаврилюк І. аналізував динаміку та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні [3]. Дзяд О. та Михайленко О. вивчали перспективи переходу до циркулярної економіки [4]. Однак через стрімкі зміни, які відбуваються під впливом науково-технічного прогресу, ця тематика потребує постійного перегляду та доповнення.

**Мета** статті полягає у визначенні сучасних тенденцій розвитку міжнародної торгівлі високотехнологічними товарами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Високотехнологічними товарами прийнято вважати продукцію з високою інтенсивністю досліджень і розробок, яка потребує значних інвестицій у НДДКР. До цієї категорії відносять аерокосмічну техніку, комп'ютери, фармацевтичні препарати, наукові прилади, електронне обладнання, телекомунікаційне обладнання тощо. За оцінками ЮНКТАД, у 2022 р. загальний світовий експорт високотехнологічних товарів склав 2,9 трлн дол. США, що становить близько 18 % від загального обсягу світової торгівлі товарами [12].

Лідруючі позиції на світовому ринку високотехнологічних товарів займає Китай, частка якого у 2022 р. становила 26,53 % загальносвітового експорту, або 769,7 млрд дол. США. Китай є найбільшим експортером таких товарів, як телефони, комп'ютери, машини для обробки даних, інтегральні схеми, маршрутизатори. На другому місці – Німеччина з часткою 8,64 %, далі йдуть Гонконг (4,26 %), США (3,87 %) та В'єтнам (3,59 %). Разом на топ-5 країн припадає понад 50 % світового експорту високих технологій [12].

Цікавою тенденцією останніх років стало зростання ролі В'єтнаму як експортера високотехнологічної продукції. Зокрема, у 2020 р. експорт цієї країни до Китаю збільшився на 35,4 % порівняно з 2019 р. і склав 36,8 млрд дол. Основними статтями експорту В'єтнаму були телефони, маршрутизатори, процесори, схеми та напівпровідники [7].

Активне впровадження цифрових технологій справляє трансформаційний вплив на традиційні форми міжнародної торгівлі. Згідно з дослідженням Всесвітнього економічного форуму, найбільш значущими технологіями для торгівлі є Інтернет речей, цифрові платежі, електронні торгові майданчики, хмарні сховища даних [13]. Їх використання сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій, зниженню трансакційних витрат, поліпшенню прозорості торгових ланцюжків постачання (рис. 1).

Пандемія COVID-19 прискорила процеси диджиталізації у торгівлі. У 2020 р. торгівля високотехнологічними товарами вперше перевищила торгівлю традиційними товарами. Це сталося завдяки різкому зростанню попиту на комп'ютери, комунікаційне й периферійне обладнання, обладнання для зберігання даних через масовий перехід на віддалені форми роботи та навчання в умовах карантинних обмежень [2]. Наприклад, США у 2020 р. збільшили імпорт планшетів, ноутбуків, твердотільних напівпровідникових накопичувачів приблизно на 20–40 % порівняно з 2019 р.

У європейських країнах спостерігалася схожа тенденція. Після критичного падіння торгівлі навесні 2020 р. через блокування виробництв і логістики у другій половині року торговельні потоки відновилися і навіть перевищили допандемічні обсяги у секторах комп'ютерів, побутової електроніки, засобів зв'язку [10].

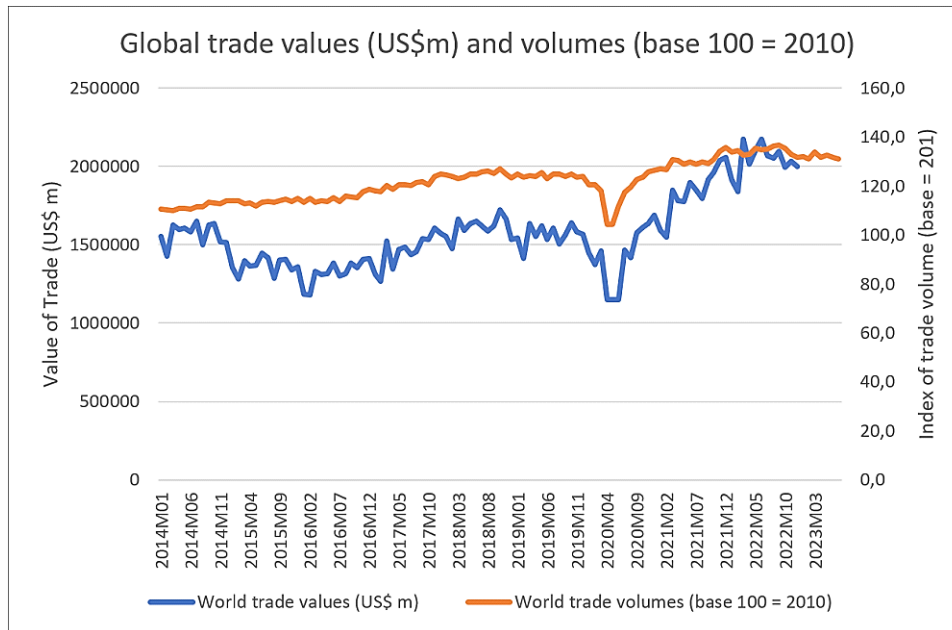


Рис. 1. **Обсяги та вартість світової торгівлі, 2014–2023 рр.**

Джерело: [12]

Водночас посилення геополітичної напруженості та торговельних протистоянь між великими економічними гравцями, таких як США та Китай, стало загрозою для розвитку міжнародної торгівлі високотехнологічними товарами. Застосування торговельних санкцій, обмежень на експорт товарів подвійного призначення як інструментів тиску може підірвати принципи відкритої та вільної торгівлі [10]. У цій ситуації виграють країни, що не залучені до глобальних конфліктів, наприклад В'єтнам.

В Україні традиційно високотехнологічний експорт був невисоким і не відігравав ключової ролі у торговельних відносинах. Проте з початку 2020-х років найбільшою експортною статтею є інформаційні послуги, які у 2022 р. досягли частки у 48 % від загального експорту послуг [6]. Незважаючи на повномасштабну війну, у 2022 р. експорт ІТ-послуг зріс на 16 % порівняно з попереднім роком, що свідчить про стійкість та значний потенціал цієї галузі.

Однак існують певні проблеми, що перешкоджають подальшому розвитку торгівлі наукомісткою продукцією в Україні. Серед них відзначають низький рівень підготовки ІТ-фахівців, невідповідність змісту освітніх програм потребам ринку, відсутність цілісної державної стратегії розвитку ІТ-сектора та політики диджиталізації, недоліки у сфері електронного урядування та впровадженні електронної комерції на споживчому ринку [4; 5].

Для підвищення конкурентоспроможності України на світовому ринку високотехнологічних товарів і послуг необхідно вирішити наявні проблеми шляхом:

- кардинального оновлення системи підготовки ІТ-кадрів відповідно до потреб ринку;
- розроблення та імплементації національної стратегії розвитку ІТ-сектора;
- прискорення процесів цифровізації за міжнародними стандартами;
- заохочення інвестицій у створення інноваційних кластерів, технопарків, стартап-інкубаторів;
- гармонізації вітчизняного законодавства з міжнародними нормами у сфері регулювання високотехнологічного бізнесу.

Отже, міжнародна торгівля високотехнологічними товарами стрімко розвивається під впливом технологічного прогресу та диджиталізації економічних процесів. При цьому виникають одночасно як нові можливості для учасників торгівлі, так і виклики, пов'язані з обмеженістю ресурсів, перебудовою регуляторних механізмів, посиленням геополітичної нестабільності.



**Висновки.** Підсумовуючи, можна зазначити, що міжнародна торгівля високотехнологічними товарами на сучасному етапі демонструє стійку тенденцію до зростання. Цей процес пришвидшується завдяки широкому впровадженню цифрових технологій, які підвищують ефективність логістичних операцій і відкривають нові можливості для учасників торгівлі.

Лідерами у високотехнологічному експорті є Китай, країни Європи, США та окремі азійські держави, проте перспективи стрімко розвиватися має й український ІТ-сектор. Основними викликами залишаються фрагментація регулювання, цифровий розрив між країнами, загострення торговельних протистоянь.

Для забезпечення сталого розвитку цієї галузі Україні необхідно вдосконалити систему підготовки ІТ-кадрів, імплементувати національну стратегію розвитку ІТ-сектора, сприяти гармонізації торговельних правил на глобальному рівні.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

---

**Література:** 1. Багрова Є. Р. СОТ і сучасні тенденції розвитку міжнародної торгівлі : магістерська робота. 2021. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/6006>. 2. Богородицька Г. Є., Ковальова А. І. Основні концепції міжнародної торгівлі // Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід і вітчизняні реалії : матеріали Міжнар. наук. конф., 2022. DOI: 10.36059/978-966-397-252-7-2. 3. Гаврилюк І. Динаміка та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-33. 4. Дзяд О., Михайленко О. Сучасні тенденції та перспективи розвитку міжнародної торгівлі товарами у контексті переходу до циркулярної економіки. *Theoretical Foundations in Economics and Management*. 2022. Р. 548–625. DOI: 10.46299/isg.2022.mono.econ.2.8.4. 5. Муленко В. М. Проблеми та перспективи розвитку міжнародної торгівлі інформаційними послугами України. *Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища*. 2022. DOI: 10.36059/978-966-397-254-1-13. 6. Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/State\\_m.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/State_m.pdf). 7. Погоріла К. В. та ін. Роль міжнародної торгівлі в економічному розвитку : thesis. 2019. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83867>. 8. Стрембіцька Л. Л. Сучасні тенденції та перспективи розвитку торгівлі України товарами. *Економічні горизонти*. 2018. № 1. С. 19–27. 9. Федоришина Л. М. Дослідження тенденцій розвитку міжнародної інтернет-торгівлі та міжнародного поштового обміну. *Митна безпека*. 2019. № 1 (2). С. 218–232. DOI: 10.33244/2617-5959.1(2).2018.218-232. 10. Христенко Л. М., Крамчанинова А. О., Швецова О. В. Вплив глобальних загроз на формування тенденцій розвитку міжнародної торгівлі. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 3 (267). С. 41–47. DOI: 10.33216/1998-7927-2021-267-3-41-47. 11. Якоб Є. Проблеми розвитку міжнародної електронної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-32. 12. UNCTAD. URL: <https://unctad.org/>. 13. Scientific and practical conferences International Science Group. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/06/Monograph/Doi/Econ/ISG.2022.MONO.ECON.2.8.4.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.





## ОСНОВНІ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 336.71

Борова П. В.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено визначенню цілей та завдань стратегічного планування в міжнародній діяльності банківських установ. Розглянуто теоретичні аспекти стратегічного планування міжнародної діяльності банку. Визначено ключові етапи стратегічного планування цієї діяльності.

**Ключові слова:** міжнародна діяльність, стратегічне планування, банк, ринкові можливості.

**Annotation.** The article is devoted to the strategic planning of the bank's international activities. The theoretical aspects of strategic planning of the bank's international activities are considered. The goals, objectives and principles of strategic planning of the bank's international activities are described. Key stages of strategic planning of this activity are defined.

**Keywords:** international activity, strategic planning, bank, market opportunities.

**Постановка проблеми.** Стратегічне планування міжнародної діяльності банку залишається актуальним і важливим у сучасному економічному середовищі через низку причин:

- по-перше, з розвитком глобальних ринків і зростанням міжнародної торгівлі банки мають можливість розширити свою діяльність за межами своїх національних кордонів. Стратегічне планування допомагає їм ефективно використовувати ці можливості;
- по-друге, банки змушені конкурувати на міжнародному ринку з іншими гравцями, включаючи іноземні банки та фінансові установи, а ефективне стратегічне планування дозволяє банкам знайти свої конкурентні переваги та збільшити свою привабливість для клієнтів;
- по-третє, міжнародна діяльність банків супроводжується різними видами ризиків, такими як валютні ризики, політичні ризики, ризики зміни законодавства тощо. Стратегічне планування допомагає зменшити ці ризики та підготуватися до них;
- по-четверте, сучасні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та аналітика даних, відкривають нові можливості для міжнародної діяльності банків. Стратегічне планування допомагає інтегрувати ці технології в діяльність банку для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Отже, стратегічне планування міжнародної діяльності залишається важливим інструментом для досягнення успіху та сталого розвитку банку в умовах глобальної економіки і потребує постійної уваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню стратегічного планування в міжнародній діяльності банківських установ присвячені роботи численних вітчизняних і зарубіжних учених, таких як С. І. Благун, Е. Г. Авраменко, Т. Olsen, А. С. Рибалко, О. В. Зайцев, І. А. Сисоєнко, Д. О. Карлюка [2; 3; 4; 5; 6] та ін. Проте швидкі зміни, які відбуваються в міжнародному середовищі, вимагають від керівництва банківських установ постійної уваги, що потребує проведення дослідження у напрямках розробки та впровадження стратегій, спрямованих на розвиток банку в міжнародному масштабі, збільшення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого фінансового результату.

**Мета статті** – визначення основних цілей і завдань стратегічного планування міжнародної діяльності банку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Для забезпечення сталого економічного зростання в Україні необхідною умовою є потужна банківська система. Умови постійних економічних трансформацій ставлять перед вітчизняними банками з часом серйозні випробування. Багато факторів підштовхують банківську систему до постійного вдосконалення, включаючи швидкі зміни умов функціонування, відкритість зовніш-



ньому середовищу та схильність до внутрішніх перетворень. Рівень розвитку економіки значною мірою залежить від стану банківської системи. Тому все більше банків розуміють необхідність розвитку своєї міжнародної діяльності [6, с. 299].

Як зазначає Благун С. І.: «Міжнародна діяльність банку включає в себе будь-які фінансові операції та послуги, які банк надає за межами своєї країни походження. Загалом міжнародна діяльність банку дозволяє йому розширити свою діяльність за межі національного ринку та отримати доступ до нових можливостей і ресурсів» [2, с. 182]. Основні цілі стратегічного планування міжнародної діяльності банку наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні цілі стратегічного планування міжнародної діяльності банку**

№	Ціль	Характеристика
1	Розширення географічного присутності	«Банк може міркувати про входження на нові ринки або збільшення своєї присутності в різних країнах або регіонах» [5, с. 116]
2	Збільшення доходів	«Однією з основних цілей міжнародної експансії є збільшення обсягів бізнесу та прибутку через розширення клієнтської бази та надання нових продуктів і послуг» [5, с. 116]
3	Диверсифікація ризиків	«Міжнародна діяльність може допомогти банку розподілити ризики, пов'язані зі змінами в економічному середовищі або регулятивними змінами в конкретних країнах» [5, с. 116]
4	Залучення нових клієнтів та ринків	«Міжнародна експансія може допомогти банку привернути нових клієнтів та зайняти позиції на ринках, де ще немає насичення» [5, с. 117]
5	Підвищення конкурентоспроможності	«За допомогою міжнародного розширення банк може покращити свою конкурентоспроможність, використовуючи переваги масштабу, географічної диверсифікації та доступу до нових технологій» [5, с. 117]
6	Збільшення міжнародного престижу та репутації	«Успішна міжнародна діяльність може підвищити престиж та репутацію банку як глобального гравця в фінансовому секторі» [5, с. 117]

Джерело: складено за [5, с. 116–117]

Вищезазначені цілі можуть бути реалізовані через розробку та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення конкретних міжнародних цілей та орієнтованих на потреби ринку та клієнтів.

Основними завданнями стратегічного планування міжнародної діяльності банку є:

- визначення мети та напрямків міжнародної діяльності банку, включаючи розширення ринків, збільшення прибутковості, підвищення конкурентоспроможності тощо;
- оцінка глобальних економічних, політичних, соціокультурних і технологічних тенденцій та їх впливу на міжнародну діяльність банку;
  - оцінка сильних і слабких сторін банку, його ресурсів і конкурентоспроможності;
  - розробка конкретних стратегій для досягнення визначених цілей, таких як розширення мережі відділень, розвиток нових продуктів і послуг, партнерство з міжнародними банками тощо;
  - визначення потенційних ризиків, пов'язаних з міжнародною діяльністю, та розробка стратегій їх управління та мінімізації;
  - встановлення конкретних заходів і механізмів для реалізації стратегій, визначення відповідальних осіб і термінів виконання;
  - постійний контроль за виконанням стратегічних планів, аналіз результатів і внесення коректив у стратегії з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [1].

Принципи, які варто враховувати при розробці та виконанні стратегій, наведені на рис. 1. Ці принципи допомагають забезпечити ефективне та цілеспрямоване стратегічне планування міжнародної діяльності банку, що сприяє досягненню успіху та стійкості в глобальному банківському середовищі.

Стратегічне планування вимагає комплексного підходу та урахування численних факторів. Узагальнюючи, можна виділити ключові етапи стратегічного планування міжнародної діяльності банку:

- Аналіз зовнішнього середовища. Оцінка глобальних фінансових тенденцій, політичної стабільності, економічного розвитку та ринкових можливостей у різних країнах і регіонах.
- Внутрішній аналіз. Оцінка власних сильних і слабких сторін, а також ресурсів, що доступні для міжнародної експансії, таких як кадри, технології, фінансові ресурси тощо.





- Визначення цілей та стратегій. Встановлення конкретних цілей, які банк прагне досягти на міжнародному ринку, і розробка стратегій, які дозволять досягти цих цілей. Це може включати розширення географічного присутності, розвиток нових фінансових продуктів або покращення послуг для клієнтів.



Рис. 1. Принципи стратегічного планування міжнародної діяльності банку

Джерело: [3, с. 34–35]

- Оцінка ризиків. Аналіз потенційних ризиків, пов'язаних з міжнародною діяльністю, включаючи валютні ризики, політичні ризики, ризики зміни законодавства тощо.
- Розробка плану дій. Розробка конкретного плану дій для реалізації обраних стратегій, включаючи розподіл ресурсів, встановлення термінів і відповідальності.
- Впровадження та контроль. Реалізація стратегій та відстеження їх виконання, а також внесення корективів у план, якщо потрібно, на основі аналізу результатів та зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
- Неперервна оцінка та адаптація. Стратегічне планування міжнародної діяльності банку має бути процесом, який постійно оцінюється та адаптується до змін у глобальному середовищі, щоб забезпечити успішність і конкурентоспроможність банку в міжнародному масштабі [4, с. 12].

**Висновки.** У статті розглянуто основні цілі та завдання стратегічного планування міжнародної діяльності банку. Описано принципи, які варто враховувати при розробці та виконанні стратегій. Виділено ключові етапи стратегічного планування міжнародної діяльності банку. У цілому стратегічне планування міжнародної діяльності банку є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає від банку аналітичності, гнучкості та здатності до адаптації. Правильно розроблена та ефективно впроваджена стратегія дозволить банку досягти успіху та стати конкурентоспроможним у світі глобальних фінансів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.

**Література:** 1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 20.09.2001 № 2740-111. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. 2. Благун С. І. Аналіз тенденцій розвитку грошово-кредитної системи України. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 170–184. 3. Авраменко Е. Г. Банківська система України: проблеми та перспективи. *Економічні науки*. 2021. № 5. С. 33–38. 4. Olsen T., Judah M., Phillips S. New bank strategies require new



operating models management., Bain and company. 2017. P. 12–19. **5.** Рибалко А. С., Зайцев О. В. Сучасні підходи до аналізу діяльності банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. С. 114–122. **6.** Сисоєнко І. А., Карлюка Д. О. Оцінка результатів банківської діяльності. *Гроші, фінанси і кредит*. 2020. № 41. С. 297–301.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ВАЛОВОГО ВНУТРІШНЬОГО ПРОДУКТУ УКРАЇНИ

УДК 330.50

Вареник О. С.

Студентка 3 курсу ОП «Бізнес-статистика і аналітика»  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано динаміку розвитку валового внутрішнього продукту України. Визначено характер тенденції ВВП України у довоєнний період. Досліджено стан української економіки та визначено фактори впливу у воєнний період. Побудовано прогнозну модель обсягу ВВП країни на 2024 рік.

**Ключові слова:** ВВП, економічний розвиток, виробництво, тенденція, модель.



**Annotation.** The article analyzes the dynamics of the development of the gross domestic product of Ukraine. The nature of the trend of Ukraine's GDP in the pre-war period is determined. The state of the Ukrainian economy was studied and the influencing factors during the war period were determined. A forecast model of the country's GDP for 2024 has been built.

**Keywords:** GDP, economic development, production, trend, model.



В умовах глобалізації та високої турбулентності дослідники використовують дуже багато показників виміру економічного розвитку країн. Проте багато науковців вважають, що найбільш універсальним показником для аналізу стану економічного розвитку країни є валовий внутрішній продукт (ВВП), який описує загальний потенціал економіки країни щодо задоволення потреб економічних суб'єктів.

Актуальність дослідження ВВП України завжди доречна, особливо тепер, оскільки на економічний розвиток країни впливає форсмажорна ситуація – повномасштабне вторгнення Росії на територію України. Валовий внутрішній продукт багатьма науковцями вважається головним показником, який відображає загальне економічне становище в країні.

Вхідною інформаційною базою для проведення аналізу динаміки ВВП України є офіційна статистична інформація, яка опублікована на сайті Державної служби статистики України [3]. Динаміку ВВП України з 2010 р. до 2023 р. проілюстровано на рис. 1.

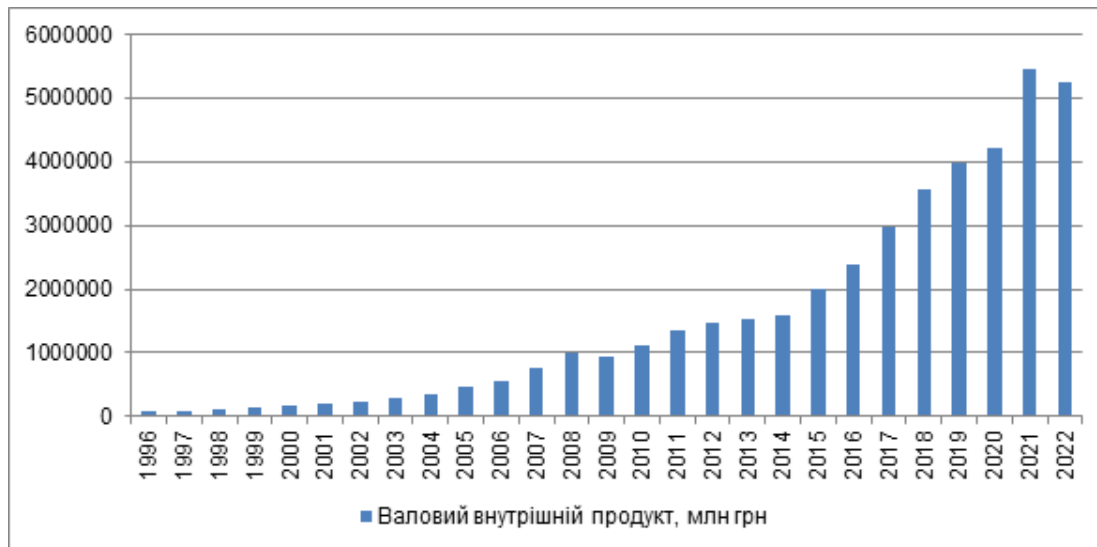


Рис. 1. Динаміка ВВП України за 2010–2023 рр.

З рис. 1 бачимо, що до 2021 р. ВВП України мав позитивну тенденцію. Отже, економіка України за період 1996–2021 роки стабільно розвивалась, однак, незважаючи на те, що ВВП мав стрімкі тенденції до збільшення, вже у 2022 року спостерігається зниження обсягу ВВП на 211735 млн грн порівняно з 2021 роком. Дослідники стверджують [1; 2; 6–8], що такий спад обсягу ВВП є найбільшим за період незалежності України. Така кризова ситуація є результатом економічної діяльності, зумовлена повномасштабним вторгненням. Саме це провокує доцільність використання різних методів і моделей для більш ґрунтовного аналізу розвитку ВВП.

Протягом останніх двох років економіка України стикається з важкими викликами, оскільки форсмажорна ситуація вплинула на усі сектори економіки. Її критична інфраструктура суттєво пошкоджена, що супроводжує погіршення її економічної потужності. Форсмажорна ситуація сприяла окупації південних територій України та обмеженню використання Чорного моря у торговельних процесах. Такі фактори, безумовно, призводять до зменшення обсягу зовнішньої торгівлі.

З 2022 року негативного впливу зазнали вітчизняні підприємства, які є фундаментом формування ВВП. Багато з них зіткнулись зі значними проблемами збуту продукції, інші взагалі припинили свою діяльність на необмежений термін. Багато підприємств є зруйновано у результаті активних бойових дій. Таким чином, виникає проблема зі зростанням попиту та зниженням пропозиції товарів та послуг з боку підприємств. Окрім цього, підприємницький сектор займає вагомe місце у забезпеченні бюджетів різних рівнів доходами у вигляді податкових платежів. Спостерігаються втрата виробництва та зниження інвестицій у економіку через збільшення військових витрат. Ще одним викликом для функціонування вітчизняних підприємств є дефіцит електроенергії, що заважає їм функціонувати стабільно. Також українська економіка стикнулася з вимушеною міграцією, що негативно вплинуло на економічний розвиток. Підприємствам бракує кваліфікованих працівників через відтік кадрів за кордон. Більшість населення, що залишилось, не є платоспроможним. Отже, усі перелічені фактори здійснюють прямий негативний вплив на обсяг ВВП у 2022 році.

З метою визначення майбутньої тенденції ВВП країни побудуємо прогнозну модель, результати якої наведено на рис. 2.

За результатами прогнозування обсягу ВВП країни в 2023 році спостерігається позитивна динаміка до збільшення. Вже у 2023 році, незважаючи на складну економічну ситуацію, обсяг ВВП порівняно з 2022 роком виріс до 6537825 млн грн. Отже, Україна починає відновлювати виробництво та нарощувати товарообіг задля стабілізації її економічного розвитку, що позитивно впливає на усі сфері діяльності населення.

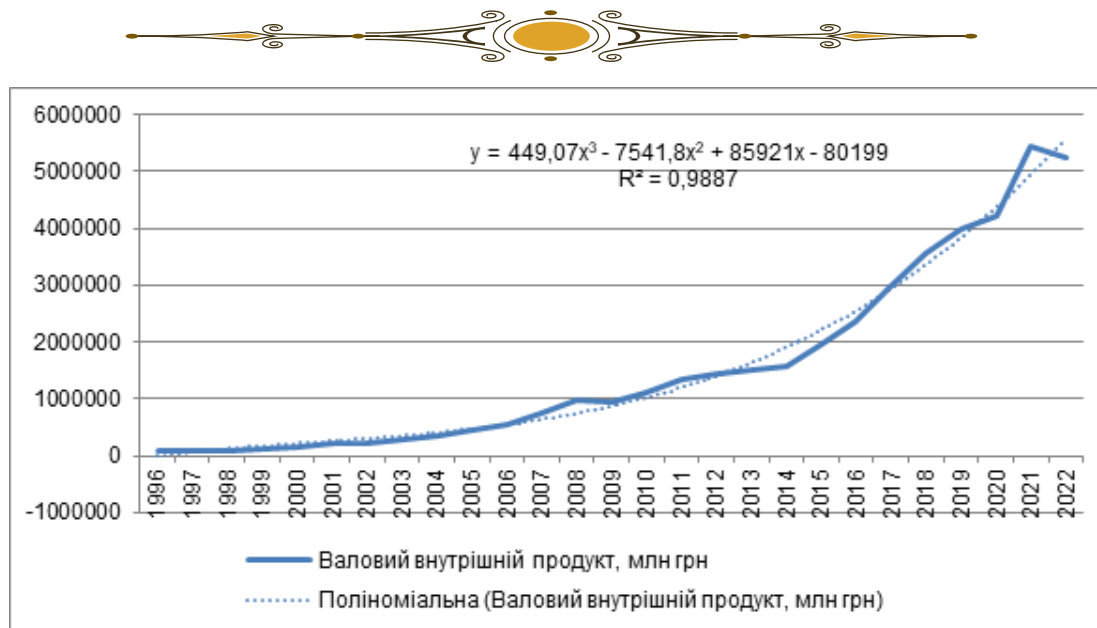


Рис. 2. Прогнозна модель обсягу ВВП країни

Підприємницький сектор починає адаптуватися до воєнної ситуації та евакуювати бізнес у більш безпечні райони, щоб відновити свою діяльність та ланцюги постачань. Також ще одним шляхом максимізації прибутку, який використовують українські підприємства, є переорієнтація виробництва на випуск товарів із великим попитом у воєнний період. Найбільш адаптованим до нових умов є сектор торгівлі та сфери послуг. Обсяг імпорту починає зростати, що не можна поки сказати про експорт. Збільшення обсягу експорту є проблематичним для вітчизняної економіки, оскільки підприємства стикнулись з блокуванням морських портів і вимушені використовувати канали залізничного та вантажного транспорту.

Важливим є аналіз подальшої тенденції ВВП задля формування першочергових заходів відновлення багатострокової позитивної тенденції та управління ризиками. Одним із методів, який дозволяє проаналізувати тенденцію ВВП, – це прості методи прогнозування. За допомогою простої трендової моделі було визначено, що у 2024 році очікується ВВП обсягом 6582569,648 млн грн. Отже, прогнозується збереження позитивної тенденції протягом року.

Таким чином, можна зробити висновок, що воєнні дії завдали значної шкоди українській економіці, але вже у 2023 році українська економіка змогла підвищити свої потужності, незважаючи на серйозні перешкоди. Внески досліджень економічного стану України під час воєнних дій є вагомими, оскільки вони надають можливість виявити характер впливу воєнного вторгнення на економіку та підприємницьку діяльність. Дослідження у цій сфері дозволяють з'ясувати актуальні проблеми та ризики, з якими стикається вітчизняна економіка. Також такий аналіз є корисним для визначення оптимальних заходів для нівелювання негативних наслідків форсмажорної ситуації, що є важливим для подальшого економічного розвитку України. Ведення бізнесу під час воєнних дій вимагає значних зусиль, але наперекір усім труднощам українські підприємства продовжують свої справу та розвиваються.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бровко О.

**Література:** 1. Мавріна М. І. Аналіз стану економіки України у воєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія : Економічні науки.* 2023. № 1 (38). С. 99–105. 2. Бровко О. І. Статистичний аналіз макроекономічних показників ЕС // *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 31 трав. – 1 черв. 2018 р.).* Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 208–209. URL: [http://www.skced.hneu.edu.ua/files/tez\\_konferencii\\_simon\\_kuznets\\_6\\_06\\_18.pdf](http://www.skced.hneu.edu.ua/files/tez_konferencii_simon_kuznets_6_06_18.pdf). 3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. 4. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability.* 2023. № 7 (3). DOI: 10.51599/is.2023.07.03.07. 5. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. 9–10 (272–273). ISSN 2409-9260 (Print) ISSN 2415-3869 (Online). 6. Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді : матеріали V Міжвузівської студентської наукової конференції (20 трав. 2021 р., м. Харків). Харків : ХНПУ, 2021. 173 с. 7. Rayevnyeva O., Brovko O., Su Rui. Computer-Mathematical Modeling of the Influence of the Macro-Environment on



the Economic Behavior of the Enterprise. 2023 7th International Symposium on Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies (ISMSIT). DOI: 10.1109/ISMSIT58785.2023.10304994. 8. Rayevnyeva O., Filip S., Aksonova I., Brovko O., Rui S. The impact of sensitivity of economic activities on the economic behaviour of enterprise. *Economics of Development*. 2022. Vol. 21. No. 3. P. 27–39.

Стаття надійшла до редакції 26.04.2024 р.



## ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.137.2

Василенко В. М.

Студент 4 курсу навчання  
факультету міжнародної економіки та підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто поняття «міжнародна конкурентоспроможність» в контексті критичного аспекту економічного успіху підприємств та країн на світовій арені. Зосереджено увагу на здатності підприємств створювати та підтримувати конкурентні переваги через використання інноваційних стратегій, вдосконалення технологій та ефективний маркетинг. Підкреслено необхідність постійної адаптації до змін у глобальному середовищі та акцентовано увагу на важливості підвищення конкурентоспроможності для досягнення економічного зростання та стабільності. Запропоновано напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності торговельного підприємства.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, міжнародна конкурентоспроможність, інноваційні стратегії, технології, маркетинг.



**Annotation.** The article examines the concept of "international competitiveness" in the context of a critical aspect of the economic success of enterprises and countries on the world stage. The focus is on the ability of enterprises to create and sustain competitive advantages through the use of innovative strategies, technological improvements, and effective marketing. The need for constant adaptation to changes in the global environment is emphasized and attention is focused on the importance of increasing competitiveness in order to achieve economic growth and stability. Directions for increasing the international competitiveness of a trading enterprise are proposed.

**Keywords:** competitiveness, competitive advantages, international competitiveness, innovative strategies, technologies, marketing.



Конкуренція спонукає підприємства до постійного пошуку шляхів забезпечення конкурентоспроможності та розроблення стратегій. Це стає ключовою метою їх господарювання, оскільки від рівня конкурентоспроможності залежить їх виживання на ринку. Конкуренція виступає важливим стимулом ринкових відносин і визначає динаміку розвитку товарів і послуг.



Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних виробників є серйозним фактором, який загрожує економічній стабільності країни. Це пояснюється тим, що конкурентоспроможність відображає рівень розвитку країни та її економічної потужності, що, своєю чергою, є ключовим для успішного відтворення у світовій економічній системі.

Суттєвим показником конкурентоспроможності є наявність конкурентних переваг, тобто тих факторів, які роблять підприємство відмінним від інших у цій сфері. Важливо зазначити, що ці фактори можуть змінюватися впливом середовища, в якому діє підприємство. Тому вирішальним аспектом є постійний аналіз та адаптація стратегій підприємств до змін у конкурентному середовищі, щоб забезпечити його конкурентоспроможність і зберегти економічну безпеку країни.

Проблема конкурентоспроможності є предметом постійних досліджень у розвинених країнах, таких як США, Канада, Японія. Історія економічної думки відзначена вагомим внеском таких учених, як Г. Азоев, Д. М. Портер, Д. Рікардо, Дж. Робінзон, А. Сміт, А. Томпсон, Ф. Хайєк, Е. Чемберлен, А. Юданов, П. Самуельсон, Й. Шумпетер та ін.

**Метою** дослідження є особливості формування механізму підвищення міжнародної конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Перехід до ринкової економіки є складним процесом, що передбачає активну участь підприємств у конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність стає визначальним чинником у забезпеченні їхнього успіху, оскільки вона відображає їхню здатність адаптуватися до змін на ринку та задовольняти потреби споживачів [1].

Дослідження підходів до конкурентоспроможності відображає важливість не лише зайняття певної ринкової ніші, але й збереження прибутковості на довгостроковій основі. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства вимагає не лише активного входження на ринок, але й здатність утриматися та просуватися в ньому. Розуміння конкурентоспроможності як багатогранного поняття, що включає в себе якісні та кількісні показники успішності, надає можливість глибше розуміти та адаптувати стратегії підприємства для досягнення стабільного успіху на ринку. Дослідження конкурентів та аналіз ринкової інформації стають ключовими компонентами в розвитку конкурентних переваг підприємств [2].

Конкурентоспроможність підприємств полягає у досягненні підприємством конкурентних переваг у суперництві та відображається виходом їхньої продукції на ринок. Сучасні зарубіжні науковці по-різному надають визначення конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

**Підходи науковців до визначення поняття «конкурентоспроможність»**

Автор	Запропоноване визначення
М. Портер [7, с. 385]	Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку на рівні з аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин, що присутні на ринку
А. А. Мазаракі [6, с. 122]	Науковець зазначає, що конкурентоспроможність – це категорія, яка відображає економічні відносини з приводу створення та реалізації комплексу конкурентних переваг, що притаманні суб'єкту ринку
О. В. Савчук [8, с. 58]	Конкурентоспроможність – це здатність у процесі суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування
О. Г. Білорус, Ю. М. Мацейко [9, с. 12]	Конкурентоспроможність – це динамічний процес, де кожний конкурує з кожним

Кожен вчений пояснює це поняття з різних позицій. Деякі розглядають конкурентоспроможність підприємств з точки зору відповідності результатам діяльності.

Підприємства мають адаптуватися до вимог міжнародного ринку та враховувати основні фактори, що формують конкурентну перевагу на міжнародному ринку. Тому слід виділити деякі основні характеристики, за якими визначається міжнародна конкурентоспроможність:

- продуктивне та ефективне використання ресурсів з точки зору міжнародного поділу праці;
- здатність національних підприємств виробляти продукцію, що задовольняє міжнародні потреби, в умовах вільної конкуренції;



- високий розвиток економічного та технологічного секторів в контексті основних характеристик сталого економічного зростання країни та підприємств;
- об'єктивний процес, який відображає безперервність і життєздатність розвитку економічної системи та її інтеграції в міжнародне суспільство [3].

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає комплексний підхід, який враховує різноманітні аспекти діяльності та взаємозв'язок зовнішнього та внутрішнього середовища. Підставою для оцінювання може бути узагальнений показник, яким є рівень конкурентоспроможності, що визначається відношенням доходів до витрат підприємства. Цей коефіцієнт свідчить про здатність підприємства до прибуткової діяльності, а його перевищення одиниці вказує на успішну конкурентну позицію на ринку [4].

Механізм підвищення міжнародної конкурентоспроможності має багатоаспектний характер, оскільки успішна конкуренція на ринку вимагає не лише технічних та економічних знань, але й врахування соціальних, психологічних і правових аспектів зарубіжних ринків.

Для того щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства мають вдосконалювати свою збутову логістику, оскільки вона є ключовим елементом взаємодії з клієнтами. Високоякісні послуги збутової логістики розглядаються споживачами як додатковий бонус, за який вони готові платити. Ці послуги можуть виявитися ключовими у конкурентній боротьбі, позитивно впливаючи на прибуток підприємства [5].

Підвищення міжнародної конкурентоспроможності торговельного підприємства може бути досягнуто шляхом застосування різноманітних заходів (табл. 2). Ці напрями можуть бути використані окремо або в поєднанні для досягнення більшої міжнародної конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Таблиця 2

#### Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності торговельного підприємства

Напрями	Заходи реалізації
Досконалість продукту або послуги	Забезпечення високої якості продукту або послуги, яка відповідає потребам клієнтів на міжнародному ринку. Це може включати вдосконалення технологій виробництва, впровадження інноваційних рішень та створення унікального конкурентного переваги
Ефективний маркетинг і брендинг	Розробка стратегії маркетингу та брендингу, спрямованої на підвищення усвідомленості бренду на міжнародному ринку, створення позитивного іміджу та встановлення довіри до продукту чи послуги
Глобалізація виробництва і постачання	Розширення міжнародної присутності шляхом встановлення партнерств з міжнародними постачальниками та виробниками, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність ланцюжка постачання
Оптимізація цінової політики	Розробка конкурентоспроможних цінових стратегій, які враховують особливості міжнародного ринку, потреби клієнтів та діяльність конкурентів
Розвиток ефективної дистрибуційної мережі	Створення оптимальної дистрибуційної мережі збуту для забезпечення швидкої та ефективної доставки продукції до клієнтів у всьому світі
Інвестиції в дослідження та розвиток	Залучення ресурсів для проведення досліджень і розробки нових продуктів, технологій та інновацій, що дозволяє підприємству зберігати конкурентні переваги
Фокус на якості обслуговування клієнтів	Постійне вдосконалення процесів обслуговування та підтримки клієнтів, що сприяє підвищенню задоволення клієнтів та збільшенню їх лояльності

Отже, формування механізму підвищення міжнародної конкурентоспроможності торговельного підприємства є складним і багатограним процесом, що вимагає комплексного підходу та системної стратегії. Основні напрями включають у себе вдосконалення якості продукції чи послуг, встановлення ефективної системи управління, розвиток інноваційних технологій, а також активну маркетингову політику на міжнародному ринку. При цьому важливо враховувати специфіку кожного ринку, адаптувати стратегії до місцевих умов та вимог споживачів. Такий підхід дозволить торговельному підприємству ефективно конкурувати на міжнародному ринку та забезпечити стійке зростання свого бізнесу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Козуб В. О.

**Література:** 1. Андросова Т. В., Чернишова Л. О., Козуб В. О. Методика оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ХДУХТ*. 2012. № 8. С. 189–197. 2. Гаркавенко С. С. *Маркетинг: підручник*. Київ: Лібра, 2006. 720 с. 3. Гончарук Т. І. *Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості*. *Актуальні*



проблеми економіки. 2004. № 2. С. 130–145. **4.** Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАККІМ, 2006. 160 с. **5.** Єлець О. П., Богдан Є. В. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 2. С. 82–91. **6.** Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 384 с. **7.** Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с. **8.** Савчук О. В. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58–61. **9.** Білорус О. Г., Мацейко Ю. М. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі. *Економічний часопис-XXI*. 2002. № 9. С. 7–12.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.



## РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД БАНКІВСЬКИМИ УСТАНОВАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 336.71:339.138

Васнецова К. Д.

Студентка 4 курсу навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто сутність міжнародного маркетингового дослідження при здійсненні ЗЕД банківськими установами та виокремлено ризики здійснення міжнародних маркетингових досліджень банківськими установами в умовах воєнного стану. Сформовано ряд рекомендацій щодо здійснення міжнародних маркетингових досліджень ринку банківських послуг з урахуванням воєнного стану та технологічного прогресу.

**Ключові слова:** міжнародне маркетингове дослідження, ринок банківських послуг, банківська установа, банк, маркетинг, зовнішньоекономічна діяльність.



**Annotation.** The article considers the essence of international marketing research in the implementation of foreign economic activity by banking institutions and identifies the risks of international marketing research by banking institutions under martial law. A number of recommendations for the implementation of international marketing research of the banking services market, taking into account martial law and technological progress, have been formed.

**Keywords:** international marketing research, banking services market, banking institution, bank, marketing, foreign economic activity.



Зазвичай здійснення зовнішньоекономічної діяльності банківськими установами обумовлюється здебільшого операційними підходами, зокрема, міжнародними міжбанківськими переказами за кордон. Проте з нарощуванням обсягу зовнішньоекономічної діяльності клієнтів тієї чи іншої банківської установи постає питання виходу на міжнародний ринок іншим шляхом – організаційно-інституціональним. Створення нових підрозділів, альянсів із закордонними банками, укладання партнерських угод значно розширює можливості





банку та укріплює його положення на національному ринку зокрема, а також дозволяє охопити сегмент користувачів-резидентів України, що наразі мешкають за кордоном.

Якщо три роки тому здійснення такого роду зовнішньоекономічної діяльності банківськими установами України було радше стратегічним кроком, то в сучасних умовах вихід за зовнішній ринок є необхідною складовою найближчих планів у банків. Згідно зі звітом Міжнародної організації з міграції ООН (МОМ), понад 6,5 мільйонів українців були вимушені виїхати з країни через повномасштабне вторгнення і зараз перебувають за кордоном в якості біженців [1]. Це близько чверті населення України, яка продовжує користуватися послугами вітчизняних банківських установ для здійснення міжнародних переказів родичам і близьким, що залишилися вдома. Динамічне відкриття українських бізнес-одиниць за кордоном також породжує збільшення обсягів закордонних платежів через банки України, а отже, спонукає їх до інтернаціоналізації діяльності.

Опосередкованими, проте не менш важливими причинами виходу українських банків у зовнішній фінансовий простір є послаблення його залежності від національного ринку та сприяння зниженню рівня фінансових ризиків [2]. Розширення географічної диверсифікації також сприяє зниженню витрат у результаті розширення транскордонної діяльності. Проте основним рушієм змін у стратегії банківських установ сьогодні є наслідки повномасштабного вторгнення, а саме – міграція населення України.

У випадку екстраординарних ситуацій, в даному контексті – це умови воєнного стану, будь-які дії мають бути оперативними, своєчасними та виваженими й обміркованими. Це стосується й виходу банківських установ на зовнішні ринки. Першочерговою і невідкладною дією перед прийняттям рішення щодо розширення географії є проведення попереднього маркетингового дослідження, що торкнеться усіх сфер та осягне всі ризики виходу у зовнішнє фінансове середовище. У стабільних умовах цей етап є довготривалим, адже складається з декількох підетапів та включає тестування багатьох гіпотез. У нашому ж випадку оперативність має відігравати ключову роль, а отже, необхідно розглянути та протестувати низку методів, що зможуть розвинути міжнародні маркетингові дослідження при здійсненні ЗЕД банківськими установами в умовах воєнного стану.

Фундаментально вивчали особливості міжнародних маркетингових досліджень ринків такі визначні вчені, як Божкова В. В. [3], Войчак А. В., Гаркавенко С. С., Герасимчук В. Г., Полторак В. А., Рогов Г. К., Старостіна А. О., Чумаченко М. Г.

Вони описали основні компоненти оптимальних маркетингових досліджень, проте для сучасних українських банківських установ складно адаптувати методи проведення міжнародних маркетингових досліджень, що розглядалися. На додачу до цього вчені поглиблювалися в питання проведення маркетингових досліджень, не враховуючи деякі зміни сучасності, зокрема, вихід на зовнішні ринки банківських установ в рамках адаптації до умов повномасштабного вторгнення, воєнного стану, нестабільної економічної і загалом безпекової ситуації в країні.

**Метою** статті є виокремлення й удосконалення маркетингових досліджень при здійсненні ЗЕД банківськими установами в умовах воєнного стану.

Міжнародне маркетингове дослідження в контексті ведення ЗЕД банківськими установами являє собою процес систематичного збирання, фіксації, групування, аналізу та узагальнення інформації щодо поведінки, потреб, взаємовідносин, вражень і мотивацій клієнтів банку, конкуруючих банків і партнерів у контексті їх економічної, організаційної, корпоративної, політичної і суспільної активності з метою здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Тобто ця активність зазвичай проводиться комплексно та комбінує різні методи для досягнення якомога точного результату. У стабільні часи в пріоритет ставиться саме наближеність висновків дослідження до дійсного стану закордонного ринку, проте нинішні умови воєнного часу вимагають зміщення фокусу з точності до гнучкості висновків. Тому при плануванні міжнародних маркетингових досліджень з метою виходу банківської установи на зовнішній ринок потрібно враховувати деякі ризики, спричинені нестабільною ситуацією в Україні та світі загалом, такі як:

- 1) зменшення довіри потенційних клієнтів до банку, який знаходиться в країні, де йде війна: цей фактор може покликати за собою зменшення обсягу залучених респондентів для глибоких інтерв'ю, опитувань, анкетувань тощо;
- 2) урізання бюджетів на маркетингові дослідження зовнішніх ринків у зв'язку з пріоритизацією витрат у бік вирішення надзвичайних ситуацій або поліпшення охорони даних;
- 3) збільшення кількості кібератак на банківські установи країною-агресором, що може спричинити значний витік даних та знизити довіру до банку;



4) різка зміна в уподобаннях потенційних клієнтів, що стане причиною ускладнення прогнозування та втрати актуальності вже зібраних даних;

5) фізичні руйнування відділень банку.

Окрім основних факторів, спричинених воєнним станом, на перебіг міжнародних маркетингових досліджень може впливати мікросередовище банківської установи, його спроможність на тлі зовнішніх викликів із залученням внутрішніх ресурсів здійснювати збір даних, аналіз, трактування результатів тощо. Такі дані щодо можливості того чи іншого банку залишатися стабільним у нестабільні часи відображає рейтинг стійкості банківських установ від Міністерства фінансів України. Рейтинг стійкості банків від порталу «Мінфін» – це оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел [4]. Щоквартальні результати цього рейтингу можуть надати картину внутрішньої конкуренції серед банків, які можуть залишитися конкурентами й на зовнішньому ринку, адже власні потужності банківської установи передують її успіхам на зовнішньому ринку.

З огляду на зовнішні та внутрішні ризики проведення міжнародних маркетингових досліджень, можна виокремити основні рекомендації, що характеризуватимуть перебіг міжнародного маркетингового дослідження, наближеного до оптимального в умовах воєнного стану.

**По-перше**, банківським установам доцільно фокусуватися на локальних аудиторіях, наприклад, релокованих українських фізичних особах і бізнес-клієнтах. Таким чином, банку за кордоном легше буде зібрати необхідні дані для проведення кількісного та якісного аналізу, адже довіра до українського банку у подібних груп значно вища, ніж у іноземних спільнот. Релоковані українці, інтегровані в суспільне життя іншої країни, можуть надати наближений результат щодо особливостей потенційної аудиторії корінних жителів країни дослідження.

**По-друге**, паралельно нестабільній ситуації в Україні та світі шаленими темпами відбувається технологічний прогрес. І поки розвиток новітніх технологій далеко не на піку досконалості, уже зараз існують конкретні ефективні рішення, які активно впроваджують у свої процеси великі гравці ринку. Використання інструментів генеративного штучного інтелекту (Generative AI) допоможе банківським установам оптимізувати та пришвидшити процес міжнародного маркетингового дослідження на всіх етапах: збір, фіксація, групування, аналіз, візуалізація та узагальнення інформації. Наприклад, Європейський центральний банк використовує штучний інтелект для того, щоб краще зрозуміти інфляційні процеси [5], а міжнародна платіжна система Mastercard за допомогою інструментів ШІ запобігає шахрайству [6]. Загалом використання моделей машинного навчання, за оцінками аналітичної компанії Autonomous Research, збереже банківській сфері понад 1 трлн дол. США під час вирішення традиційних банківських проблем [7]. Що стосується використання ШІ в рамках міжнародних маркетингових досліджень, однією з прогалин, яку можуть заповнити інструменти генеративного ШІ, є брак респондентів або будь-якої інформації про клієнтів банків іншої країни. ШІ на основі наявних даних може згенерувати синтетичні, статистично важливі, та доповнити ними вибірку для подальшого аналізу. До 2026 року, за прогнозами Gartner, уже 75 % компаній створюватимуть штучні дані для власних досліджень за допомогою GenAI моделей [8].

**По-третє**, використання хмарних середовищ для збереження даних досліджень зменшить ризики втрати фізичних матеріалів або матеріалів, збережених локально на комп'ютерах, внаслідок руйнації відділень банків або аналітичних центрів через влучання зброї РФ. Водночас хмарні середовища можуть систематизувати й оптимізувати роботу команди, що працює над дослідженням, адже позбавляє зайвої комунікації. Слід зауважити, що хмарні середовища також потребують посиленого захисту від кібератак.

Також для більш точного збору інформації про клієнтів конкурентів та створення портрету аудиторії необхідно використовувати новітні інструменти, які зможуть не лише зменшити час на обробку даних, а й у реальному часі оновлювати та візуалізувати дані. У час, коли нестабільність переважає, така гнучка характеристика цих інструментів дуже важлива. Йдеться про впровадження в аналітичний процес інструментів SMM та SEO. Кожен комерційний банк сьогодні тримає диджитальний зв'язок з клієнтами через власний вебсайт та соцмережі, а тому ці платформи можна вважати осередком ключових болів, потреб і специфіки аудиторії банківської установи.

SMM (Social Media Marketing) – метод маркетингу, що спеціалізується на використанні соціальних мереж для функціонування спільнот осіб, зацікавлених у певній тематиці, збуту продукції, покращення іміджу, спілкування та вивчення потреб цільової аудиторії. Соціальні мережі, які забезпечують підприємствам прямий контакт із цільовою аудиторією, уможливають також детальне вивчення цієї аудиторії. Правильне використання цього інструменту дає маркетологам змогу створювати спільноти прихильників і лояльних споживачів, розвивати розуміння образу та пріоритетів споживача, способів прийняття рішень про покупку.

SEO (Search Engine Optimization) – метод маркетингу, що передбачає оптимізацію та налагодження видавання інформації про компанію в пошукових системах мережі Інтернет. Використання SEO забезпечує ди-



ференціацію підприємства в Інтернет та розуміння семантичних запитів клієнтів. SEO-аналітика надає підприємствам інструменти аналізу потоку, можливість експериментувати із контентом, а також характеризується наданням ціннісної пропозиції підприємства в Інтернеті [9].

Підсумовуючи наведені вище новітні інструменти, можна вивести окремий метод міжнародного маркетингового дослідження – дослідження, здійснене за інноваційним планом. Цей метод не виключає використання паралельних підходів, проте він значно пришвидшує збір, обробку, інтерпретацію й подання даних, чим значно переважає над звичайними кабінетними методами дослідження. І хоча цей метод – вимушена міра проведення дослідження, спричинена зовнішніми факторами, він максимально наближає результат до результату довготривалих багатокомпонентних міжнародних маркетингових досліджень, враховуючи кризу, нестабільні умови, брак ресурсів, часу та ризику.

Вихід на зовнішні ринки банківських установ є складним, проте необхідним кроком для, зокрема, відновлення надходження валюти в Україну під час воєнного стану. Міжнародні маркетингові дослідження є основою рушійною силою для початку цього процесу. Саме тому цьому етапу здійснення ЗЕД приділяють зазвичай чимало часу, комбінуючи методи та будуючи якомога ширші вибірки даних, на основі яких проводиться аналіз. Здійснення ЗЕД банківськими установами в умовах воєнного стану потребує оперативних та точних дій, які водночас матимуть гнучкий характер і високу адаптивність до можливих зовнішніх або внутрішніх змін. З огляду на це, необхідно зосередитися на розвитку одного з найбільш часозатратних етапів здійснення ЗЕД банками – міжнародних маркетингових дослідженнях.

Спираючись на наступні рекомендації, цілком можливо побудувати гнучкий процес збору інформації для дослідження та оптимізувати загальний час і ресурси. Отже, для розвитку маркетингових досліджень з метою здійснення ЗЕД банківськими установами, необхідно:

- робити фокус на локальних аудиторіях;
- використовувати AI-моделі для збору, аналізу візуалізації результатів;
- користуватися хмарними середовищами для збереження даних;
- застосовувати інструменти SEO та SMM для аналізу аудиторії.

Міжнародні маркетингові дослідження сьогодні розвиваються за течією технологічного прогресу, отже, інтеграція новітніх технологій в процеси маркетингу значно посилить ефективність роботи та точність результатів для досліджень сфери банківських послуг.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Шталь Т. В.

---

**Література:** 1. Millions Assisted, Millions More Still in Need Two Years into Ukraine War, Says IOM // International Organization for Migration. URL: <https://www.iom.int/news/millions-assisted-millions-more-still-need-two-years-ukraine-war-says-iom>. 2. Hurdac N., NIJU A. Forms and Strategies of the Banks to Enter on a Foreign Market. *Theoretical and Applied Economics*. 2011. 3. Божкова В. В. Методичні підходи до вибору стратегій просування інновацій на ринок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2010. № 1. С. 34–41. 4. Рейтинг стійкості: Укрсіб залишається лідером, Сенс та Укресім покращують позиції. Мінфін – все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/rejting-stiykosti-liderstvu-inozemciv-ne-mozhut-zashkoditi-navit-derzhbanki/>. 5. Європейський центральний банк використовує штучний інтелект для кращого розуміння інфляції // Curto News. URL: <https://curtonews.com/uk/inteligenciaartificial/banco-central-europeu-adota-inteligencia-artificial-para-melhorar-compreensao-da-inflacao/>. 6. Mastercard. Mastercard leverages its AI capabilities to fight real-time payment scams. Mastercard – Ein globales Technologieunternehmen in der Zahlungsverkehrsbranche. URL: <https://www.mastercard.com/news/press /2023/july/mastercard-leverages-its-ai-capabilities-to-fight-real-time-payment-scams/>. 7. Як штучний інтелект допомагає банківським установам? // Inlimited. URL: <https://inlimited.ua/news/yak-shtuchnyj-intelekt-dopomagaye-bankivskym-ustanovam/>. 8. 3 Bold and Actionable Predictions for the Future of GenAI. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/3-bold-and-actionable-predictions-for-the-future-of-genai>. 9. Fisun Y., Borysenko O., Yarmolyuk O. Innovative approaches to marketing research of modern enterprises. *State and regions. series: economics and business*. 2022. No. 2 (125). DOI: 10.32840/1814-1161/2022-2-16.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2024 р.





## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.564

Венедіктова В. В.

Студентка 4 курсу навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано фактори, що призводять до зниження ефективності промислового виробництва та торгівлі, особливо в контексті спаду експорту. Надано визначення економічної сутності експорту, яке базується на аналізі поглядів українських і зарубіжних науковців. Виділено важливість експортної діяльності для формування міжнародних економічних відносин та сприяння міжнародному співробітництву. Запропоновано можливість удосконалення показників стабільності національних підприємств шляхом ефективного експортного планування.

**Ключові слова:** експорт, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна торгівля, експортна стратегія.



**Annotation.** The article analyzes the factors that lead to a decline in the efficiency of industrial production and trade, especially in the context of the export decline. Defines the economic essence of exports based on the analysis of the views of Ukrainian and foreign scholars. The importance of export activity for the formation of international economic relations and the promotion of international cooperation is emphasized. The possibility of improving the stability of national enterprises through effective export planning is also considered.

**Keywords:** export, external economic activity, international trade, export strategy.



**Постановка проблеми.** У наш час економіка України переживає період значного зниження обсягів промислового виробництва, оптової та роздрібною торгівлі, а також спаду в будівництві. Ця складна ситуація ще більше загострюється через зменшення експорту промислової продукції вітчизняних підприємств. Такі негативні тенденції вимагають глибшого аналізу теоретичних аспектів зовнішньоекономічної діяльності сучасних підприємств. Відповідно, вивчення цих аспектів стає не лише актуальною, але й вельми необхідною передумовою для розробки стратегій управління, які допоможуть підприємствам у вирішенні викликів і забезпечать їх стійкість на міжнародному ринку. Враховуючи це, Україні дуже важливо розробити ефективні заходи для підтримки та стимулювання експортної діяльності, яка є ключовим аспектом ЗЕД. Це сприятиме успішному функціонуванню вітчизняних підприємств на глобальному ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретичних аспектів визначення експортної діяльності підприємства присвятили свої праці такі зарубіжні та українські науковці, як І. Багорова, Є. Бабець, С. Бестужева, О. Котиш, В. Кравченко, Е. Ковтун, Т. Малашевська, С. Лабунська, О. Міхеєва, О. Мельник, О. Шкурпій, Ю. Козак, Й. Гессель, О. Кузьмін, А. Фатенок-Ткачук, А. Череп та інші.

**Мета** статті полягає у дослідженні економічної сутності експортної діяльності підприємств з метою розробки рекомендацій щодо показників ефективності управління зовнішньоторговельною діяльністю задля її успішного планування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Задля кращого розуміння сутності терміна «зовнішньоторговельна діяльність» пропонуємо ознайомитись із визначенням, що надає О. Міхеєва: «зовнішньоторговельна діяльність – це будь-які операції, що передбачають передачу права власності на товари та/або послуги та передбачають перетин ними митного кордону держави» [1].

Зовнішньоторговельна діяльність сприяє встановленню ефективних міжнародних економічних відносин і забезпечує розвиток міжнародного співробітництва. Основні цілі зовнішньоторговельної діяльності направлені на розширення ринків збуту, щоб забезпечити підприємствам більший доступ до покупців і збільшення обсягів продажів. Економіка України значною мірою формується і залежить від ефективності зовнішньоекономічної діяльності, від реалізації експортних можливостей галузей економіки [2].



У контексті первинної місії експорту та експортної діяльності визначення цих термінів стає критичним. Експорт є процесом вивезення товарів чи послуг з країни для їх подальшого продажу за кордоном. Експортна діяльність включає в себе весь комплекс заходів і процесів, пов'язаних з організацією, плануванням і виконанням експортних операцій.

Таблиця 1

**Систематизація підходів до визначення сутності поняття «експорт» та «експортна діяльність»**

Джерело	Сутність поняття	Переваги	Недоліки
О. Череп, О. Ортинська [3]	Експортна діяльність підприємства – це узгоджена послідовність виконання конкретних етапів виходу підприємства на зовнішній ринок	Підкреслено етапність у виході на зовнішній ринок	Не конкретизує деталі процесу експорту
О. Мельник, М. Нагірна [4]	Експортна діяльність підприємства – це низка взаємопов'язаних операцій, що передбачають продаж товарів з обов'язковим переміщенням їх через митний кордон	Підкреслення необхідності переміщення товарів через митний кордон	Зосередження лише на переміщенні товарів, не враховуючи інших аспектів експортної діяльності
Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз [5]	Експортна діяльність підприємства – це послідовність стадій передекспортної діяльності, реструктуризації та власне експорту	Визначення етапів від передекспортних операцій до фактичного експорту	Можлива втрата деталізації процесу експорту через загальне формулювання
Н. Тюріна, Н. Карвацка [6]	Експорт – це реалізація на закордонних ринках товарів і послуг, що виробляються чи виконуються у своїй країні	Враховання необхідності реалізації на закордонних ринках	Відсутність згадки про виконання особливостей переміщення через митний кордон
О. Шкурупій, В. Гончаренко, І. Артеменко [7]	Експорт – це продаж товарів чи послуг, що були виготовлені на території країни-експортера суб'єктам країни імпортера	Підкреслення важливості виготовлення продукції на території країни-експортера	Обмежена описом тільки продажу продукції, не враховуючи послуг
Кириченко О. А. [8]	Експорт – це одна із складових зовнішньоекономічної діяльності підприємства та її зовнішньоекономічних зв'язків. Тому використання передових засобів та оптимальних методів організації експортної діяльності підприємства, удосконалення взаємодії на міжнародних ринках мають ключове значення для подальшого розширення обсягів експортних операцій підприємств	Визначення ключового значення зовнішньоекономічної діяльності підприємства та необхідності використання передових методів для розширення експортних операцій	Відсутність конкретизації щодо передових засобів і стратегій удосконалення взаємодії на міжнародних ринках
Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [9]	Експорт – це продаж товарів українськими суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності іноземним суб'єктам господарської діяльності з вивезенням або без вивезення цих товарів через митний кордон України, включаючи реекспорт товарів	Узаконене визначення процесу експорту з урахуванням митних аспектів	Інші аспекти експортної діяльності можуть бути не враховані в законодавстві
Ст. 82 Митного кодексу України [10]	Експорт (експорт товарів) – це митний режим, відповідно до якого українські товари випускаються для вільного обігу за межами митної території України без зобов'язань щодо їх зворотного ввезення	Визначення специфічного митного режиму, що стосується експорту	Зосередження лише на митних аспектах, не враховуючи інших етапів експортної діяльності

З погляду на проведений аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, висунуто узагальнене визначення експортної діяльності підприємства.

Це тривалий процес, що включає підготовку до експорту, адаптацію товарів до потреб ринку, сам експорт та його економічні наслідки. Відмінність полягає в тому, що «експорт» – це конкретна операція з продажу товарів і їх доставки іноземному суб'єкту, у той час як «експортна діяльність» охоплює комплекс операцій з виходу підприємства на зовнішній ринок.

Підкреслимо, що термін «експорт» у контексті міжнародної торгівлі визначає передачу товарів або послуг, виготовлених в одній країні, до іншої. Продавець таких товарів і послуг отримує статус експортера, водночас іноземний покупець стає імпортером.

Одним із ключових аспектів розвитку економіки України є не лише вихід на зовнішні ринки збуту, але й розширення та удосконалення виробничих можливостей внутрішнього ринку. Такий підхід сприяє не лише зміцненню економічного потенціалу країни, а й збільшенню її конкурентоспроможності на міжнародній



арені. Обмін товарів сприяє розширенню географії збуту, а також стимулює збільшення виробництва країни-експортера. Така співпраця між країнами є ключовим фактором для розвитку економіки.

У 2022 році Україна мала потенціал встановити рекорд за обсягом експорту протягом всієї історії незалежності. У січні-лютому 2022 року спостерігалось позитивне зростання українського експорту на 34 % порівняно з попереднім роком [11].

Проте у березні стався стрімкий спад у зовнішніх поставаннях – зменшення становило 50 %. Поступове відновлення експорту розпочалося з травня, а найкращі результати були зафіксовані в останні місяці завдяки розблокуванню українських портів [11].

За перші 9 місяців 2022 року Україна експортувала товарів на суму 33 млрд дол. США, що на 31,5 % менше, ніж за аналогічний період минулого року. Експорт за вересень досяг 4,144 млрд дол. і став найкращим показником з лютого 2020 року. Для порівняння, у серпні 2022 року обсяг експорту склав 3,363 млрд дол. (рис. 1) [11].

Загалом можна підсумувати, що підприємства-експортери стикаються зі значними втратами через недостатню увагу до організаційно-економічних аспектів, які впливають на їхню стійкість під час кризових періодів. Усунення цих недоліків і вдосконалення стратегій експорту може стати ключовим фактором у забезпеченні стабільності підприємств у складних економічних умовах.



Рис. 1. Експорт України за 8 місяців 2022 року

Джерело: [11]

Системний аналіз організаційно-економічних аспектів є важливим для ідентифікації недоліків і слабких місць у діяльності підприємства. Перегляд і вдосконалення стратегій експорту з урахуванням особливостей ринків та міжнародних тенденцій стимулюватиме покращення показників зовнішньої торгівлі. Розробка та впровадження антикризових планів сприятиме зменшенню вразливості підприємства та забезпечує його стабільність у складних економічних умовах.

Висновки. Підприємства повинні постійно вдосконалювати свої знання та навички, адаптуватися до змін на ринку та вчасно реагувати на економічні виклики. Активне дослідження нових ринків і можливостей для розширення експортної діяльності допоможе підприємствам зменшити ризики та розширити географію своєї присутності.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

**Література:** 1. Міхеєва О. Г. Роль міжнародного права у здійсненні митно-тарифного регулювання зовнішньоторговельної діяльності України : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11. Київ, 2003. 19 с. 2. Шумейко В. М. Маркетингові аспекти експорту аграрної продукції : thesis. 2016. URL: <http://essuir.sumdu.edu>.



ua/handle/123456789/47769. **3.** Череп А. В., Ортинська О. Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2015. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11031/33-Cherep.pdf?sequence=1>. **4.** Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_5\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_18). **5.** Аль-Оста С. А. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 231–220. **6.** Тюріна Н. М., Карвацка Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2013. 408 с. **7.** Шкурупій О. В., Гончаренко В. В., Артеменко І. А. та ін. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. / за ред. О. В. Шкурупій. Київ : Центр учб. літ., 2012. 248 с. **8.** Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : підручник / за ред. О. А. Кириченко Київ : Знання, 2008. 518 с. **9.** Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>. **10.** Митний кодекс України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>. **11.** Гвоздьова О. Експорт з України під час війни: як змінилась структура поставок української продукції за кордон. *Економічна правда* URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/24/692959/>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 339. 138

Власов Д. А.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародних економічних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу та розгляду формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках. У статті досліджено ключові кроки й інструменти, які допомагають підприємствам успішно впроваджувати свої продукти та послуги на зовнішніх ринках. Результати дослідження можуть бути корисними для менеджерів з маркетингу, які займаються розробкою стратегій міжнародної експансії та розвитку бізнесу.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, зовнішні ринки, міжнародна експансія, конкурентне середовище, споживачі, продуктова стратегія, брендування, міжнародний маркетинг.



**Annotation.** The article is devoted to the analysis and consideration of the process of forming a marketing strategy of an enterprise in foreign markets. The article explores the key steps and tools that help companies successfully introduce their products and services in foreign markets. The results of the study may be useful for marketing managers involved in developing strategies for international expansion and business development.

**Keywords:** marketing strategy, foreign markets, international expansion, competitive environment, consumers, product strategy, branding, international marketing.





**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації економіки та швидкого розвитку технологій підприємства у всьому світі активно розширюють свою присутність на зовнішніх ринках. Формування ефективної маркетингової стратегії стає критичною для досягнення успіху в глобальному бізнесі. Зовнішні ринки відкривають нові можливості для зростання, але вимагають глибокого розуміння місцевих культур, законів, та конкурентного середовища. У статті розглянуто ключові аспекти формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках. Причина розгляду питання формування маркетингової стратегії на зовнішніх ринках полягає в тому, щоб забезпечити підприємству успішне конкурування, розвиток і зростання на міжнародній арені. Це дозволяє підприємствам пристосовуватися до змінних умов глобального бізнесу, ефективно використовувати можливості та зменшувати ризики. Ретельне вивчення зовнішніх ринків та адаптація маркетингових стратегій допомагає підприємствам займати стійкі позиції на світовій арені. Це і зумовлює актуальність дослідження цієї проблеми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження акцентують увагу на використанні цифрових технологій та аналітики для формування маркетингових стратегій на зовнішніх ринках. Серед наукових робіт за цією темою розглядалися роботи таких науковців, як О. Я. Березівської, Н. Ю. Гречаник, Н. А. Стельмащук, В. Гуменюка, Ю. В. Вакулєнко, А. С. Олійника, В. М. Чернеги, І. І. Віннікова, Г. М. Гребньова, Ю. О. Пузанової, С. Я. Войтовича [1–6]. У дослідженнях приділено особливу увагу сучасним інструментам формування маркетингових стратегій на зовнішніх ринках, таким як Big Data аналіз, машинне навчання та штучний інтелект, що допомагають підприємствам адаптувати свої стратегії до конкретних ринкових умов і споживачього попиту. Зазначено, що підприємства активно використовують дані про споживачів для створення індивідуальних пропозицій і забезпечення унікального досвіду для кожного клієнта, що підкреслює необхідність постійного оновлення та адаптації маркетингових стратегій підприємств до змінних умов зовнішніх ринків і потреб споживачів.

**Метою** дослідження є вивчення ключових аспектів формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках в умовах глобалізації економіки та швидкого розвитку технологій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах на ринку існує жорстка конкуренція за увагу покупців, постійно підвищуються вимоги до якості продукції, постійно оновлюється наявний асортимент і подібні товари, а роль маркетингової політики в розвитку компанії зростає. Система управління продовжує розвиватися. У зв'язку з цим необхідно постійно визначати та корегувати напрями й основні завдання маркетингової політики підприємства з метою привернення уваги споживачів, забезпечення необхідного рівня якості та конкурентоспроможності надання послуг, підтримки лояльності споживачів до компанії. Вирішення цих питань безпосередньо пов'язане з формуванням і реалізацією ефективної маркетингової політики підприємства. У сучасних умовах господарювання позиція підприємства на галузевому ринку залежить від її якісних переваг. Тому добре продумана та сформульована стратегія є невід'ємною частиною маркетингової стратегії будь-якої компанії. Ефективна маркетингова стратегія є основою бізнес-стратегії та переважно використовується для компаній з певними характеристиками, а саме:

- компаній, які тільки почали свою діяльність і планують виходити на нові ринки збуту;
- компаній, які прагнуть покращити свої позиції на міжнародних ринках, вийти на нові сегменти ринку та розширити свою діяльність;
- компаній, які зазнають зниження темпів зростання та продажів на міжнародних ринках;
- компаній, які спрямовані на створення нових ринків (інноваційні компанії, які виробляють інноваційні продукти та послуги, які раніше не були доступні на ринку).

Успіх міжнародної маркетингової стратегії багато в чому залежить від чіткого розуміння основних процесів на зовнішніх ринках, які можуть бути реалізовані через міжнародний відділ компанії або відділ маркетингу. У міжнародній маркетинговій діяльності важливим завданням відділу маркетингу при формуванні ефективної маркетингової стратегії є аналіз параметрів ринку, зокрема: розмір ринку та перспективи його зростання; конкурентна структура та маркетингова інфраструктура; політичні, економічні, соціально-культурні фактори; професіоналізм персоналу та доступність інформації; технічні та цифрові навички; транспортна інфраструктура; зв'язок та системи зв'язку тощо. Важливо зазначити, що в міжнародному маркетингу не існує універсальної моделі прийняття рішень, але є деякі ключові етапи формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках в умовах глобалізації економіки, які не можна ігнорувати (рис. 1).

Ці етапи допоможуть компаніям зорієнтуватися та повністю оцінити всі ризики та перспективи під час прийняття таких рішень. Процес розробки маркетингової стратегії повинен супроводжуватися детальним аналізом основних бізнес-показників компанії, щоб краще зрозуміти реальні можливості її реалізації.





Рис. 1. Ключові аспекти формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках в умовах глобалізації економіки

Різноманітність сучасних маркетингових стратегій підкреслює той факт, що найбільш ефективними стратегіями є індивідуальні підходи до концептуальних маркетингових рішень на основі якісного попереднього аналізу поточних бізнес-показників компанії. Тому в сучасній практиці маркетингу не існує єдиної уніфікованої стратегії, яка б працювала для всіх компаній. У сучасних міжнародних маркетингових кампаніях найдосконалішими маркетинговими стратегіями є інновації та стратегії цифрової трансформації.

Інноваційні маркетингові стратегії передбачають створення унікальних продуктів або послуг, вивчення нових сегментів ринку, підвищення цінності для клієнтів і відкриття нових неконкурентоспроможних ринків. Стратегія цифрової трансформації передбачає активне використання цифрових технологій, у тому числі інструментів цифрового маркетингу, для оцифрування бізнес-операцій компанії та зміни її бізнес-моделі, підходу та способу конкуренції на міжнародних ринках. Алгоритм розробки сучасної міжнародної маркетингової стратегії будується кожною компанією відповідно до її цілей, можливостей і загальної бізнес-стратегії та з урахуванням власних бізнес-показників. Процес розробки маркетингової стратегії складається з комплексного плану дій компанії, який базується на творчому та обґрунтованому підході та призначений для досягнення довгострокових глобальних бізнес-цілей. Будь-яка маркетингова стратегія базується на результатах аналізу маркетингової стратегії і має певну логіку, послідовність і цикл. Розробка добре обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє вирішальну роль у забезпеченні реалізації стратегічних цілей компанії та визначає її бізнес-траєкторію на ринку.

**Висновки.** Формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках є складним і важливим процесом, який вимагає системного підходу та аналізу. Успішна експансія на зовнішні ринки передбачає глибоке розуміння місцевого середовища, конкурентного ландшафту, а також потреб і вимог цільової аудиторії.

Ключовими етапами формування маркетингової стратегії на зовнішніх ринках є аналіз зовнішнього середовища, визначення цілей та стратегічних напрямків, аналіз конкурентного середовища, розробка унікальної пропозиції продажу, розробка маркетингових стратегій та тактик, розробка плану впровадження та контролю, а також аналіз результатів та оптимізація стратегії.



Враховуючи усі ці аспекти і кроки, підприємство зможе ефективно впровадити свою маркетингову стратегію на зовнішніх ринках, залучити нових клієнтів і збільшити свою конкурентоспроможність. Важливо постійно аналізувати ринкові тенденції, реагувати на зміни та вдосконалювати стратегію, щоб забезпечити стійкий успіх у глобальному бізнесі.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.

**Література:** 1. Березівська О. Я. Спеціалізація і концентрація як основа реалізації господарського механізму. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 17. С. 48–52. 2. Гречаник Н. Ю., Стельмащук Н. А. Стратегія маркетингової концепції аграрної продукції. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 3. С. 259–264. 3. Гуменюк В. Оцінювання і моніторинг конкуренції на продовольчих ринках. *Конкуренція*. 2003. № 6. С. 34–39. 4. Вакулєнко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86–92. 5. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. 6. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4 (31). С. 77–80.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 332

Возний А. О.

Студент 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні проблеми, з якими стикається керівництво підприємств у процесі прийняття управлінських рішень та розробки завдань, пов'язаних з прискоренням процесів інформатизації господарської діяльності та формуванням механізмів впровадження інформаційних технологій на сучасних підприємствах. Використання сучасних інформаційних технологій у діяльності підприємства сприяє інтеграції та комунікації із зовнішнім середовищем, забезпечує об'єктивність і своєчасність отриманих даних, підвищує якість послуг, збільшує обсяги передачі інформації та надає можливості враховувати потреби індивідуальних клієнтів.

**Ключові слова:** інформаційне забезпечення, інформаційні технології, інформаційні системи, проекти, системи, інновації.



**Annotation.** The article considers the main problems faced by the management of enterprises in the process of making managerial decisions and developing tasks related to acceleration of processes of informatisation of economic activity and formation of mechanisms of introduction of information technologies at modern enterprises. The use of modern information technologies in the activities of an enterprise facilitates integration and communication with the external environment, ensures objectivity



and timeliness of the data obtained, improves the quality of services, increases the volume of information transfer and provides opportunities to take into account the needs of individual customers.

**Keywords:** information support, information technology, information systems, projects, systems, innovations.



**Постановка проблеми.** В останні роки ІТ стрімко розвиваються у всіх галузях національної економіки. Сьогодні завоювання належного місця на регіональному та світовому ринку, досягнення високої продуктивності залежить від застосування сучасних інформаційних технологій, ролі цих технологій в процесі управління.

Таким чином, актуальним є дослідження інформаційних технологій управління підприємством, питань їх впровадження та застосування [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різних аспектів інформатизації в Україні в умовах глобалізації та розвитку цифрового простору присвячені роботи таких учених, як Л. Є. Довгань, А. В. Козинець та ін.

Наукові дослідження детально та широко висвітлюють актуальність впровадження інформаційних технологій, їхню роль і перспективи подальшого впливу на стратегічні пріоритети.

Основною метою цієї статті є аналіз теоретико-методологічних засад визначення проблем впровадження та використання інформаційних технологій на підприємствах у сучасну епоху.

**Результати дослідження.** Сьогодні національні економічні умови та законодавство мають значний вплив на вимоги користувачів до функціонування інформаційних технологій. До переваг інформаційних систем можна віднести швидке введення в експлуатацію, реконфігурацію, єдину інформаційну базу, швидкість доступу, можливості планування діяльності та оперативного контролю.

До недоліків використання інформаційних систем науковці відносять зростання кіберзлочинності, стабільність, технічні оновлення, навчання персоналу, високу вартість, залежність від Інтернету та необхідність постійно адаптуватися до сучасності.

Розробка програмного забезпечення має на меті реалізацію інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу, але доступність інформації та швидкість роботи експерта залежать від його особистих якостей. Статичність інформаційних систем є неприйнятною, оскільки ліцензійне програмне забезпечення швидко оновлюється розробниками.

Лідерами українського ринку програм автоматизації для малого та середнього бізнесу є 1С: Підприємство та jParus.

Вибір компанією інформаційних технологій є відповідальним завданням. Він повинен бути економічно ефективним і відповідати потребам підприємства.

Загальні налаштування програми включають реєстрацію валют для комерційних операцій і звітності, спосіб відображення інформації, можливість використання режиму заборони даних і налаштування прав доступу до даних. Такі налаштування не впливають на обробку даних, але визначають загальні принципи роботи програми.

Такі дані, як назва компанії, організації, відповідальні особи та банківські рахунки, вводяться на етапі введення інформації про організацію. Важливо налаштувати параметри обліку та облікову політику інформаційної системи. Це пов'язано з тим, що операції реєструються і відповідно до них готуються звіти.

Облікові параметри зазвичай мають загальну систему і не підлягають зміні. Облікові параметри можуть визначати розділи аналітичного обліку, такі як запаси, грошові кошти, розрахунки з постачальниками, окремі підрозділи тощо.

Встановлені параметри обліку формують принципи контролю первинних документів, обробки та узагальнення даних у регістрах і звітах системи.

Принципи облікової політики є періодичними, оскільки можуть змінюватися в процесі використання програми.

Зазвичай вони визначають систему оподаткування підприємства, запаси та їх оцінку, облік витрат, принципи обліку виробничих витрат, розподіл накладних витрат тощо.

Принципи облікової політики впливають на підготовку ключових документів.

Крім того, бухгалтер компанії повинен бути ознайомлений з планом рахунків і, за необхідності, адаптувати його до потреб організації бухгалтерського обліку.



Такі коригування включають відкриття субрахунків до Плану рахунків, підготовку аналітичної інформації та реєстрацію господарських операцій відповідно до їх умов [4].

Функціональні обов'язки бухгалтерських підрозділів, персоналу та менеджерів, які мають доступ до інформаційної системи, повинні бути інтегровані та розподілені таким чином, щоб забезпечити виконання наступних кроків в організації. Всі користувачі програми повинні мати доступ до бази даних відповідно до своїх функціональних обов'язків.

Таким чином, вони несуть відповідальність за свої дії в системі і забезпечують захист інформації від несанкціонованого доступу. Перші три етапи повинні бути виконані до реєстрації в інформаційній системі господарської діяльності компанії.

Четвертий та п'ятий етапи не мають таких обмежень.

Однак їх виконання забезпечить достовірність даних і спростить подальшу роботу для користувача.

На етапі 4 заповнюються довідкові дані. Довідкові дані забезпечують аналітичний облік, наявність і повнота якого має управлінське значення.

Довідники містять інформацію про необоротні активи, запаси, постачальників, склади, працівників, типові операції, ставки податків, платежі та збори.

Депозити на початок періоду повинні бути внесені до звіту. Баланс реєструється як об'єкт аналізу.

Інформаційна система починає використовуватися відразу після її встановлення. Операційні дані компанії вводяться і реєструються за допомогою програми обліку рахунків-фактур.

Дані на синтетичних рахунках є узагальненням економічно однорідних господарських засобів у грошовому вираженні. Для швидкого прийняття управлінських рішень важливо детально представити синтетичні дані в розрізі фізичних та інших показників.

Впровадження хмарних технологій, розширення використання мобільних технологій призвело до розробки мобільних платформ і додатків, які забезпечують доступ до бази даних підприємства незалежно від місцезнаходження користувача за допомогою мобільних телефонів, планшетів тощо для мобільних інформаційних систем.

Розробники 1С: Підприємство впроваджують мобільну платформу на базі операційних систем iOS та Android.

Щоб збільшити кількість користувачів корпоративних інформаційних технологій, розробникам необхідно створювати максимально спрощені та зрозумілі інтерфейси [5].

Розвиток інформаційних систем підприємств передбачає комплексну автоматизацію обробки інформації. Проблема вибору інформаційних технологій, що відповідають вимогам підприємств, пов'язана з сучасним етапом розвитку бізнесу в Україні.

Ми запропонували етапи роботи, які необхідно виконати організації при виборі програмного забезпечення з урахуванням специфіки підприємства. Впроваджуючи інформаційні технології в організації, необхідно виконати певний перелік завдань, відповідно до цього порядку. Ми запропонували впорядкувати такі завдання на підприємствах.

Функціонування інформаційної системи бухгалтерського обліку характеризується взаємозв'язком різних об'єктів. Важливим є налагодження аналітичного обліку господарської діяльності підприємства з метою отримання інформації для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Сучасні тенденції розвитку інформаційних систем підприємств характеризуються комплексною автоматизацією та можливістю функціонування в глобальному інформаційному просторі [6].

Впровадження хмарних технологій в обробку економічних даних підприємства дозволяє керівництву мати практично необмежений доступ до інформаційних ресурсів і приймати швидкі та своєчасні рішення. Однак використання таких технологій підприємствами пов'язане з певними ризиками.

Технологічні кластери, створені в організації з різних не пов'язаних між собою програмних продуктів, покликані охоплювати весь спектр проектування, розробки, впровадження та моніторингу процесів і повинні ефективно відповідати очікуванням організації.

Процесне управління передбачає значну зміну у сприйнятті інформаційних систем порівняно з традиційними уявленнями. Поява процесного управління скасувала уявлення про інформаційні системи як про немоно-



літні моноліти із заданою структурою, визначеною належним чином розробленою базою даних і пов'язаними з нею функціями.

**Висновки.** Добре функціонуюча управлінська інформаційна система дозволяє компанії досягати цілей певного рівня організації.

Для того щоб удосконалити структуру управління, слід заздалегідь ретельно вивчити існуючі інформаційні потоки, щоб виявити всі невідповідності між змістом управлінських функцій та організаційною формою, між організаційною структурою та кількістю органів управління. Необхідно створити єдину систему управлінської діяльності, щоб можна було успішно координувати функціональні обов'язки працівників.

Це означає швидший обмін інформацією між підрозділами, зменшення помилок в обліку, скорочення непродуктивного документообігу, взаємодію окремих інформаційних блоків тощо.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.

---

**Література:** 1. Довгань Л. Є., Козинець А. В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. URL: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24607/1/2018-12\\_2-02.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24607/1/2018-12_2-02.pdf). 2. Мартинюк О. А. Розвиток інформатизації у глобальному економічному просторі. *Наукові записки Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка*. 2015. Вип. 24. С. 81–83. 3. Янчук Т. Ф. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарський діяльності підприємства. *Економіка і організація управління*. 2016. № 4 (24). С. 269–277. 4. Skripnyk M. I., Matiukha M. M. Formation and presentation of management information system. *Economic analysis*. 2015. No. 20. P. 301–305. 5. Tkal Y. S., Chub Y. V., Tkachenko V. V. Particularities of the usage of the information systems in accounting. *Economic analysis*. 2016. No. 24 (2). P. 162–167. 6. Тодорова О. В. Інновації в комунікаціях. Інноваційний PR-інструментарій в соціальних комунікаціях сучасного бізнесу. Інноваційний PR-інструментарій у соціальних комунікаціях сучасного бізнесу. Київ : Інтерконтиненталь, 2015. 176 с.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.5

Воронкова А. О.

Студентка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті детально розглянуто маркетингове забезпечення розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства. Проаналізовано методичне забезпечення формування стратегії розвитку міжнародної економічної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** розвиток, стратегія, міжнародна економічна діяльність підприємства.





**Annotation.** Marketing support for the development of the international economic activity of the enterprise is considered in detail in the article. The methodological support for the formation of the strategy for the development of the international economic activity of the enterprise is analyzed.

**Keywords:** development, strategy, international economic activity of the enterprise.



**Постановка проблеми.** Завоювання іноземних ринків збуту та ведення міжнародної економічної діяльності є необхідним етапом інтеграції України у міжнародне економічне середовище. Результати міжнародної економічної діяльності країни на міжнародній арені характеризують її масштаб і місце у системі міжнародної торгівлі. Ринкова трансформація економіки поряд зі зростанням її конкурентоспроможності напряму залежать від систематичної та продуманої зовнішньоекономічної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні питання щодо дослідження формування міжнародної економічної діяльності та розробки методики її оцінювання розглядаються у роботах таких учених: Дж. Деніелз, П. Друкер, Д. Кемпбел, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, А. Моррісон, Л. Радеба, В. Гончар, І. Кириченко, А. Сіваченко, В. Сіденко та інші.

**Метою** статті є дослідження процедури забезпечення розвитку міжнародної економічної діяльності та його аналіз.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародна економічна діяльність – це важлива та невід’ємна сфера господарської діяльності, що при ефективному використанні всього комплексу сучасних форм і методів міжнародних економічних відносин здатна впливати на технічне удосконалення виробництва, підвищення продуктивності праці і якості продукції, що виробляється. Загалом вихід на зовнішній ринок самостійно господарюючих суб’єктів сприяє пристосуванню економіки до системи господарських відносин, формуванню економіки відкритого типу. Саме тому розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств, фірм, усіх учасників ринкових відносин – це суттєвий фактор підвищення ефективності господарської діяльності як на рівні окремих підприємницьких структур, так і в масштабах усієї країни. Ефективна міжнародна економічна діяльність сприяє відтворенню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів на світових ринках, формуванню раціональної структури експорту й імпорту, залученню іноземних інвестицій на взаємовигідних умовах, забезпеченню економічної безпеки України.

Всі операції у міжнародній економічній діяльності можна розділити на три великі групи:

- операції з купівлі-продажу товарів, які включають операції експорту, імпорту, реекспорту, реімпорту;
- операції з купівлі – продажу послуг;
- операції з купівлі-продажу науково-технічної продукції.

Найбільш поширеними і традиційними для міжнародної торгівлі є зовнішньоторговельні операції з купівлі-продажу товарів. Однією з таких операцій є експортна операція, що передбачає продаж і вивіз за кордон товарів для передачі їх у власність іноземному контрагенту.

Маркетингова підтримка, яка надається підприємству для його міжнародних економічних зусиль, включає різні ключові аспекти. Це включає проведення ретельного дослідження основних атрибутів іноземних ринків, їх динаміки, тенденцій і пріоритетів. Крім того, це передбачає визначення основних гравців, які працюють на цих ринках, розуміння моделей їхньої поведінки та мотивації. Крім того, це передбачає опис ключових параметрів міжнародного маркетингового середовища. Підприємство також має розробити чітко визначену стратегію виходу на потенційні зовнішні ринки та займатися відповідною діяльністю. Вкрай важливо визначити конкретні виклики та унікальні аспекти зовнішньоекономічної діяльності на кожному цільовому ринку. Вихід на зовнішні ринки – це, як правило, поступовий та еволюційний процес, який вимагає системного підходу. Досвід показує, що поступове і послідовне набуття досвіду міжнародної економічної діяльності є найефективнішим і часто єдиним шляхом до досягнення стійкого успіху. Щоб отримати доступ до зовнішніх ринків, підприємство повинно пройти кілька етапів, кожен зі своїми відмінними характеристиками (табл. 1).

Не слід забувати і про те, що в умовах глобалізації діяльність господарюючих суб’єктів з освоєння зовнішніх ринків визначаються сукупністю вхідних бар’єрів, що можуть впливати на формування нових перешкод або підсилювати існуючі.



Таблиця 1

## Етапи виходу підприємства на зовнішні ринки

Етап	Характеристика	Результат
Етап пробного експорту	Односторонні спроби підприємства продати іноземному покупцеві стандартну вітчизняну продукцію	Багатообіцяючі окремі продажі без повторних замовлень; невеликі доходи при досить значних витратах
Етап екстенсивного експорту	Охоплення незначної кількості ринків без їх сегментації, асортимент – традиційний	Поступове затвердження позиції на ринку
Етап інтенсивного експорту	Обмеження асортименту найбільш вигідною продукцією по кожному ринку з використанням всіх методів активного маркетингу	Зовнішньоекономічні зв'язки стають більш глибокими і ефективними, але все ще залишаються додатком внутрішньої діяльності
Етап експортного маркетингу	Продукція все більш пристосовується до вимог зовнішнього ринку	Розвиток двосторонніх відносин з зовнішніми ринками
Етап міжнародного маркетингу	Закордонні ринки починають грати домінуючу роль у формуванні маркетингової концепції даного підприємства	Маркетинг набуває міжнародного характеру
Етап глобального маркетингу	Підприємство задовольняє потреби споживачів усього світу	Підприємство цілковито виходить на закордонний ринок з певним товаром

В умовах євроінтеграції та глобалізації економік країн, що характеризуються високим рівнем розвитку міжнародних відносин, міжнародним поділом праці і тісним міждержавним торгово-економічним співробітництвом, реалізація дієвої стратегії міжнародної економічної діяльності вітчизняних підприємств не можлива без визначення методів стратегічного аналізу і діагностики МЕД підприємства, його інтеграції в міжнародний економічний простір.

Проте в сучасному мінливому середовищі однією з найгостріших проблем, які стримують вихід підприємства на міжнародні ринки, є відсутність ефективної методології стратегічного аналізу міжнародної економічної діяльності підприємства та дієвого набору методів визначення стратегії МЕД.

Узагальнюючи теоретичні положення вітчизняних і зарубіжних дослідників, доцільно зазначити, що на вибір стратегії МЕД підприємства значно впливає адекватна оцінка його позиції, яка складається з переваги цього підприємства й привабливості обраного ним ринку (зокрема зовнішнього) для ведення діяльності. Основою прийняття стратегічних рішень виступає узагальнення даних, отриманих при проведенні стратегічного аналізу МЕД. Значну роль відіграє вміння інтерпретувати її та прогнозувати тенденції розвитку ринку, поведінку конкурентів і споживачів. Саме тому процес прийняття стратегічних рішень щодо можливостей розвитку МЕД підприємств починається з визначення методичного інструментарію стратегічного аналізу в системі забезпечення цих рішень.

**Висновки.** На сьогодні існує багато варіантів стратегій, які можна використовувати для виходу на зарубіжний ринок. У рамках цього дослідження пропонується класифікація стратегій МЕД підприємства, що передбачає виділення таких стратегічних альтернатив: інноваційна стратегія, стратегія диверсифікації, стратегія інтернаціоналізації, стратегія глобалізації, стратегія кооперації, стратегія створення альянсів, технологічна стратегія.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Зайцев Ю. О.*

**Література:** 1. Козак Ю. Г., Притула Н. В., Єрмакова О. А. Зовнішньоекономічна діяльність : монографія. Київ : Центр учб. літ., 2016. 240 с. 2. Карачина Н. П., Зозуля І. В., Вінницька А. О. Сутність поняття «Стратегія зовнішньоекономічної діяльності» та особливості її формування. *Економічний простір*. 2016. № 110. С. 17–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2016\\_110\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2016_110_4). 3. Лук'янова В. В., Свідерська А. В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2017. 239 с. 4. Маляревський Ю. Д., Лабунська С. В., Прокопівина О. В. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства: обліково-аналітичні аспекти : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 159 с. 5. Яценко І. В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 270–274.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.





## ОГЛЯД СУЧАСНИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ІТ-СТРУКТУРОЮ ТА ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ У СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 004:658

Гололобов Д. І.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз та огляд сучасних моделей управління інформаційно-технологічною (ІТ) структурою підприємств. Дослідження спрямоване на ідентифікацію ефективних підходів до управління ІТ-ресурсами. У роботі розглянуто та систематизовано різноманітні моделі. Приділено увагу процесу впровадження вибраних моделей на підприємстві.

**Ключові слова:** ІТ-структура, моделі управління, інформаційні технології, інформаційне середовище.



**Annotation.** The article analyses and reviews modern models of managing the information technology (IT) structure of enterprises. The study is aimed at identifying effective approaches to IT resource management. Various models are considered and systematised. Attention is paid to the process of implementation of the selected models at the enterprise.

**Keywords:** IT structure, management models, information technologies, information environment.



**Постановка проблеми.** Швидкі зміни в технологіях та ринкових умовах ставлять вимоги до постійного оновлення ІТ-структури підприємства. Вивчення сучасних моделей та підходів до управління ІТ дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до нових умов.

Через те, що зовнішнє середовище характеризується високою ентропією та збільшенням значення у господарській системі кожної країни ІТ- підприємств, дослідження питання моделей управління їх структурою потребує подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ці питання були досліджені вченими: Турбан Е., Волоніно Л. Р., Вуд Грегори [1], Діаб Г. [2], Антоніо Ф., Манотті А. [3], Басс Л., Вебер І., Чжу Л. [4], Кон М. [5], Харрісон Р. [6], Райнер К. Прінс Б., Сегельські К. [7], Макнерлін Б., Спраг Х. [8].

**Мета** роботи полягає у систематизації, аналізі та узагальненні наявних наукових підходів до моделей управління ІТ-структурою підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** ІТ-структура – це організаційна модель, що визначає способи організації та управління інформаційними технологіями в межах підприємства. Ця структура включає в себе розподіл обов'язків, функцій та відповідальностей між різними підрозділами ІТ, які забезпечують роботу ІТ-інфраструктури, розробку та підтримку програмного забезпечення, а також інші аспекти ІТ-діяльності підприємства.

Моделі управління ІТ-структурою підприємства – це концептуальні рамки, які визначають способи організації, контролю та розвитку інформаційних технологій (ІТ) у підприємстві. Ці моделі визначають, яким чином ІТ-інфраструктура повинна бути структурована, які процеси та процедури повинні бути введені, як здійснювати прийняття рішень у сфері ІТ та як забезпечити взаємодію між ІТ і бізнес-процесами підприємства.





Рис. 1. Основні компоненти IT-структури підприємства

Джерело: [1]

Таблиця 1

**Огляд найпоширеніших моделей управління IT-структурою підприємства**

Модель	Характеристика моделі
ITIL (Information Technology Infrastructure Library)	Це набір найкращих практик управління технологічною інфраструктурою та послугами ІТ. Розроблений у Великій Британії, ITIL включає в себе широкий спектр концепцій, методів та процесів, які допомагають організаціям ефективно керувати своєю ІТ-інфраструктурою. ITIL визнаний як світовий стандарт управління ІТ-сервісами і використовується багатьма компаніями та установами як основа для вдосконалення процесів управління та надання ІТ-послуг [2]
COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies)	Це набір інструментів управління та контролю за інформаційними технологіями та пов'язаними з ними процесами. Фреймворк COBIT надає структуровану набір процедур, практик та інструментів для ефективного управління та контролю за ІТ-процесами в організації. Головні елементи COBIT включають в себе цілі (підпорядкованість бізнесу, орієнтованість на процеси, подолання фрагментації, прозорість та цінність для стейкхолдерів), процеси (процеси керування, процеси оперативного керування, процеси підтримки) та структури організаційного управління. COBIT також забезпечує набір рекомендацій та інструментів для впровадження ефективного управління ІТ в організаціях різного масштабу і типу. Ця модель створена для забезпечення ефективного управління ІТ-процесами та контролю їх відповідності бізнес-потребам, регуляторним вимогам та стандартам [3]
DevOps	Це методологія розробки програмного забезпечення, яка прагне покращити співпрацю між розробниками програмного забезпечення (Development) і операторами систем (Operations) під час розробки, тестування та впровадження програмного забезпечення [4]. Перевагами DevOps є: скорочення часу на розробку та впровадження програмного забезпечення; покращення якості продукту; мінімізація ризиків; впровадження автоматизації у всіх етапах життєвого циклу програмного забезпечення. Ця модель сприяє створенню культури співпраці та комунікації між розробниками та операторами, а також впровадженню автоматизованих інструментів для забезпечення швидкості, ефективності та стабільності в процесі розробки та впровадження програмного забезпечення. Це може включати в себе такі практики, як контейнеризація, інфраструктура як код, безперервна інтеграція та безперервна поставка, моніторинг та журналювання, а також автоматизовані процеси тестування та розгортання
Agile IT Management	Це підхід до управління інформаційними технологіями, який поєднує принципи Agile-розробки програмного забезпечення з методологіями управління проєктами та сервісами. Основна ідея полягає в тому, щоб впроваджувати гнучкі, ітеративні підходи до управління ІТ-проєктами та послугами, забезпечуючи швидке реагування на зміни в бізнес-вимогах та ринковому середовищі [5]
TOGAF (The Open Group Architecture Framework)	Це відкритий стандарт для розробки, впровадження та управління корпоративною архітектурою. Основна мета TOGAF – сприяти створенню ефективних бізнес-архітектур шляхом розробки стандартів, методів та інструментів. TOGAF надає набір методів, структур та інструментів, які допомагають архітекторам у розробці та управлінні архітектурою підприємства. Один із основних принципів TOGAF – це забезпечення спільності та повторного використання архітектурних елементів та знань. TOGAF може інтегруватися з іншими стандартами та методологіями, такими як ITIL, COBIT та інші, для забезпечення комплексного управління технологіями та процесами в організації [6]



Щоб впровадити одну з моделей, слід дотримуватись певних принципів. Одним із загальних принципів при впровадженні моделі управління ІТ-структурою підприємства є принцип інтеграції. Він передбачає створення єдиного інформаційного середовища, де всі ІТ-системи та процеси взаємодіють між собою безпечно й ефективно.

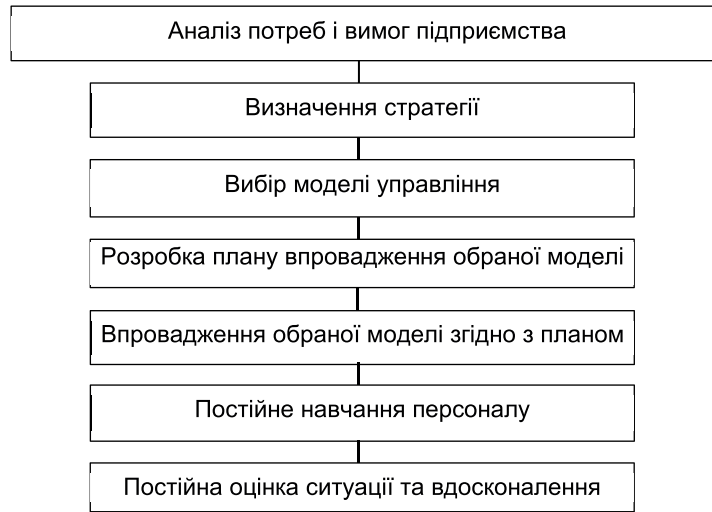


Рис. 2. Процес впровадження обраної моделі управління ІТ-структурою

Джерело: [8]

**Висновки.** У статті проаналізовано поняття ІТ-структури підприємства та розглянуто основні моделі управління такою структурою. Ефективне управління ІТ-структурою є критично важливим для успішної діяльності підприємства в умовах сучасного інформаційного середовища.

Застосування різних моделей управління ІТ-структурою може відобразити різноманітні підходи та стратегії, які впливають на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Кожна з розглянутих моделей має свої переваги та обмеження, і вибір конкретної моделі повинен базуватися на потребах, цілях та характеристиках самого підприємства.

Основні висновки підкреслюють необхідність глибокого розуміння ІТ-структури підприємства та важливість раціонального вибору моделі управління для досягнення стратегічних цілей. Додаткові дослідження в цьому напрямку можуть сприяти подальшому розвитку та оптимізації процесів управління ІТ-структурою підприємства, що є актуальним і перспективним напрямом у сучасному бізнес-середовищі.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

**Література:** 1. Турбан Е. Волоніно Л. Р. Вуд Грегори. Інформаційні технології для менеджменту: сприяння стабільному, прибутковому розвитку бізнесу. Wiley, 2013. URL: [http://repo.darmajaya.ac.id/4131/1/Efraim%20Turban%2C%20Linda%20Volonino%2C%20Gregory%20R.%20Wood-Information%20Technology%20for%20Management\\_%20Advancing%20Sustainable%2C%20Profitable%20Business%20Growth-Wiley%20%282013%29%20%281%29.pdf](http://repo.darmajaya.ac.id/4131/1/Efraim%20Turban%2C%20Linda%20Volonino%2C%20Gregory%20R.%20Wood-Information%20Technology%20for%20Management_%20Advancing%20Sustainable%2C%20Profitable%20Business%20Growth-Wiley%20%282013%29%20%281%29.pdf). 2. Діаб Г. Вичерпний посібник із процесів і найкращих практик ITIL // AXELOS. URL: <https://www.axelos.com/certifications/itil-service-management/what-is-itil>. 3. Антоніо Ф., Манотті А. Використання COBIT: надання інформації для виконання оцінки якості інформації // ISACA. URL: <https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/industry-news/2016/using-cobit-5-enabling-information-to-perform-an-information-quality-assessment>. 4. Басс Л., Вебер І., Чжу Л. DevOps: погляд архітектора програмного забезпечення. Addison-Wesley Professional, 2015. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/devops-a-software/9780134049885/>. 5. Кон М. Застосовані історії користувачів: для гнучкої розробки програмного забезпечення. Addison-Wesley Professional, 2004. URL: <https://athena.ecs.csus.edu/~buckley/CSc191/User-Stories-Applied-Mike-Cohn.pdf>. 6. Хэппісон Р. Посібник з вивчення TOGAF. Van Haren Publishing, 2009. URL: <https://dokumen.pub/togaf-9-foundation-study-guide-preparation-for-the-togaf-9-part-1-examination-4nbsped-9401802890-9789401802895.html>. 7. Райнер К., Принс Б., Сегельські К. Вступ до інформаційних систем: підтримка та трансформація бізнесу. John Wiley & Sons, 2010. URL: [http://repo.darmajaya.ac.id/4450/1/Introduction%20to%20Information%20Systems\\_%20Supporting%20and%20](http://repo.darmajaya.ac.id/4450/1/Introduction%20to%20Information%20Systems_%20Supporting%20and%20)



Transforming%20Business%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf. 8. Макнерлін Б., Спраг Х. Управління інформаційними системами на практиці. Pearson, 2013. URL: <https://dokumen.pub/information-systems-management-in-practice-1292023546-9781292023540.html>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.137.2:658

Гончаренко Г. А.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено дослідження стратегічних аспектів формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Визначено ключові аспекти формування конкурентної стратегії на міжнародному ринку, враховуючи глобалізацію, зростаючу конкуренцію та швидкозмінність умов бізнесу. Розглянуто та визначено основні напрямки заходів для досягнення конкурентоспроможності, розроблено основні етапи формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства в сучасних умовах.

**Ключові слова:** конкуренція, стратегія, конкурентна стратегія, формування конкурентної стратегії, конкурентоспроможність.



**Annotation.** The article examines the strategic aspects of the formation of the international competitiveness of the entrepreneurship. The key aspects of the formation of a competitive strategy on the international market have been determined, taking into account globalization, growing competition and rapidly changing business conditions. The main directions of measures to achieve competitiveness have been considered and determined, and the main stages of the formation of the international competitive strategy of the entrepreneurship in modern conditions have been developed.

**Keywords:** competition, strategy, competitive strategy, the competitive strategy formation, competitiveness.



**Постановка проблеми.** З розвитком ринкових відносин конкурентне середовище між організаціями почало відігравати важливу роль, а ефективна конкурентна стратегія є передумовою успішного функціонування на ринку. У сучасному мінливому середовищі компанії повинні бути уважними до всіх змін, що відбуваються, і реагувати на них належним чином. Перш за все, необхідно ретельно вивчати поведінку потенційних конкурентів і використовувати конкурентні переваги у своїй діяльності з метою отримання більшої економічної вигоди та залучення більшої кількості споживачів. Зрештою ефективне управління діяльністю компанії вимагає реалістичної оцінки її ринкової позиції.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До цього питання зверталися багато як іноземних, так і вітчизняних видатних економістів, серед яких Ф. Котлер, М. Портер, Ж. Ж. Ламбен, А. А. Томпсон, А. Безус, П. Безус, В. Немцов, Л. Довгань, А. Воронкова, З. Шершньова та ін. Хоча сучасна наука, що вивчає конкурентну стратегію, досягла значного прогресу, в сучасних умовах не може дати однозначних відповідей. Тому існує потреба в подальшому розвитку науково-практичних підходів до оцінки, формулювання та реалізації конкурентних стратегій підприємств.

**Мета** дослідження – розроблення пропозицій та маркетингових заходів щодо формування міжнародних конкурентних стратегій підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Формування сучасних ринкових відносин сьогодні характеризується посиленням конкуренції між виробниками. Як наслідок, ефективне управління діяльністю підприємства вимагає реалістичної оцінки власної ринкової позиції.

Об'єкти, що володіють конкурентоспроможністю, можна розділити на три групи: продукція, підприємства (виробники товарів) та галузі (сукупність підприємств, що надають товари та послуги).

Споживачі оцінюють конкурентоспроможність товару з точки зору своїх потреб і ступеня задоволення цих потреб. В умовах обмежених ресурсів (не лише фінансових, але й тому, що сам процес споживання зумовлений певними «технологіями», тобто «ефективністю») споживачі прагнуть максимізувати своє загальне задоволення.

Конкурентоспроможність компанії оцінюється споживачами з точки зору її позиції на ринку (відома вона чи невідома, чи давно працює, яка її частка на ринку, які гарантії вона пропонує, наскільки інші споживачі довіряють компанії та які відгуки вони мають про якість її продукції).

Конкурентоспроможність сектора оцінюється з точки зору визначення споживачами власних пріоритетів у задоволенні потреб. Наприклад, споживач (приватна особа), який отримує щорічну премію, може вирішити, що купити на ці гроші, наприклад, нові кухонні меблі, нову пральну машину або подорож до екзотичної країни. Саме тут спостерігається міжгалузева конкуренція. Коли споживачі віддають перевагу певному сектору, конкуренція з точки зору споживача перетворюється на конкуренцію між фірмами, а потім між продуктами. Слід зазначити, що поняття «конкурентоспроможність» має універсальне значення і все частіше використовується не тільки щодо продуктів (послуг) у цілому, але й щодо окремих компаній і секторів [1–6].

Конкурентна стратегія – це засіб, за допомогою якого компанія досягає бажаної позиції на ринку і виділяється серед своїх основних конкурентів у певній галузі. Це досягається шляхом адаптації до зовнішніх сил, тобто:

- конкуренція;
- ринкові зміни;
- технологічний розвиток;
- визначення ресурсів компанії відповідно до її можливостей.

Оскільки конкуренція на ринку зростає з кожним роком, компанії намагаються впроваджувати все більш ефективні стратегії для збільшення прибутку та зміцнення своїх позицій.

Конкуренція – це економічне суперництво між виробниками подібної продукції на ринку з метою залучення більшої кількості клієнтів і максимізації прибутку в короткостроковій або довгостроковій перспективі [9].

Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства забезпечувати вищу ефективність виробництва і прибутковість своїх товарів як зараз, так і в довгостроковій перспективі порівняно з конкурентами. Конкурентоспроможність є комплексною характеристикою і тому є результатом діяльності всіх підрозділів підприємства у всіх сферах виробництва та надання послуг.

У сучасному ринковому середовищі кожна компанія повинна обрати та розробити власну стратегію, щоб вижити серед великої кількості конкурентів. При розробці загальної стратегії дуже важливо вибрати основні конкурентні стратегії, які повинні гарантувати успіх компанії на ринку.

Сьогодні існує багато визначень та інтерпретацій поняття «стратегія». Розглянемо це поняття більш детально (табл. 1).



Таблиця 1

## Визначення поняття «стратегія»

Науковці	Визначення поняття
Дж. Майер	Формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення
М. Мексон, М. Альберт	Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей
М. Портер	Бачення своєї індивідуальної ринкової переваги
В. Глюк	Уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений в такий спосіб, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства

Джерело: складено автором на основі [8]

Розглянемо основні напрямки заходів для досягнення конкурентоспроможності:

- Аналіз, вибір і зміцнення ринкових позицій передбачає аналіз та дослідження ринку, вибір конкретних позицій та їх безпосереднє закріплення;
- Другий напрямок – це побудова систем, які швидко реагують на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тобто створення системи взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем. Ефективна система реагування допомагає забезпечити гнучкість та адаптивність підприємств.
- Заходи для ефективної ринкової конкуренції. До них відносяться заходи для залучення споживачів, збільшення частки ринку та формування цінової та інноваційної політики.

Можемо стверджувати, що основою для розробки конкурентної стратегії є визначення компаніями своїх сильних сторін і ключових факторів успіху.

На основі публікацій дослідників узагальнено основні етапи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Перший етап цієї стратегії – визначення основної місії компанії. Цей процес є дуже важливим, оскільки він по суті визначає майбутній напрямок діяльності компанії та її розвиток на ринку. Місія є продовженням стратегічної роботи в компанії і може бути змінена в ході стратегічного аналізу. Місія також повинна бути чітко сформульована, давати чітке уявлення про те, якою компанія хоче бути і що вона має намір запропонувати, а також декларувати намір компанії обслуговувати конкретний визначений сегмент ринку.

Другий етап базується на встановленні чітких і вимірюваних цілей. Наприклад, повинні бути фінансові цілі (частка ринку, обсяг продажів, рентабельність, прибуток), які можна визначити, оцінити і конкретизувати.

Третій етап потребує аналізу внутрішнього потенціалу. На цьому етапі необхідно визначити внутрішні зміни, які визнаються сильними сторонами. Необхідно також оцінити рівень їхньої важливості та потенціал як основи для конкурентної переваги. Такий аналіз повинен включати, серед іншого, дослідження наступних двох сфер діяльності підприємства:

- макросередовище (порівняння ресурсів та ефективності їх використання з іншими компаніями в тому ж секторі з метою вибору оптимального конкурентного розвитку);
- мікросередовище (дослідження внутрішнього середовища лише у сфері конкурентного стратегічного управління, тобто аналіз ресурсів підприємства та оцінка його виробничо-збутового потенціалу).

Четвертий етап – це аналіз зовнішнього середовища. Необхідно постійно відслідковувати стан навколишнього середовища організації та розробляти шляхи адаптації до змін. У цій сфері використовується підхід Р. Гранта до визначення ключових факторів успіху компанії. Цей підхід базується на пошуку відповідей на питання, чого хочуть споживачі і що потрібно робити компаніям, щоб вижити в конкурентній боротьбі і зберегти лідируючі позиції на функціонуючому ринку.

На п'ятому етапі аналізуються альтернативи та обираються конкурентні стратегії. Після проведення вищезазначених заходів та отримання інформації про внутрішні та зовнішні можливості, вплив, силу та величину факторів зовнішнього середовища слід обрати стратегічні зони господарювання. У цьому контексті може допомогти SWOT-аналіз: він може допомогти виявити та усунути слабкі сторони, розвинути можливості та запобігти можливим загрозам.



Шостий етап – це реалізація стратегії, яка здійснюється адміністративними або економічними методами, такими як формування бюджетів, впровадження систем індикаторів та управління цільовими показниками.

На сьомому етапі стратегії аналізується ефективність обраної стратегії. Ефективність стратегії визначають після комплексного оцінювання кінцевих результатів використання основних та обігових коштів, трудових і фінансових ресурсів, а також нематеріальних активів.

Незважаючи на особливості процесу розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності бізнесу, більшість підходів об'єднує спільна мета – підвищення ефективності діяльності економічних суб'єктів у конкурентному середовищі [7; 10].

**Висновки.** Однією з особливостей розвитку підприємств на сучасному етапі є те, що на їхню діяльність впливають різні фактори. До них відносяться зміни в споживачах, поява нових ніш на ринках, що розвиваються, поява нових конкурентів і розробка нових і передових технологій. Зміни в технічних і технологічних аспектах виробництва, а також зміни у власних виробничих відносинах компанії і в навколишньому ринковому середовищі також є джерелами змін. Звичайно, це стосується будь-якого підприємства, яке є відкритою системою, що взаємодіє з іншими підприємствами та суспільством в цілому (державними органами, комерційними та некомерційними організаціями, споживачами тощо). Отже, існують різні ланцюжки коригувань, які призводять до невдач реструктуризації, тобто цілеспрямованих змін в організації, спрямованих на підвищення ефективності, які, безсумнівно, є доцільними і нагальними в умовах часто мінливого ринкового середовища. Приймаючи рішення щодо стратегій створення конкурентних переваг, компанії повинні враховувати ці фактори і швидко реагувати на зміни.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.

---

**Література:** 1. Безус А. М. Стратегії економічного розвитку виробничих підприємств. *Вісник КНУТД*. 2016. № 2 (97). С. 80–86. 2. Безус П. І., Залізник З. І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. С. 34–37. 3. Белова Т. Г., Безпалько О. В., Крайнюченко О. Ф. Порівняльний аналіз методичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 78–80. 4. Благун І. С., Гринів Л. В. Концептуальні засади формування конкурентної стратегії підприємства. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2007. № 3 (15). С. 3–11. 5. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2 (1). С. 156–160. 6. Бурденюк Т. Г., Свірський В. С. Типологія конкурентних стратегій. *Економічні науки. Облік і фінанси*. 2015. № 9 (1). С. 134–142. 7. Матвеев В. В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 179–184. 8. Стернюк О. Б. Обґрунтування вибору стратегій розвитку стратегічних бізнес-одиниць. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15921/1/58\\_379383\\_Vis\\_725\\_Ekonomika.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15921/1/58_379383_Vis_725_Ekonomika.pdf). 9. Іванов Ю. Б. Стратегія підприємства : підручник. Харків : ХНЕУ, 2009. 560 с. 10. Трусова А. Ю. Сутність стратегії підвищення експортної конкурентоспроможності підприємства та наукові основи її формування. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5. URL: <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.





## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 6:339.9

Гукало А. А.

Студентка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті детально розглянуто теоретичні засади розробки стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Визначено теоретичні підходи до визначення сутності економічної категорії «міжнародна конкурентоспроможність підприємства».

**Ключові слова:** стратегія, конкурентоспроможність, міжнародна конкурентоспроможність підприємства.

**Annotation.** The article examines in detail the theoretical principles of developing a strategy for the international competitiveness of an enterprise. Theoretical approaches to determining the essence of the economic category "international competitiveness of the enterprise" have been determined.

**Keywords:** strategy, competitiveness, international competitiveness of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Сучасний темп зміни і збільшення знань є настільки великим, що стратегічне планування основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства представляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей для підприємств і організацій. Важливість і високий ступінь потреби підприємств і організацій будь-якої форми власності у розробці основних напрямків підвищення конкурентоспроможності визначило вибір теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем міжнародної конкурентоспроможності підприємств у ринкових умовах господарювання присвячені праці М. Портера, Б. Карлофа, Е. В. Мінько, Ф. Котлера, С. І. Савчука, В. С. Пономаренко, Л. І. Піддубної, І. О. Піддубного, Л. М. Малярець та ін.

**Метою** статті є теоретичне обґрунтування та методичне забезпечення організаційно-економічного механізму розробки стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному економічному світі, що постійно змінюється, конкуренція стала більш динамічною, ніж будь-коли раніше. В умовах постійної зміни зовнішніх факторів і підвищеного ризику питання конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх ринках стає все більш актуальним. Компанії, які орієнтовані на глобальний розвиток, повинні вирішити проблему встановлення стійких конкурентних переваг, щоб процвітати на конкурентному зовнішньому ринку.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість адаптації підприємства до умов ринкового конкурентного середовища.

Підтримка конкурентоспроможності підприємств і продуктів, які вони створюють, є важким завданням у світовій економіці. В Україні це завдання ускладнюється ще й обмеженим вітчизняним досвідом у цій сфері. Міжнародну конкурентоспроможність можна визначити як здатність виробника продукції стратегічно та цілісно розвивати та підтримувати власні конкурентні переваги, що дозволяє йому випереджати лідерів світового ринку та ефективно задовольняти матеріальні та соціальні потреби працівників, споживачів, інвесторів та власників, усіх у межах правових, етичних та екологічних стандартів. Це вимагає порівняльного аналізу провідних конкурентів і ринків, а також системного підходу до створення та посилення цих переваг для прискореного міжнародного успіху. Значення ресурсозберігаючих технологій у підтримці глобальної конкурентоспроможності зростає, оскільки світова економіка прагне знизити енергетичні, капітальні та матеріальні потреби про-



дукції через зменшення запасів незамінних природних ресурсів. У той час як більшість промислово розвинутих країн активно використовують ресурсозберігаючі технології, Україна переважно покладається на ресурсомісткі методи, що перешкоджає конкурентоспроможності її підприємств на світовому ринку. Щоб підвищити міжнародну конкурентоспроможність, вкрай важливо досліджувати та приймати кращі глобальні теорії та практики, що дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів. Наприклад, деякі українські компанії переносять своє виробництво в країни з низькою вартістю робочої сили та сировини, зосереджуючи зусилля на маркетингу та продажах біля цільових споживачів. Отже, українські компанії використовують конкурентні переваги кількох країн одночасно, що значно покращує позиції цих компаній на міжнародному ринку.

Завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства виникає на певному етапі його життєвого циклу (ЖЦ). Загалом управління конкурентоспроможністю підприємства є динамічним процесом, який здійснюється протягом усього ЖЦ підприємства і може охоплювати дії, спрямовані на захист від негативного впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства чи використання сприятливих можливостей, які з'являються у цьому середовищі для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства.

Отже, можна стверджувати, що управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як підсистему стратегічного управління, завданням якої є визначення напрямів формування конкурентних переваг та управління їх реалізацією у сферах, важливих для створення високої споживчої цінності продукції у вибраних нішах на світових ринках; це забезпечуватиме розширення зони господарювання підприємства і створюватиме умови для його ефективного функціонування як соціально-економічної системи.

Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства не є детальним описом дій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг та забезпечення усталеного функціонування підприємства на зовнішньому ринку. Її завданням є формування алгоритму або моделі досягнення конкурентних переваг в релевантній сфері міжнародної економічної діяльності підприємства.

Стратегія міжнародної конкурентоспроможності підприємства спирається на функціональні стратегії, які конкретизують модель формування конкурентних переваг на функціональному рівні. Кожна з функціональних стратегій забезпечує свій внесок у реалізацію цілей стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Будь-яка стратегія міжнародної конкурентоспроможності передбачає досягнення конкурентних переваг підприємства. Звідси головною класифікаційною ознакою функціональних стратегій є вид конкурентних переваг, який, своєю чергою, визначається особливостями галузевого ринку.

Основою ефективної конкурентної стратегії суб'єкта господарювання є отримання точних знань і достовірної інформації про структуру ринку, характер конкуренції, а також оцінка розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та його конкурентних можливостей.

Ефективне управління реалізацією стратегії виконує такі базові функції: планування, організацію, мотивацію і стимулювання, контроль. Таким чином, конкуренція – це постійний пошук і створення кращих умов для виробника, продавця і покупця. Бути конкурентоспроможним означає випереджати своїх суперників-конкурентів у привабливості виробництва, збуту і задоволення потреб споживачів. Для підтримки рівня конкурентоспроможності розробляється стратегія, найчастіше на кілька років вперед, конкретизується в певному напрямку і відображається в програмах, практичних діях і реалізується в процесі їх виконання. Запропоновані стратегії слугують орієнтиром майбутньої діяльності підприємства залежно від рівня його конкурентоспроможності в цілому і окремих її складових.

**Висновки.** На практиці частіше використовуються комбінації у вигляді розумних поєднань стратегій. Експерти вважають, що жодна компанія не може перевершити своїх конкурентів за всіма параметрами. Тому уточнення розстановки пріоритетів і формулювання стратегій мають найбільшою мірою відповідати умовам ринкової ситуації та сприяти розвитку найважливіших переваг компанії – конкурентної переваги.

*Науковий керівник – асистент Снопченко М. Ю.*

---

**Література:** 1. Ачкасова О. В. Удосконалення визначення стратегії підприємства в умовах кризи на основі збалансованої системи показників : автореф. ... дис. канд. екон. наук. Харків, 2011. 21 с. 2. Багрова І. В., Нефедова О. Г.





Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічної науки України*. 2007. № 1. С. 11–16. **3.** Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2009. 400 с. **4.** Гарачук Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2. С. 60–66. **5.** Должанський І., Загорна К. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 384 с.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.



## СУТНІСТЬ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 65.050.9

Гусак М. А.

Студентка 4 курсу факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Уточнено сутність безпеки кадрів на підприємстві та її вплив на ефективність функціонування підприємства. Визначено ключові аспекти кадрової безпеки, включаючи професійну підготовку працівників, збереження персоналу, управління ризиками та заходи з підвищення мотивації та задоволеності працівників. Розглянуто вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на кадрову безпеку підприємства, таких як економічні та політичні умови, конкуренція на ринку праці, технологічні зміни та організаційна культура.

**Ключові слова:** кадрова політика, кадрова безпека, персонал, підприємство, соціально-трудова відносина.



**Annotation.** The essence of personnel security at the enterprise and its impact on the efficiency of enterprise functioning are clarified. Key aspects of personnel security are identified, including professional training of employees, personnel retention, risk management, and measures to increase employee motivation and satisfaction. The influence of external and internal factors on enterprise personnel security is considered, such as economic and political conditions, competition in the labor market, technological changes, and organizational culture.

**Keywords:** personnel policy, personnel security, personnel, enterprise, socio-labor relations.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринку праці питання кадрової безпеки стає критичним для підприємств у всіх сферах діяльності. Зростання конкуренції, швидкі технологічні зміни та нестабільні економічні умови ставлять перед організаціями серйозні виклики у забезпеченні ефективності та стійкості їхнього персоналу. Проблема полягає у необхідності розуміння сутності кадрової безпеки та розробці стратегій управління, спрямованих на забезпечення стійкості персоналу, його адаптації до змін, мотивації та збереження. Досягнення цих цілей вимагає комплексного підходу до аналізу та управління кадровими ресурсами підприємства з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність.



Тому важливість вивчення сутності кадрової безпеки та розробки ефективних стратегій управління персоналом є дуже вагомим фактором для забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах сучасного бізнесу.

**Перегляд останніх наукових досягнень та публікацій.** Механізм і сутність кадрової безпеки досліджується в роботах багатьох авторів із власної країни та авторів іноземних походжень, зокрема: Л. Любавської, О. Ареф'євої, М. Петрова, І. Мойсеєнко, В. Белова, А. Джобави, Н. Реверчука, І. Бурди, А. Алавердова, А. Кібанова, Е. Гречко, Н. Мехеди, І. Чумаріна та ін. Дослідження теорії та практики кадрової безпеки вказують на те, що часто на підприємствах її забезпечення проводиться недостатньо. Це відбувається переважно через відсутність належної науково-методичної бази та інформаційної підтримки, а також відсутність ефективного досвіду управління безпекою персоналу та їх аудиту в організації. Водночас кадрова безпека становить один із найбільш складних елементів системи безпеки підприємства, оскільки персонал є як об'єктом потенційних загроз, так і суб'єктом, що може їх викликати. Це призводить до різноманіття тлумачень поняття «кадрова безпека» та підкреслює актуальність аналізу різних підходів до його визначення.

Концепція кадрової безпеки являє собою складне та різнобічне явище, з деяким розмаїттям поглядів на її визначення. Огляд наукових джерел, що стосуються інтерпретації терміна «кадрова безпека підприємства», розкриває різноманітні підходи вчених до розуміння її сутності:

- як процесу запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства, спричиненим ризиками та загрозами, що впливають на персонал та його інтелектуальний рівень (процесний підхід);
- як головного компонента економічної стабільності підприємства, спрямованого на визначення, усунення, передбачення, уникнення та прогнозування загроз, небезпек і ризиків, які направлені на персонал та його інтелектуальний потенціал, а також осіб, що несуть за це відповідальність, і це повинно відображатися у системі управління людськими ресурсами та кадровій політиці підприємства (структурний підхід);
- як сукупності процесів у соціально-економічній, управлінській, соціальній та психологічній сферах, спрямованих на безпеку діяльності підприємства та захист від ризиків, які можуть бути зумовлені людським фактором (функціональний підхід);
- як стану захищеності інтересів, що сприяють суспільному прогресу організації, розвитку та поліпшенню її трудових ресурсів, а також підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами та мінімізації ризиків, пов'язаних із цією складовою (цільовий підхід).

Головні цілі забезпечення кадрової безпеки підприємства: забезпечення стійкості та надійності персоналу; мінімізація ризиків втрати кваліфікованих працівників; підвищення ефективності та продуктивності працівників; забезпечення адаптації персоналу до змін в організації та оточуючому середовищі; підтримка задоволеності та мотивації працівників; збереження організаційної культури та цінностей.

Умови забезпечення кадрової безпеки підприємства: чітка стратегія управління персоналом; аналіз та управління ризиками; ефективне планування кадрів; професійна підготовка працівників; створення сприятливої організаційної культури; мотивація та стимулювання працівників; здоров'я та безпека на робочому місці.

Механізм кадрового забезпечення економічної безпеки підприємства складається з таких елементів: об'єктів, які перебувають у небезпеці; суб'єктів, що забезпечують безпеку; факторів, що становлять загрозу безпеці об'єкта; а також засобів і методів, використовуваних для забезпечення безпеки. Кадрове забезпечення означає систему принципів, форм і методів формування необхідного персоналу з урахуванням якісних та кількісних показників, спрямовану на поліпшення кадрового потенціалу та його ефективне використання [2].

Необхідно провести ряд заходів у галузі економіки, законодавства, інформаційних технологій та правових структурах. Мета цих заходів полягає в захисті економічних інтересів, майна та прав власності підприємства. У сучасних реаліях все більшої популярності набирає індикаторний метод оцінки кадрової безпеки в силу своєї універсальності та точності розрахунків. Не можна не погодитися з тим фактом, що насамперед слід оцінити можливості здійснення бізнесу, фактори впливу внутрішніх і зовнішніх умов середовища та підвищити рівень кадрової безпеки організації [3].

Активне залучення працівників промислового підприємства у формуванні його корпоративної культури сприяє успішній реалізації стратегії кадрової безпеки та розвитку кадрової політики, з урахуванням вимог без-



пеки у сфері кадрів. Такий підхід сприятиме створенню ефективної системи кадрового управління, яка забезпечить безпеку персоналу на виробництві.

Дані, отримані під час дослідження, підтверджують, що кадрова безпека є складною системою соціально-трудових відносин між учасниками, яка має значний вплив на ефективність виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних науково-практичних рекомендацій для підвищення ефективності кадрової безпеки в промисловому секторі. Це допоможе покращити результативність ухвалених рішень щодо розвитку організацій та їх економічного потенціалу.

У юридичних та нормативних актах України, а також у нормативних документах про працю в Україні, існують безліч документів, які безпосередньо впливають на безпеку функціонування підприємства. Одним із головних завдань служби персоналу є забезпечення належної наявності, правильності, регламентування та організації обігу цих документів з метою уникнення негативних юридичних наслідків. Між внутрішніми документами, які регулюються законодавством, можна виділити такі: трудовий договір (контракт), правила внутрішнього розпорядку, угоду про повну індивідуальну (або колективну) матеріальну відповідальність, посадові інструкції, документи з охорони праці, положення про комерційну таємницю та інші.

Таким чином, ефективне керівництво персоналом і розвиток інтелектуального потенціалу персоналу, формування кадрової політики та зростання людського капіталу безпосередньо впливають на кадрове забезпечення. У сучасних умовах, де кадрова діяльність інтегрується з виробництвом, обміном та управлінням людськими ресурсами, вона визнається як ключовий елемент захисту, спрямований на розвиток персоналу та економічну стійкість [5].

Отже, науковий аналіз дефініцій кадрової безпеки підприємства виявив відсутність загальноприйнятого підходу до її сутності через складність цього економічного явища. Згідно з результатами дослідження, більшість дослідників відносять до основних компонентів кадрової безпеки фізичну та психологічну безпеку, а також безпеку здоров'я, фінансову, інтелектуальну та кар'єрну. Інші аспекти кадрової безпеки менш вивчені серед науковців і вивчаються переважно в рамках специфічних досліджень, але це не зменшує їх важливості. Метою подальших досліджень є розробка методики оцінки рівня кадрової безпеки підприємства.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мішина С.*

---

**Література:** 1. Аблязова Н. Кадрова безпека в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 22. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-64. 2. Калініченко Л. Л., Шуміло О. С., Кулімякін Я. Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1 (43). С. 138–143. 3. Коптева Г. М. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія : *Економічні науки*. 2020. № 2. С. 119–124. 4. Ярмус Т. Б., Шоробура О. І., Коваль С. М., Кіндратов Р. В. Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення в системі економічної безпеки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : *«Економічні науки»*. 2023. № 11. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9308. 5. Воронько-Невіднича Т. В., Демиденко Л. М., Здоров В. М. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-28-57.

Стаття надійшла до редакції 23.04.2024 р.





## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ЦІЛЮВИХ РИНКІВ

УДК 339.1

Данилова В. О.

Студентка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті детально розглянуто методіку, критерії та інші аспекти управління вибором ринків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Визначено методичні засади оцінки цільових зовнішніх ринків.

**Ключові слова:** управління, ринок, зовнішньоекономічна діяльність підприємства.



**Annotation.** The article examines in detail the methodology, criteria and other aspects of managing the choice of markets in the foreign economic activity of the enterprise. Methodological principles of evaluation of target foreign markets are defined.

**Keywords:** management, market, foreign economic activity of the enterprise.



**Постановка проблеми.** Підприємства, які розпочинають економічну діяльність за кордоном, насамперед повинні вирішити проблему вибору найбільш ефективного з можливих зарубіжних ринків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями ефективного вибору цільових зовнішніх ринків займаються такі закордонні та вітчизняні вчені, як Пурська І. С., Мальська Ю. П., Занько Ю. С. та інші.

**Метою** статті є дослідження особливостей управління вибором нових ринків у зовнішньоекономічній діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо його удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Кожен суб'єкт господарювання стикається з проблемою вибору. Економічний вибір здійснюється суб'єктом з урахуванням співвідношення між економічними ресурсами, що використовуються, з одного боку, і кількістю та якістю економічних благ, що виробляються для задоволення економічних потреб, з іншого. Це співвідношення між використаними економічними ресурсами і виробленими благами виражається поняттям ефективності. У ринковій економіці ефективність для суб'єкта господарювання виражається як максимізація доходу, в тому числі прибутку, при заданих інвестиціях у господарську діяльність.

У зовнішньоекономічній діяльності проблема вибору стосується ринку збуту. У цьому випадку проблема вибору передбачає аналіз ефективності альтернативних зарубіжних ринків, порівняння умов виходу на них тощо.

Для розширення збуту ефективним є вибір конкретного ринку, який принесе максимальний прибуток при мінімальних витратах.

Особливістю сучасної економіки є те, що вектори соціально-економічного розвитку часто змінюються і їх важко передбачити. За таких умов виграє той суб'єкт господарювання, який зосереджується на кількох різних ринках (сегментах або нішах), де зміни ринкової кон'юнктури є незалежними або обернено корельованими між собою. Це дозволяє суб'єктам господарювання отримувати прибуток на ринках та їх сегментах зі сприятливою кон'юнктурою та своєчасно виходити з ринків з несприятливою кон'юнктурою.

Приймаючи рішення про модернізацію (розширення або скорочення) асортименту продукції, необхідно відповісти на такі основні питання: що ефективніше - розробляти нові продукти власними силами чи отримувати ліцензії чи патенти від третіх осіб? Що ефективніше - розробка нових продуктів, вдосконалення дизайну і технології існуючих продуктів чи активізація маркетингової діяльності? Як перерозподілити ресурси між традиційними та новими продуктами (наприклад, фінансові, технічні та технологічні, людські) і чи є вони достатніми? Як розширення або скорочення асортименту продукції вплине на результати діяльності компанії, зокрема, на її економічні показники? Чи призведе це до зміцнення позиції на ринку? Як це вплине на імідж



компанії? Тривалість життєвого циклу нового продукту та етап, на якому він має бути виведений з ринку і замінений новим продуктом. Чи можна розраховувати на національну або регіональну підтримку?

Тільки об'єктивні відповіді на ці питання можуть стати основою для прийняття ефективних рішень щодо управління товарним асортиментом, який включає як традиційні, так і нові види продукції. Управління продуктовими лініями включає в себе таке:

- подовження продуктових ліній;
- впровадження вдосконалених продуктів (продуктових одиниць), які є більш якісними, мають ширший спектр функцій і, відповідно, є дорожчими;
- подовження довжини товарної лінії шляхом введення товарних одиниць одного цінового діапазону;
- скорочення кількості товарних ліній – зменшення кількості модифікацій товару (товарних ліній або товарних одиниць, що належать до асортиментної групи).

Існують досить прості рекомендації щодо оптимізації довжини товарної лінії: якщо зменшення кількості товарних одиниць призводить до збільшення прибутку, то товарна лінія є занадто довгою; якщо збільшення кількості товарних одиниць може збільшити прибуток, то вона є занадто короткою.

Довжина продуктової лінії безпосередньо залежить від стратегічних цілей компанії. Зокрема, підприємства, що реалізують стратегію експансії (розширення частини ринку або вихід на новий ринок), будуть підтримувати довгі товарні лінії. Кожна товарна одиниця в певній продуктивній лінійці враховує детальні потреби цільової групи споживачів.

Підприємства, які реалізують стратегію низьких витрат і роблять ставку на масове виробництво відносно простих і недорогих товарів (і таким чином прагнуть збільшити прибуток), як правило, мають короткі товарні лінії.

Глибина товарного асортименту (довжина товарної лінії) також буде меншою, якщо існують збиткові, низькомаржинальні або неперспективні товарні одиниці, або якщо недостатньо виробничих потужностей.

Продуктові лінійки також повинні постійно оновлюватися (змінюватися), щоб не відставати від конкурентів і підтримувати інтерес споживачів до продукту.

Нові продуктові лінійки виводяться на ринок поетапно. Зазвичай основна увага приділяється одній-двом найбільш конкурентоспроможним товарним одиницям, які відіграють своєрідну роль лідера, привертаючи увагу до себе і товарної лінії в цілому і прокладаючи шлях для інших продуктів.

Вибір конкретних управлінських дій ґрунтується на тих самих критеріях, що й при управлінні товарним асортиментом.

Управління окремими товарними одиницями відбувається на всіх етапах життєвого циклу, починаючи з їх виведення на ринок і закінчуючи виведенням з нього. Мета – максимально наблизити характеристики продукту (продукт розглядається як сукупність споживчих якостей), методи його просування та продажу до потреб споживача.

Хоча успіх практично всіх процвітаючих компаній багато в чому завдячує інноваціям, слід зазначити, що не всі компанії, які займаються інноваціями, досягають успіху (головним чином через високі ризики, спричинені невизначеністю поведінки споживачів, непередбачуваністю поведінки конкурентів тощо). Тому продуктова інноваційна стратегія компанії повинна відображати особливості цього шляху розвитку. Основними її характеристиками є такі:

- особливості методології дослідження ринку, що передують розробці інновації. Вони в основному стосуються очікуваних або передбачуваних майбутніх (можливих) змін;
- збільшення глибини передбачення майбутніх подій у результаті інноваційної діяльності;
- стрімке збільшення обсягів оброблюваної інформації; прийняття обґрунтованих управлінських рішень; постійне накопичення та аналіз з метою своєчасного реагування на можливості та загрози, що виникають на ринку;
- багатоваріантність прогнозування: як правило, розвиток подій відбувається в декількох можливих напрямках, кожен з яких має різну ймовірність;
- детальний аналіз факторів ризику та оцінка їх впливу;



- ретельний вибір того, як і де фінансувати інновацію, включаючи детальний аналіз альтернативних варіантів;
- тісне узгодження цілей, етапів та графіку реалізації стратегії з етапами інновації та очікуваними параметрами життєвого циклу інновації;
- високий ступінь гнучкості та адаптивності стратегії, її здатність швидко змінювати напрямок у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі;
- необхідність оцінки інноваційних стратегій за сукупністю різних критеріїв (багатокритеріальна оцінка стратегії).

Враховання цих особливостей дозволяє підприємствам свідомо формувати свою продуктову інноваційну стратегію і в процесі досягнення стратегічних цілей орієнтуватися на шлях інноваційного науково-технічного розвитку.

Слід зазначити, що підприємства можуть використовувати у своїй діяльності такі типи продуктових інноваційних стратегій.

**Наступальний тип:** передбачає активні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), включаючи розробку та впровадження нових продуктів і технологій. Може бути рекомендована компаніям, які мають потужні науково-дослідні відділи або лабораторії.

**Оборонна стратегія:** передбачає вдосконалення продуктів і технологій. Ця стратегія може бути рекомендована компаніям з сильними маркетинговими відділами, які є стійкими до конкурентного тиску і можуть активно конкурувати з конкурентами.

Перші дві комбіновані, змішаний тип, характерний для компаній зі значною продуктовою та ринковою диверсифікацією.

Ліцензування (продаж патентів і ліцензій). Рекомендується для невеликих підприємств, які не можуть самостійно організувати масштабне впровадження розробок.

**Висновки.** Тому необхідна чітка розстановка пріоритетів і розробка стратегій, які найбільшою мірою відповідають умовам ринкової ситуації і сприяють розвитку сильних сторін підприємства – конкурентних переваг.

*Науковий керівник – асистент Снопченко М. Ю.*

---

**Література:** 1. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : підручник для вузів. Київ : Центр навч. літ., 2004. 580 с. 2. Бестужева С. В. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 384 с. 3. Васюренко В. О. Теоретичні узагальнення щодо розуміння сутності поняття зовнішньоекономічна діяльність підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 2. URL: <https://core.ac.uk/outputs/14040562/>. 4. Вічевич А. М., Максимець О. В. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності. Львів : Афіша, 2004. 140 с. 5. Пілецька С. Т. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2010. № 1. С. 31–35.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.





## ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

УДК 339.138

Дейнеко В. Е.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто важливі аспекти впливу цифрових трансформацій на завдання управління маркетинговою діяльністю підприємства на міжнародних ринках. Проаналізовано провідні види діяльності, які маркетологи довіряють штучному інтелекту. Запропоновано зміни завдань з оптимізації управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємства в умовах сучасних трансформацій.

**Ключові слова:** управління міжнародною маркетинговою діяльністю, цифрові трансформації, оптимізація, глобалізація.

**Annotation.** The article considers important aspects of the influence of digital transformations on the task of managing the marketing activities of the enterprise in international markets. The leading types of activities in which marketers trust artificial intelligence have been analyzed. Changes in the tasks of optimizing the management of international marketing activities of the enterprise in the conditions of modern transformations are proposed.

**Keywords:** management of international marketing activities, digital transformations, optimization, globalization.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ відзначається стрімкими змінами в технологіях, економіці, культурі та політиці, що створює виклики та можливості для підприємств, що працюють на міжнародних ринках. У світі, що постійно змінюється, підприємства повинні пристосовуватися та оновлювати свої маркетингові прийоми й інструменти. Цифрові трансформації бізнесу, зміни у споживчому поведінці, глобалізація та зміни в економічному середовищі – це ті фактори, які треба враховувати в управлінні маркетинговими процесами, які торкаються не тільки внутрішнього ринку, а й закордонного.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Українські вчені, такі як Т. В. Архипова, А. В. Корюгін [1], В. С. Ущатовський [3], О. В. Канюк [4], О. О. Дзеніс, О. В. Воїнова [5], Ю. В. Неміш [8] вивчали як теоретичні, так і практичні аспекти управління міжнародною маркетинговою діяльністю підприємства в умовах сучасних трансформацій. Проте в цій галузі існує низка невирішених проблем щодо оптимізації управління міжнародною маркетинговою діяльністю через швидкі зміни зовнішнього бізнес-середовища.

**Метою** статті є виявлення та аналіз змін у завданнях з оптимізації управління міжнародною маркетинговою діяльністю в умовах сучасних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародний маркетинг є процесом задоволення потреб закордонних ринків, що формуються під впливом специфічного для підприємства зовнішнього середовища [2].

Під управлінням міжнародним маркетингом розуміється комплекс стратегій, методів і дій, спрямованих на ефективне ведення маркетингової діяльності підприємства на міжнародних ринках. Управління маркетинговою діяльністю на міжнародних ринках передбачає вирішення таких завдань: визначення потенційних ринків; проведення маркетингових досліджень; розробка конкурентоспроможного продукту; розробка інших компонентів маркетингового комплексу (встановлення цін, вибір методів просування продукту та його досягнення до споживача); організація зворотного зв'язку з клієнтами.

На особливу увагу заслуговують дослідження змін управлінських завдань міжнародного маркетингу в контексті сучасних трансформацій та вимог з оптимізації процесів. Відповідно до цих завдань змінюється й інстру-



ментарій управління міжнародною маркетинговою діяльністю. Зараз спостерігається активне перетворення традиційного маркетингу на цифровий маркетинг. Цей вид маркетингу базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, що швидко розвиваються, і вимагає відповідного пристосування до них [4].

Використання цифрових технологій значно розширює діапазон сфер, які можуть бути проаналізовані. Вони надають можливість відстежити поведінку користувачів у реальному часі, а також оптимізувати алгоритми функціонування систем пошуку, покупок і платежів. Зараз потенційні покупці мають змогу отримати доступ до широкого спектра інформації про продукцію перед здійсненням покупки та легко порівняти ціни та характеристики товарів.

Конкуренція на міжнародних ринках стає дедалі сильніше, що безпосередньо впливає на міжнародний маркетинг. Підприємства мають ретельно аналізувати свого конкурента і розробляти стратегії, які дозволять їм виокремитися на ринку та залишатися конкурентоспроможними. Крім того, міжнародна конкуренція може стимулювати інновації та покращення, оскільки підприємства постійно шукають способи вдосконалення своїх продуктів і послуг, щоб зберегти своє місце на ринку. З іншого боку, міжнародна конкуренція може створювати тиск на ціни та маржу прибутку, оскільки підприємства змушені боротися за свою частку на ринку. Це може призвести до необхідності постійної оптимізації витрат та ефективного використання ресурсів [5].

Таким чином, управління міжнародною маркетинговою діяльністю в умовах міжнародної конкуренції вимагає від підприємств стратегічного планування, гнучкості, постійного моніторингу ринку та здатності швидко адаптуватися до змін.

Для успішного управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах усіх сучасних трансформацій важливі такі аспекти:

- постійний моніторинг середовища для відстеження поточних тенденцій та інновацій в галузі;
- проведення досліджень цифрового середовища перед розробкою стратегії маркетингової діяльності, щоб врахувати всі можливі аспекти та можливості;
- поширення електронної культури за допомогою різних комунікаційних засобів для привертання уваги клієнтів [6].

Одна з можливостей, яка з'явилася з приходом цифровізації, – це можливість представляти та продавати свою продукцію через Інтернет. Це дає великі переваги перед традиційним способом ведення міжнародної маркетингової діяльності. Так, тепер не потрібно доставляти продукцію в інші країни для проведення виставок або презентацій, точно не знаючи, чи зможете ви продати все після них. Це зменшує витрати на транспортування, просування, рекламу та оренду приміщень.

Інтернет-ринок має не лише традиційні атрибути ринку, але і свої специфічні характеристики, такі як:

- глобалізація;
- вільний вибір і персоналізація пропозицій;
- зменшення витрат на взаємодію та прискорення бізнес-процесів;
- прозорість і рівний доступ до інформації для всіх учасників ринку;
- можливість постійного діалогу та доступність цілодобово [4].

Застосування цифрових інструментів дозволяє встановлювати ефективні взаємовідносини між покупцями і продавцями через різноманітні канали комунікації, зберігаючи лояльність клієнтів протягом всього циклу маркетингової діяльності підприємства.

З розвитком штучного інтелекту маркетологи проявляють все більшу креативність, віддавши перевагу точнішому таргетингу та створенню креативного контенту. За дослідженнями Statista, в результаті опитування, проведеного серед фахівців з маркетингу у США, Великій Британії, Індії та Канаді, виявлено, що 47 % респондентів мають довіру до штучного інтелекту у справах таргетування реклами. Щодо персоналізації контенту та пропозицій у реальному часі, довіру до штучного інтелекту виявили 42 % учасників опитування, а щодо оптимізації часу надсилання електронних листів – 39 % респондентів [7]. Справи, які маркетологи довіряють штучному інтелекту, наведені на рис. 1.

Використання навичок штучного інтелекту для збору даних у реальному часі є надзвичайно корисним у контексті аналізу поведінки клієнтів. Наприклад, чат-боти та інші технології машинного навчання використовуються з цілями індивідуального налаштування контенту, пропозицій продуктів тощо. Також це можна зробити за допомогою сучасних алгоритмів пошукових систем.





Рис. 1. Провідні види діяльності, які маркетологи довіряють штучному інтелекту за 2022 р.

Джерело: розроблено автором на основі [7]

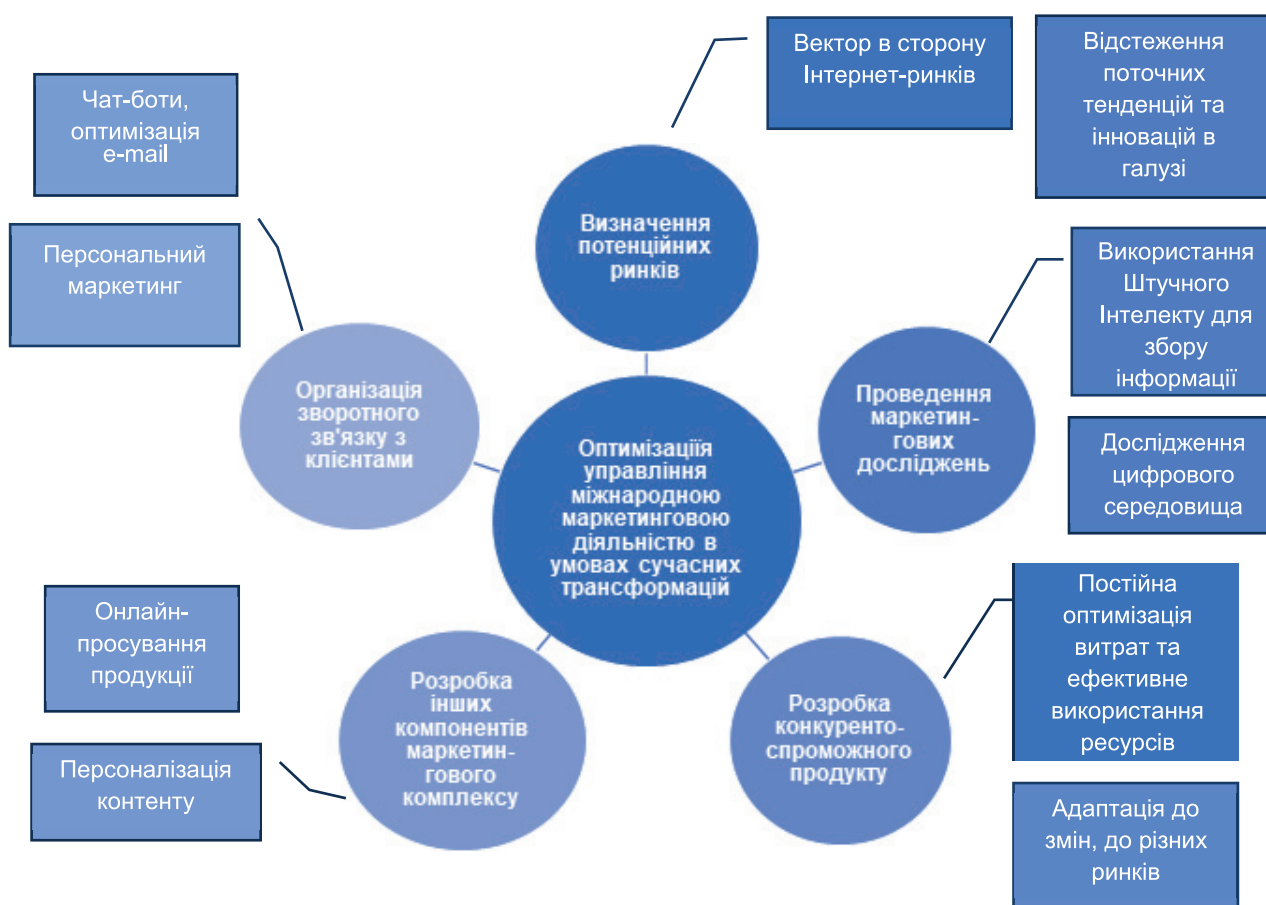


Рис. 2. Зміни завдань з оптимізації управління міжнародною маркетинговою діяльністю в умовах сучасних трансформацій

Джерело: розроблено автором на основі [3]



Впровадження персоналізованого маркетингу у взаємовідносини з клієнтами та партнерами може відбуватися за допомогою автоматизованих систем, таких як CRM (Customer Relationship Management) та PRM (Partner Relationship Management). Використання цифрових інструментів, таких як чат-боти, контекстна реклама та інші, дозволяє отримати максимальний обсяг інформації про клієнта або партнера під час спілкування [8]. Також важливим елементом є розвиток крауд-технологій, спрямованих на стимулювання продажу товару, які спираються на рекомендації цільової аудиторії в Інтернеті.

Виходячи з вищезазначеного автором пропонується сучасне уявлення про зміни завдань з оптимізації управління міжнародною маркетинговою діяльністю в умовах сучасних трансформацій, яке схематично подано на рис. 2.

Отже, сучасні трансформації змінили підходи до ведення бізнесу, створивши нові умови для розвитку маркетингової діяльності підприємств та його управління. У зв'язку з цим традиційний маркетинг перетворюється на цифровий, що тепер базується на інформаційно-комунікаційних технологіях. Це створює нові можливості для аналізу та взаємодії з клієнтами, але вимагає постійного адаптування стратегій до середовища, що швидко змінюється.

В управлінні міжнародною маркетинговою діяльністю підприємствам важливо використовувати сучасні інструменти та методи, що допоможуть аналізувати конкурентне середовище та розробити стратегії, спрямовані на залучення та утримання клієнтів, збільшення ефективності та конкурентоспроможності. Інтернет, машинне навчання та штучний інтелект не є вичерпним переліком інструментарію, який покращує роботу, але це ті елементи, які необхідні для сучасного бачення бізнес-світу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

---

**Література:** 1. Архипова Т. В., Корюгін А. В. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 10. С. 65–68. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.10.65. 2. Мельник Ю., Лагоцька Н. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Міжнародний маркетинг» для студентів напряму підготовки 6.030507 «Маркетинг» денної та заочної форм навчання : конспект лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. 71 с. 3. Ущатовський В. С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства // Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління : тези доп. VI Всеукр. наук. конф. молодих учених та студентів (м. Київ, 5 квіт. 2019 р.). Київ : КНУТД, 2019. С. 102. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12838>. 4. Kaniuk O. Global trends of international marketing activities at the current stage of development of the world economy. *Herald UNU. international economic relations and world economy*. 2023. No. 46. DOI: 10.32782/2413-9971/2023-46-4. 5. Дзеніс О. О., Воїнкова О. В. Маркетингова діяльність підприємства в умовах міжнародної конкуренції // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 13 листоп. 2020 р.). Харків : ФОРМ Літуркіна Л. М., 2020. С. 232–236. 6. Digital marketing tutorial Online Tutorials, Courses, and eBooks Library // Tutorialspoint. URL: [https://www.tutorialspoint.com/digital\\_marketing/index.htm](https://www.tutorialspoint.com/digital_marketing/index.htm). 7. Top activities marketers trust AI to do worldwide 2022. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1304112/activities-marketers-trust-artificial-intelligence-to-do-world/>. 8. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-48.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.





## ВПЛИВ ВАЛЮТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА ВАЛЮТНО-ФІНАНСОВУ ДІЯЛЬНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

УДК 336.71

Деркач К. Р.

Здобувач вищої освіти 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто вплив валютної політики України на валютно-фінансову діяльність банківських установ. Дослідження зосереджено на ролі Національного банку України у забезпеченні фінансової стабільності та управлінні фінансовими ринками.

**Ключові слова:** Національний банк України, валютна політика, курси валюти, міжнародний резерв.

**Annotation.** The article analyzes the impact of Ukraine's currency policy on the currency and financial activities of banking institutions. The study focuses on the role of the National Bank of Ukraine in ensuring financial stability and managing financial markets.

**Keywords:** National Bank of Ukraine, foreign exchange policy, hryvnia exchange rate, international reserves.

**Постановка проблеми.** Огляд сучасної валютної політики України відображає складну фінансову та економічну ситуації. Формування валютної політики України відбувається в умовах численних економічних, політичних і соціальних викликів, що потребують комплексного підходу та постійного аналізу. Останні роки були відзначені значними коливаннями на валютному ринку, особливо через геополітичні події, світові економічні та фінансові кризи, а також внутрішні перетворення в економіці країни. Валютна політика України впливає на валютно-фінансову діяльність банківських установ через ряд регулюючих механізмів, які встановлюються Національним банком України (НБУ) та іншими відповідними органами. Тема валютної політики та її впливу на валютно-фінансову діяльність банків є надзвичайно актуальною і потребує постійного вивчення, аналізу та розробки стратегій для ефективного управління фінансовими ресурсами країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вплив валютної політики на економічну стабільність, на конкурентоспроможність експорту та імпорту товарів і послуг, а також на привабливість країни для іноземних інвесторів та інші питання розглядалися у роботах таких учених, як О. І. Береславська, Б. П. Адамик, О. В. Дзюблук, С. В. Бестужева [2], Т. Богдан [3], Б. М. Данилишин [4], О. М. Журба, О. Б. Лупін [5], О. В. Пасічник, В. А. Ющенко, В. І. Міщенко та ін. Однак ця тема потребує подальшого розвитку, і проблема вдосконалення валютної політики все ще залишається дискусійною.

**Метою** статті є вивчення впливу валютної політики України на валютно-фінансову діяльність банківських установ та визначення ролі Національного банку України у забезпеченні фінансової стабільності та управлінні фінансовими ринками.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державні банки мають ключове значення у забезпеченні фінансової стабільності країни. Однією з головних ролей таких установ є збереження цінової та фінансової стабільності, включаючи контроль за рівнем процентних ставок та обсягом грошової маси в обігу. Вони також відповідають за координацію грошово-кредитної політики та реалізують різноманітні заходи для підтримки стабільності фінансової системи. Крім того, державні банки діють як регулятори комерційних банків та проводять нагляд за їх діяльністю. Вони також відіграють важливу роль у контролі за операціями з цінними паперами й іншими фінансовими інструментами з метою забезпечення стабільності фінансового ринку та запобігання потенційним кризам.



Національний банк України (НБУ) є головним регулятором грошового обігу та фінансової стабільності в Україні. Як центральний банк країни, НБУ відіграє ключову роль у формуванні та реалізації грошово-кредитної політики, управлінні фінансовими установами та заходах для збереження цінової та фінансової стабільності [1].

Від початку повномасштабного вторгнення основною метою Національного банку України та фінансової системи загалом стало забезпечення надійного функціонування фінансових ринків і безперебійної роботи банківської та платіжної системи в умовах воєнного стану.

У 2022 році найбільшою проблемою для державних коштів і фінансових операцій стали інфляція та неконтрольований валютний курс. Офіційний курс долара в Україні зафіксували у перший же день великої війни на рівні 29,25 грн. Ще тоді у Нацбанку наголошували, що це вимушений та тимчасовий захід. Офіційний курс гривні залишався стабільним завдяки інтервенціям Національного банку України (НБУ).

Однак готівковий курс гривні, який формується на валютному ринку, зазнавав девальвації на 15 % у травні 2022 року. Фіксація офіційного обмінного курсу гривні, здійснена Національним банком після початку військових дій, була цілком виправданою. Це дозволило утримати стабільність вартості критичного імпорту та запобігти раптовій девальвації гривні під впливом психологічних факторів [3].

За офіційними даними НБУ, що наведені на рис. 1, можемо побачити тенденцію зміни безготівкового курсу гривні до долара США та євро через воєнні дії.

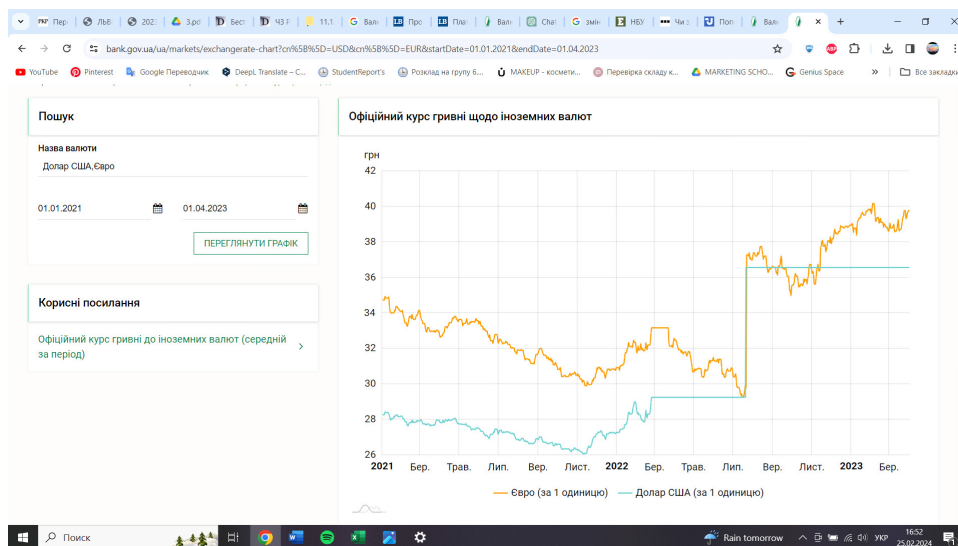


Рис. 1. Динаміка безготівкового курсу гривні до долара США та євро у період із січня 2021 р. по квітень 2023 р.

Джерело: [7]

За рис. 1 можна сказати, що офіційний курс збільшився 21 липня 2022 року на 25 %. Таким чином, реакція Національного банку була зумовлена зміною макроекономічних умов, що дозволило зменшити накопичений дисбаланс [5].

Зараз основними завданнями Національного банку України є забезпечення сталого дезінфляційного тренду та курсової стійкості як важливих передумов для поступового відновлення довоєнного монетарного режиму. Для досягнення цих цілей НБУ активно впливає на процентну політику та використовує інструменти монетарної політики, перш за все, для забезпечення привабливості депозитів у гривні. Це зменшує попит на іноземну валюту і сприяє створенню умов для поступового послаблення валютних обмежень, переходу до гнучкого курсу валют та відновлення традиційного формату інфляційного таргетування з покращенням функціонування економіки.

Станом на 3 жовтня 2023 р. НБУ повідомив, що більше не буде встановлювати значення курсу долара директивно, натомість курс буде змінюватися відповідно до ситуації на валютному ринку. У контексті управління



гнучкістю курсу долара Національний банк України активно залучатиметься на валютному ринку. Це означає, що регулятор буде активно продавати золотовалютні резерви, задовольняючи збільшений попит на долари, щоб уникнути раптових коливань курсу.

Під час брифінгу, присвяченому переходу до гнучкого курсу, у Нацбанку не конкретизують точну кількість валюти, яку регулятор готовий продати, а також можливі коливання офіційного курсу, зауважуючи лише, що вони будуть мінімальними.

Обсяг міжнародних резервів Національного банку України, який майже досягає свого історичного піку, становлячи 40,4 млрд дол. у вересні 2023 р. Цей рівень «подушки» дозволить зменшити перевищений попит на валюту та забезпечить контрольовану ситуацію на валютному ринку. Динаміку зміни міжнародних резервів НБУ наведено на рис. 2 [6].

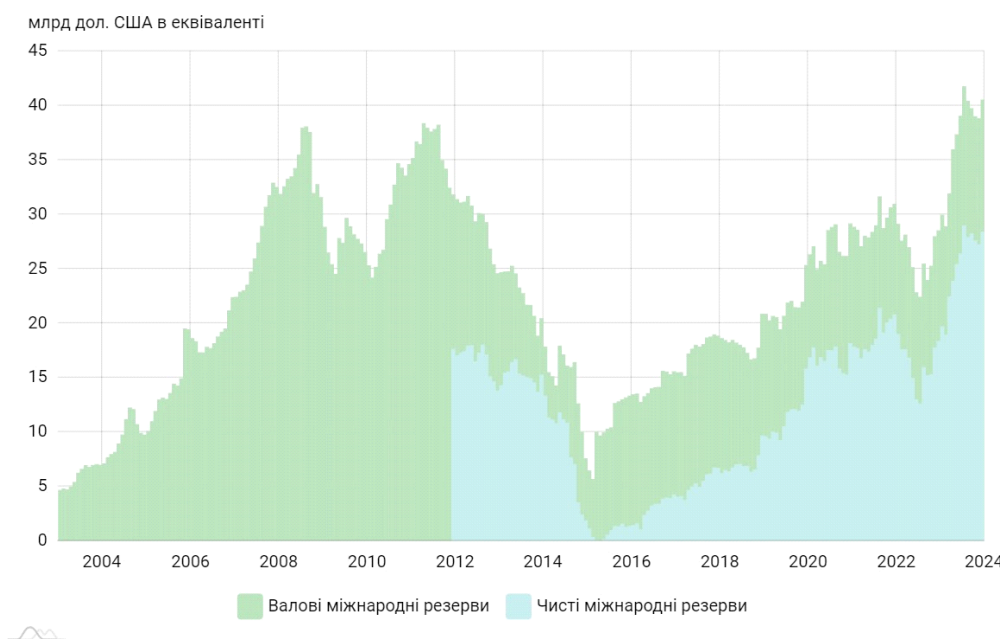


Рис. 2. Динаміка міжнародних резервів у період з 2003–2024 рр.

Джерело: [7]

Значні коливання валютного курсу можуть вплинути на прибутковість операцій державних банків, які здійснюють міжнародні платежі та торгівлю валютними парами. Наприклад, зниження вартості гривні може зменшити прибутковість операцій у валютних позиціях. Також коливання курсу можуть створити додатковий ризик для державних банків, які мають відкриті позиції у іноземних валютах. Вони можуть стикатися з валютними втратами або прибутками залежно від напрямку та величини змін курсу.

Голова Департаменту макроекономічних досліджень групи ІСУ Віталій Ваврищук наголосив: «НБУ повідомляв про свою готовність продовжувати активну участь на міжбанківському ринку та здійснювати продаж доларів, щоб компенсувати структурний дефіцит валюти, незалежно від сценарію. З урахуванням значного обсягу резервів у розпорядженні НБУ та постійних надходжень міжнародної допомоги, немає підстав сумніватися у таких намірах та заявах» [6].

Продаж золотовалютних резервів дозволяє НБУ забезпечити ліквідність на валютному ринку. Це може допомогти державним банкам отримати необхідну валюту для виконання платежів і здійснення інших операцій. На сьогодні ліквідність банківської системи не викликає занепокоєння через те, що коефіцієнти короткострокової ліквідності в середньому втричі перевищують мінімальні вимоги.

Зараз роль державних банків зростає. Вони виконують соціальні функції, активно кредитують у рамках державних програм і виступають лідерами у кредитуванні державних підприємств. Їхня частка на ринку збіль-



шується, що є типовим для кризових періодів. Приватизація державних банків стане актуальною темою у післявоєнний період. Основним питанням наразі є оновлення їх стратегій з урахуванням тривалих умов безпечної невизначеності [8]. Для забезпечення стабілізації діяльності банківських установ на українському валютному ринку в сучасних складних умовах потрібно зосередитися на таких напрямках:

- інтервенції НБУ на валютному ринку;
- підтримка експортерів через прискорення процедури відшкодування ПДВ, збільшення граничної суми ПДВ, яку можна відшкодувати, рефінансування експортних кредитів;
- спрощення процедури ведення бізнесу;
- збільшення довіри до банківської системи шляхом забезпечення гарантій вкладів, збільшення суми гарантованих вкладів, інформування населення про стан банківської системи, роз'яснення дій Національного банку України та уряду;
- надання експортерам кредитів за пільговими ставками;
- забезпечення створення інституційно-правового середовища, що сприяє припливу іноземного капіталу;
- вирішення проблеми значного дефіциту державного бюджету та платіжного балансу;
- створення умов для функціонування альтернативних каналів грошової трансмісії;
- попередження неконтрольованого використання кредитів рефінансування на валютному ринку;
- розроблення механізмів залучення довгострокових гривневих ресурсів;
- забезпечення достатнього обсягу золотовалютних резервів і пошук нестандартних джерел їх наповнення [2; 3].

**Висновки.** Національний банк України, як головний регулятор фінансового ринку в Україні, виконує ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності під час складних періодів, таких як війна. Наразі шляхом активного впливу на процентну політику та використання інструментів монетарної політики НБУ сприяє послабленню валютних обмежень і переходу до гнучкого обмінного курсу, а також забезпечує ліквідність банківських установ, впливає на їх витрати та доходи від кредитування, тобто забезпечує здатність банківської системи витримувати стресові ситуації та утримувати високий рівень довіри вкладників та учасників ринку. Нинішнім пріоритетом є оновлення стратегій державних банків для адаптації до тривалих умов безпечної невизначеності та забезпечення стабілізації на валютному ринку. Проте важливою є не лише фінансова сторона, а й розвиток інституційного та правового середовища, що сприяє залученню іноземного капіталу та підтримує довіру до банківської системи.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.*

---

**Література:** 1. Петрик О. Політика Національного банку України під час війни. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2022. № 4. С. 15–23. 2. Бестужева С. В., Бунчикова Т. С. Розвиток валютної політики України в контексті євроінтеграції: методичний аспект. *Економічні студії*. 2020. С. 27. 3. Богдан Т. Платіжний баланс України: основні вектори змін. // Блог Тетяни Богдан. URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/519139\\_platizhnyi\\_balans\\_ukraini\\_osnovni.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/519139_platizhnyi_balans_ukraini_osnovni.html). 4. Данилишин Б. М. Про валютну політику та ситуацію на валютному ринку // Блог Богдана Данилишина. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/504622\\_pro\\_valyutnu\\_politiku\\_situatsiyu.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/504622_pro_valyutnu_politiku_situatsiyu.html). 5. Лупін О. Б. Валютна політика в умовах воєнного стану // Bank.gov.ua. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Currency\\_policy\\_conditions\\_martial\\_law\\_Lupin\\_pr\\_2023-04.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Currency_policy_conditions_martial_law_Lupin_pr_2023-04.pdf?v=6). 6. Вінокуров Я. Більше не фіксований. НБУ перейшов до гнучкого курсу. Що буде з гривнею? *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/2/704994/>. 7. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/>. 8. Звіт про фінансову стабільність червень 2023 року // Національний банк України, 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2023-H1.pdf?v=6](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=6).

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.





## ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.2

Друзенко А. С.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто диджиталізацію та цифровізацію як важливий елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах, коли керівникові потрібно оперативно реагувати на зміни та використовувати новітні технології для забезпечення стійкого майбутнього. У сучасних умовах ринку, диджиталізація виступає одним із ключових факторів економічного зростання підприємств і суспільства загалом. Зміни в зовнішньому середовищі, зокрема технологічні трансформації, зростання інформаційних процесів та зміна споживчих вимог, призводять до посилення диджиталізації на всіх рівнях. Розвиток диджиталізації сприяє науково-технічному прогресу та інноваціям у методах управління.

**Ключові слова:** диджиталізація, конкурентоспроможність, цифровізація підприємництва, корпоративна культура, інновація, цифрові технології.



**Annotation.** The article examines digitalization and digitization as essential elements in ensuring the competitiveness of enterprises in a context where managers need to react promptly to changes and utilize cutting-edge technologies to ensure a sustainable future. In the contemporary market conditions, digitalization emerges as one of the key factors driving economic growth for enterprises and society as a whole. Changes in the external environment, including technological transformations, the increase in information processes, and changes in consumer demands, lead to intensified digitalization at all levels. The development of digitalization contributes to scientific and technological progress and innovations in management methods.

**Keywords:** digitalization, competitiveness, digitalization of entrepreneurship, corporate culture, innovation, digital technologies..



**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічного розвитку застосування інформаційно-комунікаційних технологій набуває все більшого поширення, а концепція цифровізації, включаючи процес оцифрування інформації, стає все більш поширеною. Однією з глобальних причин цифровізації є популярність соціальних мереж та інтернет-ресурсів серед споживачів, що призвело до переходу багатьох галузей промисловості на віддалені послуги та роботу. Ці нововведення сприяють розвитку малого бізнесу. Найактивнішою сферою, яка найбільше виграє від цифровізації, є логістика. Адже логістичні компанії, навіть міжнародні, можуть в режимі реального часу бачити рух вантажів (де вони знаходяться), мають можливість доставляти вантажі в потрібній кількості та якості, не контактуючи з клієнтами онлайн, та керувати всіма відділами через Чат-боти та особисті чати спілкуються зі співробітниками віддалено. Сьогодні кожен суб'єкт господарювання прагне до підвищення конкурентоспроможності. Лідери зазнають швидких змін і повинні використовувати новітні технології для підтримки та вдосконалення інтегрованого розвитку для досягнення сталого майбутнього. «Цифровізація» є тим чинником, який дає величезні переваги в цьому напрямку розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання конкурентоспроможності є на порядку денному багатьох дослідників, серед них Жуковська В. М. [2, с. 8], Дибач І. Л. [9, с. 156], Козуб В. О. [11, с. 215] та Кічкаренко К. О. [1, с. 21]. Публікації, які присвячені питанням підвищення міжнародної конкурентоспроможності в умовах цифрових змін, знаходимо у Проскурніної Н. [10, с. 46], Коляденко С. В. [8, с. 69]. Однак подальшого дослідження потребує аналіз впливу цифровізації на діяльність підприємства та оцінка ролі цифрових технологій у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності підприємств.



**Мета** публікації полягає в аналізі впливу цифровізації на діяльність підприємств та оцінці ролі цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній теорії менеджменту існує чисельна кількість трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства». Їх узагальнення дозволяє сказати, що у сучасному розумінні конкурентоспроможність проявляється як здатність організації протистояти іншим підприємствам, які виробляють подібні продукти, чи то з точки зору задоволеності споживачів товарами, які вони виробляють, чи з точки зору ефективності. Здійснювати виробничу, маркетингову та фінансову діяльність і займати певну позицію на ринку. Сьогодні питання підвищення конкурентоспроможності підприємств стає все більш актуальним, оскільки кон'юнктура ринку значною мірою залежить від стану та ефективності конкуренції.

Конкурентоспроможність є одним із основних понять сучасних ринкових відносин. В економічній теорії це поняття має багато трактувань. Найбільш повне пояснення таке: конкурентоспроможність – це індивідуальні особливості учасників конкурентних ринкових відносин, що відображають їхні можливості та переваги на певному сегменті ринку [9, с. 39]. У сучасному світі показники конкурентоспроможності визначаються шляхом порівняння загальних показників якості продукції на рівні споживача та витрат на досягнення цього рівня.

Підвищення конкурентоспроможності через диджиталізацію дозволяє компаніям ефективніше використовувати ресурси, інноваційно підходити до розвитку та забезпечувати більш якісний та персоналізований клієнтський досвід. Оцифрування, також відоме як цифрова трансформація, – це процес перетворення надійної інформації в цифрову форму [1, с. 15]. Одним словом, дані передаються в Інтернет.

Дедалі більша залежність суспільства від цифрових даних, документів, структур і процесів відома як цифровізація. У найбільш загальному розумінні цифрування можна визначити як процес впровадження цифрових технологій для покращення життя людей, суспільств і країн в цілому. На відміну від оцифрування, цифрування стосується не документів чи їх форматів, а головним чином окремих осіб, суспільства та нації. Поширений вислів «нація в телефоні» – чи не найпростіший спосіб визначення цифровізації. Важливо зазначити, що в сучасній літературі [2; 5; 8] спостерігається існування двох термінів: цифровізація та диджиталізація. Практичний підхід до розуміння цих термінів дозволяє дійти висновку, що вони можуть бути використані як синоніми, оскільки обидва описують процес перетворення аналогових даних чи процесів у цифровий формат за допомогою технологій.

Диджиталізація – більш складне явище, коли цифрові технології впроваджуються в різні сфери управління, але вони не замінюють, а фактично тиражують паперові документи [1, с. 23].

Україна впроваджує технологію Smart city, яка перетворює різні галузі, включаючи медицину, освіту та банківську справу, на цифровий формат, що спрощує багато процесів, забезпечуючи зручні інтерфейси та цілодобову роботу. Розвиток Інтернету поширюється навіть на маленькі села, відкриваючи доступ до інформації для багатьох, особливо у бідних районах, що створює нові можливості, включаючи працю в Інтернеті, яка стає все більш актуальною.

Цифровізація сприяє створенню нових систем і алгоритмів, які допоможуть людям виконувати більшість монотонних завдань. Ця взаємодія між людьми та технологіями є комплементарною. Це має назву «співпраця» між людьми та робототехнічними системами, і її метою є покращення результатів, перекладаючи всю нудну роботу на систему. Зокрема, дуже поширеною сьогодні є робота таргетолога – розміщення оголошень в Інтернеті для певної цільової групи, з метою продажу продукту тим, хто його справді потребує. Якщо раннім рекламодавцям доводилося аналізувати велику кількість інформації про потенційних клієнтів, то сьогодні це можна зробити самостійно за допомогою алгоритмів різних програм. Оцифрування має багато компонентів (табл. 1).

Диджиталізація бізнесу є основою розвитку. Цифровізація економіки – це процес, який триває постійно. Після того, як впроваджено програмне забезпечення для роботи бізнесу, його потрібно буде оновлювати та вдосконалювати, щоб відповідати новим напрямкам на ринку технологічного розвитку. Проте оцифрування роздрібною торгівлі стає важливим компонентом успішного бізнесу [5, с. 10].





Таблиця 1

## Елементи цифровізації

Поняття	Характеристика
Кіберфізичні системи	Механізм, який працює на основі спеціальних комп'ютерних алгоритмів і підключається до користувача через Інтернет
3D-друк	Метод, яким за допомогою цифрової моделі створюється тривимірний об'єкт шляхом нанесення послідовних шарів матеріалу. 3D-принтер є пристроєм, який виконує цей процес
Робототехніка	Зосереджена на створенні робототехніки, здатної автоматизувати складні технологічні процеси та полегшити працю людей у складних і небезпечних умовах
Великі обсяги даних	Охоплюють різноманітні методи та технології, які дозволяють отримати якісні та нові знання шляхом аналізу та обробки великих кількостей структурованих і неструктурованих даних
Речі з функцією Інтернет	Глобальна мережа фізичних пристроїв, підключених до Інтернету, таких як «речі» з датчиками та сенсорами, які можуть передавати та обмінюватися даними через спільні центри контролю, управління та обробки інформації

Джерело: [8, с. 78]

Диджиталізація бізнесу, як і будь-який інший процес, має свої недоліки. Для того, щоб організації могли розвиватися в умовах диджиталізованої економіки, вони повинні постійно вносити зміни, щоб залишатися конкурентоспроможними, покращувати обслуговування клієнтів і забезпечувати необхідний рівень технологій. З іншого боку, для організації важливо мати здатність швидко та адекватно реагувати на зміни в зовнішній середовищі. Щоб залишитися конкурентоспроможним у сучасному світі, необхідно впроваджувати нові бізнес-моделі та створювати нові продукти за допомогою цифрових даних. Також розглянемо переваги та недоліки цифровізації бізнесу.

Переваги та недоліки диджиталізації бізнесу можуть бути визначені через кілька ключових аспектів: оптимізація інформаційних потоків, модернізація інфокомунікаційних технологій та підвищення конкурентоспроможності через розвиток спеціалізованих цифрових систем. Водночас ефективне інформаційне забезпечення та удосконалення інформаційної політики можуть забезпечити успішний перехід до диджиталізації, забезпечуючи якість і конкурентоспроможність в сучасному бізнес-середовищі.

Типові напрями диджиталізації підприємств виділяються через різноманітність її проявів (табл. 2).

Таблиця 2

## Напрями диджиталізації

Напрямок	Характеристика
Корпоративна стратегія та культура	Підготовка співробітників до використання диджитал-технологій
Партнерство та колаборація	Розвиток системи взаємодії з партнерами
Клієнтський досвід	Проектування системи зв'язку з клієнтами з кількома каналами
Управління цінністю	Розвиток цінності за допомогою віртуального обслуговування клієнтів
Впровадження інновацій	Впровадження нових цифрових технологій для ІТ
Робота з даними	Прийняття рішень вимагає збору, сортування, аналізу та оцінки даних

У результаті процесів диджиталізації економіка переживає технологічну трансформацію, яка відбувається через поширення цифрових технологій, що оптимізують бізнес-процеси та поліпшують комунікацію зі споживачами та постачальниками. Цей процес суттєво підвищує конкурентоспроможність підприємств, а також стимулює створення вартості в бізнесі за допомогою нових технологій та цифрової трансформації [5, с. 12].

Регулювання процесів впровадження інноваційної політики є ще одним важливим компонентом, що впливає на прогрес диджиталізації. Сьогодні соціальні мережі дозволяють швидко познайомитися з будь-якою компанією. Наприклад, користувачі можуть використовувати Facebook для отримання інформації про компанію, її товари та послуги, а також для швидкого зв'язку з консультантом, який може допомогти їм зробити замовлення або отримати додаткову інформацію.

Багато факторів змінили бізнес-середовище, і зміна моделей управління є необхідною. Це також значно вплинуло на роботу керівника. Це призведе до зменшення кількості менеджерів і зміни того, як вони працюють.



Компанії зараз змушені переосмислити свої стратегічні пріоритети та використовувати технології, які раніше не планували використовувати. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин власна економічна діяльність підприємства стає життєво важливою, оскільки вона є основою для подальшого функціонування бізнесу. Диджиталізація є ключовим елементом, який забезпечує значні переваги для розвитку цієї сфери. Розширення та більш практичне використання цифрових технологій спричиняє економічне зростання та зміни.

Однією з найважливіших тенденцій сучасності є швидкий розвиток інновацій та сучасних інформаційних технологій, які поступово стають важливим драйвером економічних відносин. Це означає, що питання забезпечення економічної безпеки в контексті перспектив розвитку також включають створення достатніх систем для запобігання та захисту цифрових загроз.

Проте важливо підкреслити, що ці процеси відбуваються в умовах глобальної економічної нестабільності, жорстких реалій і системних проблем у сфері управління. Ці проблеми починаються від загальної макро-економічної нестабільності та обмежувальних структурних асиметрій розвитку до особливостей національних інститутів, які формально вписані в ринкову парадигму побудови економічних відносин, з якою паралельно працюють практики економічного регулювання.

**Висновки.** Вплив цифрових технологій надає підприємствам значні переваги в операційній конкурентоспроможності. Використання інформації та цифрових інновацій забезпечує швидкий і позитивний розвиток. Таким чином, компанії створюють надійну основу для майбутнього. Повна диджиталізація приведе до значних змін. Правильний вибір технологій починається з успішної диджиталізації. У цьому випадку професійні розробники можуть допомогти, консультуючи щодо ІТ-продуктів, необхідних для перетворення компанії. Крім того, підтримка оцифрування від керівництва та розуміння цілей процесу на всіх рівнях компанії повинні бути забезпечені. Таким чином, конкретний інструмент «інтегрується» в бізнес-проект. Відмова від диджиталізації може завдати шкоди взаємодії з клієнтами.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Дибач І. Л.

---

**Література:** 1. Кічкаренко К. О. Процес цифрової трансформації в міжнародних економічних відносинах. *Економічний вісник Приазов'я*. 2018. № 3 (08). С. 30–34. 2. Жуковська В. М. Основи цифрових технологій управління персоналом: сутність, тенденції та розвиток. *Збірник наукових праць Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Менеджмент і економіка*. 2017. № 27 (2). С. 13–17. 3. Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Чернушкіна О. О., Базалійська Н. П. Цифрова трансформація у сфері HR процесів: напрями, проблеми та можливості. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету «Цифрова трансформація у сфері HR-процесів: напрями, проблеми та можливості» Серія : Економіка*. 2022. Вип. 66. С. 39–48. 4. Voynarenko M., Vedernikov M., Volianska-Savchuk L. et al. Використання контролюючої активності як інструменту впливу на мотивацію в системі управління персоналом промислових підприємств // 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). IEEE 2020, серпень, С. 601–606. 5. Бардадим С. А., Невмержицька С. М. Диджиталізація управління персоналом у компанії // *Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Львів, 2020. С. 20–25. 6. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій. URL: <https://kharkov.hh.ua/article/19271>. 7. Bersin J. HR technology disruptions for 2017: Nine trends reinventing the HR software market. *Perspective*. 2016. URL: <https://www.ig.cl/wp-content/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf>. 8. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112. 9. Дибач І. Л. Чинники міжнародної конкурентоспроможності ІТ-підприємств // *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали XVII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (25 листоп. 2022 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 764–767. 10. Проскурніна Н. В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129–140. 11. Козуб В. О., Козуб С. О. Особливості конкуренції між традиційною та електронною комерцією в умовах цифрової економіки // *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 19 листоп. 2021 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. С. 351–355.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.





## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

УДК 339.9

Д'яченко М. О.

Здобувач вищої освіти 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню процесу формування міжнародних маркетингових стратегій в компаніях, особливостям їх формування та інструментарію, що використовується компаніями. Дослідження процесу вибору міжнародної стратегії показало, що одним із найбільш складних і важливих етапів є вибір міжнародних ринків для експорту. У цій роботі систематизовано кроки, які здійснюють компанії після формулювання стратегії, та проблеми, з якими вони стикаються в процесі її реалізації.

**Ключові слова:** маркетинг, ринок, міжнародний, підприємство, стратегія.



**Annotation.** The article is devoted to the study of the process of formation of international marketing strategies in companies, the features of their formation and the tools used by companies. The study of the process of choosing an international strategy showed that one of the most difficult and important stages is the choice of international markets for export. This work systematizes the steps that companies consider after formulating a strategy and the problems they face in the process of its implementation.

**Keywords:** marketing, market, international, enterprise, strategy.



**Постановка проблеми.** Розширення в зовнішні ринки створює значні проблеми для бізнесу, включаючи необхідність адаптації маркетингової стратегії до різноманітних культурних, економічних та регуляторних ландшафтів. Ці виклики ускладнюються рішеннями про вихід на ринок, конкуренцією та необхідністю підтримувати привабливість бренду для місцевої аудиторії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним, організаційним та економічним аспектам проблем формування маркетингової стратегії виходу виробників на зовнішні ринки присвячені праці таких вітчизняних дослідників, як Верба В. А., Дерев'яченко Т. Є., Ілляшенко С. М., Наумова В. С., Савчук В. П., Шершньова З. Є., Яценко Р. Н., Яшева Г. А.

**Метою** статті є дослідження основних факторів, що пов'язані з формуванням маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародні ринки є надзвичайно широкими і відкривають великі можливості для підприємств, але водночас висувають нові вимоги до управління.

Експортна й імпортна політика підприємств вимагає особливого підходу до безпосереднього захисту конкурентоспроможності продукції та підприємств як за кількісними, так і за якісними параметрами, а також більш уважного дотримання принципів і методів маркетингу. В умовах глобалізації зовнішньоекономічна діяльність є важливим фактором розвитку підприємств.

При виході на зовнішні ринки менеджерам необхідно точно знати, який маркетинг буде прибутковим і яких заходів слід вжити, щоб уникнути збитків. Для цього їм потрібно правильно оцінити маркетингову діяльність, використовуючи відповідні методи та аналітичні інструменти.

Що стосується українських підприємств, то, на жаль, у більшості випадків стратегічні методи управління рідко використовуються на початкових етапах зовнішньоекономічної діяльності. Основною мотивацією виходу на зовнішні ринки була цікавість.

Основні цілі, такі як прямий вихід на міжнародні ринки, були досягнуті підприємствами. Перед багатьма українськими компаніями, які вже працюють на зовнішніх ринках, постає питання розширення або, навпаки,



скорочення економічної активності за кордоном. Перш ніж формулювати стратегію розвитку ЗЕД та впроваджувати її в життя, необхідно оцінити існуючі стратегії. Це пов'язано з тим, що неможливо планувати майбутнє, не маючи чіткого розуміння ситуації в організації та стратегій, які вона реалізує [1].

У процесі виходу на іноземні ринки компанії повинні обирати сегменти, де їхня база є вигідною і де за кордоном існують нерозвинені ринки або ринки, що розвиваються. Місцеві компанії та міжнародні конкуренти, що базуються в інших країнах, часто не в змозі відповісти на виклик, оскільки їхня увага зосереджена на інших питаннях.

Другим керівним принципом виходу на іноземні ринки є наслідування прикладу багатонаціональних компаній. Це не лише забезпечує «лідерство», але й виводить на сегменти, де місцеві компанії можуть опинитися в несприятливому становищі.

Вибір стратегії виходу пов'язаний насамперед з роллю та обсягом зовнішньої торгівлі для даної компанії. Якщо зовнішня торгівля не відіграє важливої ролі в загальних показниках діяльності підприємства, може не бути необхідності витратити багато зусиль на розробку спеціальної зовнішньої стратегії. З іншого боку, якщо масштаби зовнішньоекономічної діяльності зростають, а конкуренція на міжнародних ринках посилюється, корисно не тільки мати конкретну стратегію, але й створити систему управління міжнародною стратегією. Це включає в себе не тільки формулювання стратегії, але і її реалізацію та управління стратегією [2].

Природа маркетингових планів двояка. По-перше, вони спрямовані на отримання постійних високих доходів для компанії, а по-друге, їхні дії спрямовані на створення сприятливого іміджу і, таким чином, дають єдиний та ефективний довгостроковий результат.

Ефективність маркетингової програми залежить від таких фінансових факторів [3]:

- 1) очікуваного обсягу грошових надходжень;
- 2) тривалості її створення;
- 3) збереження її тривалості;
- 4) попередження можливих загроз, які можуть виникнути в процесі реалізації поставленого завдання.

Довгострокова політика компанії, що виходить на зовнішній ринок, ґрунтується на визначенні конкретних цілей, формулюванні довгострокових перспектив розвитку ринку, аналізі потреб споживачів і вивченні резервів і можливостей компанії.

Формулювання довгострокової маркетингової політики компанії підкріплюється дослідженням програм і цілей, від яких залежить напрямок розвитку. Маркетингова стратегія компанії базується на ряді ключових елементів: аналіз потреб споживачів, вихід на ринок, розробка продуктів і програм розподілу та збуту, цінова політика та методи розвитку, координація роботи різних підрозділів всередині компанії, нестандартні заходи у певних випадках тощо.

Тому при розробці маркетингової стратегії компанії необхідно враховувати такі аспекти [4]:

- визначення цілей бізнесу;
- дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;
- дослідження резервів бізнесу та наявного потенціалу;
- формулювання цілей маркетингової політики;
- розробка стратегій досягнення цих цілей;
- формування інформаційного комплексу та відповідної бази показників.

Система дає можливість контролювати процес реалізації маркетингової стратегії. Основна увага приділяється не окремим частинам, а загальній картині, що формується шляхом визначення пріоритетів і переваг компаній, які виходять на ринок зі своєю продукцією. Для цього перед створенням маркетингової стратегії для сучасної компанії необхідно вивчити сучасні методи роботи і врахувати різні фактори, такі як конкуренція, складові ринку, рівень застосування сучасних технологій, стан підбору і навчання менеджерів і рядових працівників в компанії.



**Висновки.** Таким чином, при виході на зовнішні ринки компанії повинні використовувати інструменти міжнародного маркетингу, зміст яких має для них першорядне значення, а використання їх основних принципів є необхідним. При цьому міжнародний маркетинг спрямовує діяльність компанії на попереднє дослідження ринків у країнах, що становлять ймовірний комерційний інтерес, вибір найбільш вигідних регіонів і країн, прийняття рішень щодо виходу на такі ринки, визначення комерційних пропозицій з точки зору товарів, послуг і цін, а також визначення збутової та комунікаційної політики.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проскурніна Н. В.

---

**Література:** 1. Верба В. А., Гребешков О. М. Сучасні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Менеджмент проектів і консалтинг*. URL: [economy.org.ua](http://economy.org.ua). 2. Шталь Т. В., Писаренко В. В., Гуржій Н. Г., Мелушова І. Ю. Стратегічне управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку: маркетингово-логістичний аспект : монографія. Харків : Лідер, 2017. 230 с. 3. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес інформ*. 2018. № 1. С. 345–351. 4. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С.122–129.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## МЕТОДИ Й ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

УДК 330.131

Зань К. С.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сучасні методи й інструменти управління економічними ризиками на підприємстві. Проаналізовано роль ризик-менеджменту в сучасних умовах ведення бізнесу в контексті його значення для українських підприємств. Особливу увагу приділено інструментам та технологіям, що дозволяють ефективно прогнозувати, оцінювати та зменшувати ризики на підприємствах. Висвітлено практичні техніки впровадження цих методів та їхній вплив на ефективність управління в сучасному економічному середовищі.

**Ключові слова:** економічні ризики, ризик-менеджмент, бізнес, інструменти, методи, стратегії менеджменту.



**Annotation.** The article explores modern methods and tools for managing economic risks in enterprises. The role of risk management in contemporary business conditions is analyzed, with a focus on its significance for Ukrainian enterprises. Special



attention is given to the instruments and technologies that allow for effective forecasting, assessment, and mitigation of risks in enterprises. Practical techniques for implementing these methods and their impact on management efficiency in the modern economic environment are highlighted.

**Keywords:** economic risks, risk management, business, tools, methods, management strategies.



Численна кількість компаній стикаються з мінімальними ризиками та небезпеками, які можуть негативно вплинути на їх діяльність у динамічному зовнішньому середовищі – соціальні, політичні, економічні, інформаційні чи виробничі. У зв'язку з цим управління економічними ризиками стає важливим компонентом стратегічного планування у новому конкурентному середовищі, де переваги опонентів відчуються на кожному етапі діяльності підприємства. Компанії мають бути готові впоратися з потенційними небезпеками, пов'язаними зі змінами обмінних курсів, змінами в законах, подіями у політичній сфері та іншими економічними та суспільними факторами, які можуть вплинути на їх повсякденне функціонування.

Проблеми управління економічними ризиками на підприємствах досліджувалися в працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як О. Ковальчук [2], В. Герасимчук, О. Іванова, А. Фурман, М. Йохна [1], Т. Кулініч та інші. Однак через стрімкі зміни, які відбуваються під впливом глобалізації, ця сфера потребує постійного перегляду та доповнення.

**Мета** статті – аналіз методів та інструментів управління економічними ризиками на підприємстві в сучасних умовах.

Ризик відіграє важливу роль у сучасному управлінні та прийнятті рішень. Щоб зрозуміти ризик, необхідно взяти до уваги два основні чинники: його ймовірність і можливі втрати [2]. Якщо говорити детальніше, то ймовірність визначає, наскільки ймовірно певна подія може відбутися, водночас оцінюючи її масштаб, вплив і наслідки.

Розглядаючи ризик як можливість, підприємства можуть максимально використати шанси, які з'являються у ході своєї діяльності, а також запобігти несприятливим результатам. Таким чином, важливо мати адаптивні плани управління ризиками, які дозволяють компанії працювати з упевненістю, коли світ так швидко змінюється.

Сучасні економічні умови в Україні, що характеризуються нестабільністю, невизначеністю та зростанням ризиків, роблять надзвичайно актуальним питання ефективного управління економічними ризиками на підприємствах. До того ж відбувається підвищення конкуренції з боку іноземних компаній та зростання вимог до якості продукції та послуг. Це, своєю чергою, змушує українські підприємства постійно вдосконалювати свій товар, послуги та методи управління. Український бізнес здебільшого не в змозі успішно управляти ризиками через застарілі методи та інструменти управління, недостатню підготовку менеджерів з управління ризиками та низьку кваліфікацію керівників.

В Україні основою для ризик-менеджменту підприємств, незалежно від організаційної форми, є стандарт ISO 31000:2018 [3]. Це міжнародний стандарт управління ризиками, який надає організаціям рекомендації, які допоможуть їм розробити та впровадити ефективні стратегії управління ризиками. Стандарт управління ризиками ISO 31000:2018 складається з трьох взаємопов'язаних інструментів: принципів, структури та процесів (табл. 1).

Таблиця 1

**Компоненти стандарту управління ризиками ISO 31000:2018**

Компонент	Характеристика
Принципи	Чотири принципи управління ризиками: встановлення контексту, зобов'язання та комунікація, розуміння ризику та надання впевненості
Структура	ISO 31000 пропонує покрокову структуру для розуміння та управління ризиками. Він включає такі вхідні дані, як цілі, контекст і припущення; такі дії, як аналіз, оцінка та моніторинг; такі документи, як реєстри ризиків, звіти та правила; і результати, такі як плани та контролювання
Процеси	Шість ключових процесів, яких необхідно дотримуватися для створення комплексної системи управління ризиками: розуміння організації та її контексту; встановлення політики управління ризиками; визначення ризиків; їх аналіз, оцінка та вирішення; відстеження та перегляд; спілкування із зацікавленими сторонами

Джерело: складено автором на основі [5]



Для ефективного впровадження ризик-менеджменту рекомендується використовувати комплексну техніку, що поєднує в собі кілька інструментів. При виборі інструментів ризик-менеджменту рекомендується враховувати також і специфіку діяльності підприємства, а також його ресурсні можливості.

Галузь, у якій працює фірма, макроекономічний клімат і конкретний бізнес-план – усе це впливає на вирішення проблеми [1]. Кожен бізнес повинен створити власний план управління ризиками, який враховує можливі джерела фінансування збитків. Вибір такої системи має ґрунтуватися на визначенні оптимального та найбільш успішного курсу дій у певних обставинах. Існують 4 основні методи реагування на ризики. Їх продемонстровано на рис. 1 нижче, де також подано найбільш поширені інструменти, пов'язані з ними:

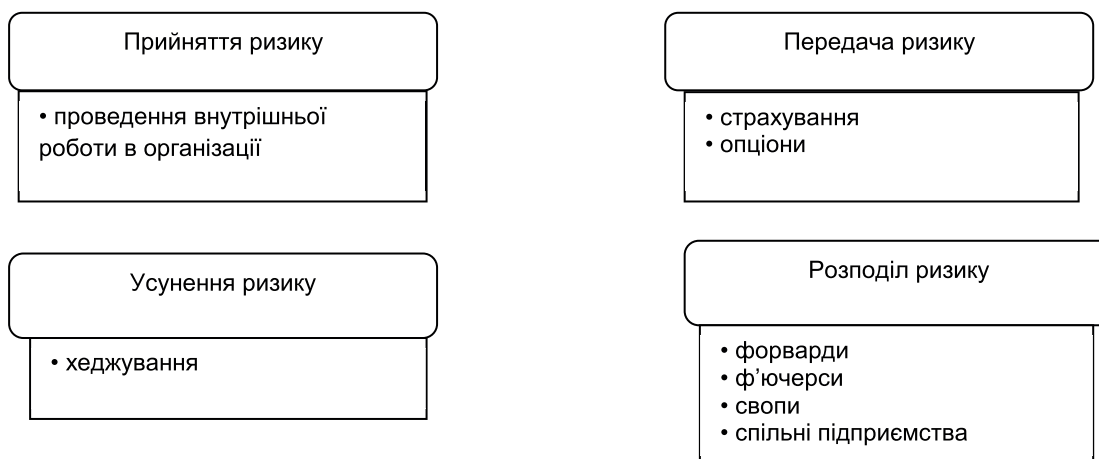


Рис. 1. Методи ризик-менеджменту на підприємстві та притаманні їм інструменти

Джерело: складено автором на основі [7]

Визнання ризику є частиною його прийняття. Українське ІТ-підприємство при застосуванні цього методу може, наприклад, прийняти ризик виходу на новий ринок з нестабільною політичною ситуацією. Це може бути вигідно, якщо підприємство очікує, що ринок матиме високий потенціал.

Хеджування ризику є частиною його усунення. Організації зазвичай досягають цього шляхом балансування одного внутрішнього ризику проти іншого. Наприклад, українська компанія, яка залежить від постачання імпортованих комплектуючих, може усунути ризик перебоїв з поставками, налагодивши виробництво цих комплектуючих безпосередньо в Україні.

Розподілу ризику можна досягти за допомогою спільних підприємств або використання похідних інструментів – форварди, ф'ючерси, свопи [7]. Щоб розподілити ризик, підприємство, яке прагне вийти на новий ринок, може, скажімо, створити спільне підприємство з місцевим підприємством, яке має більше досвіду в цій галузі.

Стратегії передачі ризиків стосуються комплексу дій, який зменшує або розподіляє небезпеку із зовнішньою стороною. Організація може, наприклад, придбати страховку, щоб захистити себе від можливості зазнати фінансових втрат.

Серед інших досить відомих інструментів управління економічними ризиками в компанії можна виділити SWOT-аналіз. Аббревіатура «SWOT» походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози). Він дозволяє систематично оцінити

Аналіз першопричини (з англ. root cause analysis) – це наступний важливий інструмент, який також можна застосовувати для виявлення факторів, що викликають несприятливі події. Процес RCA є важливою особливістю будь-якої системи управління, оскільки він дає змогу знайти відповіді на запитання, які виникають у зв'язку існуванням високого ризику та його сильного впливу, зокрема, що сталося, чому це сталося та що можна зробити, щоб цього не сталося знову [6].



Оскільки кожне підприємство відрізняється за видами діяльності, фінансовою стабільністю, ринковою кон'юнктурою та іншими внутрішніми та зовнішніми факторами, до використання інструментів управління слід застосовувати свій, унікальний підхід [4]. У результаті індивідуального підбору обирається найкращий інструмент або комбінація інструментів, що дозволять максимально завчасно попередити про втрати від несприятливих бізнес-ситуацій.

Таким чином, бачимо, що управління ризиками підприємства в невизначеному середовищі є складним процесом, який вимагає використання багатьох цифрових аналітичних технологій, інтегрованих підходів та комплексу методів та інструментів менеджменту.

Складність поточного прогнозування полягає в неможливості визначення основних тенденцій майбутньої економічної ситуації у світі через війну в Україні та непередбачуваність подальшого розвитку подій. Проте розробка короткострокової стратегії і використання ефективних засобів діяльності може поліпшити поточне економічне становище підприємства. Застосування індивідуального підходу до вибору інструментів управління ризиками дозволить максимально ефективно впоратися з потенційними загрозами та максимізувати шанси на успіх у складних умовах.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

---

**Література:** 1. Йохна М., Ковалько О., Мельник Д. Ефективність ризик-менеджменту для суб'єктів господарської діяльності: виклики сьогодення. *Академічні візії*. 2024. № 27. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/878/785>. 2. Ковальчук О., Лорві І. Місце маркетингових ризиків в системі управління інноваційною діяльністю підприємства // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. матеріалів I Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квітня 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка». URL: <https://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201212>. 3. ISO – International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>. 4. Nasikan N., Grynchuk Y., Vdovichena O. Risk-oriented management of corporate enterprises in modern conditions. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.3.71. 5. Risk Management. ISO – International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100426.pdf>. 6. Root cause analysis (RCA) and risk reduction action plans. Department of Health, Victoria. URL: <https://www.health.vic.gov.au/sites/default/files/migrated/files/collections/factsheets/c/conducting-rcas---pdf.pdf>. 7. Tools of Financial Risk Management // Corporate Finance Institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/career-map/sell-side/risk-management/tools-of-financial-risk-management/>.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024 р.







## УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

УДК 005.332.4

Зарецька К. Ю.

Здобувач вищої освіти 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Сучасний економічний ландшафт, характеризується швидкою глобалізацією та розвитком цифрових технологій, вимагає від підприємств адаптації до нових умов конкуренції на міжнародних ринках. Ця стаття досліджує комплексні стратегії управління процесами, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції. Автор аналізує роль інновацій, цифровізації, оптимізації ланцюжків постачань, а також важливість корпоративної відповідальності та адаптації до культурних особливостей ринків. Розглядаються ефективні підходи до стратегічного планування та міжнародного маркетингу, які дозволяють компаніям виходити на нові ринки та забезпечувати стале зростання в умовах глобальної конкуренції.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, міжнародні ринки, інновації, цифровізація, управління ланцюжками постачань, стратегічне планування, міжнародний маркетинг, корпоративна відповідальність, адаптація до ринку.



**Annotation.** The modern economic landscape, characterized by rapid globalization and the development of digital technologies, demands that enterprises adapt to new competitive conditions in international markets. This article explores comprehensive management strategies aimed at enhancing the competitiveness of products. The author analyzes the role of innovation, digitalization, supply chain optimization, as well as the importance of corporate responsibility and adaptation to cultural market peculiarities. Effective approaches to strategic planning and international marketing are discussed, enabling companies to enter new markets and ensure sustainable growth in the face of global competition.

**Keywords:** competitiveness, international markets, innovation, digitalization, supply chain management, strategic planning, international marketing, corporate responsibility, market adaptation.



**Постановка проблеми.** Вступ до сучасної економічної реальності нагадує вступ до невідомої території, де кожен крок вперед вимагає не лише сміливості, але й глибокого розуміння глобальних процесів, що формують сучасний бізнес-ландшафт. Глобалізація, як безперервний процес інтеграції та взаємозв'язку економік, культур та ринків у всьому світі, набуває нових обрисів з розвитком цифрових технологій, що безпрецедентно прискорює обмін інформацією, товарами та послугами, перетворюючи світ на єдиний взаємопов'язаний ринок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання дослідження конкурентоспроможності підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. У ринкових умовах висока конкурентоздатність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність – основна умова розвитку і життєдіяльності підприємства.

**Метою** дослідження є аналіз та систематизація основних факторів та стратегій, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішніх ринках. Стаття наголошує на необхідності інтеграції інновацій, впровадження передових технологій та адаптації стратегій до швидкозмінних умов глобальної економіки для забезпечення сталого розвитку й успіху компаній на міжнародній арені.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На особливу увагу заслуговує вплив цифровізації, яка відкриває нові горизонти для розвитку бізнесу, зокрема, через автоматизацію, використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та блокчейну. Ці технології не тільки дозволяють компаніям ефективніше управляти ресурсами та процесами, але й створюють нові можливості для надання інноваційних продуктів і послуг, що відповідають швидкозмінним потребам споживачів.



Однак інновації та технологічний розвиток вимагають не лише значних інвестицій, а й культурних змін усередині організацій, адже успіх у глобальному масштабі вимагає від підприємств здатності швидко адаптуватися до нових умов, усвідомлюючи при цьому важливість сталого розвитку та соціальної відповідальності [3, с. 233].

Таким чином, у сучасному світі, де кожна мить може принести як нові виклики, так і нові можливості, підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках перетворюється на безперервний процес пошуку, випробувань та інновацій. Це вимагає від підприємств не лише технологічної оснащеності, а й стратегічної гнучкості, готовності до ризиків та прагнення до постійного розвитку.

У сучасному економічному ландшафті інновації виступають не просто як інструмент розвитку, а як вирішальний фактор, що визначає спроможність компанії залишатися на плаву в умовах швидкоплинної конкуренції. Поняття інновацій зараз охоплює набагато більше, ніж просте введення в дію нових технічних рішень; це комплексне переосмислення бізнес-моделей, продуктів, маркетингових стратегій і навіть корпоративних культур.

З настанням ери цифровізації розробка та впровадження новітніх технологій стають життєво важливими для забезпечення конкурентних переваг компанії. Штучний інтелект та машинне навчання сьогодні використовуються для оптимізації логістичних ланцюгів, персоналізації пропозицій для клієнтів та автоматизації рутинних задач, звільняючи час та ресурси для більш стратегічних завдань. Технологія блокчейн пропонує революційні рішення у сфері безпеки транзакцій та довіри, відкриваючи нові можливості для фінансових операцій, ланцюгів поставок та інтелектуальної власності. Інтернет речей, своєю чергою, трансформує виробничі процеси, збір даних і взаємодію з продуктом, надаючи компаніям безпрецедентний контроль над використанням та ефективністю їхніх товарів.

Однак інновації не обмежуються технологічним прогресом. Розробка унікальних бізнес-моделей, що відповідають новим реаліям ринку, стає ключем до залучення клієнтів і виходу на нові ринки. Такі моделі можуть включати принципи циркулярної економіки, споживацьку участь у створенні продукту, гнучкі підписки замість одноразових покупок або навіть перехід від продажу продуктів до надання сервісів. Ці підходи не лише відкривають нові джерела доходу, а і сприяють підвищенню лояльності клієнтів та їхньої взаємодії з брендом [1, с. 168].

Здатність компанії інновувати прямо залежить від її внутрішньої культури. Створення середовища, яке заохочує креативність, експерименти та прийняття ризиків, є критично важливим для розвитку інноваційного потенціалу. Це означає, що лідери мають не лише підтримувати нові ідеї, а й активно просувати зміни, інвестувати в освіту та розвиток співробітників, а також створювати механізми для залучення та реалізації інноваційних проєктів.

Інновації у сучасному світі – це не просто один з інструментів розвитку, а основа існування та процвітання підприємства в довгостроковій перспективі. Компанії, які розуміють це і готові неухабно шукати, експериментувати та впроваджувати інновації, не лише виживуть у світі безперервних змін, а й стануть лідерами, формуючи майбутнє глобальної економіки.

Ефективне стратегічне планування та міжнародний маркетинг відіграють ключову роль у успіху підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність на зовнішніх ринках. Цей процес вимагає ретельного аналізу та адаптації до різноманітних факторів, включаючи культурні особливості, місцеві споживацькі тренди та економічне середовище. Встановлення чітких цілей та розробка гнучких стратегій дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змінюваних умов і забезпечують їх стійкість та конкурентоспроможність.

Перший крок до ефективного виходу на міжнародний ринок полягає у глибокому розумінні цільових ринків. Це включає аналіз економічних тенденцій, політичного середовища, юридичних обмежень, а також культурних і соціальних аспектів, що можуть впливати на споживацькі переваги та поведінку. Такий підхід дозволяє виявити потенційні можливості та ризики, з якими компанія може зіткнутися на нових ринках [5, с. 93].

На основі отриманої інформації компаніям необхідно адаптувати свої маркетингові стратегії та продуктові пропозиції. Це може включати модифікацію продуктів для задоволення місцевих потреб, розробку специфічних рекламних кампаній, які резонують з місцевою аудиторією, та вибір найбільш ефективних каналів розповсюдження. Значна увага приділяється культурним нюансам, оскільки вони можуть значно впливати на сприйняття бренду та продукту споживачами.



У сучасному динамічному світі швидкість реагування та гнучкість стратегій є критично важливими. Ринки постійно змінюються під впливом глобальних тенденцій, технологічних інновацій та змін у споживачьких уподобаннях. Компанії мають бути готові швидко адаптуватися до цих змін, реагуючи оперативним чином на нові виклики та можливості. Це може включати перегляд стратегій, оптимізацію продуктового портфоліо та адаптацію маркетингових кампаній.

Технології відіграють ключову роль у міжнародному маркетингу, дозволяючи компаніям ефективно взаємодіяти з цільовими аудиторіями, аналізувати великі обсяги даних для прийняття обґрунтованих рішень та оптимізувати свої операції для максимізації доходу. Цифровий маркетинг, соціальні медіа, мобільні додатки та інші цифрові платформи дозволяють забезпечити високий рівень персоналізації та взаємодії з клієнтами на міжнародному рівні.

Стратегічне планування та міжнародний маркетинг вимагають комплексного підходу та постійної адаптації до змінюваних умов глобального ринку. Компанії, які ефективно інтегрують ці елементи в свою діяльність, мають кращі шанси на успіх у виході на нові ринки, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність і досягаючи сталого зростання.

Управління ланцюжками постачань є важливою складовою сучасного бізнесу, особливо в контексті постійно розширювальної глобалізації. Глобалізація вимагає від компаній не лише розширення ринків збуту та джерел постачання, але й забезпечення високого рівня ефективності та оптимізації усіх процесів ланцюжка постачань. Ефективне управління ланцюжками постачань включає в себе комплексні заходи, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, вдосконалення взаємодії з постачальниками та покращення системи доставки продукції кінцевому споживачу [2, с. 177].

Одним із ключових аспектів управління ланцюжками постачань є зниження витрат. Це досягається за рахунок раціоналізації логістичних операцій, зокрема, оптимізації маршрутів доставки, вибору найбільш ефективних способів транспортування, мінімізації часу зберігання на складах і зниження витрат на упаковку. Крім того, важливим фактором є розробка ефективних стратегій закупівель, що дозволяє забезпечити необхідні обсяги ресурсів за оптимальними цінами.

Ще одним значущим аспектом є скорочення часу доставки. У сучасному світі швидкість обслуговування є критичним фактором для задоволення потреб клієнтів. Оптимізація логістичних процесів і впровадження інноваційних технологій у сфері управління ланцюжками постачань дозволяють значно зменшити час від моменту замовлення до моменту доставки продукції кінцевому споживачу.

Підвищення якості обслуговування клієнтів також є невід'ємною частиною ефективного управління ланцюжками постачань. Це включає забезпечення високої надійності доставки, підтримку належного рівня запасів продукції для запобігання дефіциту, а також гнучкість у вирішенні будь-яких питань, що виникають з боку клієнтів. Здатність швидко реагувати на зміни попиту та переваги споживачів, адаптуватися до нових ринкових умов є ключовими для підтримки конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

В умовах глобалізації, коли ринки стають все більш взаємопов'язаними, а конкуренція зростає, управління ланцюжками постачань виступає як стратегічний інструмент, що дозволяє компаніям не тільки оптимізувати власні операції, але й створити міцну основу для сталого розвитку та зростання. Використання передових практик і технологій у цій сфері є запорукою підвищення ефективності, покращення якості обслуговування та досягнення вищого рівня задоволення клієнтів.

У сучасному світі, де глобалізація та конкуренція набувають все більшої інтенсивності, підприємства стикаються з необхідністю постійно пристосовуватися до швидко змінних умов ринку. Для збереження та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках важливо реалізувати комплексний підхід, що охоплює широкий спектр стратегій і практик. Інновації лежать в основі розвитку будь-якого бізнесу, дозволяючи створювати нові продукти, послуги та процеси, які можуть задовольнити змінні потреби споживачів та випереджати конкурентів [4, с. 198].

Стратегічне планування дозволяє компаніям визначати свої довгострокові цілі та розробляти плани їх досягнення, враховуючи потенційні зміни у зовнішньому середовищі. Адаптація до місцевих умов є критично важливою для глобально орієнтованих компаній, оскільки успіх на міжнародному рівні часто залежить від здатності враховувати культурні, економічні та правові особливості різних країн.

Оптимізація логістики та управління ланцюжками постачань спрямована на зниження витрат та підвищення ефективності, що, своєю чергою, забезпечує швидшу та надійнішу доставку товарів і послуг кінцевим



споживачам. Корпоративна відповідальність, яка включає соціальні, екологічні аспекти та етичну поведінку, дедалі більше стає фактором, що впливає на вибір споживачів та інвестиційні рішення.

**Висновки.** Цифрова трансформація відкриває нові можливості для бізнесу завдяки автоматизації процесів, збору та аналізу даних, а також використанню новітніх технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн. Розвиток стратегічних партнерств і співпраці з іншими організаціями дозволяє компаніям об'єднувати ресурси, знання та технології для досягнення спільних цілей, виходу на нові ринки або створення інноваційних рішень. Врешті-решт, успіх на світовій арені вимагає від компаній не тільки впровадження передових технологій та стратегій, але й гнучкості, швидкої адаптації до змін, відповідального ставлення до суспільства та навколишнього середовища. Комплексний підхід, що включає інновації, стратегічне планування, адаптацію, оптимізацію, відповідальність, цифровізацію та партнерство, є ключем до розвитку стійких конкурентних переваг і досягнення довгострокового успіху на міжнародних ринках.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Левковець О. М.*

---

**Література:** 1. Айвазян С. А. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : ВД «Слово», 2017. 528 с. 2. Давид А. Ф. Стратегічне управління. Київ : ХНЕУ, 2016. 832 с. 3. Ганттерт О. Продажі та маркетинг на зовнішніх ринках. Київ : Альтерпрес, 2019. 352 с. 4. Котлер Ф. Основи маркетингу : підручник. Київ : ХНЕУ, 2017. 832 с. 5. Портер М. Конкуренція: Конкурентні переваги. Київ : Наш Формат, 2018. 416 с.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.138:004

*Іванченко А. В.*

Студентка 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто процес формування маркетингової цифрової стратегії підприємства. Також було визначено інструментарій оцінювання ефективності маркетингової цифрової стратегії підприємства.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, маркетингова стратегія, цифрова економіка.

---

**Annotation.** The article explores the process of forming the company's digital marketing strategy. The toolkit for evaluating the effectiveness of the enterprise's digital marketing strategy was also determined.

**Keywords:** digital marketing, marketing strategy, digital economy.

---



Процес цифровізації суспільства чинить великий вплив на сферу маркетингу. Сьогодні споживачі шукають не лише якісний продукт, але й зручний доступ до інформації про нього, швидку та якісну комунікацію з брендом, а також споживачі мають доступ до широкого вибору компаній. Сильна стратегія цифрового маркетингу має вирішальне значення для успіху організації в сучасному бізнес-ландшафті. Підприємства, які процвітають у цифровому світі, зазвичай виділяють значні ресурси на розробку стратегій для досягнення власних цілей.

**Актуальність.** Розробка та реалізація стратегії цифрового маркетингу дає можливість збільшити потенціал підприємства, стати більш конкурентоспроможним і вийти на більш глобальні ринки, тому тема є дуже актуальною.

**Метою** цієї статті є вивчення процесу формування маркетингової цифрової стратегії, а також підкреслення значення даного процесу для підприємства.

Для того щоб розглянути поняття маркетингової цифрової стратегії, варто звернути увагу на поняття цифрового маркетингу (Digital Marketing). Цифровий маркетинг – це використання цифрових каналів, інструментів та технологій для побудови та збільшення взаємодії з аудиторією, просування бренду та реалізації маркетингових стратегій через Інтернет. Це широкий термін, який включає в себе різні аспекти маркетингу, здійснювані через цифрові канали.

Різні автори трактують поняття «маркетингова цифрова стратегія» по-різному, але зазвичай поняття включає в себе поєднання маркетингу, бізнесу та інформаційних технологій.

Терміни «інтернет-маркетинг» та «цифровий маркетинг» часто використовують як синоніми, хоча вони мають різні підходи та використовують різні інструменти. Відмінністю інтернет-маркетингу від цифрового маркетингу є використання більш ширшого кола інструментів (wi-fi, мобільний зв'язок, віртуальна та доповнена реальність, GPS), а не тільки мережа Інтернет. Інтернет-маркетинг фокусується виключно на стратегіях та техніках маркетингу, що використовуються в Інтернеті [1].

Послідовність реалізації загальної стратегії формування цифрового маркетингу наведено на рис. 1.



Рис. 1. Загальна стратегія цифрового маркетингу

Варто наголосити, що цифровий маркетинг використовує велику кількість інструментів традиційного маркетингу, тому варто звертати увагу на переваги та недоліки цифрового маркетингу порівняно з традиційним [2]. Ці фактори можуть мати великий вплив на ефективність розробленої стратегії.

На основі узагальнення результатів дослідження [3] виокремлено ключові переваги та наведено недоліки, що візуалізовано у табл. 1.



Таблиця 1

**Переваги та недоліки цифрового маркетингу**

Переваги	Недоліки
Високий рівень довіри споживачів до таргетованої реклами	Перевантаження ринку великою кількістю виробників
Більш швидкий розвиток бренду	Залучення уваги потенційного клієнта на короткий проміжок часу
Персоналізація контенту	Питання безпеки та конфіденційності
Більше залучення цільової аудиторії	Відсутність залученості аудиторії старшого віку
Підвищена гнучкість рекламного контенту	Потреба в спеціальних навичках для розробки стратегії
Покращене розуміння клієнтів та їх потреб	

Для досягнення максимальної ефективності маркетингової цифрової стратегії варто враховувати багато аспектів та її складових.

Складові цифрового маркетингу, що будуть наведені нижче, використовують 4P маркетингу (продукт, ціна, місце та просування). Ці 4P допомагають підприємствам створювати комплексні маркетингові стратегії, визначаючи ключові аспекти продукту, його ціну, розподіл і просування на ринку.

Основні складові цифрового маркетингу:

ингова аналітика.

Можна також скласти універсальний процес формування маркетингової цифрової стратегії підприємства з урахуванням результатів SWOT-аналізу та PEST-аналізу [1]. Аналізується велика кількість факторів конкурентоспроможності, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози зовнішнього середовища.

Ефективність будь-якої маркетингової стратегії полягає у зростанні обсягів реалізацій продукції і прибутку [4]. Методи дослідження ефективності маркетингової стратегії можна поділити на чотири категорії: експертні, соціологічні, якісні, кількісні. На рис. 2 наведено основні методи дослідження ефективності маркетингової стратегії.

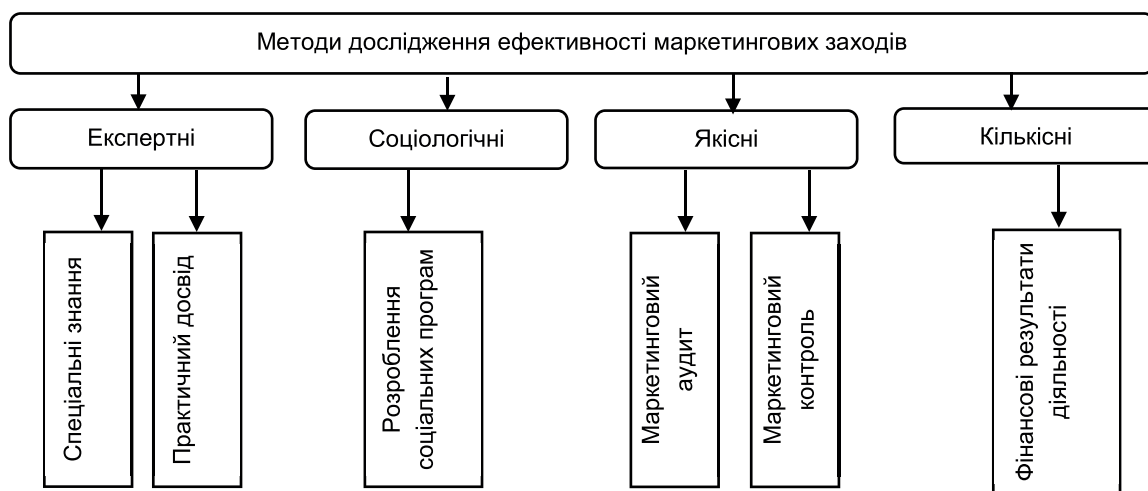


Рис. 2. Методи дослідження ефективності маркетингових заходів

**Висновки.** Ефективно та грамотно спланована маркетингова цифрова стратегія допомагає підприємству використовувати свої сильні сторони якнайкраще. Поняття «маркетингова цифрова стратегія» все ще досліджується та розширюється. Визначень цього поняття існує досить багато, але основою цифрового маркетингу є інструменти просування в соціальних мережах та пошукових системах, контекстна реклама та маркетингові комунікації.



Інструменти цифрового маркетингу мають ширші можливості, ніж інструменти традиційного маркетингу, особливо, якщо йдеться про охоплення саме цільової аудиторії, а також її дослідження. Найпоширенішими каналами маркетингової цифрової стратегії є Інтернет та соціальні мережі.

З точки зору розширення впізнаваності бренду та його розвитку інструменти цифрового маркетингу дають дуже гарний та швидкий результат.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Власенко Т. А.

---

**Література:** 1. Морозов Д. М., Домашенко С. В., Гнездовський О. В. Еволюція інструментів інтернет-маркетингу. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). DOI: 10.31388/2519-884X-2023-47-92-105. 2. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_54). 3. Головчук Ю. О., Мельник Ю. В., Козуб М. В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. DOI: 10.32782/2524-0072/2018-19-51. URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-92-105>. 4. Павленко Ю. С. Пошукова оптимізація, технології та сервіси веб-аналітики : конспект лекцій. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2022. 51 с.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2024 р.



## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

УДК 339.138

Касьяненко Т. Д.

Студентка 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті здійснено порівняльний аналіз підходів сучасних вітчизняних авторів до висвітлення сутності маркетингової стратегії підприємства, а також мети і основних етапів її формування. Визначено проблемні аспекти формування маркетингових стратегій на українських підприємствах.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингова діяльність, маркетингова стратегія, формування маркетингової стратегії.



**Annotation.** The article carries out a comparative analysis of approaches of modern domestic authors to the essence of the marketing strategy of an enterprise, as well as the purpose and main stages of its formation. The problematic aspects of the formation of marketing strategies at Ukrainian enterprises have been identified.

**Keywords:** communications, communication policy, enterprise, business communications, enterprise efficiency.





У сучасних умовах посилення конкурентної боротьби та конкурентного тиску будь-якому підприємству для забезпечення власного виживання на ринку необхідно значну увагу приділяти розвитку ефективної маркетингової діяльності, що тісно пов'язана з процесами формування та реалізації відповідного типу маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія у вузькому розумінні являє собою комплексний план дій, який розробляють, щоб збільшити прибуток компанії. Цей план може охоплювати або діяльність підприємства загалом, або окремі напрямки його роботи, наприклад, просування товару, виробництво, побудову процесів усередині компанії тощо.

Без розробки відповідної маркетингової стратегії маркетингові зусилля підприємства будуть хаотичними та малоефективними. Грамотна побудована маркетингова стратегія допомагає підприємству зосередити зусилля в правильному напрямку й оптимізувати процеси, а також вирішити низку важливих завдань, зокрема, підвищити присутність бренду на ринку, збільшити прибуток, підвищити конкурентоспроможність компанії завдяки розробці нових продуктів, розширенню асортименту, ребрендингу та інших заходів.

Проблематиці розробки маркетингових стратегій приділяється багато уваги вітчизняними та зарубіжними фахівцями, такими як С. І. Бай, А. Х. Ляшенко, І. Г. Клімова, Ф. Котлер, Т. І. Макаренко, Е. П. Маркушина, Т. І. Олійник, В. П. Пилипчик, В. А. Соловійов, А. Дж. Стрикленд, Ж.-К. Тарондо, А. Томпсон, С. Уайт, А. К. Шумейко та ін. Водночас слід зазначити, що у працях цих авторів простежуються відмінності у підходах до визначення сутності маркетингової стратегії, а також особливостях її розробки в кризових умовах, що є доволі актуальним для сучасних українських підприємств.

**Метою** статті є висвітлення теоретичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства шляхом порівняння підходів сучасних вітчизняних авторів.

У загальному розумінні маркетингова стратегія являє собою сучасну філософію функціонування підприємства, яка передбачає розробку стратегічних напрямів і методичних інструментів для досягнення довгострокових конкурентних переваг, а також можливість своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін факторів макро- та мікросередовища.

Слід підкреслити, що серед сучасних вітчизняних авторів і дослідників не розроблено єдиного підходу до визначення сутності маркетингової стратегії підприємства: частина авторів розглядає цю категорію як певний план дій, в той час як інша частина тлумачить маркетингову стратегію як комплекс специфічних заходів (табл. 1). На нашу думку, серед підходів, наведених у табл. 1, найбільш влучним є визначення, яке пропонує В. В. Ковальчук: автор у цьому випадку наголошує, що формою реалізації маркетингової стратегії підприємства є комплекс маркетингових заходів та набір відповідних інструментів щодо їх реалізації. В. В. Ковальчук в даному випадку підкреслює, що маркетингова стратегія підприємства спрямована не лише на реалізацію довгострокових цілей підприємства, але і на задоволення існуючих потреб споживачів.

Таблиця 1

**Підходи українських авторів до визначення сутності маркетингової стратегії підприємства**

Джерело	Визначення сутності маркетингової стратегії підприємства
Шевченко Т. М., Шевченко О. А. [1]	«Маркетингова стратегія є планом досягнення маркетингових цілей підприємства, що передбачає сегментацію ринку, вибір цільових ринків, позиціонування товару на ринку, визначення конкурентів-мішеней, а також визначення конкурентних переваг»
Струк Н. Р., Капраль О. Р. [2]	«Маркетингова стратегія – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг»
Буняк Н. М. [3, с. 25]	«Маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів і засобів впливу на цільові сегменти ринку»
Ковальчук В. В. [4, с. 159]	«Маркетингова стратегія підприємства – це комплекс маркетингових заходів та набір інструментів з їх реалізації, що спрямований на досягнення місії та реалізацію довгострокових цілей підприємства, а також на задоволення існуючих потреб споживачів»
Кобець Д. Л. [5]	«Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів підприємства за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом усієї маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів»

Джерело: складено автором на основі [1–5]





Слід зазначити, що серед вітчизняних авторів також не існує консенсусу щодо визначення цілей формування маркетингової стратегії підприємства (табл. 2). Українські автори Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. у своїх публікаціях зауважують, що розробка маркетингової стратегії передбачає детальний аналіз в розрізі базових елементів в рамках комплексу 4P, завдяки чому підприємство отримує можливість обійняти лідерську позицію у своєму сегменті, а також зміцнити власну конкурентоспроможність внаслідок формування кращої пропозиції товарів чи послуг [6, с. 202]. Автори при цьому наголошують, що перед початком розроблення маркетингової стратегії підприємству необхідно здійснити маркетинговий аналіз власного внутрішнього і зовнішнього середовища. Цей процес включає дослідження мікро- та макроекономічного оточення підприємства [6, с. 199].

Таблиця 2

**Підходи українських авторів до визначення цілей формування маркетингової стратегії підприємства**

Джерело	Визначення цілей формування маркетингової стратегії підприємства
Шевченко Т. М., Шевченко О. А. [1]	«Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб узгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги»
Струк Н. Р., Капраль О. Р. [2]	«Основною ціллю реалізації маркетингової стратегії підприємством є досягнення конкурентної позиції на ринку та досягнення стратегічної мети діяльності за рахунок ефективного використання ресурсів»
Кобець Д. Л. [5]	«Мета розроблення маркетингової стратегії підприємства – визначення основних пріоритетних напрямів і пропорцій розвитку підприємства з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення і попиту ринку»

Джерело: складено автором за даними [1–5]

Подібної позиції притримується також Богданов В. В., який виділяє 7 основних етапів формування маркетингової стратегії підприємства, серед яких маркетинговий аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища є початковим етапом:

- I етап. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
- II етап. Визначення завдань і цілей маркетингової стратегії.
- III етап. Формування варіантів альтернативних маркетингових стратегій.
- IV етап. Вибір найбільш доцільної маркетингової стратегії.
- V етап. Імплементация маркетингової стратегії.
- VI етап. Контроль реалізації маркетингової стратегії.
- VII етап. Оцінювання результатів реалізації маркетингової стратегії [7].

Водночас варто наголосити, що інші автори пропонують виділяти інші алгоритми послідовності формування маркетингових стратегій підприємства. Так, наприклад, Кобець Д. Л. виділяє 8 етапів розробки маркетингової стратегії підприємства, серед яких першим етапом є не аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, а аналіз ринку, на якому функціонує підприємство (рис. 1).

На нашу думку, підхід щодо формування етапів розробки маркетингової стратегії підприємства, який пропонує Кобець Д. Л., є більш доцільним, ніж той, який пропонує Богданов В. В. Так, наведений на рис. 1 алгоритм передбачає не лише аналіз ринку, на якому функціонує підприємство, але й аналіз конкурентного середовища з оцінкою рівня конкурентоспроможності підприємства, сегментування ринку з подальшим вибором цільових сегментів, а також побудову стратегії позиціонування.

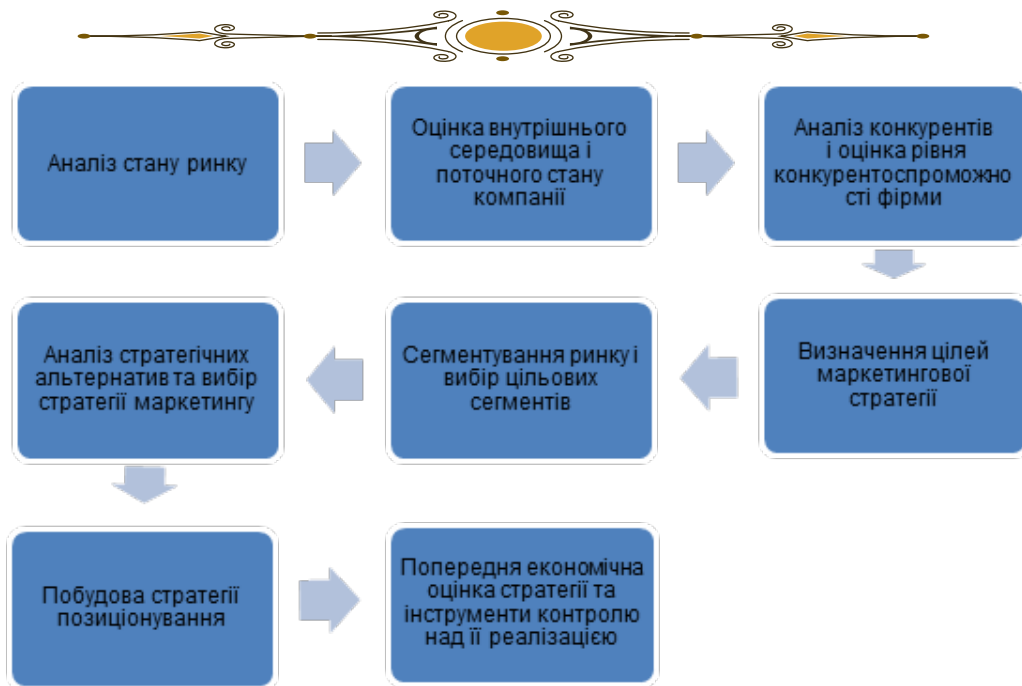


Рис. 1. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства

Джерело: складено автором за даними [1–5]

Таким чином, можемо зробити висновок, що серед вітчизняних авторів не розроблено єдиного підходу щодо визначення сутності маркетингової стратегії підприємства. Проте найбільш доцільним нам вбачається підхід, у рамках якого маркетингова стратегія розглядається як комплекс заходів і довгострокових рішень щодо задоволення потреб наявних і потенційних клієнтів, а також досягнення цілей діяльності підприємства на ринку за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Під час формування маркетингових стратегій доцільно виходити з оцінки основних ринково-економічних чинників та аналізу наявного стратегічного потенціалу, а також аналізу конкурентного середовища і оцінки конкурентоспроможності власного бізнесу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо розробки маркетингових стратегій українських підприємств в умовах збройної агресії Російської Федерації відносно нашої держави.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Селезньова Г. О.

**Література:** 1. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства: формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8414> 2. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927>. 3. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22–29. 4. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156–165. 5. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/82.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/82.pdf). 6. Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197–203. 7. Богданов В. В. Етапи формування маркетингової стратегії ІТ-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3320>.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2024 р.



## ДОЦІЛЬНІСТЬ ЗАЛУЧЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОСЕРЕДНИКІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.5

Кваша Ю. С.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сутність посередництва та з'ясовано необхідність використання посередницьких послуг у сучасних умовах. Розглянуто особливості здійснення посередницької діяльності та визначено умови раціональності використання послуг торговельних посередників у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Проаналізовано переваги та недоліки залучення посередницьких організацій та запропоновано шляхи оптимізації та перспективи розвитку.

**Ключові слова:** торговельне посередництво, посередницька діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, ефективність, послуги.

**Annotation.** The article examines the essence of mediation and clarifies the necessity of using mediation services in modern conditions. The features of intermediary activities are considered and the conditions of rationality of using the services of commercial intermediaries in the foreign economic activity of the enterprise are determined. The advantages and disadvantages of the involvement of intermediary organizations were analyzed, and ways of optimization and development prospects were proposed.

**Keywords:** trade intermediation, intermediary activity, foreign economic activity, enterprise, efficiency, services.

Функціонування будь-якої компанії передбачає виконання численних видів операцій та напрямів діяльності. Саме тому звільнення компаній від безпосереднього здійснення деякого виду або низки операцій шляхом їхнього делегування посередницькій організації набуває дедалі більшого розповсюдження та актуальності у сучасному бізнесі. Не менш важливим використання посередницьких послуг стає на тлі розвитку географічної присутності та необхідності все більш кропіткої адаптації до умов локального ринку.

Посередництво у зовнішньоекономічній діяльності залишається важливою альтернативою здійснення ЗЕД для багатьох підприємств, що здійснюють міжнародну торгівлю. Проте в сучасних нестабільних умовах глобалізації та постійних змін на ринках, ефективне використання торговельних посередників набуває деяких складнощів.

Разом з низкою потенційних переваг, таких як розширення географії присутності у вигляді доступу до нових ринків і зменшення деяких видів витрат, зокрема адміністративних і логістичних, підприємства зіштовхуються з певними проблемами під час вибору та співпраці з посередниками у ЗЕД. Серед них можна виокремити недостатню інформованість, ризик непрозорості, недостатню контрольованість процесів, зростання залежності від ефективності посередників, підвищення цін на товари та ін. [1].

Окрім перелічених складнощів варто враховувати зростання конкуренції та появу нових технологій у сфері ЗЕД, що знижує ефективність здійснення традиційного посередництва, оскільки підприємства безперервно знаходяться у пошуках шляхів оптимізації своєї зовнішньоторговельної стратегії та прагнуть до альтернативних і при цьому найбільш вигідних моделей співпраці з посередниками.

Посередництво та здійснення посередницьких операцій залишається актуальною темою для науковців і практиків як в Україні, так і за її межами. Зокрема, ці питання було ґрунтовно досліджено у наукових працях таких учених, як М. Дідківський, Г. Дроздова, В. Апопій, І. Мішук, С. Рудницький, Р. Хом'як, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ланбен та ін. [1-5].

Більшість з них згодні з тим, що у разі використання послуг посередника ефективність зовнішньоекономічних операцій підвищується, і для кращого результату необхідно розробити шляхи вдосконалення управління зовнішньоторговельними посередницькими операціями підприємства [6].



Однак, незважаючи на обсяги досліджень в цій галузі, деякі питання залишаються невирішеними і потребують подальших досліджень. Зокрема, одна з проблем стосується діапазону варіацій традиційних посередницьких організацій у сучасних умовах, отже, необхідні подальші дослідження, які дозволять отримати оптимальну альтернативу, яка задовольнить мінливий ринок посередницьких послуг, який безперервно розвивається.

**Метою** цієї статті є пошук нових доцільних шляхів здійснення посередницької діяльності і надання посередницьких послуг зовнішньоекономічній діяльності підприємства.

Під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності у підприємства часто виникає потреба у співпраці з особами, які представляють інтереси підприємства у відносинах із третіми сторонами. Така співпраця особливо актуальна під час продажу товарів і послуг на території інших країн. Дуже часто підприємства не знайомі з певними особливостями нових ринків, через що не в змозі об'єктивно оцінити ризики діяльності. Саме тому для швидкого входження на ринок і подальшого закріплення своїх позицій на ньому підприємці вдаються до посередництва тих, хто знайомий з особливостями роботи в конкретних локальних умовах. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання визначення сутності посередництва, його ролі та значення під час здійснення зовнішньоторговельних операцій.

Торговельне посередництво зазвичай визначається як самостійна діяльність щодо здійснення купівлі та продажу товарів з метою отримання прибутку. Проте це поняття охоплює значно ширший обсяг процесів, адже передбачає виконання значного обсягу робіт. Вони стосуються пошуку контрагентів з купівлі-продажу товару, підготовки та здійснення угоди, кредитування сторін, надання гарантій реалізації товару й отримання відповідних коштів продавцем, страхування товарів і ризиків під час транспортування, проведення рекламних заходів із просування товарів на ринки, надання організаційно-комерційних, консалтингових та інших видів послуг [1; 7].

У разі, якщо виробник не має змоги або бажання на самостійне доведення своїх товарів до кінцевого споживача, він звертається до торговельних посередників, які здійснюють реалізацію за нього. Залежно від функцій, які виконує у своїй діяльності посередник, вирізняють такі види торговельно-посередницької діяльності, як [6]:

діяльність із перепродажу товарів (тобто перепродаж від імені або за дорученням виробника);

діяльність зі створення умов для здійснення актів купівлі-продажу (забезпечення умов для здійснення купівлі-продажу та організації товарообігу, створення умов для укладання угод).

Тип угоди, яку укладають товаровиробник і посередник, стає головною підставою класифікації їх відносин, оскільки саме тип угоди визначає широту повноважень посередника, наданих товаровиробником, та ринкову позицію, яку зможе зайняти посередник. На основі вищевказаного виділяють такі види угод, як агентські, комісійні, угоди перепродажу та угоди доручення.

У сучасній системі міжнародної торгівлі сформувалась низка вимог до вибору торговельного посередника [7]:

- потенційний посередник повинен мати належну матеріально-технічну базу;
- потенційний посередник має бути фінансово стабільним та бути готовим до довготривалої співпраці;
- потенційний посередник має бути спроможним надавати додаткові сервісні послуги необхідного рівня (особливо коли йдеться про реалізацію машинно-технічних видів продукції);
- потенційний посередник не має представляти інтереси конкуруючої фірми або товару на певній території.

Природно, що посередники, тривалий час працюючи в певному сегменті ринку та з конкретними групами товарів і послуг, мають достатнє уявлення про сферу та налагоджені комунікації. За рахунок цього вони здійснюють більш швидкий та ефективний пошук контрагентів, що допомагає збільшити швидкість та обсяги здійсненого товарообігу та капіталу.

В економічно розвинених країнах за умов цивілізованої ринкової економіки діє закон доцільності використання посередників. Він наголошує на тому, що можливі витрати продавців і покупців на самостійну організацію збуту або купівлю необхідних їм товарів і послуг, тобто його головною ідеєю є забезпечити оптимальний для замовника рівень ефективності та прибутковості з урахуванням всіх можливих факторів [5].

Окрім ряду факторів, існують декілька випадків, коли використання посередницьких послуг стає необхідним [5]:



- виробник товарів чи послуг не має юридичних підстав для здійснення зовнішньоекономічних операцій;
- виробник не має змоги самостійно досліджувати закордонний ринок і забезпечувати здійснення процесів купівлі-продажу;
- вибраний ринок збуту монополізований та недоступний для самостійного проникнення товаровиробником;
- здійснювана діяльність вважається міжнародним торговельним звичаєм використання посередників, наприклад, торгівля на аукціонах і біржах.

Успішність певного товару після входження на нові ринки прямо залежить не тільки від його конкурентоспроможності, а і від рівня професійності дій посередників. Багаторічна практика діяльності підприємств різних видів і масштабів наочно ілюструє, що кінцевий результат використання посередницьких послуг має значно вищі показники ефективності, ніж побудова товаровиробником власної мережі збуту. Особливо показовим цей результат є при реалізації товарів масового попиту.

Підсумовуючи результати дослідження, можемо виділити найбільш важливі фактори щодо доцільності залучення торговельних посередників у здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства:

- товаровиробнику необхідно оптимізувати ланцюжок поставань, зменшити витрати на дистрибуцію та збільшити швидкість доставки товарів до кінцевих споживачів;
- товаровиробнику необхідно ефективно розширити географію присутності на нові ринки або покращити свої позиції на вже існуючих;
- обраний для входження новий ринок збуту має перепони для входження нових гравців;
- товаровиробник не має достатньо досвіду або ресурсів для роботи на конкретних місцевих ринках;
- товаровиробник потребує ефективної маркетингової та іміджевої підтримки продукції на місцевих ринках для підвищення впізнаваності та залучення нових клієнтів;
- товаровиробник прагне зменшити ризики, пов'язані зі входженням на нові ринки або розширенням діяльності в інших країнах;
- товаровиробник потребує зосередити свою увагу на основній діяльності;
- товаровиробник має швидко реагувати на зміни у споживчому попиті та адаптуватися до нових умов ринку;
- вартість послуг торговельного посередника не перевищує потенційних затрат товаровиробника, якби він самотужки вибудовував мережу збуту.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Козуб В. О.

---

**Література:** 1. Дідківський М. У. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2015. 463 с. URL: [http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2445/1/ZED\\_ost\\_red.pdf](http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2445/1/ZED_ost_red.pdf). 2. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 172 с. 3. Апопій В. В., Міщук І. П., Рудницький С. І., Хом'як Р. М. Теорія та практика торговельного обслуговування: навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ., 2005. 496 с. 4. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. London : Pearson/Prentice Hall, 2008. 599 p. 5. Lambin J.-J., Chumpitaz R., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. Milano : St. Martin's Press, 2000. 496 p. 6. Гапончук Н. В., Голюк В. Я. Управління зовнішньоторговельними посередницькими операціями підприємства // Електронний архів КПІ. 2014. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/47233946.pdf>. 7. Дунська А. Р. Торгові посередники в зовнішньоекономічній діяльності: проблеми визначення та класифікації. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 25. URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/353>. 8. Мельник А., Поповіченко А. Особливості здійснення вітчизняними підприємствами торговельно-посередницької діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Т. 4. С. 172–175. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4\\_2016/36.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/36.pdf).

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.





## ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ ТЕХНОЛОГІЇ SMART

УДК 659.113

Константінова А. С.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто переваги, які надає постановка цілей рекламної кампанії за допомогою технології SMART. Досліджено вплив різних типів реклами, їх переваги та недоліки.

**Ключові слова:** рекламна кампанія, SMART, цілі реклами.



**Annotation.** The advantages of setting the goals of an advertising campaign using SMART technology are considered. The influence of different types of advertising, their advantages and disadvantages.

**Keywords:** advertising company, SMART, advertising.



**Постановка проблеми.** В сучасному глобалізованому світі ефективна рекламна кампанія стала невіддільною складовою успішного виведення підприємства на зовнішній ринок. Постійне зростання конкуренції та швидкий розвиток технологій вимагають від компаній не лише високоякісної продукції, але й стратегічного мислення у сфері маркетингу. Організація ефективної рекламної кампанії стає вирішальною у завоюванні уваги цільової аудиторії, встановленні позитивного іміджу та підвищенні конкурентоспроможності підприємства на міжнародній арені. Завдяки використанню сучасних підходів, методів, інструментів управління можна правильно спланувати та реалізувати рекламні стратегії як у великих, так і малих компаніях. Для цього керівництво підприємств можуть використовувати методіку SMART. Ця методика дає можливість враховувати особливості зовнішнього ринку, адаптовуючи рекламні компанії під умови інших культур, мов та поведінкових особливостей споживачів. У цьому контексті ефективна рекламна кампанія стає не просто інструментом просування товарів чи послуг, але і стратегічним кроком у впровадженні підприємства на глобальний ринок. Саме тому обрана тема є актуальною для багатьох підприємств на сьогоднішній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, методичні та практичні підходи до організації рекламних кампаній на зовнішньому ринку було досліджено багатьма вченими, серед яких відомі роботи Л. С. Нижника [2] Ю. О. Головчука, Л. В. Дибчук [1], Д. Удовенка [4], Т. В. Шталь, В. О. Козуб, А. Н. Нахметов [5], Н. В. Проскурніна, Д. О. Єресько [3] та багато інших. Однак процес рекламування постійно змінюється і потребує відповідної наукової оцінки. Відсутність дієвої ефективності організації рекламних кампаній для підприємств спонукає досліджувати нові різнопланові підходи формування, планування і реалізації рекламних кампаній.

**Метою** дослідження є ідентифікація переваг, які надає постановка цілей рекламної кампанії за допомогою технології SMART.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реклама являє собою складне і суперечливе явище. За останні роки у цій сфері відбулися якісні та кількісні зміни, призводячи до непередбачуваності ринку та з'явлення професіоналів як серед рекламодавців, так і серед рекламних агентств.

Сама собою реклама є необхідною складовою маркетингу і може досягати дивовижних результатів. Сучасна реклама являє собою докладно пророблений і науково організований процес, у якому беруть активну участь маркетологи, режисери, сценаристи, дизайнери, стилісти, психологи, соціологи, фотографи та інші фахівці. Важливу роль відіграє також і рекламна компанія. Пантелеева О. С. зазначала у своїй роботі, що: «Рекламна кампанія – це комплекс рекламних заходів, об'єднаних метою (цілями), для реалізації маркетингової стратегії рекламодавця шляхом спонукання заданого кола споживачів до дії за допомогою рекламних звернень» [4]. При плануванні рекламної кампанії потрібно чітко визначити мету реклами і розробити послідовну стратегію



крок за кроком, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей. Рекламні повідомлення можуть ефективно використовуватися з економічною метою для розповсюдження інформації, спрямованої на підвищення конкурентних переваг бренду або для освіти аудиторії в певній сфері.

Ефективна реклама має конкретний спрямований вплив на цільову аудиторію. Інакше кажучи, її ефективність визначається метою, яку ставить рекламодавець, у термінах бажаного впливу на усвідомлення тих, хто спостерігатиме, читатиме або слухатиме рекламу. Під «ефектами реклами» розуміється бажаний вплив, який має рекламне повідомлення на свою цільову аудиторію. Цей очікуваний вплив має назву «мета». Мета – це конкретний результат, якого має досягти реклама. Реклама вважається успішною, якщо вона досягає цієї поставленої мети.

Цілі реклами поділяються відповідно до бажаного результату організації: інформування цільової аудиторії, переконання споживачів, нагадування про товари та послуги або підтримка позицій торгової марки. Вони відповідають різним рівням ієрархії відповідних реакцій. Щодо цілей реклами можна провести класифікацію таким чином:

- інформаційна реклама, спрямована на створення усвідомленості щодо торгових марок або нових характеристик наявних товарів;
- нагадувальна реклама спрямована на підтримку повторних покупок товарів і послуг;
- підкріплююча реклама спрямована на переконання наявних клієнтів у тому, що їхній вибір був правильним.

Цілі рекламних компаній можуть відрізнятися залежно від розміру підприємства, характеристик товару, або життєвого циклу продукту. При визначенні мети реклами слід провести аналіз поточної ринкової ситуації.

Для ефективної постановки цілей рекламної компанії можна використати методику SMART. SMART – це методика формулювання цілей, яка сприяє досягненню успіху в продажах, встановлює модель поведінки та розвиває стійкі життєві принципи. Методика SMART розшифровується як:

- S – Specific (конкретика);
- M – Measurable (вимірність);
- A – Achievable (досяжність);
- R – Relevant (актуальність);
- T – Timed (часовий відрізок).

З використанням цих пунктів буде створено конкретні цілі за методикою SMART. Це є ключовим фактором для визначення ефективності будь-яких подальших заходів.

У процесі розробки та оцінки рекламної кампанії важливо відрізнити стратегію рекламного звернення (інформацію, яку повинна передавати реклама про торгову марку) і творчу стратегію (способом вираження брендівих висловлювань у рекламі). Тому розробка та оцінка рекламних кампаній є одночасно науковим підходом і мистецтвом. При формуванні стратегії рекламного звернення рекламодавці проходять через три етапи: генерування ідей реклами та їх оцінювання, створення креативу і виконання рекламного звернення, а також врахування критеріїв соціальної відповідальності.

При розробці рекламної стратегії необхідно уважно обрати засіб реклами або їх поєднання, оскільки кожен з них має свої плюси та мінуси (табл. 1).

Таблиця 1

**Переваги та недоліки видів реклами**

Вид реклами	Переваги	Недоліки
1	2	3
Телевізійна реклама	Велика охопленість аудиторії; здатність передавати емоції та візуальні ефекти	Високі витрати на виробництво і розміщення; короткий термін ефективності реклами
Друкована реклама	Можливість деталізованого представлення продукту; чіткий графік виходу	Обмежена аудиторія, яка читає друковані видання; можливість ігнорування або пропуску реклами
Реклама на радіо	Швидке поширення інформації; здатність досягти різних цільових груп	Відсутність візуальної «картинки»; пасивний спосіб сприйняття інформації



Закінчення табл. 1

1	2	3
Реклама в Інтернеті	Цільова аудиторія та персоналізація; швидкість і гнучкість управління; ефективні витрати та глобальне охоплення	Блокування реклами; конкуренція; неоднозначна ефективність та банерна сліпота
Вулична реклама	Широке охоплення; брендова особистість	Вартість та обмеження; неінтерактивність; залежність від погоди

Кожен із цих медіазасобів може бути орієнтований на досягнення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних і чітко визначених цілей.

Телевізійна реклама може ставити завдання з привертання уваги до бренду та товару, збільшення усвідомленості та створення позитивного образу. Друкована реклама може цілеспрямовано працювати над передачею докладної інформації та формуванням образів. Реклама на радіо, зокрема, може ставити завдання ефективного спрямування на конкретну аудиторію та збалансування широкого і локального охоплення. Реклама в Інтернеті забезпечує цільову аудиторію та персоналізацію, швидкість і гнучкість управління, а також ефективні витрати та глобальне охоплення. Проте блокування реклами, конкуренція, а також банерна сліпота та неоднозначність ефективності можуть викликати труднощі. Вулична реклама може досягати широкого охоплення та створювати брендову особистість. Проте вартість та обмеження, неінтерактивність і залежність від погоди можуть бути викликами для успішної рекламної кампанії.

Кожен тип реклами має свої унікальні особливості, і застосування методики SMART допомагає рекламодавцям чітко визначати цілі та показники успішності для досягнення оптимальних результатів у рекламних кампаніях. Генеральною ціллю рекламної компанії є підвищення усвідомленості та привертання уваги цільової аудиторії з метою підтримки та збільшення обсягів продажів продукту чи послуги.

Далі наведено приклад правильного формулювання цілей рекламної компанії. Уявимо, що є мале підприємство X, яке займається продажем пального. Використавши цю методику постановки цілі, менеджмент підприємства планує збільшити обсяг продажів. Ціль рекламної кампанії для підприємства X сформульована таким чином: збільшити обсяг продажів пального газу на 30 % протягом періоду з лютого по вересень 2024 року для підвищення прибутковості підприємства і забезпечення виручки від продажів у розмірі 650000 грн. Деталізацію постановки цілей рекламної кампанії за допомогою технології SMART наведено у табл. 2.

Таблиця 2

**Приклад деталізації постановки цілей рекламної кампанії за допомогою технології SMART**

Критерій	Ціль
Specific (S) – конкретика	збільшити продажі пального газу
Measurable (M) – вимірність	на 30 % (плановий показник виручки від продажів – 650.000 грн)
Achievable (A) – досяжність	збільшення обсягу продажів передбачається за допомогою додаткових інструментів маркетингу, розподілу ролей і визначення відповідальних серед персоналу.
Relevant (R) – значущість	Підвищення рівня прибутковості і виручки від продажів
Timed (T) – визначення за часом	Виконання плану до 13.09.2024

Розглянувши таблицю, можна сказати, що методика SMART є ефективним інструментом для постановки цілей в рекламній компанії. Цей підхід дозволяє структурувати цілі, роблячи їх конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими за часом.

**Висновки.** Реклама є невід'ємною частиною сучасного бізнесу та відіграє ключову роль у підтримці та розвитку підприємств на зовнішніх ринках. Вона є комплексним процесом, що охоплює не лише засоби масової комунікації, але й елементи маркетингу, психології, дизайну та інших наукових галузей. Для досягнення успіху у рекламній діяльності необхідно правильно визначити цілі та стратегію кампанії, активно співпрацювати з рекламними агентствами та впроваджувати сучасні методи та інструменти. SMART-цілі можуть ефективно





використовуватися для розробки рекламних стратегій на телебаченні, у друкованих ЗМІ та на радіо. Це допомагає рекламодавцям чітко визначати свої задачі та оцінювати ефективність реклами.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

**Література:** 1. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В. Формування та особливості ефективної рекламної кампанії. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 1 (91). С. 21–26. DOI: 10.26642/ema-2020-1(91)-21-26. 2. Нижник Л. С. Ефективність рекламної кампанії як складової оцінювання комплексної маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2017. № 875. С. 77–88. 3. Проскурніна Н. В., Єресько Д. О. Маркетингова діяльність як засіб підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер-Про». *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 443–450. 4. Удовенко Д. Економічна ефективність проведення рекламної кампанії: thesis. [Б. м.], 2016. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49491>. 5. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 345–351.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ В БІЗНЕС-СТРУКТУРАХ

УДК 338

Кравченко Ю.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Детально розглянуто стратегії та методи планування експортних операцій, включаючи логістичне планування, механізми управління ризиками в міжнародному бізнесі та аналіз інноваційних підходів до забезпечення успішної експортної діяльності.

**Ключові слова:** експортні операції, логістичне планування, міжнародний бізнес, управління ризиками.

**Annotation.** The article examines strategies and methods for planning export operations, including logistical planning and risk management in international business.

**Keywords:** export operations, logistics planning, international business, risk management.

**Постановка проблеми.** Експортні операції є невід'ємною частиною стратегічного планування сучасних бізнес-структур, що прагнуть розширити своє географічне присутність та ринкову частку. Планування таких операцій вимагає ретельного аналізу та інтеграції різних стратегій та методів, щоб забезпечити успіх на міжнародному рівні.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження стратегування та методів планування експортних операцій підприємств проводили Мельник Ю. В. [1], Міщенко А. П. [2], Пітель Н. Я. [3], Алексеева Т. І. [5], Захарова Н. Ю. [6].

Вони зосередилися на проблемах, які можуть виникнути під час цього процесу. Зокрема, неналежна оцінка може призвести до переоцінювання або недооцінювання обсягу продукції чи послуг. Помилкове визначення конкурентної переваги, таке як недостатній аналіз конкурентів та унікальних особливостей бізнесу, може призвести до втрати конкурентної переваги.

**Мета** статті полягає в узагальненні стратегій і методів планування експортних операцій у бізнес-структурах з метою виявлення оптимальних підходів до виведення компаній на міжнародний ринок та забезпечення їхнього успішного функціонування у глобальному середовищі.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Основою експортного планування є розробка чіткої логістичної стратегії, яка враховує не лише поточні можливості компанії, але й прогнозує її майбутній розвиток. Ця стратегія повинна охоплювати поетапне впровадження системи логістичного управління, встановлення конкретних цілей для кожного етапу, а також об'єднання цих етапів і цілей в єдине цілісне рішення. Важливо враховувати не лише наявні ресурси, але й потенційні можливості для їх розширення [1, с. 65].

Серед ключових аспектів логістичної стратегії можна виділити зниження витрат, що є загальною тенденцією для підприємств, орієнтацію на обслуговування споживачів, що передбачає контроль над обсягами запасів, часом доставки та швидкістю реагування на запити, а також забезпечення високої якості та швидкої доставки продукції. Також важливою є гнучкість у виготовленні продукції та обсязі пропозицій, адаптація до сучасних технологій та врахування місця розташування для оптимальної доставки товарів споживачам.

При розробці стратегій експорту компанії повинні також враховувати об'єктивні обмеження, які можуть впливати на їхню логістичну стратегію. Ці обмеження можуть бути як зовнішніми (наприклад, особливості попиту на логістичні послуги, суспільні уподобання, конкурентне середовище), так і внутрішніми (фінансовий стан компанії, ресурсні можливості, рівень кваліфікації персоналу та технічне забезпечення) [2].

Об'єктивний аналіз цих факторів допоможе уникнути помилок у стратегічному плануванні та в управлінні логістикою, що, своєю чергою, забезпечить більш ефективне та результативне ведення експортної діяльності. Такий комплексний підхід, що включає грамотне логістичне планування та управління, дозволить підприємствам досягти стійких конкурентних переваг на міжнародних ринках.

Для підвищення ефективності експортних операцій бізнес-структури повинні також інтегрувати різноманітні методи планування, що дозволяють оптимізувати різні аспекти експортної діяльності. Серед них важливе місце займає стратегічне планування, яке допомагає визначити довгострокові цілі експорту та розробити плани їх досягнення. Це включає аналіз ринкових тенденцій, вивчення потреб цільових сегментів, оцінку конкурентного середовища та визначення потенційних ризиків [3, с. 123].

Оперативне планування зосереджується на короткострокових цілях та завданнях, що мають бути виконані для забезпечення успіху експортних операцій. Це включає управління запасами, організацію логістики, встановлення цінової політики та планування маркетингових заходів.

Тактичне планування вибудовує місток між стратегічними та оперативними планами, визначаючи конкретні дії та процедури, які дозволять реалізувати стратегічні цілі у короткостроковій перспективі. Це включає розробку детальних планів продажів, планування виробничих процесів та оптимізацію ланцюгів поставок.

У контексті міжнародного бізнесу фінансове планування також відіграє критичну роль. Воно дозволяє підприємствам визначити очікувані доходи та витрати від експортних операцій, а також оцінити потреби у фінансуванні для розширення на нові ринки. Фінансове планування також включає управління валютними ризиками та вивчення міжнародних податкових аспектів.

Значну роль відіграє і адаптація продуктів до потреб міжнародних ринків. Це може включати модифікацію продуктів, їх упаковку та маркування відповідно до місцевих стандартів і вимог, а також розробку міжнародних сервісних стратегій для підтримки експортних товарів.

У цьому контексті прикладами успішних стратегій експортних операцій можуть слугувати компанії, які ефективно використовують цифрові технології для аналізу міжнародних ринків, здійснюють географічну диверсифікацію своїх експортних напрямків, впроваджують інноваційні логістичні рішення для оптимізації доставки та зосереджуються на побудові тривалих відносин з іноземними партнерами та клієнтами [4].

Забезпечення успіху в експортних операціях вимагає комплексного підходу, що поєднує в собі різноманітні стратегії та методи планування, адаптовані до специфіки міжнародного бізнесу.



**Висновки.** У висновку можна сказати, що успіх експортних операцій в сучасних бізнес-структурах залежить від комплексного підходу до планування та виконання. Це включає розробку довгострокової логістичної стратегії, яка враховує не тільки наявні ресурси, але й потенційні можливості для їх розширення. Важливим є зниження витрат, орієнтація на обслуговування споживачів, забезпечення високої якості та швидкої доставки продукції, а також адаптація до сучасних технологій [5, с. 7].

Розуміння та врахування обмежень, як внутрішніх, так і зовнішніх, сприяє уникненню помилок у стратегічному плануванні та логістичному менеджменті, забезпечуючи більш ефективне та результативне ведення експортної діяльності. Фінансове планування, адаптація продуктів до міжнародних ринків, а також інноваційні логістичні рішення є ключовими елементами успішної експортної стратегії.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.*

---

**Література:** 1. Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 63–66. 2. Міщенко А. П. Стратегічне управління. Зовнішнє середовище фірми. Аналіз моделей. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/40973-21-zovnshn-seredovishe-frmi-analz-modeley.html>. 3. Пітель Н. Я. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2015. Вип. 87. Ч. 2. С. 120–129. 4. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <https://buklib.net/books/22528/>. 5. Алексеєва Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ЗЕД підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 7 (981). С. 3–9. 6. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203–209. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-1-203-209.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.



## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІХУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 339.138

*Кузнецова М. Р.*

Студентка 5 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, заочне навчання, факультет менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто ключові аспекти організації системи управління маркетинговою діяльністю в сучасному бізнесі в умовах воєнного стану. Описано етапи від аналізу ринку та конкурентного середовища до контролю та оцінки результатів маркетингових заходів. Подано конкретні приклади та інструменти, які допомагають підприємствам управляти своєю маркетинговою стратегією та досягати успіху в конкурентному середовищі в умовах воєнного стану.

**Ключові слова:** управління маркетингом, маркетингова стратегія, аналіз ринку, конкурентне середовище, стратегічне планування, маркетингові заходи, контроль результатів, інновації в маркетингу.





**Annotation.** The article examines key aspects of organizing a marketing management system in modern business. It describes the stages from market and competitive environment analysis to control and evaluation of marketing activities' results. Specific examples and tools are provided to help businesses effectively manage their marketing strategy and achieve success in a competitive environment.

**Keywords:** marketing management, marketing strategy, market analysis, competitive environment, strategic planning, marketing activities, results monitoring, marketing innovation.



У сучасному бізнесі ефективне управління маркетинговою діяльністю є ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Забезпечення відповідності маркетингових стратегій та тактик потребам ринку вимагає добре організованої системи управління, яка забезпечує аналіз, планування, виконання та контроль маркетингових заходів. Розглянемо ключові аспекти організації системи управління маркетинговою діяльністю.

Аналізом досліджень щодо цієї тематики займалися такі вчені: Божкова В. В. [1], Окляндер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. [2], Потрашкова Л. В. [3], Череп А. В. [4], Шквиря Н. О. [5], Мартиненко М. В. [6] та інші.

**Мета** статті полягає в розгляді ключових аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємства як базового фактору успіху в умовах воєнного стану.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства є вагомим фактором успіху в будь-яких умовах, включаючи у тому числі умови воєнного стану. Воєнний час створює низку унікальних викликів для бізнесу, включаючи зміни в попиті, постачанні, регулюванні та конкуренції. У цих умовах маркетинг виявляється вагомим інструментом для забезпечення стійкості і подальшого розвитку підприємства.

На основі аналізу літературних джерел [1–6] сформульовано перелік і склад етапів управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану (табл. 1):

1. Аналіз ринку та конкурентного середовища в умовах воєнного стану. Перед розробкою будь-якої маркетингової стратегії важливо провести детальний аналіз ринку та конкурентного середовища. Це включає в себе вивчення потреб та уподобань цільової аудиторії, оцінку конкурентної діяльності, визначення сильних і слабких сторін конкурентів і виявлення можливостей для розвитку.

2. Стратегічне планування в умовах воєнного стану. На основі результатів аналізу ринку розробляється стратегічний маркетинговий план, що визначає цілі, завдання та способи досягнення успіху в маркетинговій діяльності.

3. Реалізація маркетингових заходів в умовах воєнного стану. Один з ключових етапів управління маркетинговою діяльністю – це виконання стратегій та тактик, визначених у стратегічному плані.

Таблиця 1

**Етапи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану**

Показник	Опис
Аналіз ринку та конкурентного середовища в умовах воєнного стану	
Потреби цільової аудиторії	Дослідження потреб та уподобань цільової аудиторії, визначення ключових факторів, що впливають на їх вибір
Аналіз конкурентів	Оцінка стратегій та тактик конкурентів, виявлення їх сильних і слабких сторін
Стратегічне планування в умовах воєнного стану	
Розробка стратегій	Визначення загальної стратегії компанії для досягнення цілей
Встановлення KPI	Визначення ключових показників ефективності для вимірювання результатів
Реалізація маркетингових заходів в умовах воєнного стану	
Рекламні кампанії	Проведення рекламних акцій у ЗМІ та онлайн
Промо-акції	Організація акцій, знижок і спеціальних пропозицій
Участь у виставках	Представлення продукції на виставках та конференціях
Реалізація маркетингових заходів	
Кількість продажів	Порівняння фактичних продажів із планованими
Веб-аналітика	Вимірювання трафіку та конверсії на вебсайті
Вдосконалення та інновації в умовах воєнного стану	
Впровадження нових технологій	Застосування інноваційних маркетингових інструментів
Розвиток нових продуктів	Дослідження та розробка нових продуктів для задоволення потреб ринку



4. Контроль та оцінка результатів в умовах воєнного стану. Важливо забезпечити систему контролю та оцінки ефективності маркетингових заходів.

5. Вдосконалення та інновації в умовах воєнного стану. Маркетингове середовище постійно змінюється, тому важливо забезпечувати постійне вдосконалення та інновації у маркетинговій діяльності.

Розглянемо деякі ключові аспекти управління маркетинговою діяльністю, яким особливо слід приділяти увагу в умовах воєнного стану:

- реагування на зміни в попиті – воєнний час може суттєво змінити пріоритети споживачів і спричинити зміни в їхніх потребах. Підприємствам потрібно адаптувати свої маркетингові стратегії для відповіді на ці зміни;
- доступність продуктів – забезпечення доступності продуктів для клієнтів навіть в умовах обмежень на постачання є важливим аспектом маркетингової діяльності;
- комунікація з клієнтами – важливо підтримувати відкритий і чіткий зв'язок з клієнтами, пояснюючи їм будь-які зміни в продуктах або обслуговуванні, що можуть виникнути через воєнний стан;
- зміна маркетингових каналів – воєнний час може вимагати зміни у використанні маркетингових каналів. Наприклад, інтернет-маркетинг та соціальні медіа можуть стати більш важливими, оскільки люди шукають новини та інформацію онлайн;
- реагування на конкуренцію – в умовах воєнного стану конкуренція може змінюватися. Підприємствам потрібно бути готовими до цих змін і адаптувати свої маркетингові стратегії для збереження конкурентних переваг;
- гнучкість та інновації – важливо мати гнучкі маркетингові стратегії, які можна швидко змінювати відповідно до змінних умов воєнного часу. Інновації в продуктах і маркетингу можуть допомогти підприємствам виживати і процвітати в цих умовах.

**Висновки.** Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах воєнного стану є важливим аспектом стратегічного розвитку будь-якого підприємства. Правильно організована система дозволяє ефективно використовувати ресурси, швидко адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати успіх бізнесу, та підтримувати належним чином стає зростання. В ситуації управління маркетингом в умовах воєнного стану важливо, щоб підприємства були гнучкими, оперативно реагували на зміни на ринку, підтримували високий рівень сервісу для клієнтів та залишалися конкурентоспроможними навіть в умовах воєнного стану.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.

---

**Література:** 1. Божкова В. В., Птащенко О. В., Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 1. С. 73–82. 2. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. Одеса : Астропринт, 2021. 232 с. 3. Потрашкова Л. В. Оцінювання маркетингової діяльності підприємства за критерієм створення майбутніх спроможностей до формування попиту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 3. С. 47–55. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015\\_3\\_47\\_55.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_47_55.pdf). 4. Череп А. В. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 202–205. 5. Шквиря Н. О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 328–333. 6. Martynenko M. V., Gerasimov O. K., Yastremka O. O. Social and marketing aspects of transformation processes in Ukraine in conditions of European integration. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Т. 4. № 27. С. 485–496. URL: <http://fkd.org.ua/article/download/154311/153966>.

Стаття надійшла до редакції 29.04.2024 р.





## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ

УДК 339.5

Кулікова В. С.

Студентка 4 курсу (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** В умовах воєнної кризи питання забезпечення розвитку кадрового потенціалу стає особливо гострим. Підприємствам необхідно не лише зберегти кваліфікованих працівників, але й знаходити нові способи їх мотивації та розвитку.

**Ключові слова:** управління. розвиток. мотивація.



**Annotation.** In the conditions of a military crisis, the issue of ensuring the development of personnel potential becomes especially acute. Enterprises need not only to retain qualified employees, but also to find new ways to motivate and develop them.

**Keywords:** management, development, motivation.



**Постанова проблеми в загальному вигляді.** Воєнна агресія росії проти України спричинила значні руйнування та негативно вплинула на всі сфери життя українського суспільства, включаючи економіку та ринок праці. В умовах воєнної кризи питання забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємств стає надзвичайно важливим для збереження та відновлення їхньої діяльності.

**Постановка завдання.** Військова криза призвела до значних втрат кадрового потенціалу підприємств України. За даними Державної служби зайнятості, станом на 1 березня 2023 року в Україні 150 тисяч людей мали статус безробітних. Серед них 43,3 тис. чоловіків (29 %) та 106,7 тис. жінок (71 %). Багато людей втратили роботу через закриття або релокацію підприємств, а також через мобілізацію до Збройних Сил України.

**Основний матеріал дослідження.** Проблемі розвитку кадрового потенціалу присвячено значну кількість наукових досліджень. Автори робіт, Колісник М. М., Кривобок К. В., Кривцова Т. О., Лісна І. Ф., Огородня Є. М., М. Армстронг, Л. Грейнер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, підкреслюють важливість стратегічного управління людськими ресурсами, яке ґрунтується на прогнозуванні потреб у персоналі, його оцінці, розвитку та мотивації.

Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно передивитись відношення до кадрової політики на предмет збереження складу та кількості персоналу, а також підтримувати продуктивність працівників і їх вмотивованість. Необхідним для цього є зміна стратегії управління кадровим потенціалом підприємства.

Стратегія забезпечення кадрового потенціалу має бути сформована на основі базових потреб і можливостей працівників, для чого потрібно передивитись цілі та завдання для працівників, по можливості, зробити ротацию персоналу. Співробітники компанії працюють ефективніше, коли почуваються у безпеці, як фізично (безпекові умови), так і юридично (наявність трудових договорів). Мотивування працівників в умовах воєнного стану забезпечить належну підтримку працівникам. В даних умовах додатковими стимулами для працівників можуть стати: психологічна підтримка, гнучкий графік, додаткові грошові виплати, надання корпоративного житла або оплата оренди. Маємо право визначити основні проблеми розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнної кризи (див. табл. 1) Для їх вирішення потрібні спільні зусилля держави, бізнесу та громадськості.

Також варто наголосити на таких проблемах, як зниження рівня життя та зростання соціальної напруги, пошкодження та руйнування інфраструктури, необхідної для розвитку кадрового потенціалу та зміна структури економіки та поява нових потреб у кваліфікованих кадрах.

Важливо зазначити, що це лише деякі з основних проблем розвитку.



Таблиця 1

**Основні проблеми розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнної кризи**

Проблема	Опис	Наслідки	Рішення
Втрата кваліфікованих кадрів	Мобілізація, евакуація та міграція населення призвели до відтоку кваліфікованих кадрів з України	Нестача кваліфікованих кадрів для роботи, зниження продуктивності, втрата конкурентоспроможності підприємств	1. Створення програм підтримки мобілізованих і членів їх сімей. 2. Спрощення процедури повернення евакуйованих та мігрантів. 3. Розвиток онлайн-освіти та тренінгів
Зниження мотивації до праці	Невизначеність майбутнього, стрес, та інші фактори негативно впливають на мотивацію працівників	Зниження продуктивності, плинність кадрів, втрата лояльності до компанії	1. Створення безпечних і комфортних умов праці. 2. Забезпечення психологічної підтримки працівників. 3. Мотивація працівників за допомогою бонусів, премій та інших форм винагороди
Нестача фінансових ресурсів	В умовах кризи підприємства мають обмежені можливості для інвестування в розвиток персоналу	Неможливість підвищення кваліфікації та розвитку нових навичок у працівників	1. Залучення державної підтримки для розвитку кадрового потенціалу. 2. Пошук альтернативних джерел фінансування, наприклад, гранти, краудфандинг. 3. Оптимізація витрат на розвиток персоналу
Ускладнення доступу до освітніх та тренінгових програм	Військові дії та економічні труднощі ускладнюють доступ працівників до освітніх і тренінгових програм	Неможливість оновлення знань та навичок працівників	1. Розвиток онлайн-освіти та тренінгів. 2. Створення корпоративних програм навчання. 3. Співпраця з навчальними закладами для організації спільних програм розвитку персоналу.

Суттєвими викликом і ключовим фактором нестабільності для підприємств на поточний період є воєнний конфлікт та пов'язаний з ним режим воєнного стану. Воєнний стан суттєво перетворює життя держави та суспільства, не лише через зміни в інституційно-правових аспектах, але й через основну причину його введення – військову агресію зовні. Досвід інших країн під час війни на власній території вказує на ряд ключових викликів: руйнування управлінських механізмів держави, різка зміна структури економіки, значні втрати бюджетних надходжень, загострення соціальних і демографічних проблем, поглиблення бідності, інфляція та зменшення інвестиційної активності. Загальне ослаблення економічного сектору, зростання витрат на військові дії та оборону, неочікувані фінансові втрати, постійні ризики та суттєві обмеження у міжнародній торгівлі призводять до поступової дестабілізації всієї системи.

В умовах воєнної кризи особливого значення набувають практики розвитку кадрового потенціалу, серед яких автор визначає найголовніші:

- Використання онлайн-інструментів навчання: Онлайн-курси, вебінари, тренінги дозволяють працівникам отримувати нові знання та навички, не виходячи з дому.
- Розвиток внутрішнього тренерства: Підготовка власних тренерів з числа досвідчених працівників дозволяє економити кошти та забезпечувати адресність навчання.
- Менторство та коучинг: Ці методи розвитку допомагають працівникам отримати підтримку та цінні поради від більш досвідчених колег.
- Заохочення самоосвіти: Підприємства можуть стимулювати самоосвіту працівників, надаючи їм доступ до бібліотек, онлайн-ресурсів, курсів тощо.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства включає в себе розвиток персоналу як такого і являє собою різностороннє, різноманітне поняття, що охоплює досить широкий спектр соціальних, економічних, педагогічних і психологічних проблем. Розвиток персоналу – це безпосередній процес оволодіння та вдосконалення новими професійними якісними, діловими вміннями та навичками, особистісними компетенціями в результаті постійного саморозвитку та навчання особистості.

У нинішніх умовах працівники не мають можливості постійно навчатись, а отже, головною складовою управління персоналом підприємства являється створення зручних умов для безпосереднього розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного саморозвитку та самовдосконалення персоналу.

Останнім часом дедалі більшої популярності та актуальності набуває застосування таких перспективних методів навчання персоналу як аналіз професійних прийомів, дистанційне навчання та модульне навчання, такі методи стали актуальними ще під час та після пандемії Covid-19, коли підприємства вчилися ефективно керувати в складних обставинах. І особливої актуальності набуло після початку воєнної агресії росії проти України.



На думку автора, однією з ключових сфер, яка вимагає особливої уваги в цих умовах, є кадровий менеджмент і розвиток персоналу. Саме від ефективності цих процесів залежить здатність підприємства швидко адаптуватися до нових викликів, зберегти кваліфікованих фахівців і забезпечити їх високу продуктивність. Тому варто розглянути практичні рекомендації, які допоможуть підприємствам підвищити ефективність розвитку кадрового потенціалу в умовах воєнної кризи.

Ось кілька інноваційних підходів до покращення кадрового забезпечення в умовах воєнно-політичної кризи:

Розвиток стратегій управління персоналом – органи влади мають розробляти стратегії управління кадрами, які враховують особливості кризових ситуацій. Це включає планування кадрових резервів, прогнозування потреб у персоналі та навчання кадрів з урахуванням специфіки кризових умов. Залучення експертів і консультантів – важливо залучати зовнішніх фахівців з досвідом управління в кризових умовах для оцінки потреб у персоналі та розробки стратегій. Це може включати співпрацю з академічними установами та міжнародними організаціями. Використання технологій – застосування сучасних технологій може полегшити процеси кадрового забезпечення. Це можуть бути системи управління персоналом, електронні бази даних та онлайн-платформи для навчання персоналу. Розвиток мережевих зв'язків – важливо співпрацювати з іншими органами влади, громадськими організаціями та приватним сектором для обміну досвідом і ресурсами. Постійне навчання та розвиток персоналу – персонал повинен постійно навчатися та розвиватися для ефективного функціонування в умовах кризи. Гнучкість та адаптивність – кадрове забезпечення повинне бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до змін у кризових умовах. Задучення громадськості – важливо включати громадськість у процеси кадрового забезпечення для підвищення легітимності та довіри до владних структур. Забезпечення кібербезпеки – важливо захищати персональні дані та інформаційні системи від кібератак. Створення резервів і мобілізаційних груп – органи влади мають мати готовність до швидкого мобілізування кадрів у разі кризових ситуацій. Оцінка результативності – важливо систематично оцінювати ефективність кадрового забезпечення для подальшого його удосконалення. Ці підходи спрямовані на забезпечення ефективності та стійкості управління персоналом в умовах кризи.

**Висновок.** Отже, в умовах воєнної кризи питання розвитку кадрового потенціалу підприємств та органів публічної влади набуває особливого значення. Ефективне управління персоналом, постійне навчання та розвиток працівників, впровадження сучасних підходів та технологій, а також гнучкість та адаптивність системи кадрового забезпечення є ключовими факторами, які дозволять організаціям швидко адаптуватися до нових викликів, зберегти кваліфікованих фахівців і забезпечити їх високу продуктивність. Лише комплексний підхід до вдосконалення кадрового забезпечення, що включає стратегічне управління кадрами, залучення експертів, використання технологій, розвиток мережевих зв'язків та постійне навчання персоналу, допоможе підприємствам та органам публічної влади успішно функціонувати та розвиватися в складних умовах воєнної кризи.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.

---

**Література:** 1. Ізвозікова А. У Нацбанку назвали кількість зареєстрованих безробітних в Україні // Суспільне. Новини. URL: <https://susplne.media/621631-u-nacbanku-nazvali-kilkist-zareestrovanih-bezrobitnih-v-ukraini/>. 2. Дергачова В. В., Зіма Д. І. Стратегія забезпечення кадрового потенціалу підприємства та його розвиток в умовах військового стану. Київ : НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», 2023. 3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 01.07.2022 № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>. 4. Волкова О. А. Напрями вдосконалення кадрового забезпечення органів публічної влади в умовах воєнно-політичної кризи. Житомир, 2023. 28 с. 5. Хаустова К. М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 3. 6. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у 3 т., м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р. ; ред. колегія : І. О. Дегтярьова, В. С. Куйбіда, П. М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с. 7. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с. 8. Череп О. Г., Гайдай О. І. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області // Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : зб. матер. XI Міжн. наук.-практ. конф. Вид-во ЗНУ, 2016. С. 273–274. 9. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В. та ін. Управління персоналом в органах публічної влади. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. 10. Войтович Р. В. Державна кадрова політика України в умовах глобалізації: сутність та особливості реалізації. URL: [www.cprk.cv.ua/i/2251775.doc](http://www.cprk.cv.ua/i/2251775.doc).

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.







## РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

УДК 658.8:339.5

Кухарчук Є. О.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто сегментацію міжнародних ринків із метою визначення потенціалу для збуту продукції компанії. Досліджено вплив культурних, економічних, правових і політичних факторів на продажі на міжнародних ринках. Розглянуто стратегії виходу на міжнародний ринок, включаючи прямий експорт, створення спільних підприємств, франчайзинг, ліцензування або покупку місцевого підприємства. Представлено блок-схему розробки програми збуту продукції компанії на міжнародних ринках.

**Ключові слова:** збут, сегментація, міжнародний ринок, маркетингова стратегія, логістика, підтримка клієнтів, культурна адаптація.



**Annotation.** The article examines the segmentation of international markets in order to determine the potential for sales of the company's products. The influence of cultural, economic, legal and political factors on sales in international markets is studied. Strategies for entering the international market are considered, including direct export, joint ventures, franchising, licensing, or purchasing a local business. A block diagram of the development of the company's product sales program on international markets is presented.

**Keywords:** sales, segmentation, international market, marketing strategy, logistics, customer support, cultural adaptation.



У сучасному світі глобалізації та відкритих ринків розробка ефективної програми збуту продукції на міжнародних ринках є ключовим фактором успіху для багатьох підприємств. Це допоможе підвищити конкурентоспроможність компанії та забезпечити її сталий розвиток в умовах глобалізації економіки, оптимізувати процеси продажу, логістики та взаємодії з клієнтами. Це зробить компанію більш ефективною та забезпечить задоволення потреб клієнтів, а також більший прибуток.

Дослідження програми збуту продукції підприємства на міжнародних ринках є предметом інтересу багатьох науковців. Так, І. Болотіна, М. Семенець досліджували розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок [1]. В. Євтушенко, М. Кудінова І. Сквіра працювали над управлінням збутовою діяльністю та побудовою каналів збуту на зовнішніх ринках [2]. Ці науковці та інші дослідники вносять значний вклад у розуміння та розвиток стратегій збуту на міжнародному рівні, аналізуючи різні аспекти, від стратегічного планування до конкретних методів просування та управління збутовими каналами. Особливої уваги потребує стратегічний підхід до виходу на міжнародні ринки, враховуючи всі аспекти: від маркетингу до логістики.

**Метою** статті є розробка програми збуту продукції компанії на міжнародних ринках.

Для ефективного аналізу міжнародних ринків і визначення потенційних сегментів для збуту продукції важливо спочатку вибрати країни або регіони з високим потенціалом для продукції компанії, враховуючи розмір ринку і споживчу спроможність. Необхідно також врахувати культурні особливості цих ринків, такі як мовні бар'єри, релігійні переконання, естетичні уподобання та споживчі звички, які можуть вплинути на прийняття продукції компанії.

Доцільно оцінити економічні умови країни, включаючи ВВП, рівень інфляції, курси валют, рівень безробіття та споживчий попит, щоб зрозуміти економічну стабільність і можливості зростання. Важливо також проаналізувати законодавство, що регулює імпорт, експорт, митні тарифи, податкові ставки й інші регуляторні вимоги, які можуть вплинути на здатність вести міжнародний бізнес компанії.



Не менш значущим є аналіз політичних чинників, який включає вивчення політичної стабільності та відносин між країнами, щоб оцінити ризики, пов'язані з політичними змінами або конфліктами. Конкурентний аналіз допоможе ідентифікувати основних конкурентів на ринку, їхню продукцію, цінову стратегію та ринкову частку, щоб зрозуміти становище компанії порівняно з ними.

Продовжуючи аналіз міжнародних ринків, важливим етапом є SWOT-аналіз, який допоможе визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які існують на міжнародних ринках. Цей аналіз дозволить зрозуміти, як внутрішні ресурси та зовнішні умови можуть вплинути на успіх продукції компанії [3].

Розробка стратегії входу на ринок та маркетингового плану, які враховують усі ці аспекти, а також регулярний моніторинг та адаптація стратегії до змін на ринку, є ключовими для успішного збуту продукції компанії на міжнародних ринках. Вибір стратегії входу на ринок залежить від багатьох факторів, включаючи цілі компанії, ресурси, готовність до ризиків, а також специфіку продукту та ринку. Компанія має ретельно оцінити всі можливості та ризики, щоб вибрати найбільш ефективний шлях для свого бізнесу. Маркетинговий план має бути адаптований до місцевих умов і включати продуктову адаптацію, ціноутворення, просування та розподіл, щоб максимально відповідати потребам і очікуванням місцевих споживачів. Це дозволить продукції компанії ефективно конкурувати на міжнародних ринках.

Нарешті, моніторинг та адаптація стратегії виходу компанії на міжнародні ринки є необхідними для відповіді на зміни на ринку, конкурентне середовище та споживчі уподобання. Регулярний перегляд та оновлення стратегії допоможуть забезпечити її актуальність та ефективність у довгостроковій перспективі. Всі ці кроки разом формують комплексний підхід до розуміння міжнародних ринків і розробки ефективної стратегії збуту продукції компанії.

Після того, як компанія визначила цільові ринки, наступним кроком є розробка стратегії входу на ці ринки. Цей процес включає в себе вибір оптимального методу для початку діяльності в новому регіоні. При цьому розглядають різні варіанти, такі як прямий експорт, створення спільних підприємств, франчайзинг, ліцензування або навіть виробництво на місці, залежно від специфіки ринку та продукції.

Прямий експорт є одним із способів, який дозволяє компанії контролювати процес збуту своєї продукції безпосередньо, але вимагає значних ресурсів для логістики та митного оформлення.

Створення спільних підприємств з місцевими компаніями може бути ефективним способом входу на ринок, оскільки це дозволяє об'єднати ресурси та знання обох сторін для досягнення спільної мети. Франчайзинг та ліцензування також є популярними варіантами, які дозволяють компаніям розширюватися з меншими інвестиціями, передаючи права на використання бренду, технологій або бізнес-моделей місцевим операторам. Інший варіант – це покупка або злиття з місцевим підприємством, що може забезпечити швидкий доступ до ринку, місцевих знань і клієнтської бази. Однак цей метод вимагає значних фінансових інвестицій та глибокого розуміння місцевого бізнес-середовища.

Логістика та управління ланцюгом поставок відіграють ключову роль у міжнародному збуті, оскільки вони забезпечують потік товарів від виробника до кінцевого споживача. Ефективна логістика вимагає ретельного планування та координації всіх елементів ланцюга поставок, включаючи закупівлю сировини, виробництво, складування, управління запасами, транспортування та розподіл.

Оптимізація транспортування продукції є одним із найважливіших аспектів логістики, оскільки це безпосередньо впливає на вартість та час доставки. Вибір правильного режиму транспортування, будь то морський, повітряний, залізничний чи автомобільний, залежить від ваги, об'єму та терміновості доставки товарів. Компанії також можуть використовувати мультимодальні перевезення, що поєднують кілька видів транспорту для оптимальної доставки. Зниження витрат у ланцюгу поставок може бути досягнуто за рахунок автоматизації процесів, покращення управління запасами, оптимізації маршрутів доставки та переговорів з постачальниками щодо кращих умов. Цифрові технології, такі як системи управління складом (WMS) та планування ресурсів підприємства (ERP), можуть значно підвищити ефективність, надаючи точні дані для прийняття рішень.

Крім того, компанії мають враховувати митні регуляції та стандарти, які можуть впливати на міжнародні перевезення. Важливо мати надійних логістичних партнерів, які допоможуть уникнути затримок на кордонах і забезпечать дотримання всіх необхідних процедур.

Управління ланцюгом поставок у міжнародному збуті вимагає глобального підходу та здатності швидко адаптуватися до змін у глобальному бізнес-середовищі. Це включає в себе моніторинг світових тенденцій, аналіз ризиків і розробку гнучких стратегій, щоб забезпечити неперервність та ефективність поставок.



Якісна підтримка клієнтів є критично важливою для будь-якої компанії, яка прагне підтримувати свою репутацію та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів. Вона включає в себе не лише надання допомоги у вирішенні проблем, але й створення позитивного досвіду для клієнтів, що може сприяти повторним продажам і лояльності до бренду.

Сервісні служби мають бути доступними та ефективними, забезпечуючи швидку та професійну відповідь на будь-які запитання чи проблеми, які можуть виникнути у клієнтів. Це може охоплювати різні канали зв'язку, такі як телефон, електронна пошта, чати в реальному часі та соціальні медіа, щоб забезпечити зручність і доступність для клієнтів з різних частин світу [4].

Гарантії та післяпродажне обслуговування також є важливими аспектами підтримки клієнтів. Гарантії надають клієнтам впевненість у якості продукції та захист від можливих дефектів. Післяпродажне обслуговування, включаючи технічну підтримку, ремонт, обслуговування та запасні частини, має бути легкодоступним і надавати додаткову цінність клієнтам.

Розробку програми збуту продукції за кордоном можна навести у вигляді блок-схеми (рис. 1).

Загалом компанія має прагнути до створення інтегрованої системи підтримки клієнтів, яка не лише вирішує проблеми, але й перевершує очікування клієнтів, забезпечуючи винятковий сервіс. Це може включати програми лояльності, персоналізовану комунікацію та пропозиції, які відображають увагу до потреб і переваг клієнтів. Такий підхід не тільки зміцнює репутацію бренду, але й сприяє створенню тривалих відносин з клієнтами.

Розробка ефективної програми збуту продукції компанії на міжнародних ринках є складним завданням, яке вимагає не лише розуміння глобальних тенденцій та динаміки ринку, але й глибокого знання місцевих умов та культурних особливостей. Стратегічне планування, що включає детальний аналіз ринку, оцінку конкурентів і розробку адаптованих маркетингових стратегій, є ключовим для успіху.

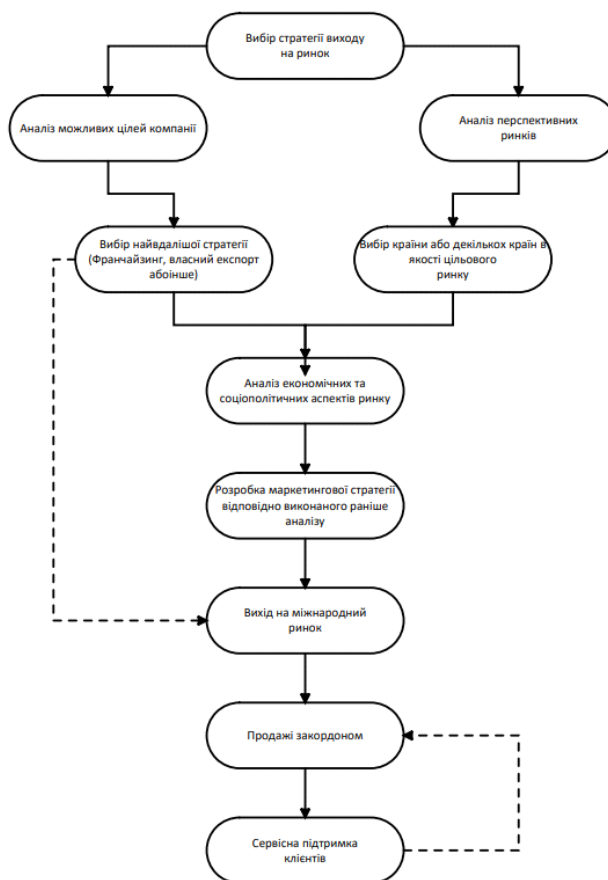


Рис. 1. Блок-схема розробки програми збуту продукції компанії на міжнародних ринках

Джерело: складено автором за [5]



Компанії, які прагнуть до міжнародного збуту, мають бути готові адаптуватися до мінливих умов, враховуючи економічні коливання, політичну стабільність і культурні відмінності. Вони також мають зосередитися на створенні міцних відносин з клієнтами через високоякісну підтримку та сервіс, що сприятиме побудові довіри та лояльності.

Зрештою успіх на міжнародних ринках залежить від здатності компанії інтегрувати глобальні стратегії з місцевими інсайтами, що дозволяє створити унікальну пропозицію, яка відповідає потребам різних ринків. Такий підхід може значно збільшити шанси на успіх та допомогти компанії досягти стійкого зростання в глобальному масштабі. Для кожної компанії потрібний індивідуальний підхід, заснований на її унікальній продукції та цільових ринках.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Козуб В. О.

---

**Література:** 1. Болотіна І. М., Семенець М. В. Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/77e9e7d3-e0c3-4248-804b-47704d9687e6/content>. 2. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Сквіра І. О. Управління збутовою діяльністю: побудова каналів збуту та їх стимулювання на зовнішніх ринках. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5 (10). С. 193–199. 3. Гуменюк О. Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 281–285. 4. Угоднікова О. І. Організація сервісної діяльності : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 Менеджмент. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 90 с. 5. Донченко О. О. Організація міжнародних перевезень : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2008. 307 с.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2024 р.



## МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.012.23

Мірошникова В. С.

Студентка 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто визначення категорії «потенціал» та визначено важливість оцінки потенціалу підприємства, виокремлено основні підходи та методи для проведення цієї оцінки, а також зазначено їх переваги та недоліки.

**Ключові слова:** потенціал підприємства, оцінка, методи, підходи, конкурентоспроможність.



**Annotation.** The article considers the definition of the category «potential» and the importance of assessing the potential of an enterprise, identifies the main approaches and methods for conducting this assessment, and also identifies their advantages and disadvantages.



**Keywords:** *enterprise potential, assessment, methods, approaches, competitiveness.*



**Постановка проблеми.** У сучасних ринкових умовах основна увага керівників підприємства спрямовується на формування, оцінку й управління теперішніми та майбутніми можливостями підприємства, тобто його потенціалом задля збільшення ефективності функціонування та покращення конкурентоспроможності підприємства. Для діяльності підприємства існує необхідність у застосуванні нових підходів стосовно змісту, організації та методів управління, яке може відобразитися через ступінь використання потенційних можливостей підприємства. Чи буде ефективною діяльність підприємства, що напряду залежить від того, який воно має потенціал, а також від його складу, структури, та ефективності використання. Зі свого боку, збереження та покращення потенціалу підприємства потребує підбору науково обґрунтованого методу оцінювання. Тому актуальним питанням на сьогодні є пошук і дослідження науково-методичних підходів оцінки потенціалу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні дослідженню проблем оцінки потенціалу підприємства та його методологічного апарату, попри важливість теми, присвячено мало наукових робіт серед українських учених. Це свідчить про наявність широкого поля для дослідження та низки нерозглянутих аспектів. Однак вивченню цього питання присвячені праці таких науковців, як Занора. В. О., Куценко Д. М., Одородько Н. В., Чубка О. М., Федевич Л. С., Курило О. Б., Воронков О. О., Ажаман І. А., Гронська М. В., Пушціна Н. В. та ін.

**Метою** статті є дослідження методів і підходів щодо оцінювання потенціалу підприємства та визначення їх переваг і недоліків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основною метою кожного підприємства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів. Це, зі свого боку, може бути здійсненим лише у разі забезпечення ефективної роботи підприємства. Важливим аспектом, від якого залежить ефективність діяльності підприємства, є дослідження його зовнішніх і внутрішніх можливостей, а також здійснення поставлених цілей за наявних умов. Ці можливості формують потенціал підприємства, від рівня якого залежать не лише поточні результати, а і подальший розвиток [1].

Термін «потенціал» має латинське походження і в перекладі означає «приховані можливості». З економічної точки зору «потенціал підприємства» тлумачать як сукупність запасів, джерел і коштів, якими володіє підприємство та які він має змогу використати, щоб досягнути певної цілі. Отже, під потенціалом підприємства можна розглядати сукупність ресурсів, які він має, а також його здатність і можливість досягти певного ефекту. Серед науковців більш поширеним є ресурсний підхід до трактування потенціалу підприємства, що впливає на визначення його сутності, способу формування та методологію оцінювання [2].

Оцінка потенціалу підприємства здійснюється шляхом інтегрального відображення поточних і перспективних можливостей економічної системи перетворити наявні ресурси на економічні блага і в результаті досягти поставленої мети. Методика оцінки потенціалу підприємства базується на двох концепціях: вартісної оцінки та оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. В основі першої концепції лежить розрахунок вартості ресурсних компонентів потенціалу та впливу на неї чинників ринку. Концепція вартісної оцінки передбачає виокремлення трьох підходів: дохідного, витратного та порівняльного. Щодо другої концепції, то вона передбачає використання матричних та індикаторних методів для визначення конкурентної позиції підприємства та впливу на нього зовнішніх чинників. Застосування цієї концепції дозволяє дослідити можливості системи управління для забезпечення подальшого розвитку. Однак вартість потенціалу та ефективності його використання за допомогою цієї концепції оцінити не вдасться [3].

Розглянемо більш детально підходи, що використовуються для вартісної оцінки потенціалу.

Витратний підхід ґрунтується на такій думці, що витрати на формування та використання внутрішніх чи зовнішніх можливостей підприємства не можуть перевищувати вартість отриманого від цих дій фінансового результату. Тобто суть витратних методів полягає в тому, щоб оцінити всі ресурсні складові земельно-майнового та соціально-організаційного комплексів підприємства, спираючись на суму витрат, необхідних для їх відтворення [4].

Серед методів витратного підходу найчастіше розглядаються такі [4]:

- метод заміщення;
- метод чистих активів;
- метод ліквідаційної вартості;



- метод прямого відтворення;
- метод балансової вартості.

Попри складність витратного підходу, пов'язану з великою кількістю аналітичних даних та їх аналізом, його використання є ефективним для визначення вартості потенціалу підприємства, адже при оцінці використовуються реальні дані стосовно майнового стану підприємства.

Порівняльний підхід полягає у дослідженні обраного ринкового сегмента та конкурентів підприємства з подальшим коригуванням даних. Методи цього підходу базуються на тому, що угоди на ринку укладаються відповідно до попереднього досвіду, тобто за аналогами. Однак слід зазначити, що не можна знайти ідеальні аналоги певних компонентів потенціалу, тому слід намагатися скоригувати вартість аналога потрібним чином.

До методів порівняльного підходу належать такі [5]:

- метод галузевих коефіцієнтів;
- метод порівняння продажів;
- метод мультиплікаторів.

Перевагами методів цього підходу є врахування актуальних цін та умов ринку, що перешкоджає виникненню відмінностей між розрахованою вартістю потенціалу підприємства та її аналогом на ринку. Однак якщо аналогів для порівняння не існує, то стає неможливим проведення оцінки потенціалу тих чи інших об'єктів.

Дохідний підхід передбачає визначення вартості потенціалу підприємства через суму очікуваного доходу від володіння ним. Цей підхід доцільно застосовувати у тому випадку, коли існує можливість визначити майбутні грошові доходи підприємства, для якого здійснюється оцінка.

До методів дохідного підходу належать [5]:

- метод дисконтування грошових потоків (вартість потенціалу об'єкта визначається як теперішня вартість майбутніх чистих грошових потоків або дивідендів, отриманих внаслідок володіння підприємством, за врахуванням зобов'язань підприємства та з додаванням вартості надлишкових активів);
- метод капіталізації доходу (дохід підприємства переводиться у вартість через його ділення на ставку капіталізації);
- метод додаткових доходів (оцінює вартість потенціалу підприємства шляхом порівняння середньої дохідності в конкретній галузі та дохідності капіталу від участі в проекті).

Перевагами методів доходного підходу є те, що вони беруть до уваги подальший розвиток діяльності підприємства та особливості умов конкретного об'єкта оцінки на ринку. Однак прогнозні оцінки та суб'єктивні ставки дисконтування не гарантують повної точності отриманих результатів.

Тепер розглянемо більш детально методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу, серед яких можна виділити індикаторні та матричні методи. Індикаторні способи оцінки вирізняються сучасним підходом і відповідають теперішнім ринковим умовам. Їх дія полягає у тому, що для оцінки потенціалу застосовують певну систему індикаторів, яка складається з певних характеристик, що дозволяють описати параметри досліджуваного об'єкта у формалізованому вигляді і відповідно до отриманих результатів запропонувати рекомендації для покращення ефективності функціонування цього об'єкта [6].

Матричні методи передбачають більш системний підхід, здійснюючи упорядкування компонентів системи та зв'язків між ними. При цьому зв'язки та компоненти розглядаються як на даний момент, так і динамічно. За допомогою цих методів фахівці можуть оцінити не лише конкурентний потенціал власного підприємства, а і його прямих конкурентів [6].

Ще одним методом, на який слід звернути увагу, є графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу». Цей метод дозволяє дослідити кількісні та якісні зв'язки між різними компонентами потенціалу, встановити рівень їх розвитку й оцінити конкурентоспроможність підприємства. Відповідно до отриманих результатів можна розглядати управлінські рішення, які дозволять покращити ефективність роботи підприємства. «Квадрат потенціалу» передбачає дослідження чотирьох складових діяльності підприємства: виробництво, маркетинг, організаційна структура та менеджмент і фінанси. Відповідно, після отримання кінцевих результатів відразу можна побачити, які ланки підприємства є слабкими та потребують впровадження певних заходів. Також цей метод дозволяє визначити розмір потенціалу підприємства, який тісно пов'язаний з його життєвим циклом [7].

Отже, у результаті проведеного дослідження було виявлено, що ефективність діяльності підприємства тісно пов'язана з ефективністю використання його потенціалу. Це зумовлює необхідність збільшувати якість



стратегічного управління і, зі свого боку, вимагає здійснення точної оцінки потенціалу підприємства. Загалом на сьогодні налічується велика кількість підходів і методів оцінювання потенціалу підприємства, які здебільшого не є суперечливими, а навпаки, доповнюють один одного і саме в комплексному вигляді забезпечують отримання точних результатів. Саме їх поєднання дозволяє побачити реальну ситуацію, що спостерігається на підприємстві, а також його конкурентні переваги на ринку.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Власенко Т. А.

---

**Література:** 1. Занора В. О., Куценко Д. М., Одородько Н. В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Теоретичні проблеми розвитку національної економіки*. 2019. № 2 (18). С. 40–51. 2. Воронков О. О. Потенціал і розвиток підприємства : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 133 с. 3. Вовк О. М. Оцінка потенціалу транспортних підприємств. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 35. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/3191>. 4. Чубка О. М., Федевич Л. С., Курило О. Б. Витратний підхід до оцінки вартості підприємства: характеристика методів. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 1198–1203. 5. Штефан. Н. М. Удосконалення методів оцінки вартості промислових підприємств. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 182–190. 6. Ажаман І. А., Гронська М. В., Пуціна Н. В. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/9.pdf). 7. Костенюк Ю. Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. № 4. С. 21–27.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2024 р.



## СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КЛАСИФІКАЦІЯ

УДК 005.336

Мірошникова В. С.

Студентка 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто різні підходи до трактування поняття «потенціал підприємства» та визначено основні відмінності між ними. Досліджено класифікацію потенціалу підприємства за різними характеристиками та підходи до його структуризації.

**Ключові слова:** потенціал підприємства, можливості, категорія, підходи, структура, класифікація.



**Annotation.** The article considers different approaches to interpretation of the concept of "enterprise potential" and identifies main differences between them. The article studies classification of enterprise potential by various characteristics and approaches to its structuring.

**Keywords:** enterprise potential, opportunities, category, approaches, structure, classification.





**Постановка проблеми.** Для того, аби забезпечити розвиток підприємства, виникає потреба у пошуку нових ідей щодо змісту, організації, форм і методів управління, які можна розглядати через ефективність використання потенціалу підприємств. Варто зазначити, що незалежно від виду діяльності підприємств, їх форми власності та розміру існують загальні складові потенціалу підприємства, а також унікальні для кожного підприємства. Потенціал підприємства розглядається як важлива складова, що сприяє в конкурентній боротьбі з іншими компаніями, оскільки успішність його діяльності залежить від ефективного використання власних ресурсів – будь то матеріальні, людські або управлінські. Оцінка ефективності економічної діяльності підприємства допомагає визначити, наскільки раціонально використовуються його ресурси та можливості, а також порівняти отримані результати з потенціальними. Успішна діяльність підприємства обумовлена не лише наявністю потенціалу, але й правильною організацією його складу та структури, що підкреслює важливість аналізу та управління цими аспектами. Це свідчить про актуальність дослідження підходів до визначення сутності потенціалу підприємства та його видів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У своїх дослідженнях питанням сутності поняття «потенціал» та його класифікацією займалися низка зарубіжних і вітчизняних учених, серед яких можна виділити Жежак Й., Нсофф І., Полінкевич О. М., Шостак Л. В., Богма О., Ганечко І., Лимар В., Алієв Р. А., Штихан Н. В., Беззубко Л. В. [1–7]. Однак, попри наявність багатьох досліджень, це питання має ще багато аспектів для вивчення.

**Метою** статті є систематизація наукових поглядів на поняття «потенціал» та огляд різних підходів до його визначення, а також аналіз структуризації та класифікації типів потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Слово «потенціал» походить з латинської мови і перекладається як «сила» або «приховані можливості». Багато хто помилково вважає, що потенціал розглядає лише перспективні можливості підприємства, однак його можна умовно розділити на три складові [1]:

- 1) властивості, накопичені підприємством за період його діяльності;
- 2) використання можливостей, які він має наразі;
- 3) формування майбутніх можливостей підприємства.

З цього випливає низка трактувань цього поняття, які можна класифікувати за трьома напрямками: ресурсним, цільовим і системним [2].

Ресурсний підхід припускає, що ефективність діяльності підприємства залежить від правильного використання його ресурсів. Цей підхід акцентує увагу на наявних ресурсах підприємства, проте не враховує перспективні можливості та не надає детального розгляду результатів.

Що стосується цільового підходу, його основний акцент полягає на спроможності підприємства до досягнення визначених цілей. Цей підхід відрізняється від ресурсного, оскільки не зосереджується на наявних ресурсах, а замість цього дивиться на можливості підприємства до досягнення успіху, не розглядаючи ресурси як основний аспект його потенціалу.

Системний підхід призначений для комплексного розгляду всіх аспектів діяльності підприємства та поділу їх на різноманітні види потенціалу. Це пояснюється тим, що на підприємство постійно впливають зовнішні чинники, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на його розвиток.

Різні підходи до визначення поняття «потенціал підприємства» викликають складнощі в його розумінні, оскільки його сприймають як сукупність «ресурсів», «можливостей» та як «характеристику» чи «відносину». Однак, враховуючи етимологію слова, варто визначати «потенціал» як «можливості», що відображає його походження. Це вказує на те, що для ефективного використання ресурсів необхідно мати відповідні можливості. Таким чином, потенціал є більш широкою категорією, ніж характеристика ресурсів [3].

Важливо враховувати, що коли йдеться про «можливості» підприємства, необхідно також згадати про його «здатність», яка є ключовою умовою для успішного здійснення будь-якої діяльності. Об'єднуючи всі ці підходи, можна розглядати потенціал підприємства як систему наявних і потенційних можливостей та здібностей, яка включає ресурси, інструменти та запаси, що використовуються для досягнення цілей та завдань підприємства [4].

Поняття «економічний потенціал підприємства» традиційно розглядається як більш широке поняття, ніж «потенціал підприємства». На сьогодні уявлення про економічний потенціал включає в себе не лише виробничу потужність, але й інтегральну здатність підприємства оптимально задовольняти потреби споживачів і державні інтереси за обмежених ресурсів. Таким чином, поняття «потенціал підприємства» вважається частиною економічного потенціалу, але відмінною від нього тим, що не включає економічні взаємозв'язки, що входять до виробничих ланцюгів [5].





Для потенціалу підприємства є притаманними такі риси [1]:

- формується за допомогою використаних та не втілених через певні обставини можливостей певної сфери економічної діяльності;
- залежність можливостей від тих ресурсів і резервів, які ще не були використані у виробництві;
- умовою для ефективної діяльності підприємства є вміння правильно застосовувати свої ресурси та резерви;
- організаційна структура та тип підприємництва є визначальними для результатів використання потенціалу.

Важливим уточненням є те, що потенціал кожного підприємства є динамічним, тобто постійно зазнає певних змін. При цьому він проходить три стадії: якісні та кількісні трансформації елементів, формування та реалізація.

Після огляду сутності та основних характеристик потенціалу підприємства, важливо детальніше розглянути його структуру. Структура потенціалу підприємства складається з комплексу ключових і стійких зв'язків, що об'єднують різні його складові в єдине ціле. У літературі існують різні підходи до формування структури потенціалу підприємства, проте найчастіше використовується ресурсний підхід, який ураховує різні компоненти, такі як засоби праці, робоча сила, природні ресурси тощо [6].

Упродовж останніх років у науковій літературі цього спрямування налічується майже тридцять різновидів потенціалу. Найбільш поширеними підходами до структуризації потенціалу підприємства є блочно-модульна та функціональна [7].

Перший підхід до структуризації потенціалу підприємства передбачає розділення його на три основні складові, що включають всі наявні елементи підприємства, необхідні для досягнення його основних цілей та завдань. Цей підхід описує ситуацію, яка склалася всередині підприємства.

Другий підхід передбачає розподіл потенціалу на дві основні складові: об'єктну та суб'єктну. Цей розподіл обумовлений внутрішнім потенціалом в кожній сфері функціонування, що виникає залежно від його ключових ознак.

Функціональна структуризація широко використовується для аналізу фінансових та інвестиційних аспектів підприємства, а також для вирішення проблем, що їх супроводжують. Проте ця структура має свої недоліки, зокрема складності визначення майбутнього напрямку розвитку підприємства.

Об'єктна складова потенціалу містить в собі ті різновиди потенціалу, які мають матеріальну форму і використовуються під час виробництва та діяльності підприємства. До об'єктного потенціалу належать такі види: фінансовий, інвестиційний, виробничий, інноваційний. Суб'єктний потенціал складається з тих різновидів потенціалу, що представлені соціальною формою, яка виявляється. Вони забезпечують передумови до застосування об'єктної складової і самі собою не споживаються. Серед них можна виділити: управлінський, маркетинговий, логістичний, науково-технічний, організаційний [7].

Також існують такі різновиди потенціалу, які одночасно належать і до об'єктної, і до суб'єктної складової. Зокрема, до таких можна віднести інформаційний, інфраструктурний та трудовий потенціал.

Враховуючи різноманітні структурні характеристики підприємства, його потенціал може бути класифікований за різними критеріями. Залежно від того, наскільки ефективно використовується цей потенціал, його можна розділити на чотири види [1]: базовий, прихований, збитковий та звичайний.

Окрім такого розподілу, потенціал підприємства також можна класифікувати за іншими ознаками [1]: за об'єктом дослідження:

- ресурсний, що формується з сукупності компонентів, які були накопичені підприємством;
- господарський, що забезпечує прояв ресурсного потенціалу;
- вартісний, що виражається через власні джерела майна;

за характером:

- базові, до яких належать управлінський та виробничий потенціали, і похідні (решта потенціалів);

за рівнем розвитку функціональної структури підприємства:

- розвинутий;
- не розвинутий.



Отже, у результаті дослідження поглядів різних авторів на поняття «потенціал підприємства» було виявлено, що існує значна розбіжність в їх тлумаченні, що відображає складність і багатогранність цієї категорії. Це свідчить про те, що потенціал підприємства є дуже комплексним і широким поняттям, яке об'єднує в собі як ресурсні складові, так і можливості для подальшого розвитку. Кожне підприємство має за мету створення оптимальної структури, яка складається з мінімальної кількості елементів, при цьому забезпечуючи ефективне виконання необхідних функцій. Існує думка, що для удосконалення структури потенціалу підприємства можна зменшити використання наявних ресурсів. Проте це вимагає довгострокового та стратегічного планування з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів підприємства.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Власенко Т. А.

---

**Література:** 1. Полінкевич О. М., Шостак Л. В. Потенціал і розвиток бізнесу : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с. 2. Алієв Р. А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 54–59. 3. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. № 1. С. 58–68. 4. Штихан Н. В., Беззубко Л. В. Аналіз економічного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2019. Вип. 4 (18). С. 54–60. 5. Васьківська К. В. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2020/9.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/9.pdf). 6. Селезньова Г. О. Формування конкурентного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 53. С. 85–90. 7. Повстяний Г. В. Дослідження структури та класифікація видів потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2022/204.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/204.pdf).

Стаття надійшла до редакції 25.04.2024 р.



## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ТА РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНТРАКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 339.9

Маліцький О. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто ключові аспекти та проблеми, пов'язані з міжнародною контрактною діяльністю, а також проведений аналіз останніх наукових досліджень і публікацій у цій галузі. Особливу увагу приділено різноманітним підходам до визначення сутності та поняття контрактів на міжнародному рівні.

**Ключові слова:** аналіз, контракт, процес, етап, міжнародна контрактна діяльність.





**Annotation.** The article discusses strategies and tools that can be applied for effective management of international contracts in today's conditions of globalization and digital transformation.

**Keywords:** analysis, contract, process, stage, international contracting activity.



**Постановка проблеми.** Міжнародна контрактна діяльність є невід'ємною частиною глобальної економіки, що забезпечує ефективне співробітництво між компаніями та організаціями з різних країн. Аналізуючи сутність цієї діяльності, відзначаються кілька ключових аспектів, такі як економічні, юридичні, комерційні, які формують основу успішного укладання та виконання міжнародних контрактів. Розуміння юридичних, економічних та комерційних аспектів міжнародних контрактів допомагає компаніям ефективно управляти ризиками, пов'язаними з укладанням та виконанням таких угод. Це знижує витрати та покращує результативність укладених угод.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням і вивченням питань у сфері управління міжнародною контрактною діяльністю підприємств займалися такі вчені, як І. В. Багрова, О. Є. Власюк, О. С. Гальчинський, О. П. Гребельник, О. І. Губарева, М. І. Дідьківський, В. В. Козик, Н. І. Редіна, О. О. Романовський, Т. В. Шталь, О. В. Шкурупій, С. В. Бестужева та [1–6]. У наукових публікаціях учених поняття контракту є досить різним, що і обумовлює доцільність його поглибленого дослідження.

**Мета** дослідження: аналіз та узагальнення теоретичних питань управління міжнародними контрактами підприємства в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародна контрактна діяльність є процесом укладання та виконання контрактів (угод) між суб'єктами різних країн [1]. Ця діяльність передбачає взаємодію між сторонами з різних країн для укладання угод щодо постачання товарів, надання послуг, інвестицій, технічного співробітництва, ліцензійних угод та іншого виду комерційних та некомерційних угод. Метою міжнародної контрактної діяльності є забезпечення співпраці між суб'єктами з різних країн для досягнення спільних цілей, використання взаємних переваг і зменшення ризиків. Варто зазначити, що аналіз підходу до визначення сутності зовнішньоекономічних контрактів слід відштовхувати саме від законодавчої бази, оскільки всі аспекти укладання контрактів на міжнародному рівні регулюються як внутрішнім правом, так і законом. Відповідність національним і міжнародним стандартам і нормам партнерів. Згідно зі статтею 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» зовнішньоекономічний контракт (контракт) – це договір, істотно укладений між двома або більше суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та їх зовнішньоекономічними партнерами та з метою встановлення, зміна або розірвання договору. Взаємні права та обов'язки у зовнішньоекономічній діяльності [1]. Як видно з визначення, воно враховує як транскордонний характер предмета торгової угоди, так і явно матеріальний характер мети укладення.

У 1999 році Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення зміни до статті 6 Закону України про зовнішньоекономічну діяльність». Наразі вимоги до контракту сформульовані так: «Зовнішньоекономічний контракт (контракт) укладається суб'єктом зовнішньоекономічної діяльності або його агентом, якщо інше не встановлено міжнародними договорами або законами України. Представник для укладення зовнішньоекономічного договору (контракту) може виникати на підставі довіреності, правового акта, контракту та на інших підставах, що не суперечать цьому Закону. Дії цього суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності вважаються діями, здійсненими від імені належним чином уповноваженого суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності в Україні» [8].

На прикладі законодавства Сполучених Штатів і порівняння законодавства інших країн, що регулюють міжнародну підрядну діяльність, стає очевидним, що міжнародні контракти в США регулюються федеральним законодавством. Федеральний закон включає такі закони, як Закон про міжнародну торгівлю та Закон про міжнародні комерційні контракти. Кожен штат також може мати власні закони, які можуть впливати на міжнародні договори, особливо в тих сферах, де федеральні закони не застосовуються. Сполучені Штати активно використовують альтернативні механізми вирішення спорів, такі як арбітраж, для вирішення спорів, що виникають із міжнародних договорів.

До міжнародних контрактів між державами – членами ЄС і третіми країнами можуть застосовуватися різні європейські директиви та правила. Крім того, кожна держава – член ЄС має власну національну правову



систему, яка може доповнювати або змінювати загальні правила ЄС щодо міжнародних договорів. Альтернативні механізми вирішення спорів, такі як арбітраж, стають все більш популярними в багатьох країнах ЄС для вирішення міжнародних комерційних спорів.

Порівняльний аналіз показує, що хоча загальні принципи, які регулюють міжнародні договори, схожі в різних країнах, вони можуть мати різні характеристики та варіації залежно від специфіки кожної юрисдикції.

У наукових публікаціях учених поняття договору зовсім інше, що зумовлює зручність детального дослідження.

У підручнику, виданому Козаком і Н. С. Логвіною, зазначено, що правовою формою здійснення міжнародних комерційних операцій є міжнародний комерційний договір. Контракт між двома чи більше торговими партнерами, розташованими в різних країнах, з метою постачання одиниць товарів у визначеній кількості та якості, надання послуг та обмін науково-технічними знаннями. Водночас договір вважається міжнародним тільки в тому випадку, якщо сторони знаходяться в різних країнах [1; 10].

У науковій статті авторів Шталь Т. В., Бестужевої С. В. та С. С. Тишкевича зазначено, що поняття зовнішньоекономічного контракту повністю відповідає прийнятому законодавству, оскільки процес укладання та виконання контракту має правову силу [9, с. 183].

У навчальному посібнику Москвіної А. О. та Вороніної О. О. також зазначено, що поняття зовнішньоекономічного контракту чітко узгоджене з його законодавчим визначенням [7, с. 7].

У підручнику В. Є. Новицького міжнародний контракт розглядається як ідентичний міжнародній угоді. Визначається як угода між різнонаціональними сторонами щодо комерційного обміну цінностями, де кожна з них збільшує цінність об'єкта, що обмінюється [6, с. 189].

У дослідженні О. М. Зборовської зовнішньоекономічний договір визначається як угода між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та їх іноземними партнерами. Цей договір регламентує організаційні, економічні та управлінські відносини, встановлюючи зобов'язання стосовно передачі товарів і сплати за них [3, с. 148].

Згідно з поглядом О. В. Коновченко, зовнішньоекономічний договір (або контракт) є документально оформленою угодою між сторонами з різними державними належностями. Ця угода спрямована на встановлення взаємних прав і обов'язків у сфері зовнішньоекономічної та підприємницької діяльності, яка пов'язана з міжнародним обміном товарами, послугами, роботами, інформацією, а також результатами інтелектуальної власності. Цей договір оформляється відповідно до встановленого законодавства, яке може бути міжнародним договором, звичаєм або домовленістю сторін. Він передбачає можливість проведення розрахунків у іноземній валюті та застосування міжнародного права або права будь-якої держави, обраної сторонами. Також передбачається вирішення можливих суперечок у суді або арбітражі, обраному сторонами [4, с. 13]. Ця наукова позиція, незважаючи на складність її формулювання, має обґрунтованість і відповідає законодавчому тлумаченню сутності зовнішньоекономічного контракту.

У дослідженні авторів Козика В. В., Панкової Л. А., Карп'яка Я. С., Григор'єва О. Ю., Босака А. О. [5] основний акцент зроблено на зовнішньоторговельних контрактах як на передбачуваних документах, які включають ряд типових умов, характерних для цієї галузі діяльності, та які приймаються сторонами після відповідного узгодження з вимогами конкретної угоди [8; 10].

У навчальному посібнику з міжнародної економічної діяльності Бестужевої С. В. зовнішньоекономічний контракт розглядається як ключовий елемент організації міжнародної контрактної діяльності підприємства [2].

Діяльність підприємства з укладання контрактів – це процес, який включає в себе укладання угод між суб'єктами господарювання і охоплює такі етапи, як планування, підготовку і проведення переговорів, укладання і реалізацію контрактів. У табл. 1 наведено порівняльний аналіз визначень управління міжнародною контрактною діяльністю та їх взаємозв'язок.

Отже, ця таблиця розглядає управління міжнародною контрактною діяльністю як процес, систему та структуру. Тому управління міжнародною підрядною діяльністю доцільно розглядати як систему заходів і рішень щодо планування, організації, мотивації та контролю за підписанням і виконанням зовнішньоекономічних контрактів підприємства. Водночас підписання зовнішньоекономічного контракту – це низка дій сторін (контрагентів), які узгоджують його умови.



Таблиця 1

## Аналіз сутності міжнародної контрактної діяльності (МКД)

Автори	Визначення	Управління МКД розглядається як	Структурні частини управління МКД
Дідківський М. І.	«Управління МКД – це певний вид процесу підготовки до виходу на міжнародний ринок» [3].	процес	етапи
Шкурупій О. В.	«Управління МКД – це система дій і рішень щодо підготовки, укладання та реалізації зовнішньоторговельного контракту» [8]	система	елементи
Гребельник О. П., Романовський О. О.	«Управління МКД – це сукупність операцій з виходу підприємства на зовнішній ринок шляхом організації зовнішньоекономічного співробітництва» [2]	структура	структурні підрозділи
Визначення автора	Управління МКД є сукупністю дій з підготовки, організації укладання контрактів між суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності та контролю за їх реалізацією	система	етапи

У навчальному посібнику Москвіної А. О. та Вороніна О. О. пропонують виділяти такі етапи укладення міжнародного договору: на першому етапі пропонується провести попередні переговори між сторонами щодо можливості укладання міжнародного господарського контракту. Сторони узгоджують взаємні пропозиції щодо предмета договору (кількісних і якісних параметрів, ціни, терміну поставки товару, надання послуг).

На другому етапі партнери погоджуються укласти взаємну угоду. Конкретні пропозиції сторін будуть уточнені та відображені в умовах договору.

На третьому етапі сторони обирають час і місце укладення міжнародного економічного контракту.

На четвертому етапі готується та надсилається сторонами одна одній письмова пропозиція про укладення міжнародного господарського контракту.

П'ятий етап складається з передачі взаємних письмових повідомлень інших сторін щодо прийняття пропозиції укласти міжнародний економічний договір.

Шостий крок – підготовка попереднього варіанта міжнародної бізнес-договору.

На сьомому етапі письмова пропозиція укласти міжнародний господарський контракт відкликається та припиняються відносини сторін щодо укладення міжнародного господарського договору.

Восьмий і останній етап передбачає завершення міжнародних ділових контрактів. Сторони підписують (не менше двох) примірників міжнародно-господарського договору та скріплюють відповідними печатками. З цього моменту договір набуває юридичної сили.

**Висновки.** Систематизація та з'ясування підходів до міжнародної контрактної діяльності допомагає покращити управління контрактами, знизити ризики та сприяє підвищенню довіри між контрагентами. Уряди та міжнародні організації можуть використовувати ці систематизовані підходи для розробки політики та законодавства, що регулює міжнародну контрактну діяльність. Загальні висновки щодо проблем і перспектив розвитку міжнародної контрактної діяльності можуть бути корисними для практичного застосування в бізнесі та академічних дослідженнях.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.*

**Література:** 1. Бестужева С. В. Методичні засади оцінки ефективності державного регулювання міжнародної економічної діяльності підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : «Економіка та менеджмент»*. 2017. № 23. С. 32–36. 2. Бестужева С. В., Козуб В. О. Теоретико-методичні аспекти визначення впливу глобалізаційних процесів на розвиток економіки України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 25–30. 3. Зборовська О. М. Характерні особливості зовнішньоекономічних контрактів промислових підприємств. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2013. № 1 (6). С. 146–151. 4. Коновченко О. В. Документування міжнародних договірних відносин : навч. посіб. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «ХАІ», 2012. 63 с. 5. Козик В. В., Панкова Л. П., Карп'як Я. С., Григор'єв О. Ю., Босак А. О. Зовнішньоекономічні операції і контракти : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 608 с. 6. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяль-



ність України : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 948 с. **7.** Москвіна А. О., Вороніна О. О. Організація, техніка підготовки та виконання зовнішньоекономічних контрактів: конспект лекцій (для студентів 3 курсу усіх форм навчання спеціальностей 051. Економіка, 071 – Облік і оподаткування, 073 – Менеджмент, 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, 275 – Транспортні технології). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 171 с. **8.** Митний Кодекс України від 11.08.2024 № 92-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>. **9.** Шталь Т. В., Бестужева С. В., Тишкевич С. С. Проблеми вдосконалення управління міжнародною контрактною діяльністю підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі і послуг*. 2017. Вип. 2 (26). С. 180–196. **10.** Фінансова звітність за 2024 рік // ПАТ «Турбогаз». URL: <https://turbogaz.com.ua/>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА УСПІХУ МІЖНАРОДНОЇ ІТ-КОМПАНІЇ

УДК 658.3

Мала Є. В.

Студентка 4 року навчання  
факультет міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Організаційна культура є важливою складовою успіху будь-якої компанії. В статті досліджується роль культури у формуванні та забезпеченні стратегічних переваг в конкурентному середовищі ІТ індустрії. Розглянуто основні моделі організаційної культури, такі як кланова, ієрархічна, ринкова та інноваційна (адхократична), та їхній вплив на ефективність і адаптивність ІТ компанії. Визначено ключові аспекти формування та зміни культури в міжнародних ІТ компаніях. Сформульовано рекомендації щодо оптимізації культурного середовища для досягнення успіху в цій динамічній галузі.

**Ключові слова:** організаційна культура, адхократична культура, інформаційні технології.



**Annotation.** Organizational culture is an important component of any company's success. The article explores the role of culture in shaping and ensuring strategic advantages in the competitive environment of the IT industry. The main models of organizational culture, such as clan, hierarchical, market and innovative (adhocratic), and their impact on the efficiency and adaptability of an IT company are considered. The key aspects of culture formation and change in international IT companies are identified. Recommendations for optimizing the cultural environment to achieve success in this dynamic industry are formulated.

**Keywords:** organizational culture, adhocratic culture, information technology.



У сучасному світі інформаційних технологій, де конкуренція стає все більш жорсткою, успіх міжнародної ІТ компанії залежить не лише від технологічних рішень і стратегій, а й від складної мережі внутрішніх взаємодій, що формують організаційну культуру. Організаційна культура стає ключовим елементом, який визначає ефективність, інноваційність та здатність компанії адаптуватися до змін у галузевому бізнес-ландшафті.



Необхідність формування релевантної організаційної культури в сучасних умовах, коли стан проектно-орієнтованої організації, її позиції на ринку значною мірою залежать від швидкості прийняття рішень (як оперативного, так і стратегічного характеру), зумовлює актуальність обраної теми. Для ІТ-компаній потрібно знайти та розвивати типи організаційної культури, які б ураховували специфіку креативної проектно-діяльності, управління талантами, мультикультурними командами [1].

Значний внесок у теорію організаційної культури зробили такі закордонні та вітчизняні науковці, як К. Камерон та Р. Куїнн, Е. Шайн, Г. Клейн, М. Буряк, Т. Власенко, Л. Козак та ін. (методи діагностування, формування та розвитку організаційної культури підприємств різних видів діяльності). Проте наразі залишаються не дослідженими особливості формування організаційної культури міжнародної ІТ компанії.

**Метою** статті є виявлення впливу організаційної культури на розвиток міжнародної ІТ-компанії.

Формування організаційної культури є процесом створення системи, що залежить від цілей компанії, та включає норми, правила та цінності. Одним із базових елементів організаційної культури є цінності організації. Система цінностей включає: цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, дисципліну, старанність, новаторство, ініціативність, трудову і професійну етику та утворює внутрішній стрижень організаційної культури [2, с. 99]. Зазначимо, що вибір організаційної культури міжнародної ІТ-компанії залежить від країни походження. Культурні відмінності між націями та здатність адаптуватися до них значною мірою визначають тип організаційної культури компанії. Не можна виокремити ефективні і неефективні організаційні культури: вибір залежить від організаційної ситуації. Використання тих або інших форм, прийомів і методів роботи у внутрішньому середовищі формуються в організаціях поступово. Співвідношення «індивідуалістичних» або «колективістських» елементів організаційної культури задається топ-менеджментом міжнародної компанії і пов'язане з особливостями національної культури [3].

Однією із найпопулярніших методик діагностики типу організаційної культури компаній є модель конкуруючих цінностей Камерона-Куїнна. Ця модель характеризує оргкультури за двома основними вимірами. Перший вимір містить гнучкість, свободу дій і динамічність на одному полюсі, і стабільність, порядок та контроль – на протилежному. Він визначає ступінь відкритості або закритості культури, рівень толерантності до новизни. Другий вимір включає орієнтацію всередину компанії, інтеграцію та єдність на одному полюсі, і зовнішню орієнтацію, диференціацію та суперництво – на протилежному. Цей вимір пов'язаний із джерелами інформаційних сигналів і вказує на те, що компанія переважно звертається до внутрішніх чи до зовнішніх джерел для інновацій та інформації.

Залежно від того, де розташовується компанія в цьому двовимірному просторі, її тип організаційної культури ідентифікують як один з таких: кланова, ієрархічна, ринкова або адхократична. Охарактеризуємо їх.

1. Ієрархічна культура. Ключові характеристики: ієрархічна структура, стандартизовані правила і процедури, механізми обліку та контролю, найнижча інноваційність. Цьому типу організаційної культури притаманний акцент на стратегію всередині організації та послідовний образ дій у стабільному навколишньому середовищі. Організація з такою культурою процвітає завдяки своїй внутрішній інтеграції та економічності.

2. Ринкова культура. Йдеться не про маркетингову функцію або споживачів на ринку. Так визначають тип організації, що орієнтована на зовнішнє оточення, а не на внутрішній стан. Цінується стабільність, але водночас важливі диференціація і фокус на зовнішнє середовище (клієнти, постачальники та ін.). Головний механізм успіху – конкуренція між працівниками. Секретність переважає над взаємодією, оцінюється результат, досягнення мети.

3. Кланова культура. Такій культурі притаманні: високий рівень співпраці та взаємодії працівників, гнучкість і свобода їхніх дій; внутрішній фокус щодо сприйняття інформаційних сигналів. Компанія є не реципієнтом ідей із зовнішнього середовища, а створює їх самостійно. Тісна взаємодія з постачальниками, «вирощування» власних кадрів. Сила полягає у співробітництві. Споживачів сприймають як партнерів, а головне завдання менеджерів полягає в делегуванні працівникам повноважень, створенні можливостей для демонстрування відданості справі та самовдосконалення.

4. Адхократична (інноваційна) культура. «Адхократія» (лат. ad hoc – з нагоди) означає якусь тимчасову, спеціалізовану, динамічну організаційну одиницю. Поеднує зовнішню орієнтацію з гнучкістю та свободою дій і вважається такою, що якнайкраще сприяє творчості та інноваціям. Сила полягає у адаптивності, орієнтації на мету (результат), а не на правила. Базовими цінностями культури інновацій є терпимість до помилок і довіра (адже інновації не можливі без ризику). Адхократичну культуру характеризують динамічне, підприємницьке і творче місце роботи, здатність до експериментування та новаторства [4].



На наш погляд, міжнародній IT-компанії доцільно обрати адхократичну (інноваційну) організаційну культуру. Адже головна мета адхократії – прискорювати адаптивність, забезпечувати гнучкість і творчий підхід в ситуаціях, для яких типовими є невизначеність, неповнота або перевантаження інформацією. А найважливішим викликом, що постає перед такими компаніями, стає необхідність виробництва новаторської продукції та послуг, швидка адаптація до нових можливостей.

Формування та розвиток інноваційної організаційної культури передбачають застосування спеціальних методів і технологій. Завданнями є: 1) створення сприятливого середовища для стимулювання творчості та експериментів; 2) забезпечення колаборації та комунікації між відділами та командами для стимулювання обміну ідеями та взаємодії; 3) навчання та розвиток персоналу для забезпечення їхньої професійної компетентності, внутрішньої мотивації та особистісного розвитку.

Серед компаній, які на організаційному рівні визнають важливість розвитку адхократичної культури – IT-компанія «Академія СМАРТ». Компанія культивує динамічну та креативну атмосферу, що сприяє виникненню нових ідей та швидкому впровадженню інновацій. Організаційна культура відзначається високим рівнем інноваційності, спрямованістю на досягнення результатів та гнучкістю у відповіді на зміни на ринку.

Діагностування оргкультури «Академії СМАРТ» за методологією Камерона-Куїнна дозволило виявити наявність ключових ознак адхократичної організаційної культури, які дійсно сприяють інноваційному розвитку. Гнучкість та адаптивність компанії дозволяють швидко реагувати на зміни в технологічній сфері та потреби клієнтів, що стимулює постійний потік нових ідей та інновацій. Колаборація та командний дух сприяють співпраці та обміну ідеями між співробітниками, що сприяє виникненню новаторських рішень. Клієнтоорієнтованість допомагає забезпечити високу якість продуктів і послуг відповідно до потреб міжнародних клієнтів. Інтернаціоналізація також відіграє важливу роль, розширюючи горизонти компанії та сприяючи обміну знаннями і досвідом з іноземними партнерами. Підтримка розвитку співробітників допомагає залучити талановитих фахівців і стимулює їхню творчість та ініціативу, сприяючи створенню інноваційної культури в компанії.

Організація «Академія СМАРТ» активно вживає заходів для розвитку організаційної культури адхократичного типу, зокрема такі.

1. Культура прийняття помилок і рішень. Організація активно підтримує відкритий підхід до помилок як невід'ємної частини процесу навчання та розвитку. Сприяючи створенню безпечного середовища для експериментів та інновацій, вона сприяє розвитку творчого мислення та прийняттю новаторських рішень.

2. Команда для просування ініціатив. Компанія формує спеціальну команду, яка відповідає за збереження та підтримку організаційної культури, створює та впроваджує ініціативи для покращення робочого середовища і сприяння командному духу.

3. Розвиток навичок. «Академія СМАРТ» надає співробітникам можливості для постійного розвитку, самовдосконалення, організовуючи тренінги, семінари та воркшопи з різних аспектів професійного та особистісного зростання.

4. Відкритість і комунікація. Компанія пропагує відкриту комунікацію та сприяє створенню атмосфери довіри між керівництвом та співробітниками. Практикує регулярні наради, відкриті форуми та засідання, де кожен працівник має можливість висловити свої ідеї та погляди [5].

Ці заходи допомагають «Академія СМАРТ» створити стійке та позитивне робоче середовище, що сприяє ефективній роботі, збереженню талановитих співробітників та досягненню спільних цілей.

Організаційна культура – це сукупність цінностей, відносин, стандартів і переконань, які бездоказово сприймаються членами організації та визначають їхню взаємодію між собою та з зовнішнім середовищем. Правильно обрана та створена культура є важливим чинником задоволення творчого персоналу, що відображається на залученості та відданості роботі. Організаційна культура є ключовим чинником успішного розвитку та функціонування міжнародної IT-компанії. Специфіка діяльності таких компаній зумовлює доцільність формування та розвитку адхократичної (інноваційної) організаційної культури.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Левковець О. М.*

**Література:** 1. Блохіна І. Роль керівника вищого навчального закладу у формуванні організаційної культури. URL: <https://ela.kpi.ua/items/512e7d54-106b-4ff1-b197-1fe8935e944e/full>. 2. Лескова Л. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4





(44). С. 98–103. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=molv\\_2017\\_4\\_26](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2017_4_26). **3.** Буряк М., Маковоз О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 18–23. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-3-3. **4.** Cameron Kim S., Quinn Robert E. Diagnosing and changing organizational culture. *Jossey-Bass a Wiley Imprint*, 2006. 259 p. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Tahani-Aldahdouh-2/post/Is-the-any-test-or-questionnaire-to-measure-the-organizational-climate-anyone-can-suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Base+d+on+the+competing+values+framework.pdf>. **5.** Офіційний сайт «Академія Смарт». URL: <https://academysmart.com/company/#>.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ

УДК 339.97

Мельниченко Є. С.

Студент 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто роль міжнародної маркетингової діяльності в системі зовнішньоекономічних зв'язків підприємства. Розкрито суть стратегії позиціонування у маркетинговій діяльності підприємств.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингове позиціонування підприємства, зовнішній ринок.



**Annotation.** The article considers the role of international marketing activities in the system of foreign economic relations of the enterprise. The essence of the positioning strategy in the marketing activities of enterprises is disclosed.

**Keywords:** marketing, marketing positioning of the enterprise, foreign market.



**Постановка проблеми.** Головною передумовою успішної діяльності підприємства на міжнародному ринку є сегментація зарубіжних ринків, адже, згідно з положеннями класичної концепції маркетингу, знання потреб цільових споживачів є вихідним для проведення структуризації зарубіжних ринків і виявлення наявних і потенційних потреб клієнтів з метою створення відповідного комплексу маркетингових заходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вдало проведена сегментація зовнішнього ринку є важливою стратегічною зброєю підприємства в глобальному конкурентному середовищі. Необхідно зазначити, що дослідженням цих проблем займалися і займаються дуже багато вчених-економістів і найвідоміші маркетологи. Це – З. Холленсен, М. Портер, Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Дж. Найсбіт, Р. Каплан і ін.



**Метою** статті є дослідження особливостей маркетингового позиціонування підприємства на зовнішньому ринку та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Підприємництво значною мірою покладається на маркетинг як потужний інструмент для прийняття бізнес-рішень і стимулювання зростання. Він займає ключову позицію в системах управління, організації, планування та контролю бізнес-діяльності. Концепції та мова маркетингу постійно розвиваються, але в своїй основі вони обертаються навколо процесу обміну, встановлення торговельних відносин, еволюції стратегій продажу та динамічної взаємодії між виробниками та споживачами різноманітних продуктів, товарів і послуг.

Концепція маркетингу, яка охоплює як спосіб мислення, так і набір інструментів для підприємницької діяльності, розвинулася завдяки об'єднанню теорій і практик різних шкіл. Цій еволюції сприяли спільні зусилля підприємців, менеджерів і вчених, які походять з різних країн і працюють в унікальних політичних і соціально-економічних умовах.

У цілому маркетинг розглядається як концепція і філософія бізнесу, як орієнтація організації, і як соціальний та управлінський процес, що оптимально реалізує себе в умовах ринку.

Міжнародний маркетинг демонструє масштабність зарубіжної діяльності фірми, що обумовлює необхідність дослідження сутності міжнародної маркетингової діяльності, під якою слід розуміти управлінську діяльність, спрямовану на розвиток світового ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів і впровадження практичних заходів щодо їх задоволення.

Завдяки міжнародній маркетинговій діяльності координуються можливості виробництва та розподілу товарів і послуг, визначаються найбільш дієві заходи щодо реалізації товарів і послуг кінцевому споживачу.

Слід зазначити, що здійснення міжнародної маркетингової діяльності на теперішній час є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої і збутової діяльності фірми (підприємства) на врахування ринкового попиту, потреб і вимог споживача.

Міжнародна маркетингова діяльність являє собою комплекс заходів, метою яких є:

- вивчення споживача – визначення структури споживчих переваг на ринку;
- дослідження мотивів його поведінки на зовнішньому ринку;
- аналіз цільового зовнішнього ринку підприємства;
- дослідження продукту (вироби або виду послуг) – визначення потреб зовнішнього ринку в нових виробках, поліпшення або модернізації вже існуючих;
- аналіз форм і каналів збуту – визначення найбільш ефективних методів і способів реалізації продукції компанії в умовах конкретного ринку;
- аналіз обсягу товарообігу підприємства;
- вивчення конкурентів, визначення форм і рівня конкуренції – за допомогою всебічного аналізу компанія прагне визначити своїх основних конкурентів на ринку, оцінити їхні сильні та слабкі сторони, зібрати інформацію про їхній фінансовий стан, а також отримати уявлення про їх виробничу діяльність і методи управління;
- дослідження міжнародної рекламної діяльності – визначення найбільш ефективних способів впливу на споживача, підвищення його інтересу до продукції;
- визначення найбільш ефективних способів просування товарів на ринку – вироблення системи стимулів, що дозволяє зацікавленість оптових покупців у закупівлі більш великих партій продукції;
- вивчення ніш цільового зовнішнього ринку.

Слід вказати, що всі цілі маркетингової діяльності стосуються в основному процесу виробництва і розподілу товарів і послуг, тобто маркетингова діяльність орієнтована на продукт або послугу.

Отже, міжнародна маркетингова діяльність фірми спрямована на те, щоб достатньо обґрунтовано, спираючись на запити ринку, встановлювати конкретні поточні і головним чином довгострокові (стратегічні) цілі, шляхи їх досягнення та реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва і бажаний прибуток.



У теорії маркетингу з'являється поняття маркетингу STP. Це абревіатура англійських слів segmenting, targeting і positioning. STP маркетинг є ядром сучасного стратегічного маркетингу.

Позиціонування товару – дії, спрямовані на формування сприйняття споживачами даного товару відносно товарів-конкурентів за тими перевагами й зисками, які вони можуть отримати. Інакше кажучи, позиціонування визначає позицію продукції компанії серед аналогічних товарів на ринку.

Основною метою стратегії позиціонування є розвиток лояльності споживачів до продукції компанії шляхом виявлення позитивних відмінностей між продукцією та продукцією конкурентів.

Дослідження показують, що якщо позиціонування має більше трьох характеристик, то воно неефективне, оскільки не має затримки у свідомості споживача.

Деякі поширені помилки, які допускаються під час реалізації стратегії позиціонування, включають у себе надмірне позиціонування, недостатнє позиціонування, змішане позиціонування та сумнівне позиціонування. Надмірне позиціонування виникає, коли споживач не звертає уваги на важливі якості продукту або сегменти ринку, що призводить до обмеженого сприйняття пропозицій компанії. Наприклад, якщо компанія зосереджується на створенні престижного іміджу, їй слід пам'ятати, що споживачі можуть не звертати уваги на асортимент дешевшої продукції.

Коли споживачеві не вдається відрізнити продукт компанії від її конкурентів, це свідчить про відсутність ефективного позиціонування. Інакше кажучи, компанія не визначила місце свого продукту серед аналогічних пропозицій. Це може статися, коли стратегія позиціонування базується на більш ніж трьох характеристиках, що призводить до плутанини. Крім того, змішане позиціонування виникає, коли стратегія позиціонування часто змінюється, що призводить до розмитого сприйняття продукту для споживача.

Позиціонування стає сумнівним при невмілому єднанні частин маркетингового комплексу під час реалізації самої стратегії позиціонування.

**Висновки.** Таким чином, STP – маркетинг, що передбачає здійснення маркетингової діяльності підприємства з обов'язковим виділенням окремих груп споживачів у межах загального ринку, вибором цільових сегментів і позиціонуванням товару в сегменті.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Шталь Т. В.*

---

**Література:** 1. Астахова І. Е. Маркетинг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2006. 208 с. 2. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2012. 720 с. 3. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с. 4. Циганкова Т. М. Управління міжнародним маркетингом : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2001. 132 с. 5. Щербань В. М. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 208 с.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.





## ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

УДК 338.465.4

Ніколаєва Е. О.

Здобувач 4 курсу першого (бакалаврського) рівня  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведене дослідження базується на оцінці змін, що відбуваються в економіці, впливі інноваційних банківських технологій на підвищення конкурентоспроможності банків та радикальній зміні ринку фінтех-послуг, що носить системний, глобальний характер.

**Ключові слова:** інноваційні банківські технології, банківська конкуренція, ринок фінтех-послуг, нові системи управління банками.



**Annotation.** Study is based on assessment of ongoing changes in economy, impact of innovative banking technologies on improving banking competitiveness and radical changes in market of financial-technical services, which are systemic, global in nature.

**Keywords:** innovative banking technologies, banking competition, market for fintech-services, new banking management systems.



**Постановка проблеми.** Четверта науково-технічна революція, що відбувається нині, заснована на цифрових технологіях, радикально перетворює всі сфери суспільства, маючи на меті формування нового кіберфізичного середовища. Нові засоби комунікації та обробки великих масивів інформації починають поєднуватися з високоавтоматизованим виробництвом, формуючи принципово нові системи управління у всіх складових суспільного виробництва. Інноваційна діяльність сучасних підприємств та організацій – це фундаментальна основа їхнього соціально-економічного розвитку в сучасних умовах. Інновації створюють конкурентні переваги, як окремих підприємств та організацій, так і сфер суспільного виробництва, значно підвищуючи його ефективність на всіх рівнях. Процеси переходу до цифрової економіки не синхронізуються в часі автоматично за сферами діяльності та країнами. Там, де рівень проникнення фін технологій вищий, ці процеси протікають значно активніше. До такої галузі належить банківський сектор, одним із перших, що активно переходить до цифрової економіки. Використання інноваційних банківських технологій забезпечує конкурентоспроможність як окремого банку, так і банківської системи на національному та міжнародному ринках. Банківська інноваційна діяльність виступає базовою детермінантою конкуренції, проходячи у своєму розвитку кілька етапів та охоплюючи створення інноваційних продуктів, технологій, систем управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика використання інновацій у банківському секторі висвітлена у роботах Андрощук Г. О., Філіпенко А. С., Резнікова Н. В., Рогач О. І., Шниркова О. І., Тараненко І. В., Ковальчук Я. Ю., Чайковський Я. І. Дослідження цих та інших авторів дозволили дійти висновку у тому, що банківська інноваційна технологія – це кінцевий результат інноваційної банківської діяльності, вона – удосконалений організаційно-управлінський чи торгово-технологічний процес, спрямований на досягнення максимального соціально-економічного ефекту при взаємодії із зовнішнім середовищем. Наслідком застосування банківських інноваційних технологій є не тільки пропозиція на ринку нових банківських продуктів і послуг, а й формування нових типів організаційних структур, здатних ефективно реалізовувати основні функції управління у світлі необхідності просування та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

**Метою** статті є концептуальне пояснення впливу процесів впровадження банківських інноваційних технологій на міжнародну конкурентоспроможність банківської установи.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Говорячи про ретроспективи розвитку банківських інновацій у діяльності національних банків, можна виділити кілька етапів, що отримали свій розвиток у світлі переходу на ринкові відносини (табл. 1).

Слід зазначити, що сферою розвитку банківських інноваційних технологій виступає, головним чином, спектр фінтех-послуг, який поширюється як на власне банківські продукти та послуги, а й у процесні технології, з допомогою яких останні функціонують. Динаміка розвитку сектора фінтех-послуг підганяється зростанням комп'ютеризації як населення, так і всіх соціально-економічних систем.

Таблиця 1

**Генезис розвитку банківських інновацій у національній банківській системі**

Етап	Тимчасовий інтервал	Характеристика етапу
1-й етап	1991–1997	Формування передумов розвитку інноваційної діяльності українських банків. Період характеризується високою прибутковістю банківської діяльності
2-й етап	1998–2001	Перший етап активізації банківської інноваційної діяльності, зумовлений кризою 1998 р. та необхідністю підвищення рентабельності банківської діяльності
3-й етап	2002–2007	Впровадження банківських інновацій, зумовлених загальним економічним підйомом і необхідністю збереження прибутковості банківських операцій
4-й етап	2008 – теперішній час	Посилення конкурентної боротьби, скорочення ефективності банківської діяльності на тлі стагнації економіки, активізація діяльності банків на міжнародних ринках призводять до активного впровадження інновацій у діяльність фінансово-кредитних установ

Лідерство з подачі заявок на патенти та розробки банківських інновацій належить Китаю, на частку якого припадає 43 % виданих патентів у цій галузі (Agricultural Bank of China, Industrial and Commercial Bank of China, China Construction Bank, Bank of China) [1]. Також до топ-10 серед лідерів у вказаному секторі потрапили банки Канади (Royal Bank of Canada, Toronto-Dominion Bank), США (Bank of America) [2].

У перспективі окремі дослідники визначають розвиток інноваційного банківського сектора не тільки в розрізі безпосереднього надання банківських продуктів і послуг, а й у суміжних областях. Так, згідно з аналітичними дослідженнями [3], на горизонті до 2030 р. з одночасним зниженням коштів банків, що спрямовуються на надання кредитів на різні потреби (зниження до 15 %) та відповідним зниженням відсоткових доходів, зросте частка доходів від послуг, що раніше банками не надавалися. Робота банківського сектора істотно диверсифікується, і продуктивний сегмент значною мірою являтиме собою симбіоз банківських, телекомунікаційних та інших послуг.

Для визначення основних траєкторій розвитку банківських інноваційних технологій у контексті підтримки конкурентоспроможності національних гравців на міжнародному ринку розглянемо їхню сукупність за певними кластерами. Усю сукупність банківських інновацій можна умовно поділити на три групи: продуктові, процесні, інновації у бізнес-моделях. При цьому кожна з груп ґрунтується на окремих банківських інноваційних технологіях.

Розглянемо кожну групу.

**А. Продуктові банківські інновації.** У найзагальнішому вигляді продуктова інновація являє собою значне поліпшення товару або послуги. Поліпшення може досягатися в основному за рахунок поліпшення або зміни способу виробництва, при цьому інновація може не бути новою для ринку, але буде такою для окремо взятого підприємства. Принципово нові продукти в банківському секторі пов'язані з використанням переважно інноваційних інформаційних технологій, що дозволяють здійснювати аналітику великого масиву даних, використовувати технології машинного навчання та штучного інтелекту. Важливим є використання і технологій блокчейн.

Інноваційні банківські продукти дозволяють персоналізувати процес обслуговування, що, своєю чергою, спричиняє підвищення лояльності клієнтів. І якщо раніше подібний підхід більшою мірою поширювався на заможних клієнтів, сьогодні персоналізація стає найважливішим механізмом у відносинах між банківською структурою та всією їх сукупністю. Згідно з окремими дослідженнями, для 54 % клієнтів персоналізація є важливим фактором привабливості з позиції вибору обслуговування, 68 % завдяки персоналізації розширюють спектр своїх взаємин з банком. Водночас 41 % респондентів було зазначено, що причиною зміни банку була недостатня персоналізація [4].



Розробка та подальша реалізація банківських продуктів, що базуються на інноваціях, безпосередньо пов'язані з новими ідеями. Вирішальним чинником появи актуальних ідей, в ядрі яких міститься комерційний потенціал, виступає безперервне відстеження ринкових трендів, з одного боку, і розуміння, і попередження потреб клієнтів – з іншого. Важливим чинником підтримки конкурентоспроможності банку виступає і швидкість виведення ринку нових товарів, оскільки від цього залежить і швидкість отримання конкурентних переваг.

Б. Процесні інновації. Процесні банківські інновації є зміною процедури розробки та «виробництва» банківського продукту / послуги. Таким чином, до процесних інновацій можна віднести зміну методики розгляду кредитної заявки клієнта, розвиток методології та побудову бізнес-моделей на основі безпаперового документообігу, впровадження аутсорсингових технологій за допомогою передачі банківських функцій з метою зниження витрат, широке поширення технологій безконтактного доступу клієнта до банківських продуктів/послуг тощо. Безумовно, результатом впровадження процесних інновацій може бути зміна того чи іншого банківського продукту, чи послуги.

Як приклади процесних інновацій можуть бути такі:

- активне використання методів Big Data. Здійснено автоматизацію систем управління ризиками на фінансових ринках, впроваджено автоматизовану систему моніторингу кредитних заявок; автоматизовано систему андеррайтингу, а також впроваджено автоматизовану систему збору простроченої заборгованості на етапі пізнього збору та багато інших;

- здійснено перехід на єдину електронну систему, що описує економіку банку (головний офіс та філії). Уніфікації зазнали вікно меню банкоматів, продуктова лінійка.

Зазначені новації процесного характеру набули широкого поширення у діяльності суб'єктів надання банківських продуктів і послуг: HSBC (Велика Британія), Deutsche Bank (Німеччина), Société Générale (Франція), Raiffeisen Zentralbank (Австрія), Industrial and Commercial Bank of China (Китай), JPMorgan Chase (США) та інші [5].

В. Інновації у бізнес-моделях. Банківські інновації в побудові бізнес-моделі пов'язані нині зі створенням відповідної банківської екосистеми, диверсифікації партнерських відносин, створенням принципово нових, не характерних раніше для банку напрямів бізнесу. Подібна трансформація бізнес-моделі також пов'язана насамперед із необхідністю вибудовування таких взаємовідносин із клієнтами, які відображатимуть персоніфікованість процесу продажу банківських продуктів та надання відповідного спектра послуг. Стратегічними партнерами банку під час побудови відповідної екосистеми виступають агрегатори користувальницької інформації, у яких представлені як соціальні мережі, так й оператори зв'язку. У зв'язку з цим набуває поширення так звана бізнес-модель необанків. При цьому у світлі появи конкурентів нового формату, перебудови своєї бізнес-моделі піддаються і традиційні банки, які навіть за початкової орієнтації на активне використання нових технологічних рішень змушені більш активно реагувати на розвиток бізнес-моделі необанків.

Отримані результати вивчення інноваційних процесів показують їхню мінливість під впливом різних факторів, і насамперед досягнень в IT-сфері. Відсутній єдиний підхід до розвитку банківських інновацій і немає єдиного уявлення про перспективну модель банку найбільш сприйнятливую до інновацій.

У процесі робіт із забезпечення ефективного та безпечного доступу виникає необхідність удосконалення та створення принципово нових бездротових каналів зв'язку, дистанційної надійної ідентифікації. Аутентифікація та авторизація, що проводяться віддалено, порушують питання про новий рівень захисту персональних даних. Вихід на принципово новий рівень мобільних платіжних програм значно збільшив кількість онлайн-платежів, а це викликало необхідність розробки та впровадження програм, що працюють з big-data. У взаємодії банку з клієнтом формується своєрідне комунікаційне середовище з різними каналами доступу, що відбивають еволюційну складову цього процесу. Створюються та впроваджуються провідними банками платформи продажів із всілякими системами ідентифікації та аналізу взаємодії з клієнтами. Повсюдно здійснюється перехід на електронний документообіг. Фактично у тій чи іншій формі відбувається повсюдний перехід всіх контактів клієнтів із банком у віртуальне середовище.



Нині існує сукупність драйверів, що забезпечують зростання банківських інноваційних технологій у світі, до яких можна віднести такі:

- розвиток цифрової фінансової інфраструктури, здатної досить швидко адаптуватися до необхідності реалізації проєктів інноваційного типу;
- велика лояльність клієнтів до продуктів інноваційного типу;
- високий інвестиційний інтерес до продуктів інноваційного типу, що особливо характерно для прозорих фінансових ринків;
- можливість залучення високих кваліфікованих кадрів, які мають компетенції креативності, готові до генерації ідей інноваційного типу;
- ефективність державного регулювання цифрової економіки.

Водночас безпосередньо для національних гравців є низка бар'єрів, які перешкоджають розвитку інноваційних банківських технологій та зростанню інвестицій у цей сектор. До них можна віднести:

- недостатню або нерівномірно розвинену фінансово-цифрову інфраструктуру;
- відставання підготовки кадрів, здатних виконувати відповідні компетенції у галузі фінансово-цифрових технологій;
- недостатній рівень технічної та фінансової грамотності, схильність до консервативних форматів обслуговування кінцевих користувачів;
- розвиток кіберзлочинності;
- непрозорість фінансових операцій, що спричиняє зростання ризиків для організації інвестиційних процесів;
- низьку оперативність процесів удосконалення нормативно-правового регулювання фінансових ринків внаслідок поширення інноваційних банківських технологій.

Попри зазначені бар'єри, міжнародний та національний ринки перебувають під впливом банківських інновацій. Конкурентоспроможність на них окремого суб'єкта пов'язана з його інвестиційними та технологічними можливостями для впровадження банківських інновацій, здатних підтримувати лояльність власних клієнтів, що дозволяють оптимально вибудовувати управлінські бізнес-процеси, що зрештою підвищує ефективність роботи всієї банківської структури.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Малюкіна А. О.*

---

**Література:** 1. Андрощук Г. О. Патентування криптовалютних і блокчейн-технологій: стан, тенденції, проблеми регулювання. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2023. № 1–2. С. 53–63. DOI: 10.33731/1-22023.277148. 2. Андрощук Г. О. Інформаційно-комунікаційні технології в цифровій економіці: стан та перспективи розвитку: брошура. НДІ ІВ НАПрН України. Київ : Інтерсервіс, 2021. 84 с. 3. Філіпенко А. С., Резнікова Н. В., Рогач О. І. Діджиталізація сучасної системи міжнародних економічних відносин : монографія / за ред. О. І. Шниркова. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2020. 236 с. 4. Тараненко І. В. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі результатів конкурентного аналізу. Дніпро, 2021. 128 с. 5. Ковальчук Я. Ю., Чайковський Я. І. Сучасні фінтех-напрями в банківському секторі. *Світ фінансів*. 2020. Вип. 2 (63). С. 36–48. DOI: 10.35774/sf2020.02.036.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024 р.





## ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ РИНКУ СПОРТИВНОГО ОДЯГУ В УКРАЇНІ

УДК 796.015

Немченко А. С.

Здобувач вищої освіти 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено ринок спортивного одягу в Україні. Проаналізовано стан ринку та встановлено його перспективні напрями розвитку. Визначено споживчі вподобання ринку спортивного одягу в Україні та за кордоном, встановлено найбільших імпортерів та експортерів текстильного одягу.

**Ключові слова:** ринок спортивного одягу, експорт та імпорт текстильного одягу, споживчі уподобання, асортимент.



**Annotation.** The article examines the sportswear market in Ukraine. The state of the market is analyzed and its promising directions of development are established. Consumer preferences of the sportswear market in Ukraine and abroad have been identified, the largest importers and exporters of textile clothing have been identified.

**Keywords:** sportswear market, export and import of textile clothing, consumer preferences, assortment.



**Постановка проблеми.** Ринок спортивного одягу є важливою складовою глобального ринку моди та споживчих товарів. Україна не є винятком, адже наразі у населення спостерігається зростання інтересу до спорту та до активного способу життя. Сучасний ринок спортивного одягу є динамічним і конкурентним середовищем, де спеціалізовані магазини відіграють ключову роль у задоволенні попиту споживачів. Оскільки одяг сьогодні є не лише стратегічно важливим продуктом для населення, але й засобом задоволення естетичних бажань, соціальної ідентифікації та диференціації, важливим завданням залишається дослідження стану вітчизняного ринку спортивного одягу та зміни споживчих уподобань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Специфічні особливості розвитку ринку спортивного одягу та взуття привертали увагу українських дослідників. Цій темі присвячені роботи О. С. Курдюкова, О. І. Лабурцева, М. Г. Мінченко, А. О. Бойко, А. В. Доценко та інших. Автори зазначають, що на сьогодні ринок спортивного одягу є великим економічним сектором з високою конкуренцією, а також характеризують український ринок як ринок із високою залежністю від імпорту. Економічна криза та воєнний стан в Україні значно змінила структуру цього ринку та вплинула на стратегію діяльності виробників та ритейлерів спортивного одягу, тому дослідження змін у структурі та обсягах ринку спортивного одягу в Україні є можливістю визначення перспективних напрямів його розвитку.

**Метою** статті є дослідження стану та визначення перспективних напрямів розвитку ринку спортивного одягу в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ринок спортивних товарів у світі вважається одним із найбільших. Спортивна індустрія стрімко розвивається. Це одна з галузей світової економіки з обсягом майже 400 млрд доларів. За даними статті М. А. Крук: «70 % пропозицій на світовому ринку складає продукція, вироблена в Південно-Східній Азії під марками світових брендів, причому на частку Китаю припадає 65 %. Продукція, яка випущена в європейських країнах, займає приблизно 20 %». З кожним роком зростає кількість спортивних клубів і організацій, збільшується кількість людей, які долучаються до спорту, до активного способу життя, набуває популярності активний сімейний відпочинок. Постійно збільшується число спортивних уболівальників. На сьогодні в нашій країні сформувався спортивний стиль в повсякденному одязі і способі життя. На потреби людей відповідним чином реагує ринок спортивних товарів для активного відпочинку.

Незважаючи на зростаючу конкуренцію на українському ринку спортивного одягу, взуття та аксесуарів, цей сегмент залишається вкрай привабливим як для існуючих учасників, так і відкриває можливості для входження





нових гравців. Ринок спортивного одягу, взуття та аксесуарів характеризується значними масштабами потенційних прибутків та широкою споживчою базою, що свідчить про його перспективність. Протягом тривалого періоду ринок спортивних товарів демонструє стійку тенденцію до зростання. Експертне середовище одностайно визначає світовий ринок спортивного одягу, взуття та аксесуарів як один з найбільших. Його структуру формують не лише великі транснаціональні корпорації, але й сотні тисяч малих і середніх підприємств, що забезпечують мільйони робочих місць і роблять вагомий внесок у валовий внутрішній продукт своїх країн. Лідруючі позиції за обсягами продажів належать категоріям спортивного спорядження та одягу, за якими слідує спортивне взуття.

Високі темпи зростання ринку, посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій провідних міжнародних компаній, розвиток регіональних ринків, трансформація систем дистрибуції, формування ринкової інфраструктури та зростання інтересу до спорту і активного способу життя є визначальними тенденціями. На українському ринку спортивного одягу, взуття та аксесуарів домінуюче становище займають китайські виробники, тоді як частка продукції європейського та вітчизняного виробництва є меншою. Наразі, на думку представників компанії «Athletics»: «ринки спортивних товарів характеризуються найбільшою стабільністю у великих містах України. Однак їхня ємність невдовзі буде вичерпана, що загострить конкуренцію та змусить компанії, зацікавлені у розвитку, шукати нові, більш перспективні та ще не освоєні ринки» [6]. Незважаючи на те, що сучасний український ринок спортивного одягу, взуття та аксесуарів є досить масштабним, його потенціал значно вищий, що робить його одним із найперспективніших і найшвидше зростаючих ринків у світі. Усвідомлюючи це, багато іноземних виробників спортивного одягу вийшли на український ринок або розробили спеціальні колекції з урахуванням вподобань вітчизняних споживачів, активізувавши свою присутність. Світова федерація спортивної індустрії (WFSGI) та міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Company у своєму третьому щорічному звіті про індустрію спортивних товарів «Спортивні товари 2023: потреба у сталості у світі порушеної рівноваги» зазначають таке: «продажі спортивних товарів, одягу та взуття, які користувалися високим попитом, особливо під час пандемії, знизилися. Зростаюча економічна невизначеність та ризик поглиблення рецесії змушують споживачів економити, що спонукає бізнес шукати новий баланс між заощадженнями та інвестиціями» [6].

Підвищений інтерес споживачів до здоров'я та благополуччя під час пандемії став однією з головних причин швидкого відновлення галузі, головним чином завдяки зростанню зацікавленості до занять спортом серед нових клієнтів, про що свідчить збільшення продажів товарів для початківців.

2022 рік очікувався як один з проривних для індустрії спортивних товарів. Споживчі настрої покращилися порівняно з попереднім періодом завдяки послабленню карантинних обмежень на більшості ринків. Компанії формували значні замовлення в очікуванні зростання попиту та з метою уникнення проблем із ланцюгами постачання, які спостерігалися у 2021 році. Як наслідок, у першій половині 2022 року спостерігалися переважно позитивні результати діяльності (рис. 1). Проте повномасштабне вторгнення росії в Україну радикально змінило ситуацію, спричинивши прискорення інфляційних процесів у глобальному масштабі, особливо в європейському регіоні. Зростання цін на сировинні ресурси та енергоносії змусило низку компаній переглянути свою цінову політику в бік підвищення, що знайшло відображення на індексі споживчої впевненості (рис. 1).

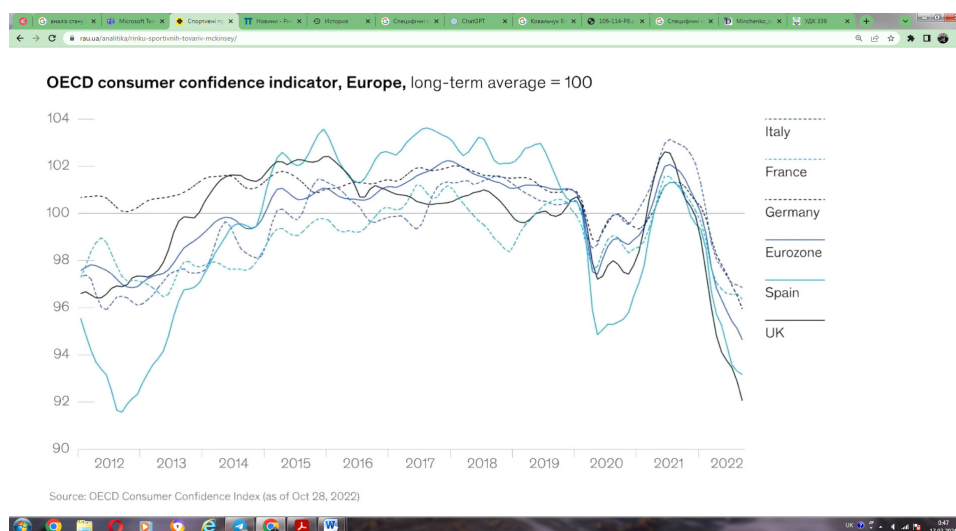


Рис.1. Індекс споживчої впевненості (станом на 28 жовтня 2022 р.)

Джерело: [6]



Водночас відбулося зниження споживчої довіри та скорочення споживчих витрат. Незважаючи на поступову стабілізацію ланцюгів постачання, стрімке нарощування пропозиції товарів у поєднанні зі зменшенням споживчого попиту призвело до значного перевиробництва та надлишкового товарного забезпечення. Починаючи з кінця 2022 року економічні перспективи погіршилися на тлі посилення геополітичної нестабільності та занепокоєння щодо тенденцій зміни відсоткових ставок, що спричинило додатковий тиск як на бізнес-середовище, так і на домогосподарства.

Внаслідок цього виробники спортивних товарів виявилися нездатними компенсувати скорочення обсягів продажів шляхом підвищення цін. За словами в. о. Президента та Генерального директора Under Armour Кола Брауна: «для відновлення балансу попиту та пропозиції необхідний певний проміжок часу. Тому стійкість бізнесу є ключовим фактором подолання тимчасових труднощів у найближчій перспективі та підготовки до наступної хвилі зростання» [7].

З огляду на те, що рівень інфляції у 2022 році досяг найвищих за останні 40 років показників, Всесвітня федерація індустрії спортивних товарів (WFSGI) та міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Company констатували: «лише 6 % компаній, які виробляють спортивні товари у США та Європі, впевнені у своїй стійкості та ефективності. Падіння попиту та надлишкові товарні запаси є основними проблемами. 22 % керівників очікують скорочення доходів та прибутків на 5 % і більше. Понад половина споживачів заявляють про намір зменшити обсяги споживання товарів, а близько 20 % планують перейти на більш дешеві бренди. Наприклад, на ринку США у 2022 році зниження споживчого попиту та обмежений асортимент призвели до скорочення доходів від продажу спортивного взуття та верхнього одягу на 4–6 %, а від реалізації фітнес-обладнання – на 28 % порівняно з 2021 роком. Винятком стали електричні велосипеди, продажі яких продовжили стрімко зростати (+16 %)» [6] (рис. 2).

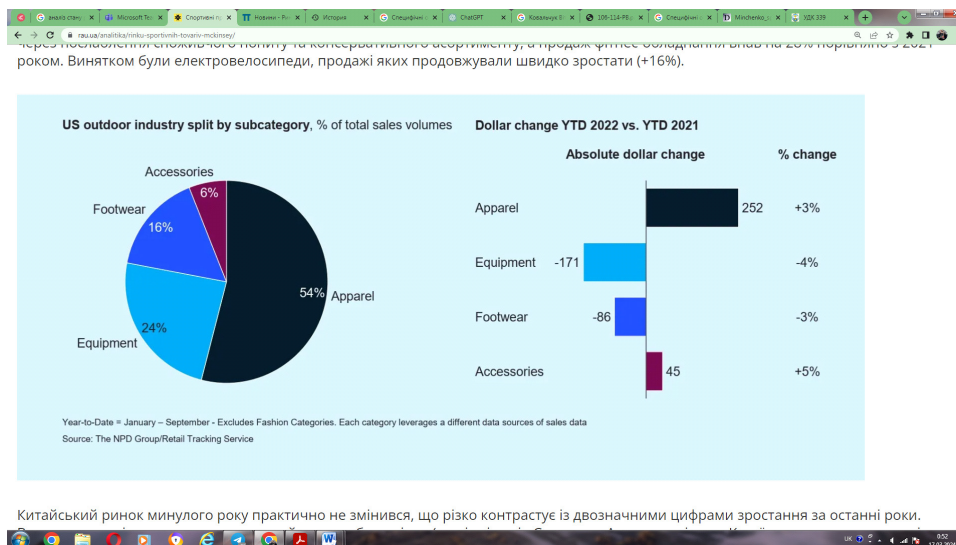


Рис. 2. Індустрія зовнішньої промисловості США та зміни курсу долара

Джерело: [6]

Протягом минулого року китайський ринок спортивних товарів практично не зазнав змін на протипагу двозначним темпам зростання, що спостерігалися протягом попередніх років. Водночас спостерігається зростання попиту з боку жіночої аудиторії споживачів (на відміну від західних країн, де жінки витрачають на спорт і фітнес менше, ніж чоловіки). Також спостерігається підвищення інтересу до нішевих видів спорту, таких як лижі та серфінг, а також до активного відпочинку на природі, наприклад, кемпінгу. Як наслідок, місцеві бренди, зокрема Anta та Li-Ning, жорстко конкурують між собою, пропонуючи вдосконалені товари для жіночого сегмента з метою завоювання більшої частки ринку. Відповідно, міжнародні бренди також перебувають під зростаючим конкурентним тиском.

Незважаючи на зазначені тенденції, спортивна продукція залишається товаром із високим попитом, адже сьогодні спорт – це не лише шлях до зміцнення здоров'я, а й спосіб життя. Навіть в умовах складної фінансової ситуації люди не відмовляються від занять спортом та придбання спортивних товарів. На сьогодні український



ринок спортивного одягу, взуття та аксесуарів продовжує інтенсивно розвиватися і не досяг свого пікового стану. Конкуренція на цьому ринку представлена величезною кількістю учасників з тривалим досвідом роботи, відомими брендами та широким асортиментом продукції.

Посилення глобалізаційних процесів, розвиток світової економіки та зростання чисельності населення планети призвели до збільшення обсягів виробництва одягу та швидкого нарощування і перерозподілу продукції у світовій торгівлі. Сьогодні світовий ринок одягу зазнає значних трансформацій. Це пов'язано зі стрімким зростанням виробництва різноманітних видів одягу, впливом модних тенденцій та зміною споживчих переважень. В умовах глобалізації попит і пропозиція на одяг є одним з найбільш динамічно зростаючих секторів економіки.

Український ринок одягу частково формується за рахунок продукції вітчизняних виробників, проте більша частина імпортується. Вітчизняні виробники представлені різними групами одягу: професійний, дизайнерський, діловий, верхній, весільний, святковий, домашній та повсякденний. Мода постійно змінюється, створюючи неоднозначний глобальний бізнес, який поєднує функціональність, естетику та сучасні технології.

Українські текстильні та швейні підприємства потребують базових навичок розвитку експорту, як і уряд на рівні макроекономічної політики. Нині відсутні державні інструменти сприяння експортній діяльності українських компаній. Інституційні механізми також є радше реактивними (наприклад, заходи проти дешевого і часто нелегального імпорту одягу з Китаю та інших країн), ніж проактивними (наприклад, сприяння розвитку підприємництва та визначення потенційних торговельних партнерів за кордоном).

За наведеним аналізом пропонується систематизація інформації за допомогою SWOT-матриці, що дає змогу краще визначити можливості розвитку ринку, його слабкості та сильні сторони (табл. 1).

Таблиця 1

**SWOT-матриця можливостей розвитку ринку, його слабкі та сильні сторони**

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Більше 10 % населення України займається фізкультурою або спортом.</li> <li>• Споживча поведінка в Україні відзначається великою кількістю покупців, які виявляють зацікавленість у придбанні спортивного одягу та взуття.</li> <li>• Тенденція до моди на спортивний стиль серед масового споживача.</li> <li>• Враховуючи війну та змінені економічні умови, більшість споживачів в Україні частіше обирають зручний спортивний одяг як практичний варіант для повсякденного використання</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока частка ринку світових брендів.</li> <li>• Обмежені категорії споживачів.</li> <li>• Складно конкурувати у рекламному просторі через обмежений бюджет на маркетинг і рекламу порівняно з міжнародними брендами.</li> <li>• Відставання від міжнародних технологічних та дизайнерських тенденцій.</li> <li>• Недостатньо розвинена мережа дистрибуції та обмежені можливості доступу до різних ринків.</li> <li>• Обмежений доступ до фінансування та інвестицій.</li> <li>• Потреба у базових навичках розвитку експорту</li> </ul>
<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Збільшення валового внутрішнього продукту.</li> <li>• Посилення пропаганди здорового способу життя.</li> <li>• Розвиток продажів через Інтернет.</li> <li>• Розвиток мережі роздрібної торгівлі.</li> <li>• Підвищення релевантності вітчизняного бренду</li> <li>• Підвищення поінформованості споживачів про здоров'я та поглиблення інтересу.</li> <li>• Поява нових технологій для поліпшення якості, комфорту та функціональності одягу</li> </ul>	<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зменшення доходів населення.</li> <li>• Можливість фінансової кризи.</li> <li>• Зростання інфляції.</li> <li>• Скорочення чисельності населення.</li> <li>• Зміна способу і стилю життя потенційних споживачів.</li> <li>• Погіршення ситуації з COVID-19 та військовим станом.</li> <li>• Нелегальне виробництво та продаж підроблених товарів можуть завдати шкоди репутації українських брендів і втрати доходів.</li> <li>• Низька якість спортивного одягу, який виготовляється на деяких виробництвах, може вплинути на репутацію українських брендів і зменшити довіру споживачів</li> </ul>

**Висновки.** В Україні присутня широка лінійка вітчизняних та імпортованих брендів спортивного одягу. Через низьку купівельну спроможність значної частини населення переважним попитом користується дешева імпортована продукція. Проте останні події у політичній та економічній сферах в Україні сприяють розвитку вітчизняного текстильного ринку. Ринок спортивних товарів динамічно розвивається, відбувається постійне оновлення асортименту, впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси. Український ринок спортивного одягу продовжує інтенсивно розвиватися і не досяг свого пікового стану. З огляду на високий рівень конкуренції на цьому ринку та масштабність діяльності провідних компаній, дедалі більшого значення на-



буває ефективність ведення бізнесу та постає потреба у базових навичках розвитку експорту. Ринок спортивної продукції є привабливим і має порівняно невисокий рівень ризику. Для його мінімізації необхідно сформувати збалансовану систему ведення бізнесу, яка б враховувала потреби споживачів та інтереси бізнес-середовища, що забезпечить економічну та соціальну ефективність підприємств на ринку спортивного одягу, взуття та аксесуарів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.

**Література:** 1. Кінець епохи fashion: що чекає ринок одягу в Україні // Аналіз ринку Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/konec-epohi-fashion-cho-zhdyot-rynok-odezhdy-v-ukraine>. 2. Крук М. А. Аналіз привабливості ринку спортивного одягу, взуття та аксесуарів в світі та Україні // Цифровий репозиторій Національного університету водного господарства та природокористування. URL: [https://ep3.nuwm.edu.ua/24497/1/Студвісник\\_1\(17\)2022\\_Крук%20М.\\_с.79-82%20\(1\).pdf](https://ep3.nuwm.edu.ua/24497/1/Студвісник_1(17)2022_Крук%20М._с.79-82%20(1).pdf). 3. Лабурцева О. І., Курдюкова О. С. Аналіз можливостей і загроз на ринку спортивних товарів в Україні // Київський Національний Університет Технологій та Дизайну, КНУТД. URL: <https://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-3/19.pdf>. 4. Мінченко М. Г., Бойко А. О., Доценко А. В. Розвиток спортивної індустрії: маркетингові аспекти. *Вісник СумДУ*. 2022. № 4. 329–336. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90903/3/Minchenko\\_sports\\_industry.pdf;jsessionid=1D69CE2CDA4825A68EA9512A122ED86C](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/90903/3/Minchenko_sports_industry.pdf;jsessionid=1D69CE2CDA4825A68EA9512A122ED86C). 5. Мірко Н. Оцінка стану та тенденцій розвитку внутрішнього ринку продукції легкої промисловості. *Ефективна економіка*. 2010. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=345>. 6. Спортивні прогнози: що змінилося на ринку спортивних товарів за рік і чого очікувати у майбутньому – дослідження McKinsey & Company. *Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players*. URL: <https://rau.ua/analitika/rinku-sportivnih-tovariv-mckinsey/>. 7. Export development as a new challenge for the Ukrainian textile and clothing industry: Employers' Group contribution. *European Economic and Social Committee*. URL: <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/news/export-development-new-challenge-ukrainian-textile-and-clothing-industry-employers-group-contribution>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ТЕНДЕНЦІЇ ЕКСПОРТУ Й ІМПОРТУ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

УДК 339.54

Ноженко А. О.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті охарактеризовано основні сектори сфери послуг. Визначено вплив інвестиційної активності на розвиток сектора послуг. Представлено торговельну спеціалізацію України у структурі міжнародного поділу праці. Проаналізовано динаміку експорту й імпорту послуг в економіці України за період 2011–2022 рр. Проведено аналіз географічної структури експорту й імпорту послуг в економіці України. Виявлено перешкоди ведення зовнішньої торгівлі у сфері послуг, з якими стикається Україна в сучасних умовах воєнного стану, та запропоновано напрями їхнього подолання.



**Ключові слова:** експорт, імпорт, послуги, зовнішньоторговельна діяльність, географічна структура, капітальні інвестиції.

**Annotation.** The article describes the main sectors of the service sector. The influence of investment activity on the development of the service sector is determined. The trade specialization of Ukraine in the structure of the international division of labor is presented. The dynamics of export and import of services in the economy of Ukraine for the period 2011-2022 were analyzed. The geographical structure of export and import of services in the economy of Ukraine was analyzed. Obstacles to conducting foreign trade in the field of services, which Ukraine faces in modern conditions of martial law, are identified, and ways to overcome them are proposed.

**Keywords:** export, import, services, foreign trade activity, geographical structure, capital investments.

**Постановка проблеми.** Зростання експорту й імпорту послуг є важливим показником економічного розвитку країни, проте українська економіка стикається з рядом викликів у цьому напрямку. Незважаючи на певні досягнення, динаміка зовнішньої торгівлі послугами за останні роки залишає бажати кращого. Проблемою залишається недостатній рівень конкурентоспроможності на міжнародних ринках, а також відсутність стратегічного планування та ефективних заходів підтримки для розвитку цього сектора. Тому актуальним є вивчення та аналіз факторів, що впливають на динаміку експорту та імпорту послуг в економіці України, а також розробка рекомендацій щодо покращення ситуації в цій галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням щодо розвитку та реформування сфери послуг в економіці України присвячували свої праці такі науковці, як Л. Агафонов, Н. Ведмідь, А. Вітренко [1], А. Гальчинський [2], М. Дорош, О. Моргулець, Я. Остафійчук, А. Ребенок, Є. Сахно, В. Орлов [6], К. Решетняк [8], В. Федорченко, Г. Щокін та ін. Незважаючи на значний науковий внесок у цю галузь, у сучасній науковій літературі відсутній повний системний аналіз тенденцій розвитку сфери послуг і зміни її сутнісних ознак в умовах постіндустріальних трансформацій.

Дослідження має **на меті** визначення ключових тенденцій та факторів, що впливають на експорт та імпорт послуг України в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні ринок послуг почав розвиватися з початку 90-х рр. ХХ ст., але його розвиток був нерівномірним. У великих містах спостерігалось активне зростання цієї сфери, тоді як у менших містах і сільських районах воно залишалось обмеженим [3]. Основними секторами сфери послуг, які використовували робочу силу та збільшували обсяги зайнятості, є такі: послуги фінансової діяльності; послуги операційної діяльності з нерухомим майном, оренда, інжиніринг і послуги для підприємців; послуги торгівлі, ремонту автомобілів, побутових товарів і предметів особистого вжитку, а також послуги готелів і ресторанів.

У період початкових трансформаційних змін сектор послуг проявив потенціал для швидкого зростання підприємницьких ініціатив у деяких сервісних індустріях, однак згодом почав демонструвати змішані тенденції. Ключовим етапом, що змінив ситуацію, стала глобальна фінансова криза 2008 р., яка спричинила значне зниження рівнів зайнятості не тільки в промисловості, але й у сфері послуг. Найбільше зниження рівнів зайнятості було зафіксовано у фінансових і страхових сферах (середнє зниження на 6,13 %); науковій діяльності (5,65 %); в галузі тимчасового розміщення та харчування (5,21 %); в освіті (1,46 %) та в секторі рекреаційних та екологічних послуг (1,85 %). Зменшення державного фінансування у медичній сфері та соціальних послугах (2,36 %), а також у культурі (2,65 %) мало відчутний негативний вплив на економічну та соціальну активність [5].

Інвестиційна активність суттєво впливає на розвиток сектора послуг. Аналіз галузевого розподілу капітальних інвестицій вказує на перевагу інвестицій у сфері послуг над інвестиціями в матеріальне виробництво. Останнім часом спостерігається збільшення інвестицій у аграрний сектор, що обумовлено природними умовами, наявністю родючих земель, зростаючим світовим попитом на харчові продукти та державною політикою в галузі міжнародної торгівлі, що сприяє спеціалізації України як виробника агропродукції [2]. У 2015 р. спостерігалось припинення зростання капітальних вкладень у промислове виробництво, як підтверджують дані. Замість цього інвестиції були переорієнтовані на сектор послуг. Проте ця тенденція у наступні роки не продовжувалася (рис. 1).

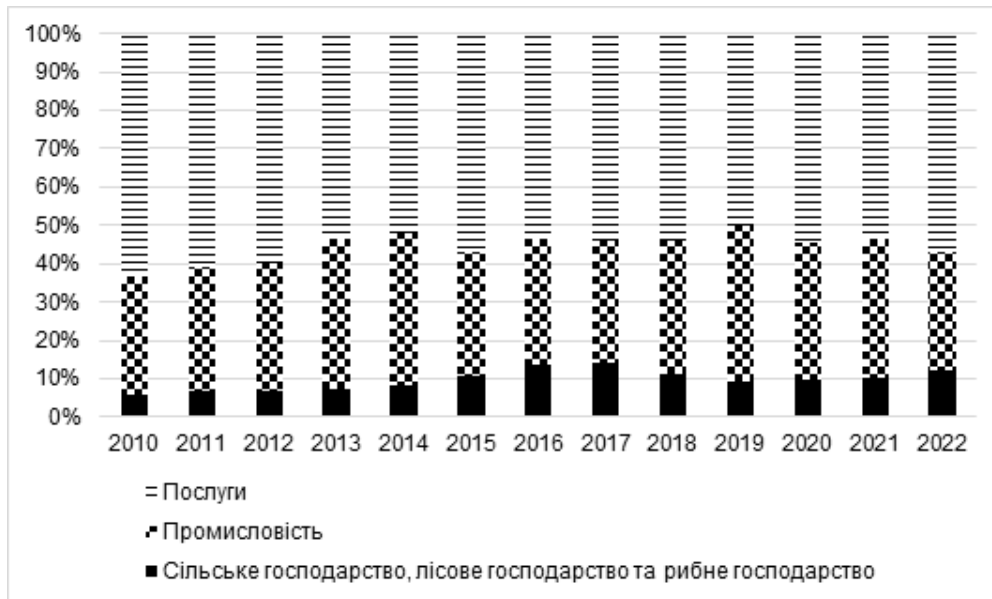


Рис. 1. Структура капітальних інвестицій в економіці України за видами економічної діяльності, %

Джерело: [5]

Основна увага на інвестування у сферу послуг вказує на неготовність галузей матеріального виробництва країни (промисловості та аграрного сектора) до приваблення інвестицій, що веде до погіршення їх матеріально-технічної основи. Це, своєю чергою, може спричинити зниження рівня розвитку цих секторів економіки та втрату виробничих можливостей України.

Один із ключових факторів, що визначає особливості розвитку сфери послуг в сучасному глобалізованому світі, – це торговельна спеціалізація країни у структурі міжнародного поділу праці. Для проведення економічного аналізу розглянемо статистичні дані щодо динаміки експорту й імпорту послуг за період 2011–2021 рр. (рис. 2).

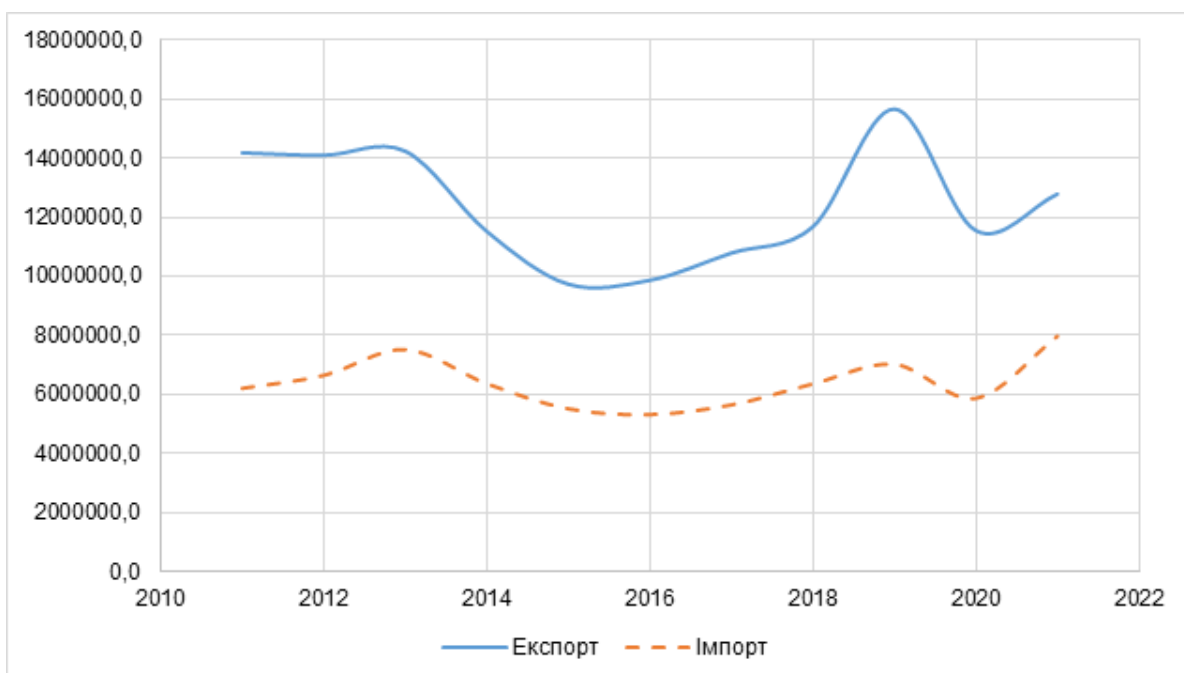


Рис. 2. Динаміка експорту й імпорту послуг в економіці України, 2011–2021 рр., тис. дол. США

Джерело: [5]



Проведений аналіз свідчить, що українська економіка відзначалася позитивним зовнішньоторговельним балансом у сфері послуг і була активно орієнтована на їхній експорт, оскільки обсяги експорту значно перевищували обсяги імпорту, і ця тенденція тривала з 2008 р. Проте починаючи з 2013 р. відзначалося скорочення зовнішньоекономічної активності України у сфері послуг, і в 2019 р. обсяги експорту й імпорту досягли рівня 2013 р. Стосовно структури зовнішньої торгівлі у сфері послуг, слід зазначити, що Україна найбільше експортувала послуги у секторі транспорту (59,3 % від загального обсягу у 2021 р.), телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги (16,0 % від загального обсягу у 2021 р.), та послуги з перероблення матеріальних ресурсів (10,7 % від загального обсягу у 2021 р.) [5]. Але основна частина цих послуг відноситься до галузей із низьким та середньотехнологічним рівнем перероблення.

У 2022 р. найбільш експортованими видами послуг були послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні (40,5 % від усіх експортованих послуг), що відображає високий рівень розвитку сучасних технологій та інформаційного суспільства в Україні. Послуги з переробки матеріальних ресурсів, хоча становили лише 10,1 % від загального обсягу експорту, все ще є значущим компонентом економіки з погляду доданої вартості та розвитку промисловості. Транспортні послуги, займаючи 32,3 % у загальному обсязі експорту, є важливим для забезпечення зв'язку та торгівлі з іншими країнами. Ділові послуги, які захоплюють 11,2 % у загальному обсязі експорту, відображають важливість консалтингових, фінансових та інших професійних послуг у міжнародному співробітництві. Загалом структура експорту послуг у 2022 р. відображає різноманітність та важливість різних секторів української економіки в контексті зовнішньої торгівлі [5].

Проте важливо зазначити тривожні тенденції у розвитку основних експортних галузей сфери послуг. Так, є відзначене падіння частки та скорочення обсягів надання транспортних послуг і послуг з перероблення матеріальних ресурсів. Це обумовлено зростанням міжнародної конкуренції, погіршенням якості та зношуванням української транспортної інфраструктури, а також великими енерговитратами у національному виробничому секторі. Єдиним сегментом сфери послуг, що показував позитивну динаміку, є телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги, з обсягами надання, що зростають, та часткою у структурі зовнішньої торгівлі.

Розглядаючи структуру імпорту послуг за їхніми видами в національній економіці України, можна зазначити, що вона є більш різноманітною порівняно з експортом. Транспортні послуги знову займають провідне місце у структурі імпорту (23,1 % від загального обсягу у 2021 р.), підтверджуючи тим самим роль України як транзитної держави. Основну частину імпорту транспортних послуг становили послуги повітряного транспорту (49,5 %) та залізниці (16,5 %) [5].

Аналізуючи структуру імпорту послуг за видами у 2022 р., можна зробити такі висновки. Транспортні послуги займають найбільшу частку в загальному обсязі імпорту, становлячи 34,5 %. Це свідчить про значну залежність від імпорту транспортних послуг для забезпечення потреб внутрішнього ринку та зовнішньої торгівлі. Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги також мають значну частку – 13,7 %, що вказує на важливість цих секторів у розвитку сучасного суспільства та бізнесу. Ділові послуги, що становлять 17,8 %, є також важливим компонентом імпорту, що відображається в міжнародній торгівлі послугами та професійними консультаціями. Загалом структура імпорту послуг у 2022 р. відображає важливість різних секторів економіки для задоволення потреб українського ринку та ефективного функціонування на міжнародній арені [5].

Ці тенденції свідчать про те, що національна сфера послуг не повною мірою відповідає вимогам і вишкам постіндустріального розвитку. Зростання імпорту цих послуг свідчить про формування в економічній системі особливих потреб в оптимізації та підвищенні ефективності за допомогою залучення передових світових технологій та методів ведення міжнародного бізнесу. Зокрема, важливо зазначити високу частку імпорту послуг у сфері державного управління, а також швидкі темпи її зростання з 2013 р. Ця динаміка свідчить про активізацію міжнародної допомоги в процесах реформування українського суспільства на шляху до його постіндустріального розвитку [5].

Географічну структуру експорту й імпорту послуг у 2021 р. наведено на рис. 3 та рис. 4 і є підтвердженням вищезазначених висновків.

Аналіз інформації, наведеної на рис. 3, 4, доводить, що основна частина імпорту послуг в економіку України припадала на країни Європи (49,78 %) та США (11,04 %), які за міжнародною класифікацією зараховують до розвинених країн, що експортують знанневі місткі, інноваційні, високотехнологічні послуги.

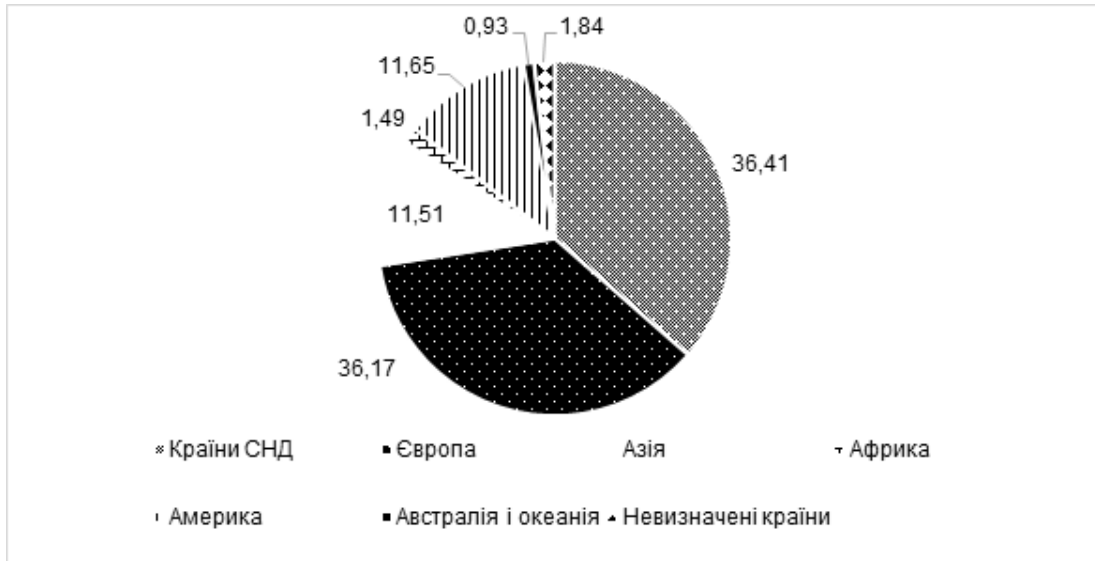


Рис. 3. Географічна структура експорту послуг в економіці України у 2021 р., у %

Джерело: [5]

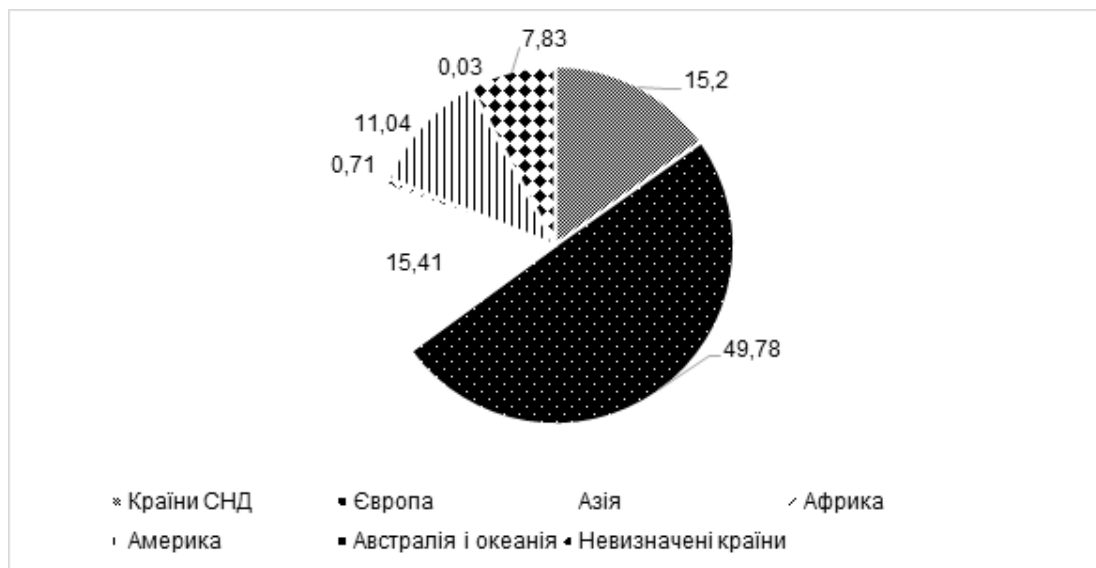


Рис. 4. Географічна структура імпорту послуг в економіці України у 2021 р., у %

Джерело: [5]

Основними експортними партнерами України у сфері послуг були країни СНД, господарські системи яких у більшості споживають традиційні послуги, властиві індустріальному етапу розвитку суспільства – низько- та середньотехнологічні. Високу частку експорту послуг до країн Європи пояснюють географічним положенням України та операційною діяльністю національних суб'єктів з транзиту газових ресурсів.

Підсумовуючи, зазначимо, що протягом останніх 10 років український експорт чітко спрямовувався на країни Європейського Союзу. У результаті складного 2022 р. Україна вивозила свої товари та послуги до 233 країн та територій світу. Найважливішими партнерами країни виявилися Польща, Румунія, Туреччина, Китай, Угорщина та Німеччина [5].





Також важливим фактором було підписання Постанови Комісії ЄС від 16 квітня 2014 року № 374/2014, яка передбачала надання автономних преференцій Європейським Союзом для України. Це значною мірою спростило процедуру митного контролю та супроводжувалося зменшенням або скасуванням митних зборів на товари українського походження [4].

**Висновки.** Отже, можна стверджувати, що, по-перше, структура експорту свідчить про значний внесок транспортних, телекомунікаційних та комп'ютерних послуг у загальний обсяг експорту, відображаючи високий рівень розвитку сучасних технологій в Україні. По-друге, спостережені зменшення залежності від імпорту та зростання експорту до країн Європейського Союзу вказують на стратегічну диверсифікацію торговельних партнерів та збільшення конкурентоспроможності української економіки. Незважаючи на складну сучасну ситуацію в Україні, виявлені тенденції свідчать про поступовий розвиток та адаптацію української економіки до глобальних змін і відображають потенціал для подальшого зростання експорту послуг у майбутньому.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Козуб В. О.

---

**Література:** 1. Вітренко А. О. Сервісна економіка: теорія, сучасні виклики та глобальні тренди : монографія. Київ : Знання, 2016. 413 с. 2. Гальчинський А. С. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна. Київ : Рута, 2011. 344 с. 3. Гапоненко, Я. І., Швагірева В. С. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності у сфері послуг. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 4 (1). С. 63–64. 4. Дашборд щодо експорту України (2022). URL: [https://export.gov.ua/722-Dashbord\\_eksportu\\_ukraini](https://export.gov.ua/722-Dashbord_eksportu_ukraini). 5. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>. 6. Орлов В. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 11–13. 7. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>. 8. Решетняк К. Е. Експортно-імпортні операції як основа зовнішньоекономічної діяльності. *Управління розвитком*. 2012. № 3 (124). С. 30–32. 9. Regulation (EU) NO 374/2014 of the European Parliament and of the council of 16 April 2014 on the reduction or elimination of customs duties on goods originating in Ukraine, (2014). URL: <https://www.chamber.kr.ua/images/PDF/eur-No374-2014.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2024 р.



## УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У ТРАНСПОРТНОМУ СЕКТОРІ ПІД ЧАС ІННОВАЦІЙНОГО ПРОГРЕСУ

УДК 330.341.1

Олейникова Ю. І.

Студентка 4 курсу  
факультету менеджменту і маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу особливостей управління маркетингом у транспортному секторі в контексті інноваційного розвитку. Розглянуто ключові виклики та можливості, які виникають перед транспортними



підприємствами в умовах глобальних технологічних змін, і пропонування стратегії адаптації маркетингових підходів до нових умов господарювання.

**Ключові слова:** маркетинг, транспортний сектор, інновації, управління, технологічні зміни.



**Annotation.** The article is devoted to the analysis of the peculiarities of marketing management in the transport sector in the context of innovative development. The key challenges and opportunities that arise before transport enterprises in the conditions of global technological changes are considered, and the strategy of adapting marketing approaches to new business conditions is proposed.

**Keywords:** marketing, transport sector, innovation, management, technological changes.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** В умовах стрімкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції транспортні підприємства стикаються з необхідністю адаптації своїх маркетингових стратегій до нових реалій. Проблема полягає в ідентифікації ефективних підходів до управління маркетингом, які б дозволили підприємствам не лише вижити, а й розвиватися в динамічному інноваційному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами управління маркетингом під час інноваційного прогресу присвятили свої роботи науковці [1–5], а саме Гук О., і Мельник А. [1], Лазоренко Л. В. [2], Ковбас Г. І. [3], Гвоздік А. Г. [4], Маліновська О., Корень Д. [5] та ін. Проте питання управління маркетингом під час інноваційного прогресу підприємства є дослідженим недостатньо повно і комплексно.

**Мета** роботи полягає у виявленні ключових факторів, що впливають на ефективність маркетингового управління в транспортному секторі в умовах інноваційного розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вплив інновацій на маркетингові стратегії в транспортному секторі: [1] розглядаються ключові інновації, що впливають на транспортний сектор, включаючи цифровізацію, автоматизацію, електрифікацію транспортних засобів, розвиток шерингових послуг і використання інтелектуальних систем. Проаналізовано, як ці зміни вимагають перегляду традиційних маркетингових стратегій та підходів, а також створюють нові можливості для просування послуг і залучення клієнтів [2].

Адаптація маркетингових каналів: детальний огляд змін у використанні маркетингових каналів, включаючи перехід від традиційних рекламних медіа до цифрових платформ, соціальних мереж, мобільних додатків. Описано, як інтеграція цих каналів з новітніми технологіями, такими як штучний інтелект і машинне навчання, може підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Персоналізація маркетингових зусиль [4]: обговорюється роль великих даних та аналітики в персоналізації маркетингових стратегій. Як збір та аналіз інформації про поведінку споживачів та їхні переваги дозволяють створювати цільові пропозиції, підвищуючи лояльність клієнтів і задоволеність сервісом.

Стійкість та екологічна відповідальність: висвітлюється важливість екологічної стійкості та корпоративної соціальної відповідальності в сучасному маркетингу [2]. Розглядається, як зелені інновації та практики можуть слугувати не лише зменшенню впливу на довкілля, але й ефективним маркетинговим інструментом, що підсилює бренд.

Виклики та перспективи: оцінюються потенційні виклики, які стоять перед транспортними підприємствами у сфері маркетингу внаслідок інноваційного розвитку, включно з потребою в постійному навчанні та адаптації персоналу, інвестиціями в нові технології та впливом на законодавче регулювання [3]. Також розглянуто стратегії подолання цих викликів, зокрема, через партнерства, співпрацю зі стартапами та активне використання зовнішніх інноваційних ресурсів.

Інтеграція інноваційних рішень: аналізується, як інтеграція різноманітних інноваційних рішень може створити синергію в маркетингових стратегіях транспортних підприємств [4]. Приклади включають взаємодію між аналітикою даних і мобільними додатками для надання персоналізованих послуг і вдосконалення клієнтського досвіду.

Майбутнє маркетингу в транспортному секторі: обговорюється майбутнє маркетингу в транспортному секторі в контексті швидкого інноваційного розвитку, включно з потенціалом віртуальної та доповненої реальності.



ності, блокчейну та інших передових технологій. Оцінюється, як ці інновації можуть трансформувати взаємодію з клієнтами, маркетингові комунікації та моделі надання послуг [4].

Заключний аналіз: підсумовується важливість гнучкості, інноваційного мислення та стратегічного планування для успішного управління маркетингом в транспортному секторі в умовах неперервних інновацій. Наголошується на необхідності балансу між впровадженням новітніх технологій і збереженням орієнтованості на потреби та очікування клієнтів [5].

Демонструється, як інноваційний розвиток в транспортному секторі вимагає від маркетологів не лише адаптації до нових умов, але й активної участі у формуванні майбутнього галузі через розробку та впровадження передових маркетингових стратегій [3].

**Висновки.** Таким чином, інвестиції в інновації виявилися ефективними для забезпечення сталого розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності на ринку та покращення фінансових показників. Інновації не тільки сприяли оптимізації внутрішніх процесів і зниженню витрат, але й значно покращили ринкові позиції підприємства, збільшивши його ринкову частку та впізнаваність бренду серед споживачів.

Водночас впровадження інновацій позитивно вплинуло на корпоративну культуру, стимулюючи креативність та інноваційне мислення серед співробітників. Зусилля, спрямовані на розвиток інновацій, також забезпечили підприємству стратегічну гнучкість, дозволяючи ефективно реагувати на зміни ринкових умов і потреб клієнтів.

Інноваційна діяльність мала важливий соціальний та екологічний вплив, сприяючи сталому розвитку та демонструючи корпоративну соціальну відповідальність підприємства. Це не тільки підвищило лояльність клієнтів, але й покращило імідж компанії в суспільстві.

Загалом аналіз підтвердив, що інноваційна діяльність є ключовим чинником для забезпечення довгострокового успіху підприємства в динамічному та конкурентному бізнес-середовищі.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Мажник Л. О.*

---

**Література:** 1. Гук О., Мельник А. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. учасн. I Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ : НТУУ «КПІ» ім. І. Сікорського, 2020. С. 164–165. 2. Лазоренко Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 3. С. 13–17. 3. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2020. № 27. С. 16–22. 4. Гвоздзік А. Г. Маркетингові управління підприємством: основні аспекти. *The IV International Science Conference «Problems of practice, science and ways to solve them»*. October 11–13, Milan, Italy. 201 р. 5. Маліновська О., Корень Д. Інноваційний менеджмент як вимога сучасності. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 538–541.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2024 р.





## ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.984:339.5

Осьмачко М. С.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародних економічних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто планування експортної діяльності підприємства, а також теоретичні основи планування. Досліджено етапи входження на зовнішні ринки. З метою відстеження стану виходу підприємства на певний ринок використано методи планування, етапи експортної діяльності та періодичність перегляду плану.

**Ключові слова:** експорт, експортна діяльність, зовнішньоекономічна діяльність, планування, прогнозування.

**Annotation.** This article discusses the planning of export activities of an enterprise. The article discusses the theoretical foundations of planning. The stages of entering foreign markets are analyzed. In order to track the status of an enterprise's entry into a particular market, planning methods, stages of export activity and frequency of plan revision are used.

**Keywords:** export, export activity, foreign economic activity, planning, forecasting.

**Постановка проблеми.** У сучасному глобалізованому світі експорт є важливим рушієм економічного зростання та розвитку. Вихід на нові ринки відкриває перед компаніями широкий спектр можливостей для збільшення обсягів продажів, залучення нових клієнтів і підвищення конкурентоспроможності. Планування експортної діяльності є дуже важливим кроком для компаній, які бажають займатися зовнішньою торгівлею. Завдання експортного планування вимагає ретельного аналізу, підготовки та реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Планування в компаніях знаходиться в центрі уваги таких національних і міжнародних дослідників, як Акофф Р. Л., Багрова І. В. [1], Череп А. В. [6], Мельник О. Г., Нагірна М. Я. [3] та ін. Вони розглянули різні аспекти бізнес-планування та виділили конкретні проблеми, які можуть виникнути в цьому процесі через недосвідченість, неадекватний аналіз або неправильне використання даних у бізнес-плануванні. Наприклад, переоцінка або недооцінка обсягу продукту або послуги через неадекватну оцінку; неправильна оцінка конкурентних переваг, тобто неадекватний аналіз конкурентів та унікальних характеристик бізнесу, що може призвести до втрати конкурентних переваг; недостатнє усвідомлення потреб клієнтів, тобто відсутність чіткого розуміння потреб і бажань клієнтів, що може призвести до використання неефективних стратегій маркетингу та продажів, наприклад, використання неефективних стратегій маркетингу та продажів.

**Метою** статті є аналіз системи планування на підприємствах в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема забезпечення життєздатності українських підприємств стає надзвичайно актуальною в умовах воєнного стану в Україні. Особливо це стосується зовнішньоекономічного сектора, де експорт є ключовим елементом. Планування експортної діяльності є найважливішим елементом у загальній системі управління підприємством.

Безсумнівно, що на сучасному етапі найбільш розвинутою формою міжнародних відносин є зовнішня торгівля. Це зумовлено інтенсивним зростанням світового ринку, нерівномірністю розвитку різних галузей промисловості в різних країнах і неможливістю реалізації надлишків продукції на внутрішньому ринку та ґрунтується на глибокій спеціалізації країн і міжнародному поділі праці.

Виробництво продукції для експорту може вимагати нового, більш інноваційного та ефективного обладнання, що ставить перед працівниками всіх рівнів нові виклики. Експортери повинні відповідати сучасним вимогам і виробляти товари відповідно до високих стандартів через більш конкурентні експортні ринки. Саме подолання таких перешкод дозволяє підприємствам-експортерам працювати ефективніше.

Не викликає сумніву той факт, що експортна діяльність позитивно впливає на стан функціонування підприємств-експортерів, а також твердження про те, що загальні показники діяльності підприємств-експортерів



є кращими, ніж показники подібних підприємств. Водночас для успішного виконання експортних операцій необхідно створити ефективну систему планування.

На основі багатьох видань і досліджень можна сформуваати приблизну структуру формування планування експорту підприємства:

- спочатку треба виділити ринки тих країн, куди планується експорт, а також конкурентні переваги конкретного підприємства;
- надалі слід детально проаналізувати всі важливі аспекти потенційних ринків збуту та визначити цільового споживача та конкурентів у середовищі;
- наступним кроком ми повинні виділити унікальність нашого продукту та його порівняння з конкурентами;
- потім слід обдумати свою маркетингову стратегію при виході на новий ринок і канали продажу;
- звісно ж, треба визначитися з аспектами виробництва нашого продукту у потрібній кількості та його транспортування або надання послуг;
- потрібно побудувати очікуваний план об'ємів продажу продукту, доходу від нього, виокремити витрати для його продажу (виробництво, логістику, маркетинг);
- при плануванні завжди потрібно мати в умі про можливі ризики та неочікуваних обставини та бути готовими оперативно їх вирішити;
- слід виокремити ключових учасників керування експортною діяльністю та їх обов'язків;
- ну, і завжди завершальний етап планування заключається у моніторингу запланованої діяльності за різними метриками та критеріями.

Крім того, важливо пам'ятати, що спрямованість бізнес-планів на певну діяльність чи ринок може відрізнятися залежно від різних факторів, пов'язаних із діяльністю підприємства чи особливостями ринку експорту.

Також необхідно більш детально розглянути всі особливості ЗЕД у сфері міжнародної торгівлі та права, щоб переконатися, що всі законодавчі вимоги, акти та накази, які стосуються міжнародної торгівлі, норм і правил бізнесу та інших законів, які регулюються, виконуються підприємством. Компанії, які експортують свої продукти чи послуги, можуть зіткнутися з кількома проблемами, пов'язаними з бізнес-плануванням, коли вони відкривають нові ринки. До прикладу, ринок може бути недостатньо досліджений, а отже, може бути недостатньо інформації. Обмежена інформація про конкурентів, споживачів, закони та інші речі, які впливають на бізнес, може виникнути при вході на міжнародний ринок. Це може зробити більш складним прогнозувати попит, а також інші фактори.

Можливі та міжкультурні відмінності між країнами. Це вплине на спілкування з місцевими партнерами, споживачами та клієнтами. Неправильне розуміння місцевих стандартів, мови, звичаїв і цінностей призведе до неефективних маркетингових стратегій і низького прийому продукту на ринку, що впливає на успіх і показники ефективності. Таким чином, витрати на просування товару будуть збільшені.

Своєю чергою, законодавчі та регуляторні проблеми є основними проблемами. Якщо законодавство кожної країни відрізняється, компанії можуть не бути повністю ознайомлені з законами та правилами країни, куди вони збираються експортувати. Кожна країна має свою систему правил і стандартів, що стосуються експорту товарів і послуг.

Отже, планування експортної діяльності підприємства слід розглядати як процес розробки та реалізації довгострокових, середньострокових і короткострокових планів для подальшого розвитку підприємства з урахуванням його внутрішнього потенціалу та змін зовнішнього середовища. Воно є ключовим інструментом управління, який дозволяє передбачити та узгодити цілі, місію, стратегію та тактику компанії. Щоб забезпечити довгострокову рентабельність і досягти успіху на зовнішніх ринках, особливо важливо це в умовах кризи. Бізнес-планування є важливим інструментом для розвитку бізнесу в світі, який постійно змінюється та глобалізується.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.*



146 с. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/l\\_796\\_67558907.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf). **3.** Мельник О. Г., Нагірна М. Я. Діагностика факторів впливу на експортну діяльність підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 63–66. **4.** Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 191–196. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-2-191-196. **5.** Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Житомир : ЖДТУ, 2010. 292 с. **6.** Череп А. В., Ортинська О. Л. Організаційно-економічний механізм експортної діяльності підприємства. *Національне господарство України: теорія та практика управління*. 2008. С. 232–236.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ВИКЛИКИ ТА ПЕРЕШКОДИ В ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

УДК 339.1

Павлик А. С.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародних економічних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено ключові виклики та перешкоди, з якими стикаються підприємства у сфері інтернет-торгівлі на міжнародному ринку. Розглянуті фактори включають технологічні обмеження, правові аспекти та конкуренцію. На основі аналізу надано рекомендації щодо подолання цих перешкод та підвищення ефективності міжнародного електронного бізнесу.

**Ключові слова:** інтернет-торгівля, міжнародний ринок, перешкоди, технології, конкуренція, рекомендації.



**Annotation.** The article explores the key challenges and obstacles faced by enterprises in the field of internet commerce on the international market. The factors considered include technological constraints, legal aspects, and competition. Based on the analysis, recommendations are provided for overcoming these obstacles and enhancing the effectiveness of international electronic business.

**Keywords:** E-commerce, international market, obstacles, technologies, competition, recommendations.



**Постановка проблеми.** Міжнародна торгівля є ключовим елементом світової економіки, яка розвивалася протягом тисячоліть, переходячи через різні етапи. Від простих обмінів між античними цивілізаціями до сучасних глобальних торговельних угод і ланцюгів постачання міжнародна торгівля зазнала значних змін у своїй історії.

Зростання глобалізації і швидкість розвитку технологій створюють нові можливості для бізнесу, проте водночас викликають і нові виклики. Розуміння цих перешкод і вміння їх подолати визначає успіх компаній у міжнародній торгівлі через Інтернет.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням сутності та проявів фінансової кризи займалися Пильнова В. П. [1], Чайка Т. Ю. [2], Проскурніна Н. В. [4], Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. [5] та інші.

**Метою** статті є виявлення та обґрунтування ключових проблем, що ускладнюють міжнародну інтернет-торгівлю, з метою пропонування стратегій подолання цих перешкод. Також знайомство із загрозами безпеці інформації в мережі Інтернет.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наразі найшвидшими темпами розвивається та витісняє інші традиційні способи продаж - електронна комерція (інтернет-магазин). До його переваг відносяться: невеликий розмір стартового капіталу, відносно проста процедура реалізації, відсутність необхідності мати торговельні зали та кількісний персонал. Крім того, сучасні технології дозволяють віддалено сформувати реальне уявлення про товар та скоротити терміни доставки від інтернет-продавця до покупця [1].

Незважаючи на швидкий розвиток електронної комерції, існують деякі недоліки. До них відносяться проблеми з безпекою та захистом даних, конкуренція з боку місцевих магазинів, проблеми логістики та доставки, а також необхідність пристосування до регуляторних вимог і правових аспектів у різних країнах.

Велике значення має наявність проблеми довіри в інтернет-торгівлі пов'язана зі специфікою здійснення товарно-грошових відносин за допомогою Інтернет: отримання товару або послуги рознесене за часом з отриманням грошей [2]. За статистичними даними, негативні відгуки є найбільшим стримуючим фактором для покупок в Інтернеті (рис. 1). Це свідчить про важливість для покупців думати про репутацію продавців і якість товарів чи послуг.

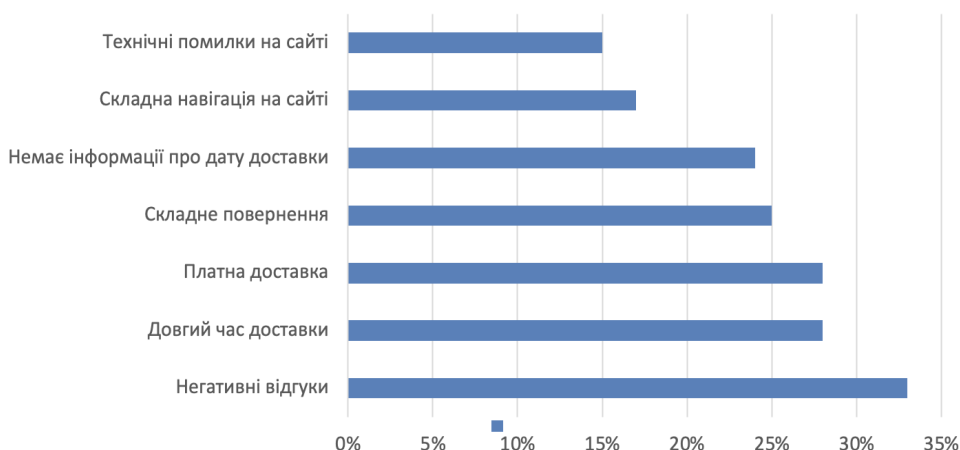


Рис. 1. Критерії які стримують людей від покупок в Інтернеті

Отримані результати дослідження полягають у тому, що важливість довіри споживачів до продуктів чи послуг, які вони купують. Коли споживачі бачать негативні відгуки або відгуки низької якості, вони стають більш обережними і можуть відмовитися від покупки.

Порівняно з іншими факторами, такими як довгий час доставки, платна доставка, складне повернення та недостатність інформації про дату доставки, негативні відгуки відображають більш широкий спектр проблем, які можуть вплинути на загальне задоволення покупців. Тоді як інші фактори можуть бути певними аспектами послуги доставки, негативні відгуки стосуються якості самого товару або послуги, а також взаємодії зі стороною продавця.

Одним з можливих шляхів зниження ризиків і підвищення довіри покупців до інтернет-торгівлі є введення в ланцюжок Продавець - Покупець посередника, що забезпечує гарантії безпеки. Прикладом такого посередника є інтернет-аукціони [2]. Побудова довіри вимагає ефективної комунікації з клієнтами. Це означає не лише надання достатньої інформації про товари та послуги, але й готовність вислухати та вирішувати будь-які питання або проблеми, які можуть виникнути. Комунікація повинна бути прозорою, доступною та оперативною, щоб покупці відчували, що їхні питання та концерна беруться до уваги [4].



Також варто зазначити, що зростання популярності інтернет-торгівлі спричинило появу великої кількості учасників на ринку. Це призвело до насиченості ринку та зростання конкуренції між підприємствами, які пропонують схожі товари та послуги. Нові учасники зіткнулися з викликом привернути увагу споживачів у умовах, коли вони вже мають великий вибір.

Протікання економічних процесів носить динамічний характер, що зумовлює в умовах гострої конкуренції підприємства адаптацію до швидкоплинних умов зовнішнього і внутрішнього середовища. За цих обставин виграє те підприємство, яке швидше інших пристосовується до реалій часу й адаптується до нових умов господарювання [5].

Найпоширенішими причинами нестійкого положення підприємств на ринку є [6]:

- недиагностовані цілі та стратегії найближчих конкурентів;
- недостатня реакція на потреби споживачів;
- помилки у визначенні пріоритетів розвитку;
- інтенсивна конкуренція в галузі;
- одностороння реалізація товарної політики підприємства;
- обмеженість можливостей у проведенні конкурентоспроможного ціноутворення;
- фінансова нестабільність підприємств;
- відсутність системи стратегічного довгострокового планування;
- використання застарілих систем і методів управління підприємством;
- застосування застарілої техніки і технологій;
- використання неефективних методів організації збуту та просування товару.

Велике значення має кіберзлочинність, адже середня кількість вебатак на продавців електронної комерції на місяць становить 206 000. За оцінками, витрати на кіберзлочинність у всьому світі досягнуть 10,5 трлн дол. США щорічно до 2025 року, що підкреслює необхідність посиленних заходів. У 2023 році Сполучені Штати продовжують мати найвищу вартість витоку даних – 5,09 млн доларів.

Таблиця 1

#### Засоби по захисту комп'ютерних систем у мережі Інтернет

Засіб захисту	Опис
Антивірусне програмне забезпечення	Програми, що сканують і виявляють віруси, троянські програми, шпигунське програмне забезпечення та інші шкідливі програми
Брандмауер (фаєрвол)	Програми або пристрої, що фільтрують та контролюють вхідні та вихідні мережеві трафіки, запобігаючи несанкціонованому доступу до системи
Антишпигунське програмне забезпечення	Програми, які виявляють і блокують шпигунське програмне забезпечення, яке збирає конфіденційну інформацію користувача без його згоди
Вебфільтри	Програми або пристрої, що блокують доступ до вебсайтів зі схильністю до небезпечних або небажаних матеріалів, таких як шкідливі програми або дорослі вміст
Парольний менеджер	Програми, які генерують та зберігають складні паролі для різних облікових записів користувача, забезпечуючи безпеку та зручність використання

Джерело: сформовано автором

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», як структура системи захисту інформації, що забезпечує суб'єктами переказу коштів (рис. 2), визначає правові засади використання електронних документів і організацію електронного документообігу в Україні. Він встановлює правовий статус електронних документів, регулює їх створення, обмін, зберігання та використання, встановлює вимоги до електронного підпису та інших методів електронної ідентифікації, визначає порядок організації електронного документообігу в державному секторі та між суб'єктами господарювання, а також встановлює відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері електронних документів та електронного документообігу [7].





Таким чином, одним із підходів для успішної соціальної комерції є стратегія LEAD (Слухай, експериментуй, застосовуй, розвивай). Слухати означає спостерігати за ринком і конкуренцією. Спостереження мають бути включені в моніторинг для визначення власної ринкової вартості компанії та її статусу. Таким чином, можна визначити всі відповідні інструменти в соціальній комерції та привести до покращення власних можливостей. У сфері експериментування цілі компанії повинні бути визначені на цій основі і досягнуті за допомогою різних невеликих експериментів, але слід уникати високих ризиків та інвестицій.

<b>Захист інформації забезпечується:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•законодавчими актами України та іншими нормативно-правовими актами, а також внутрішніми нормативними актами суб'єктів переказу, що регулюють порядок доступу та роботи з відповідною інформацією;</li><li>•заходами охорони приміщень, технічного обладнання відповідної платіжної системи та персоналу суб'єкта переказу;</li><li>•технологічними та програмно-апаратними засобами криптографічного захисту інформації.</li></ul>

Рис. 2. Структура системи захисту інформації, що забезпечується суб'єктами переказу коштів

Найважливішим аспектом для високої лояльності клієнтів є знання про власних користувачів. Завдяки різноманітним інструментам соціальної комерції користувачі можуть створювати персоналізовані списки побажань і дизайни й обговорювати їх на форумах і в соціальних мережах.

З цих рекомендацій можна зробити такі висновки щодо успішного існування соціальної комерції:

1) Соціальна комерція – це не просто продаж: йдеться не про пряму покупку продукту, а про досвід його використання та підвищення обізнаності про нього.

2) Використання особистих стосунків: компанії повинні дозволяти клієнтам працювати на них. Вони рекламують компанію або продукт від їхнього імені і таким чином підвищують авторитет і довіру.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Малюкіна А. О.

**Література:** 1. Пильнова В. П. Інтернет-торгівля: особливості реалізації товару за допомогою інтернету. *Economy. Management. Business*. 2020. Т. 31. № 1. DOI: 10.31673/2415-8089.2020.012929. 2. Чайка Т. Ю. Проблема довіри в Інтернет-торгівлі : thesis. 2013. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/23578>. 3. U.S.: e-commerce ad spending 2018-2028 | Statista. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/272391/us-retail-e-commerce-sales-forecast/>. 4. Проскурніна Н. В. Аналіз маркетингових комунікацій підприємств роздрібною торгівлі зі споживачами. *Management and administration in the field of services: selected examples* / ed.: Т. Pokusa, Т. Nestorenko. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2020. Р. 62–72. 5. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/11.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/11.pdf). 6. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/13\\_2017.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/13_2017.pdf). 7. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.





## СУЧАСНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

УДК 658.5

Погосова Е. В.

Студентка 4 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

***Анотація.** Визначено, що ефективне управління ресурсами, операційною діяльністю та ризиками має значний вплив на здатність банку генерувати прибуток. Надано огляд міжнародної банківської діяльності, яка є ключовою для забезпечення ліквідності та стабільності. Розглянуто важливість високої прибутковості як індикатора ефективного використання ресурсів і ключового фактору конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.*

***Ключові слова:** прибутковість, банківська діяльність, ефективність, конкурентоспроможність.*

***Annotation.** The article examines the concept of profitability in the banking sector, which is defined as the ratio of net profit to the level of assets or capital. The author discusses the importance of high profitability as an indicator of efficient resource utilization and a key factor in the bank's competitiveness in the financial services market.*

***Keywords:** profitability, banking activity, efficiency, competitiveness.*

**Постановка проблеми.** Банківська сфера постійно знаходиться під впливом змін у макроекономічному середовищі, конкурентного тиску та законодавчих вимог. Ці фактори можуть значно вплинути на фінансові результати банку, що призводить до зниження прибутковості та загрози фінансовій стійкості. Зростання конкуренції в банківському секторі та несприятливі економічні й політичні умови можуть ускладнити умови для досягнення прибутковості. Крім того, ризики, пов'язані зі змінами у валютних курсах, політичній стабільності та економічному кліматі, можуть порушити стабільність і нормальну діяльність банку. У цьому контексті проблема забезпечення високої прибутковості в банківській діяльності вимагає уважного аналізу та розробки ефективних стратегій управління ризиками та ресурсами. Дослідження в цій галузі дозволить зрозуміти основні чинники, що впливають на фінансову стійкість банку, та розробити стратегії, які допоможуть забезпечити стабільний та прибутковий розвиток банку в умовах нестабільності та невизначеності на фінансових ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий внесок у дослідження питань забезпечення прибуткової діяльності банківських установ зробили як закордонні, так і вітчизняні науковці. Серед них відомі дослідження таких авторів, як С. П. Прасолова, Я. М. Гринчишин, С. С. Рогаль, Н. Матвійчук, Н. Жигар та інші [1–3].

**Мета** дослідження полягає у визначенні сучасних напрямів забезпечення прибутковості вітчизняних банківських установ та його взаємозв'язку з міжнародною банківською діяльністю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Несприятливі економічні умови, зростання конкуренції та зміни у законодавстві можуть впливати на фінансові результати банку, знижуючи його прибутковість і загрожуючи фінансовій стійкості. Окрім того, різноманітні типи ризиків, такі як валютний, політичний та економічний, можуть стати перешкодою для досягнення стабільної та прибуткової діяльності банку. Останні дослідження та публікації в галузі прибутковості в банківській діяльності вказують на те, що цей показник залишається одним із ключових факторів успіху для банків у всьому світі. Прибутковість банків у різних країнах може значно відрізнятися через вплив різних факторів, таких як економічна нестабільність, рівень конкуренції на ринку та рівень регулювання фінансового сектора. Прибутковість банку може бути розглянута з різних точок зору. Один із основних показників прибутковості – це рентабельність активів (ROA), яка вимірює, скільки прибутку генерується від активів банку. Інший важливий показник – це рентабельність власного капіталу (ROE), яка вказує на ефективність використання власних коштів банку. Обидва ці показники важливі для оцінки фінансового здоров'я банку та його здатності генерувати прибуток для власників та інвесторів.

Наприклад, згідно з дослідженням, проведеним Міжнародним валютним фондом (МВФ), рентабельність активів (ROA) банків у розвинених країнах зазвичай вища порівняно з країнами, що розвиваються. Наприклад,



середня ROA для банків у країнах Євросони становить близько 0,8 %, тоді як для країн Азії вона складає приблизно 1,1 % [10]. Водночас дослідження показують, що рівень прибутковості банків може значно змінюватися залежно від їхнього розміру та стратегій управління. Наприклад, великі міжнародні банки можуть мати вищу прибутковість за рахунок широкого спектра послуг, глобальної присутності та доступу до ринків з вищими процентними ставками.

Ще одним фактором, який впливає на прибутковість банків, є їхня ефективність у використанні технологій. Нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та аналітика даних, можуть допомогти банкам оптимізувати свої процеси та знижувати витрати, що може позитивно вплинути на їхню прибутковість. Загалом аналіз останніх досліджень і публікацій підкреслює важливість постійного моніторингу та адаптації стратегій управління для досягнення стабільної та прибуткової діяльності в умовах постійних змін у фінансовому секторі.

В українському банківському секторі останні роки були періодом інтенсивних змін і викликів. Впровадження нового законодавства та регуляторних стандартів, зокрема в рамках виконання вимог Європейського Союзу, вплинуло на умови функціонування банків, їхню прибутковість і загальну стійкість. Крім того, суспільна та політична нестабільність, а також реформи у фінансовому секторі, такі як націоналізація та реструктуризація банків, спричинили значні виклики для українських банків. Українські банки активно адаптуються до нових умов та змін, спрямованих на покращення їхньої прибутковості та стійкості. Зокрема, вони розвивають нові стратегії управління ризиками, вдосконалюють системи контролю та забезпечення стійкості фінансових показників. Крім того, багато банків в Україні активно впроваджують технологічні інновації та цифрові рішення, щоб забезпечити ефективніше обслуговування клієнтів та оптимізувати свої операційні витрати. Українські банки також шукають нові можливості для розширення своїх бізнес-операцій за межами країни. Зокрема, деякі банки активно розвивають свою міжнародну присутність шляхом відкриття філій за кордоном, участі у міжнародних фінансових операціях та розширення співпраці з іноземними банками.

Проте важливо враховувати, що українські банки також зіткнулися з рядом викликів та обмежень. Серед них – висока кількість неплатоспроможних позичальників, велика конкуренція на ринку та нестабільна економічна ситуація у країні. Відповідно, забезпечення прибутковості та стабільності українських банків вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін у фінансовому та економічному середовищі.

Сучасні напрями забезпечення прибутковості українських банківських установ можуть включати різні стратегії та підходи, орієнтовані на оптимізацію доходів та зниження витрат. На рис. 1 наведено основні напрями забезпечення прибутковості, які характерні для вітчизняних банківських установ сьогодні.

Прибутковість банку залежить від численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Внутрішні фактори включають ефективне управління ресурсами, таке як оптимізація кредитної політики, управління активами та пасивами, а також мінімізація витрат та оптимізація процесів. Зовнішні фактори, такі як економічна ситуація, рівень процентних ставок, конкуренція на ринку та інші, також мають значний вплив на прибутковість банку.

Банки використовують різноманітні стратегії та інструменти для управління прибутковістю. Ці стратегії включають в себе диверсифікацію портфеля активів, використання форвардних та опціонних угод для захисту від валютного ризику, аналіз політичного та економічного середовища, а також стратегії управління валютним ризиком.

Міжнародна банківська діяльність також має великий вплив на прибутковість банку. Вона відображається у різних операціях, таких як кредитування міжнародних підприємств, фінансування міжнародних торгових операцій, обмін валют та управління валютними резервами. Міжнародна діяльність відкриває банкам широкі можливості для розвитку та забезпечення прибутковості, проте супроводжується значними ризиками, такими як валютний ризик, політичний ризик та інші.

Прибутковість українських банків у 2023 році значно зросла порівняно з 2022 роком. За 2023 рік українські банки отримали майже 160 млрд грн прибутку до оподаткування.

Це майже вдвічі більше, ніж до початку повномасштабного вторгнення. Найбільш прибутковими банками за 2023 рік стали: ПриватБанк (37,765 млрд грн), Ощадбанк (11,56 млрд грн), Райффайзен банк (7,4 млрд грн), УкрСиббанк (6,86 млрд грн), ПУМБ (6,69 млрд грн) [4]. Важливо зазначити, що прибутковість банківської системи неоднорідна. Деякі банки демонструють високі темпи зростання прибутку, тоді як інші зазнають збитків. На прибутковість банків впливають економічна ситуація в країні, рівень інфляції, відсоткові ставки, якість кредитного портфеля та конкуренція на ринку.

Незважаючи на складну економічну ситуацію, українська банківська система демонструє стійкість і зростання прибутковості. Це свідчить про те, що банківська система адаптується до нових умов і продовжує фінансувати економіку країни.



Рис. 1. Сучасні напрями забезпечення прибутковості вітчизняних банківських установ

Джерело: складено за [1–4]

**Висновки.** У дослідженні проведено аналіз важливого показника фінансового стану й успішності банку на ринку – прибутковості. Встановлено, що ефективне управління ресурсами, операційною діяльністю та ризиками має значний вплив на здатність банку генерувати прибуток. Крім того, надано огляд міжнародної банківської діяльності, яка є ключовою для забезпечення ліквідності та стабільності, але водночас супроводжується значними ризиками, такими як валютний та політичний ризик.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.

**Література:** 1. Прасолова С. П. Прибутковість як головний індикатор якості ризик-менеджменту та конкурентоспроможної позиції українських банків на ринку: проблеми і перспективи. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2011. Вип. 32. С. 225–234. 2. Гринчишин Я. М., Рогаль С. С. Теоретичні аспекти управління ліквідністю банківських установ. *Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних відносин та ринкової економіки*. 2023. DOI: 10.36059/978-966-397-325-8-26. 3. Матвійчук Н., Жигар Н. Сучасні тенденції залучення депозитів банками України. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National university*. 2023. Т. 3. № 35. С. 87–94. DOI: 10.29038/2786-4618-2023-03-87-94. 4. Interfax-Ukraine. Прибуток українських банків за 8 міс.-2023 сягнув рекордних 95 млрд грн. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/936934.html>. 5. Інтернет-сайт Національного банку України. URL: <http://bank.gov.ua>. 6. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. 7. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19>. 8. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>. 9. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.07.2001 № 2664-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>. 10. ISO 3166 Country Codes. URL: <https://www.iso.org/iso-3166-country-codes.html>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

УДК 339.137.2:684

Погребенний Я. Є.

Студент 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто питання щодо важливості підвищення конкурентоспроможності підприємств меблевої промисловості. Досліджено основні властивості меблевої галузі; визначено конкурентне середовище підприємств меблевої промисловості; узагальнено основні компоненти, які формують конкурентоспроможність підприємства, та обґрунтовано доцільність їх використання для підприємств меблевої промисловості.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, меблева промисловість, мікросередовище, макросередовище, виробництво, маркетинг, фінанси, інновації, персонал, управління.



**Annotation.** The issue of the importance of increasing the competitiveness of furniture industry enterprises was considered. The main properties of the furniture industry were studied, the competitive environment of furniture industry enterprises was determined, the main components that form the competitiveness of the enterprise were summarized and the feasibility of their use for furniture industry enterprises was substantiated.

**Keywords:** competitiveness, enterprise, furniture industry, microenvironment, macroenvironment, production, marketing, finance, innovation, personnel, management.



У сучасних умовах господарювання, при високому рівні конкуренції, як на вітчизняних, так і на міжнародних ринках, основним завданням діяльності вітчизняних підприємств стає формування навичок швидкого реагування на ринкові зміни та адаптування до різних умов господарювання. Вивчення та обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності допомагають не лише швидко пристосуватись підприємству до змін ринку, але й покращити позиції підприємства на ринку за допомогою його сильних сторін і можливостей.

Категорія конкурентоспроможності посідає важливе місце в економічній науці. У конкурентному середовищі, яке властиве переважній більшості галузей економіки, конкурентоспроможність є, з одного боку, необхідною умовою виживання та прибутковості підприємства, а з іншого – однією з основних довгострокових цілей його менеджменту. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств України знайшли відображення у наукових працях великої кількості вчених та науковців. Започаткували розвиток досліджень А. Сміт та Д. Рікардо у дослідженні теорії абсолютних переваг. Великий внесок був зроблений М. Портером, коли він розробив модель 5 сил конкуренції. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств саме України досліджували А. Е. Воронкова, О. І. Драган, О. А. Паршиної.

**Метою** цієї роботи є дослідження основних компонентів конкурентоспроможності, підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку основних компонентів конкурентоспроможності та обґрунтування доцільності їх використання на підприємствах меблевої промисловості в Україні.

Багато науковців наголошують на тому, що конкурентоспроможність підприємства оцінюється на певному обраному ринку та характеризується як вміння закріпитись та зберегти власні позиції на цьому ринку. Г. Я. Кіперман вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це здатність протистояти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції за ступенем задоволення своїми товарам [1]. Дж. Л. Гібсон стверджує, що це вміння організації зберегти свої позиції на обраних нею ринках [2].

Термін «конкурентоспроможність» за етимологією – це здатність змагатися за обрання з аналогічними товарами. Але це визначення не дає можливості охарактеризувати поняття «конкурентоспроможність підприємства», тому що не повністю пов'язане з проблемою вибору. Це поняття також є досить відносним, тому його використання можливо лише в групі аналогічних підприємств або товарів.



Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку цього підприємства від розвитку конкурентних підприємств за рівнем задоволення своїми товарами потреби людей і ефективності виробничої діяльності. Це визначення розглядають тільки дві сторони конкурентоспроможності підприємства, а саме: конкурентоспроможність продукції та порівняльне становище на ринку збуту, що також впливає з рівня конкурентоспроможності продукції підприємства.

Ступінь розвитку ринку здебільшого залежить саме від конкуренції на цьому ринку. Конкуренція, в першу чергу, визначає динаміку та характер ринкового середовища. На цей момент в Україні працює велика кількість меблевих підприємств, які мають широкий асортимент товарів, різну цінову політику, сучасне обладнання, гарантійне обслуговування та високий попит на представлені товари. Усі підприємства орієнтовані виключно на споживача, тому більшість з них розташовані в обласних центрах і великих містах. Але, як і більшості галузей, сьогодні меблева галузь переживає важкі часи у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії в Україну (нестабільність попиту, знижена купівельна спроможність споживачів, нестабільність курсу гривні, військові дії), однак меблева галузь продовжує зростати, більш того, українські підприємства є досить конкурентоспроможними на європейському ринку.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від низки таких чинників, як: конкурентоспроможність товарів на зовнішньому та внутрішньому ринках; вид виробленого товару; ємність ринку (кількість щорічних продажів); легкість доступу ринку; однорідність ринку; конкурентні позиції підприємств, що вже працюють на даному ринку; конкурентоспроможність галузі; можливість технічних нововведень у галузі; конкурентоспроможність регіону та країни.

Конкурентна перевага підприємства меблевої промисловості є основою її успішної діяльності на ринку. Однак після десятиліть процвітання та активного просування багато підприємств меблевої промисловості у своїх прагненнях до зростання та диверсифікації забули про значення конкурентних переваг. Навряд чи конкурентні переваги будь-коли мали таке вирішальне значення, яке вони мають зараз, коли зростання підприємств меблевої промисловості у всьому світі сповільнилося.

Існує велика кількість складових, які мають вплив на формування конкурентоспроможності підприємства меблевої промисловості. Дані складові наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Складові, які мають вплив на конкурентоспроможність підприємств меблевої промисловості**

Компоненти, які формують конкурентоспроможність	Характеристика компонента	Особливість його використання для підприємств меблевої промисловості
Виробництво	Ширина асортименту, якість продукції, швидкість виробництва, наявність виробництва продукції на індивідуальне замовлення	Найбільший вплив чинить якість продукції, тому що меблі – це товар довготривалого використання; а також наявність виробництва продукції на індивідуальне замовлення, тому що через велику насиченість ринку покупці виявляють все більшу зацікавленість в меблях саме для їхнього інтер'єру
Маркетинг	Якість обслуговування, рекламні кампанії, просування бренду, наявність маркетингової стратегії	Великий вплив на конкурентоспроможність підприємства чинить просування бренду, тому що ринок дуже насичений різними пропозиціями, а отже, чим сильніша рекламна кампанія, тим вищі шанси залучити більше покупців
Фінанси	Ліквідність підприємства, залучення кредитних коштів, дохідність підприємства	Ліквідність і дохідність підприємства є важливим для конкурентоспроможності підприємства, насамперед через те, що це дає можливість придбання нового обладнання, підвищення кваліфікації кадрів, впровадження унікальних розробок
Інновації	Модернізація устаткування та продукції, дослідження нових технологій та унікальних розробок	Модернізація устаткування та продукції чинить прямий вплив на конкурентоспроможність підприємства через те, що вона впливає на якість продукції, що приваблює потенційних споживачів
Персонал	Висока кваліфікація персоналу, якісна комунікація з персоналом	Висока кваліфікація кадрів має великий вплив на конкурентоспроможність підприємства, тому що це призводить до високої якості продукції
Управління	Тип організаційної структури, методи управління персоналом, адаптивність до змін на ринку	Адаптивність до змін на ринку є важливою, тому що в жорстких умовах конкуренції варто якнайшвидше реагувати на найменші зміни та вміти вчасно вирішувати проблеми, які з'являються

Можливість підприємства меблевої промисловості конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоспроможності товару та сукупності економічних методів діяльності підприємства, що впливають на результати конкурентної боротьби.



Фактори мікросередовища та макросередовища також мають вплив на конкурентоспроможність підприємств меблевої промисловості.

Макросередовище включає в себе політичні фактори впливу (зміни в законодавстві, політична нестабільність, екологічна політика країни, геополітична нестабільність), економічні фактори впливу (інфляція та дефляція, умови кредитування, рівень безробіття, старіння нації, обмеження використання валюти), технологічні фактори впливу (впровадження інновацій, швидкість розвитку технологій, автоматизація процесів, кібербезпека) та соціально-культурні фактори впливу (зміни у суспільних цінностях, культура споживання, тенденції у сфері здоров'я, технологічна грамотність). На сьогодні, аби забезпечити отримання ефективних результатів своєї діяльності, підприємства повинні адаптуватися до мінливих умов навколишнього середовища, що, зі свого боку, потребує використання інноваційного підходу до розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [3].

При дослідженні конкурентоспроможності підприємств меблевої промисловості, перш за все, аналізуються фактори впливу на конкурентну боротьбу, які здатні змінити хід її подій. Зазвичай серед них виділяють чинники двох типів: прямого впливу та опосередкованого [4].

Дослідження конкурентних переваг підприємств меблевої промисловості є порівняльною характеристикою підприємства, яка відбиває різницю між рівнем ефективності використання у ньому всіх видів ресурсів проти аналогічних показників інших підприємств певної однорідної групи. Рівень конкурентоспроможності підприємства чи конкурентні переваги підприємства не є постійними чи такими, що заздалегідь задані, а опиняються у певних умовах зовнішнього ринкового оточення.

В результаті оцінки конкурентоспроможності та аналізу конкурентного середовища обирають оптимальні для кожного підприємства шляхи підвищення конкурентоспроможності. Також враховуються сформовані конкурентні переваги підприємства, визначені стратегічні завдання та потенціал підприємства меблевої промисловості.

Одним із найбільш поширених і досліджених способів підвищення конкурентних переваг є скорочення витрат [5]. Застосування цього методу найкраще підійде для тих підприємств меблевої промисловості, які, виконавши певний комплекс заходів, отримують менші витрати порівняно з їх конкурентами. Дуже важливим та дієвим заходом для підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства також вважається проведення маркетингових досліджень.

Таким чином, проаналізувавши отриману інформацію, можна зазначити, що меблева галузь прагне створити конкурентне середовище, але необхідно забезпечити належні умови для її розвитку та обрати підхід щодо формування основних компонентів, які формують конкурентоспроможність підприємства, оскільки саме вони визначають особливості їх використання для підприємств меблевої промисловості. Більш того, в сучасних жорстоких умовах конкурентної боротьби підприємствам необхідно звернути більшу увагу на власні конкурентні переваги та постійно покращувати велику кількість аспектів (маркетинг, якість продукції, кваліфікацію персоналу, процеси виробництва), що сприятиме розвитку підприємства та його можливостям бути лідером на ринку.

Науковий керівник – ст. викладач Усенко Н. М.

---

**Література:** 1. Кузуб А. В. Теоретичні основи конкурентоспроможності вітчизняних підприємств вагобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 128–134. 2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с. 3. Придатко Ю. Основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства*. 2020. С. 158–160. 4. Чумак Л. Ф., Грушовець Ю. Б., Курило О. В. Сучасні шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Modern economics*. 2018. № 12. С. 208–212. DOI: 10.31521/modecon.V12(2018)-32. 5. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.71.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2024 р.





## ПЛАНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.56

Резуенко І.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** В умовах глобалізації та швидких змін на ринках експортно-імпортна діяльність підприємств стикається зі значною невизначеністю в зовнішньому середовищі. У статті запропоновано комплексну методіку планування експортно-імпортної діяльності, що враховує ризики та можливості, пов'язані з невизначеністю. Методика включає аналіз факторів зовнішнього середовища, ідентифікацію ризиків і можливостей, розробку стратегій управління ризиками та визначення стратегічних цілей.

**Ключові слова:** експорт, імпорт, невизначеність, зовнішнє середовище, ризики, можливості, планування, управління ризиками, стратегії, глобалізація.



**Annotation.** In today's conditions of globalization and rapid changes in the markets, export-import activities of enterprises face considerable uncertainty in the external environment. This article offers a comprehensive methodology for planning export-import activities that takes into account the risks and opportunities associated with uncertainty. The methodology includes the analysis of factors of the external environment, identification of risks and opportunities, development of risk management strategies and determination of strategic goals.

**Keywords:** export, import, uncertainty, external environment, risks, opportunities, planning, risk management, strategies, globalization.



**Постановка проблеми.** Нинішні умови глобалізації та швидкі зміни на ринках змушують підприємства активно реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Планування експортно-імпортної діяльності стає складною задачею через невизначеність зовнішніх факторів, таких як політична нестабільність, зміни тарифів, валютні коливання та інші. Вирішення цієї проблеми важливе як для практичних потреб підприємств, так і для наукового співтовариства, оскільки вимагає розробки нових методик і стратегій управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження у цій галузі зосереджуються на розвитку моделей управління ризиками та стратегій, що дозволяють підприємствам ефективно реагувати на невизначеність зовнішнього середовища [3]. Деякі з цих досліджень використовують методи штучного інтелекту та аналізу даних для прогнозування та прийняття рішень. Це питання досліджували Пономаренко В. С., Гурне Б., Портер М., Шумпетер Ж., Проскурніна Н. В.

Ці дослідження визнають динамічну природу глобальних ринків і виклики, які вони ставлять перед підприємствами у зв'язку з геополітичними змінами, економічними коливаннями та технологічними досягненнями [7]. Застосовуючи передові аналітичні методи, такі як алгоритми машинного навчання та аналіз великих даних, дослідники мають на меті підвищити точність оцінки ризиків і поліпшити гнучкість процесів прийняття рішень.

Крім того, набуває популярності активне управління ризиками, що передбачає впровадження не лише традиційних реактивних заходів, але й прогностичних підходів. Це включає інтеграцію потоків даних у реальному часі, планування сценаріїв та аналіз чутливості для передбачення можливих порушень і використання нових можливостей.

Загалом останні дослідження підкреслюють важливість використання технологічних досягнень та високорівневих аналітичних інструментів для успішної навігації складнощами міжнародної торгівлі [1]. Шляхом інтеграції цих знань у процеси планування та прийняття рішень з експорту та імпорту підприємства можуть підвищити свою стійкість і конкурентоспроможність у сучасному динамічному бізнес-середовищі.





**Метою** цієї статті є узагальнення особливостей планування експортно-імпоротної діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища підприємства та розробка методики її вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для досягнення поставленої мети було проведено аналіз факторів невизначеності в зовнішньому середовищі, які впливають на експортно-імпорتنу діяльність підприємств. На основі цього аналізу можна узагальнити основні риси та запропонувати методику планування, яка враховує ризики та можливості, пов'язані з невизначеністю.

Методика планування в умовах невизначеності включає в себе:

- аналіз поточного зовнішнього середовища: оцінка політичних, економічних, соціокультурних і технологічних факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства;
- ідентифікація ризиків та можливостей: визначення потенційних загроз і шансів, що впливають з невизначеності зовнішнього середовища;
- розробка стратегій управління ризиками: визначення способів мінімізації негативного впливу ризиків і використання можливостей для забезпечення успішної експортно-імпоротної діяльності [4; 5].

На основі першого кроку проведено аналіз факторів невизначеності в зовнішньому середовищі підприємства, які впливають на експортно-імпорتنу діяльність підприємств. Ця методика включає в себе системний підхід до управління невизначеністю в зовнішньому середовищі, спрямований на ефективне використання можливостей та мінімізацію ризиків для досягнення стратегічних цілей у сфері експортно-імпоротної діяльності. Аналіз і вдосконалення цієї методики може стати об'єктом подальших досліджень, спрямованих на розробку нових інструментів та стратегій управління невизначеністю в експортно-імпортній діяльності.

Для другого кроку вчені проводили глибокий аналіз зовнішнього середовища підприємства та систематизували ці чинники. Вони не лише врахували вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на діяльність підприємства, але й систематизували їх для ефективного управління. Ця методика включає в себе не лише аналіз сучасного стану зовнішнього середовища та ідентифікацію ризиків і можливостей, але також розробку стратегій управління ризиками. Ці стратегії визначають способи мінімізації негативного впливу ризиків та використання можливостей для забезпечення успішної експортно-імпоротної діяльності [6]. Реалізація цієї методики передбачає ретельне планування, вибір оптимальних рішень, їх реалізацію та систематичний моніторинг результатів. Додаткові дослідження та вдосконалення методики можуть сприяти її подальшому розвитку та ефективному використанню в практиці підприємств.

Останнім кроком для планування економічної діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища підприємства є розробка стратегій управління ризиками, що виникають в умовах невизначеності зовнішнього середовища підприємства. Спираючись на аналіз визначаються шляхи мінімізації негативного впливу ризиків і використання можливостей для забезпечення успішної зовнішньоекономічної діяльності, що може включати розробку планів, дій для реагування на потенційні загрози, встановлення заходів безпеки та контролю, а також створення резервів для компенсації втрат. Методика враховує поточний стан та майбутні тенденції зовнішнього середовища, надаючи можливість стратегічного планування та управління ризиками. Реалізація цієї методики може допомогти підприємствам підвищити їх стійкість до змін у зовнішньому середовищі та забезпечити успішну експортно-імпорتنу діяльність. Додаткові дослідження можуть спрямуватися на розвиток більш детальних моделей та інструментів для реалізації цієї методики, а також на оцінку її ефективності в різних умовах і галузях.

**Висновки.** Таким чином, розроблена методика планування експортно-імпоротної діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища підприємства, що може бути використана для практичних цілей підприємствами. Проте для подальшого вдосконалення методики та розробки більш ефективних стратегій необхідні подальші дослідження в галузі управління ризиками та стратегічного планування в умовах невизначеності.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.*

---

**Література:** 1. Пономаренко В. С. Регіональна інноваційна система: теорія і практика : монографія / за наук. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2011. 688 с. 2. Гурне Б. Державне управління. Київ : Основи, 1993. 165 с. 3. Щука В. Г., Мандрик Д. І. Дослідження методів прогнозування та обґрунтування вибору кращого з них для прогнозування показників фінансово-господарської діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2015. № 1. С. 102–104. 4. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О.



Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ : Центр навч. літ., 2004. 580 с. **5.** Проскурніна Н. В. Теоретико-методичне забезпечення контролінгу зовнішньоекономічної діяльності підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2013. 20 с. **6.** Публікація документів Державної Служби Статистики України. URL: <https://ukrstat.org/uk>. **7.** Пухтаєвич Г. О. Аналіз національної економіки. Київ : ХНЕУ, 2005. 254 с.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024 р.



## ФАКТОРИ ВПЛИВУ ТА КАТЕГОРІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

УДК 339.9

Решетіло В.

Студент 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У дослідженні проаналізовано сучасне ринкове міжнародне середовище. Установлено основні тенденції та можливості, які потребують уваги для підвищення конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку. Окремо визначено фактори впливу конкурентоспроможності на діяльність компаній та категорії конкурентних переваг. Установлено, що динаміка та складність зовнішнього середовища, а також поширення глобалізаційних процесів вимагають від підприємств пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність підприємства, глобалізація світового ринку конкурентна перевага, людський потенціал.



**Annotation.** The study analyzed the current market international environment. The main trends and opportunities that require attention to increase the competitiveness of companies in the international market have been established. The factors of influence of competitiveness on the activities of companies and categories of competitive advantages are determined separately. It has been determined that the dynamics and complexity of the external environment, as well as the spread of globalization processes, require enterprises to find ways to increase competitiveness in the international market.

**Keywords:** international competitiveness of the enterprise, globalization of the world market, competitive advantage, human potential.



**Постановка проблеми.** Підприємства, які мають високу конкурентоспроможність, мають більші шанси на стійке функціонування та виживання в умовах нестабільності на ринку. Вони можуть більш ефективно пристосовуватися до змінних умов, включаючи економічні кризи, політичні турбуленції та інші фактори, є більш привабливими для інвесторів. Це може сприяти залученню інвестицій та розвитку підприємства. Отже, дослідження питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах є важливим для ефективного управління підприємством, його сталого розвитку та впливу на загальний економічний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств завжди привертало увагу науковців. Серед авторів, які досліджували напрями, завдання та шукали можливості підвищення конкурентоспроможності підприємств у міжнародному середовищі, потріб-



но виокремити роботи таких учених, як В. О. Дзеніс, О. О. Дзеніс, І. О. Піддубний, А. І. Піддубна, Л. І. Піддубна, В. С. Пономаренко, М. Х. Мексон, Дж. Майер, Я. Д. Качмарик, М. Портер [1–7]. Потрібно зазначити, що, досліджені в роботах науковців напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності потребують постійної уваги через високу мінливість ринкових цінностей та зміну вагомості ризиків, які виникають у міжнародному середовищі.

**Метою** дослідження є визначення факторів впливу конкурентоспроможності на діяльність компаній та категорії конкурентних переваг, які дозволять підприємствам успішно впоратися з викликами міжнародного ринку та забезпечують їх сталий розвиток.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття міжнародної конкурентоспроможності є для світової та української економіки новим, тому загальноприйнятого визначення його змісту та розуміння немає. На основі наявних визначень учених про поняття «міжнародна конкурентоспроможність» В. О. Дзеніс, О. О. Дзеніс у своїй роботі запропонували власне визначення: «міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це спроможність підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, що відповідає стандартам якості внутрішнього та зовнішнього ринків, пропонувати конкурентну ціну та забезпечити ефективну віддачу від ресурсів, що використовуються у процесі виробництва» [1]. Ключовою думкою, за цим визначенням, є значення конкурентоспроможності для збільшення ефективності виробництва, що на рівні країни сприяє збільшенню обсягів експорту та створенню нових робочих місць, але не враховує таке поняття, як ризикозахищеність. У контексті розуміння ринкової економіки виявляється, що підвищення конкурентоспроможності, як підприємства, так і національної економіки загалом, є важливою умовою для виживання та активної діяльності не тільки підприємств, а й країни в цілому та включення її у світову економіку.

Важливою умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність продукту. Вона визначається технічними перевагами, якістю, обслуговуванням, унікальністю та швидкістю у прийнятті рішень. Процес підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуги завжди тісно пов'язаний з поняттям підвищення загального рівня продуктивності, що є ключовим чинником конкурентоспроможності, незалежно від рівня підприємства або національного сектора. Наступною умовою підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку потрібно зазначити ринкові умови. Вони мають велике значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки відображають його особливості та перспективи, які впливають на ринок, на якому працює підприємство. До новітніх тенденцій світового ринку можна віднести його глобалізацію, наявність світової інформаційної мережі (глобальне електронне середовище – networked есопому). Глобалізація світового ринку відображає взаємозв'язок споживачів, підприємств та країн між собою через відкриту мережу економічних, культурних, політичних і соціальних зв'язків, що спираються на сучасні засоби комунікації та інформаційні технології [8]. Для компаній можливість швидко потрапити на світовий ринок стала реальністю завдяки глобальній мережі Інтернет. Лібералізація світового ринку забезпечує реалізацію безперешкодних фінансових потоків, виробництва, торгівлю завдяки мінімізації обмежень між країнами у ринковому середовищі. Основним виробничим ресурсом, на якому ґрунтується інформаційна економіка, стає інформація. Ринки стають більш конкурентними через те, що технології, люди, інформація, фінанси та системи управління зазнають змін набагато швидше, ніж раніше, тому повинна приділятися посилена увага до збереження конкурентних переваг.

Для збереження конкурентної переваги на ринку підприємства повинні постійно просуватися вперед і шукати нові можливості. Серед напрямів, що виконують таке завдання: спрямованість компанії на потреби клієнтів; впровадження новаторських стратегій; покращення якості продукції; оптимізація використання ресурсів, зокрема людських; удосконалення умов праці й інші. Конкурентна перевага поділяється на дві основні категорії, які зображені на рис. 1.

Окремо потрібно зазначити, що одним із ключових економічних ресурсів підприємства, який має вирішальне значення для його розвитку, прибутковості і конкурентоспроможності, є людський потенціал, тому керівникам підприємств важливо забезпечувати мотивацію своїх співробітників, сприятливі умови праці, необхідний відпочинок і високу заробітну плату.

Успішність міжнародної конкурентоспроможності залежить від таких аспектів:

- глибокого розуміння переваг та уподобань споживачів;
- розуміння правил і культури ведення бізнесу в країні;
- розуміння рівня конкурентоспроможності у відповідній галузі;
- адаптація продукту шляхом внесення змін і модифікацій, щоб відповідати смакам і традиціям споживачів у країні, куди експортується продукт;

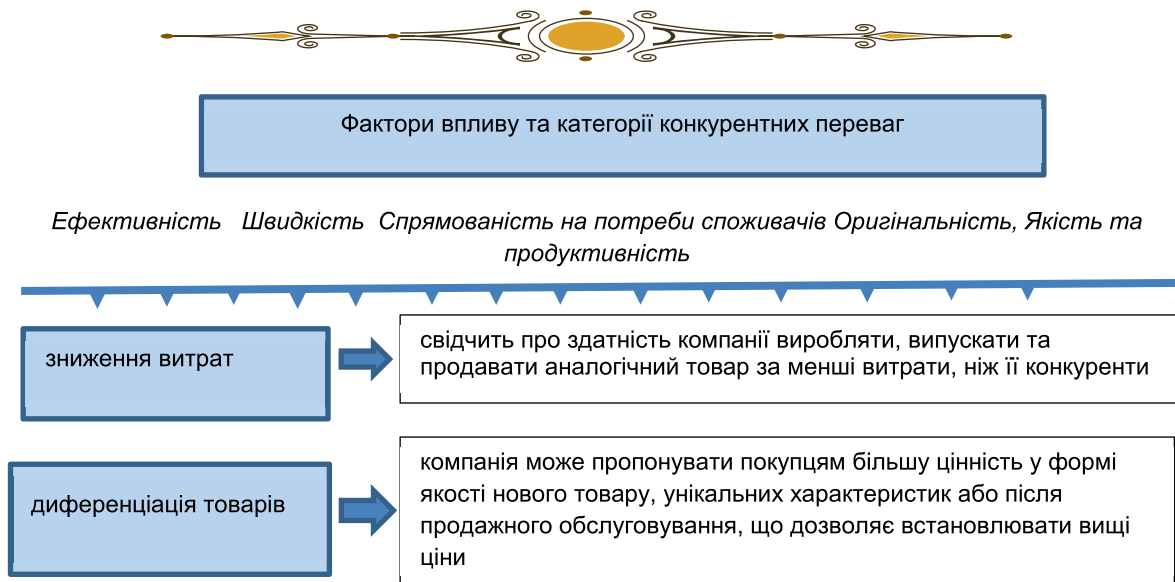


Рис. 1. Фактори впливу конкурентоспроможності на діяльність компанії та категорії конкурентних переваг

- розуміння специфіки каналів розподілу;
- правильний вибір транспортних засобів [13].

**Висновки.** Оскільки глобалізація стає ключовим чинником у розвитку світової економіки і залежність економіки країн від міжнародного ринку постійно збільшується, підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку стає особливо актуальним, отже, необхідне використання комплексного підходу для розробки відповідної стратегії, яка буде враховувати нові виклики та зміни світового ринку та відповідати його вимогам.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.

**Література:** 1. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. 2017. № 13. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/11.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/11.pdf). 2. Майер Дж., Олесневич Д. Міжнародне середовище бізнесу: Конкуренція та регулювання у глобальній економіці. Київ : Либідь, 2002. 703 с. 3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Київ, 1992. 704 с. 4. Піддубний І. О. Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с. 5. Пономаренко В. С. Піддубна Л. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : [підручник]. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 328 с. 6. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість. Київ : Альпіна Бізнес Букс, 2005. 715 с. 7. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія] Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. 208 с. 8. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Київ : ВД «Слово», 2009. 168 с. 9. Божкова В. В., Птащенко О. В., Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 73–82. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>. 10. Pacetti-Garr E. The Five Characteristics of an Inclusive Economy: Getting Beyond the EquityGrowth Dichotomy // Rockfeller Foundation, 2016. URL: <https://www.rockefellerfoundation.org/blog/fivecharacteristics-inclusive-economy-getting-beyond-equitygrowth-dichotomy/>. 11. Птащенко О., Пастушенко А., Імнадзе І., Солдатова А. Тенденції розвитку глобальних ринків в умовах цифровізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2021. Вип. 6 (270). С. 125–128. DOI: 10.33216/1998-7927-2021-270-6-125-128. 12. Дідух С. М. Протиріччя концепції інклюзивного розвитку та напрямки їх вирішення. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 171–175. 13. Ковальчук Є. К., Панасюк В. М. Інформаційні ресурси в обліку та їх роль в підвищенні ефективності управління підприємством. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2011. № 3 (57). С. 73–75. DOI: 10.26642/jen-2011-3(57)-73-75.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ЗОВНІШЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.5

Решетіло Г. Р.

Студентка 5 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням сучасних тенденцій і викликів глобального ринку. Розглянуто ключові аспекти, такі як стратегічне партнерство з іноземними компаніями, ефективне управління логістикою, адаптація до міжнародних стандартів і регулятивних вимог. Висвітлено важливість постійного моніторингу зовнішнього середовища та гнучкості в реагуванні на зміни.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, глобалізація, стратегічне партнерство, логістика, міжнародні стандарти.



**Annotation.** The article provides an analysis of the external economic activity of an enterprise taking into account contemporary trends and challenges of the global market. Key aspects such as strategic partnerships with foreign companies, efficient logistics management, adaptation to international standards, and regulatory requirements are considered. The importance of continuous monitoring of the external environment and flexibility in responding to changes is highlighted.

**Keywords:** external economic activity, globalization, strategic partnership, logistics, international standards.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Проблема полягає в тому, що багато підприємств стикаються з необхідністю розвивати зовнішньоекономічну діяльність, але часто зазнають труднощів у встановленні та збереженні ефективних зовнішньоторговельних зв'язків, залученні іноземних партнерів або розширенні своєї присутності на міжнародному ринку. Такі труднощі можуть виникати через недостатні знання міжнародних законів і нормативів, неефективні стратегії маркетингу та продажу за кордоном, складнощі в адаптації до іншої культури та бізнес-середовища, а також через конкуренцію з іншими гравцями на міжнародному ринку. Недоліки в зовнішньоторговельній діяльності можуть призвести до збитків, втрати ринкової частки та загрози для довгострокового успіху підприємства.

Проблема також полягає в тому, що для багатьох підприємств зовнішньоекономічна діяльність стає важливим елементом стратегії розвитку, проте вони стикаються з різними перешкодами у встановленні та підтримці ефективних міжнародних зв'язків.

Ці перешкоди можуть бути пов'язані з недостатнім розумінням міжнародних правил і нормативів, складнощами у просуванні продукції на зовнішніх ринках, а також з конкуренцією з іншими учасниками світової торгівлі. Недоліки в зовнішньоторговельній діяльності можуть призвести до фінансових втрат, втрати ринкової позиції та загрози для довгострокового успіху компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень. Основні підходи до оцінки зовнішньоекономічної діяльності досить докладно викладені у наукових працях таких авторів, як: Багієв Г. А. [2], Черенков Ст. І. [3], Алексунін В. А. [1], Діденко Н. І. [4] та ін.

**Метою** статті є вивчення та аналіз проблем, які виникають у підприємств при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, та розробка рекомендацій щодо їх вирішення. Зокрема, у статті планується дослідити основні чинники, які ускладнюють ведення міжнародного бізнесу, такі як правові аспекти, маркетингові стратегії, адаптація до міжнародних стандартів та конкурентний тиск.

Крім того, метою є також висвітлення потенційних переваг і можливостей, які відкриваються для підприємств у результаті успішної зовнішньоекономічної діяльності, а також розгляд можливих шляхів покращення їхнього відношення з міжнародними партнерами та ринками.



На основі аналізу цих аспектів стаття має за мету зробити висновки та запропонувати конкретні рекомендації для підприємств з метою оптимізації їх зовнішньоторговельної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зовнішньоторговельна діяльність в сучасних умовах стає все більш важливою для підприємств у забезпеченні їхнього розвитку та конкурентоспроможності на ринках.

Проте виконання цієї діяльності супроводжується різними проблемами та викликами, які можуть стати перешкодою для успішного функціонування на міжнародній арені [4].

Однією з головних проблем є складність вирішення правових питань та відповідність міжнародним стандартам і законам країн-партнерів. Недостатня інформованість про торговельні угоди, митні та тарифні бар'єри можуть спричинити порушення правил і втрату ресурсів.

Другою проблемою є неефективні маркетингові стратегії на міжнародних ринках. Часто підприємства недооцінюють культурні особливості та потреби місцевих споживачів, що може призвести до низької конкурентоспроможності товарів чи послуг.

Третя проблема пов'язана з конкурентним тиском на міжнародних ринках. За наявності сильної конкуренції підприємствам важко зайняти своє місце та забезпечити стабільність у відносинах з клієнтами та партнерами.

Незважаючи на ці проблеми, зовнішньоторговельна діяльність також відкриває значні можливості для підприємств. Вона дозволяє розширювати ринки збуту, залучати нових клієнтів і партнерів, отримувати доступ до нових технологій та інновацій.

З метою оптимізації зовнішньоторговельної діяльності, підприємства повинні активно досліджувати міжнародні ринки, адаптувати свої стратегії до місцевих умов та вимог, постійно вдосконалювати свої маркетингові та логістичні підходи, а також забезпечувати високий рівень юридичної підтримки.

Враховання комплексного характеру міжнародного бізнесу є важливим аспектом при аналізі зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Підприємства можуть зіштовхуватися з різними факторами, такими як геополітична ситуація, митні бар'єри, валютні ризики та інші, що впливають на їхню успішність на міжнародних ринках.

Для протидії цим викликам підприємства можуть розвивати стратегії диверсифікації ринків, розробляти гнучкі маркетингові стратегії, а також вдосконалювати системи управління логістикою та постачанням. Ці стратегії дозволяють підприємствам зменшувати ризики та ефективно пристосовуватися до змінних умов міжнародного бізнесу.

Застосування принципів управління ризиками, таких як розвиток адекватних фінансових стратегій і страхових полісів, може забезпечити підприємствам стабільність у динамічному міжнародному середовищі.

Оптимізація зовнішньоторговельної діяльності полягає в пошуку найбільш ефективних шляхів взаємодії з міжнародними партнерами, використанні інноваційних технологій та процесів, а також удосконаленні внутрішніх структур і процедур підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на світовому ринку [1].

Одним із ключових аспектів зовнішньоекономічної діяльності підприємств є розробка стратегій міжнародного розвитку. Оптимізація цих стратегій полягає у врахуванні географічних, культурних та економічних особливостей ринків, на яких діє підприємство, а також в адаптації до змінних умов міжнародного бізнесу.

Також важливо звернути увагу на розвиток компетенцій та кваліфікації персоналу, який займається зовнішньоторговельною діяльністю. Інвестування в професійний розвиток і підвищення кваліфікації співробітників може значно підвищити ефективність міжнародної діяльності підприємства.

Таким чином, підприємство може досягти успіху на міжнародному ринку шляхом постійного вдосконалення своїх стратегій, врахування специфіки кожного ринку, а також навчання та розвитку свого персоналу.

Кожне підприємство прагне працювати в ефективних міжнародних бізнес-середовищах, що забезпечує йому стійкість і конкурентоспроможність у глобальному економічному просторі [2].

З розвитком ринкових відносин та зростанням глобалізації економіки зовнішньоекономічна діяльність підприємств стає все більш актуальною та важливою складовою їх стратегії розвитку. Підприємства активно вступають на міжнародні ринки, відкривають філії та представництва за кордоном, розвивають експортно-ім-



портні операції та укладають міжнародні угоди. Цей процес забезпечує їм доступ до нових ринків збуту та постачання, дозволяє збільшити обсяги продажів та отримати доступ до нових технологій і ресурсів. Зростання конкуренції на міжнародному ринку змушує підприємства постійно вдосконалювати свої стратегії та підходи до зовнішньоторговельної діяльності, що сприяє їхньому сталому розвитку та зміцненню позицій на світовій арені. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність стає важливим стимулом для розвитку та розширення підприємств у сучасних умовах. Вона дозволяє підприємствам використовувати нові можливості для збільшення обсягів продажів, розширення ринків збуту та здобуття конкурентних переваг [3].

Правильно організована зовнішньоторговельна діяльність допомагає підприємствам ефективно використовувати свій потенціал у глобальному масштабі, сприяє їхньому успішному функціонуванню та зміцненню на міжнародному ринку. Розвиток і вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності є ключовим фактором для забезпечення сталого зростання та конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі.

**Висновки.** Оптимізація зовнішньоекономічної діяльності є ключовим чинником для успішного функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах глобалізації. На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки: важливість адаптації, необхідність інновацій, розвиток і навчання персоналу, стійкість до ризиків. Отже, оптимізація зовнішньоторговельної діяльності є важливим елементом стратегії розвитку підприємств і може допомогти їм збільшити свій потенціал у глобальному масштабі.

Отже, зовнішньоторговельна діяльність підприємств є важливим чинником їхнього успіху та розвитку в сучасних умовах глобалізації економіки. Супроводжуючись різними проблемами та викликами, такими як правові аспекти, маркетингові стратегії та конкурентний тиск, вона відкриває підприємствам значні можливості для розширення ринків збуту, залучення нових клієнтів і партнерів, а також доступ до нових технологій та інновацій.

Оптимізація зовнішньоторговельної діяльності вимагає комплексного підходу, що включає дослідження міжнародних ринків, адаптацію стратегій до місцевих умов, вдосконалення маркетингових і логістичних підходів, а також забезпечення високого рівня юридичної підтримки. Врахування комплексного характеру міжнародного бізнесу та розвиток стратегій диверсифікації ринків є ключовими аспектами в протидії викликам і забезпеченні стабільності у динамічному міжнародному середовищі.

Розвиток компетенцій і кваліфікації персоналу, інвестування в професійний розвиток співробітників, а також розробка стратегій міжнародного розвитку є важливими аспектами оптимізації зовнішньоторговельної діяльності. Забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у глобальному економічному просторі вимагає постійного вдосконалення стратегій та підходів до зовнішньоекономічної діяльності.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.*

---

**Література:** 1. Андросова Т. В. Моделивання міжнародних економічних відносин : навч.-метод. посіб. Харків : Вид-во «Форт», 2016. 160 с. 2. Доброскок Ю. Б., Михайлова Л. В. Виробничі інноваційні технології та їх роль у сучасній міжнародній економіці. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 43–47. 3. Козуб В. О., Чернишова Л. О., Пліш І. М. Особливості еволюційного розвитку бізнес-моделей міжнародних компаній. Проблеми економіки. 2019. № 1. С. 12–19.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.





## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

УДК 658.81(477)

Рибальченко С. О.

Студентка 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу сучасних проблем збутової діяльності в Україні та шляхам їхнього подолання для підвищення ефективності бізнесу. Зосереджуючись на різних аспектах збутової діяльності, запропоновано стратегії, що спрямовані на використання цифрових технологій, аналіз даних, інноваційність у збуті, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію логістичних процесів, стратегічне ціноутворення та взаємодію з клієнтами.

**Ключові слова:** збутова діяльність, збут, стратегії збуту, ефективність, інновації, взаємодія з клієнтами, логістика.



**Annotation.** The article is devoted to the analysis of modern problems of sales activity in Ukraine and ways to overcome them to improve business efficiency. Focusing on economic, legal, technological, marketing and socio-cultural aspects, the article offers strategies aimed at the use of digital technologies, data analysis, innovation in sales, staff development, optimization of logistics processes, strategic pricing and interaction with customers.

**Keywords:** sales activity, sales, sales strategies, efficiency, innovation, interaction with customers, logistics.



Збутова діяльність є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу, адже саме вона забезпечує досягнення кінцевого результату – продаж товарів чи послуг. В умовах жорсткої конкуренції та динамічного ринкового середовища українські підприємства стикаються з низкою проблем у сфері збуту, що створюють як виклики, так і можливості для бізнесу. У зв'язку зі стрімкими змінами у світовій економіці, технологічними інноваціями та політичними перетвореннями в Україні підприємства зіткнулися з низкою проблем, які потребують комплексного аналізу та вирішення.

Основна мета статті полягає в проведенні комплексного аналізу сучасних проблем збутової діяльності в Україні та виявленні шляхів подолання цих проблем для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Проблемні питання, пов'язані з різними аспектами збутової діяльності підприємств, розглядалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, зокрема, такими як: Абрамович І. А., Павленко А. Ф., Алькем В. Г., Балабанов Л. В., Герасимчук В. Г., Саттон Д., Кашуба Ю. П., Штейн Л. В., Сумець О. М., Янишин Я. С. та ін. Проте деякі питання досі залишаються не вирішеними, що зумовлює мету цього дослідження.

Основними проблемами збутової діяльності в Україні є недостатнє розуміння потреб клієнтів, недосконалість каналів збуту, низька кваліфікація персоналу, недосконалість системи маркетингових комунікацій, значний негативний вплив зовнішніх факторів, податкове та правове регулювання та загальна недостатня підтримка держави [1; 3].

Недостатнє розуміння потреб клієнтів є однією з основних проблем збутової діяльності в Україні, яка може серйозно ускладнити успішний розвиток бізнесу. Ця проблема виникає з декількох причин [2]:

- недостатня маркетингова аналітика. Багато компаній українського ринку не мають належних механізмів для збору та аналізу даних про своїх клієнтів або вони просто не приділяють належної уваги збору та аналізу даних, що вони мають;
- недостатня комунікація з клієнтами. Деякі компанії можуть не надавати достатньої уваги взаємодії з клієнтами. Наприклад, вони можуть не проводити опитування клієнтів, не вислуховувати їхні пропозиції або скарги, не реагувати на їхні запити швидко й ефективно;





- недостатня адаптація продуктів і послуг під потреби ринку. Деякі компанії можуть бути занадто зафіксовані на своїх власних продуктах і послугах, не приділяючи належної уваги змінам у потребах та уподобаннях клієнтів. Вони можуть не змінювати свою продукцію або не вдосконалювати свої послуги відповідно до змін у ринкових умовах;

- недостатня увага до конкурентів. Деякі компанії можуть бути занадто зафіксовані на власних продуктах і не відстежувати зміни, які відбуваються на ринку від конкурентів.

Українські компанії часто стикаються з обмеженими або неефективними каналами збуту. Це може бути пов'язано з відсутністю розвиненої дистрибуційної мережі, слабкою присутністю на ринках збуту або неефективними стратегіями дистрибуції. Недостатнє покриття різних регіонів країни, а також відсутність доступу до новітніх каналів збуту, таких як електронна комерція, може обмежувати досягнення максимального обсягу продажів.

Брак кваліфікованих фахівців у сфері збуту може суттєво ускладнити процеси продажу та обслуговування клієнтів. Низька кваліфікація може призвести до неправильного відбору та непрофесійної підготовки персоналу, непродуманого обслуговування клієнтів і втрати довіри споживачів. Бізнесам потрібно інвестувати в навчання та розвиток персоналу, щоб забезпечити високу якість обслуговування та підвищити задоволеність клієнтів [4].

Неінформованість клієнтів про продукти та послуги може стати серйозною перешкодою для збутової діяльності. Недостатня ефективність рекламних кампаній, неякісні маркетингові матеріали та недостатня присутність на різних каналах зв'язку можуть призвести до втрати потенційних клієнтів і втрати конкурентоспроможності.

Також однією з найголовніших проблем є існуючий негативний вплив зовнішніх факторів. Нестабільність економічної ситуації в Україні, високий рівень інфляції, девальвація гривні негативно впливають на купівельну спроможність населення. Це призводить до зниження обсягів продажів, особливо товарів не першої необхідності. Зростання цін на сировину, енергоресурси, транспортні послуги веде до збільшення собівартості продукції, що робить її менш конкурентоспроможною на зовнішніх ринках. Нестабільність економічної ситуації стримує інвестиції в розвиток бізнесу, що негативно впливає на модернізацію виробництва, розширення каналів збуту та впровадження нових маркетингових стратегій.

Повномасштабна війна створює додаткові ризики для ведення бізнесу [5]. Вона призвела до руйнування інфраструктури, втрати ринків збуту, дефіциту кадрів. Часті зміни в законодавстві, складна податкова політика, бюрократія та корупція створюють додаткові бар'єри для розвитку бізнесу.

Шляхами вирішення проблем збутової діяльності є:

- проведення глибоких досліджень ринку та потреб клієнтів для створення продуктів і послуг, що відповідають їх актуальним очікуванням;
- постійна модернізація каналів збуту з урахуванням сучасних ринкових трендів, активне використання онлайн-каналів;
- підвищення кваліфікації персоналу збутового відділу, мотивація та зацікавлення працівників результатами роботи;
- розробка та впровадження ефективної системи маркетингових комунікацій, що включає рекламу, стимулювання збуту й інші інструменти;
- розробка стратегій збуту, яка враховує вплив зовнішніх факторів та мінімізує ризики [6].

Для підвищення ефективності збутової діяльності рекомендується впровадження комплексу стратегій, орієнтованих на використання цифрових технологій та аналізу даних. Це включає розробку мобільних додатків та електронних платформ для зручного замовлення, використання інтернет-маркетингу та інструментів штучного інтелекту для персоналізованої реклами. Для підвищення кваліфікації працівників потрібно проводити для персоналу тренінги, оптимізувати логістичні процеси через автоматизацію та впровадження технологій відстеження вантажів, а також аналізувати дані для стратегічного ціноутворення та взаємодії з клієнтами, створюючи онлайн-спільноти та системи зворотного зв'язку для збору відгуків.

Сучасні проблеми збутової діяльності в Україні є комплексними та потребують системного підходу до їх вирішення. Впровадження заходів, направлених на покращення розуміння потреб клієнтів, модернізацію



каналів збуту, підвищення кваліфікації персоналу та розробку ефективної маркетингової стратегії, дозволить українським підприємствам значно поліпшити результати збутової діяльності та підвищити свою конкурентоспроможність.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Селезньова Г. О.

---

**Література:** 1. Балабанова Л. В. Теоретико-методологічні засади формування збутової політики підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 876. С. 23–28. 2. Дмитрук О. М. Проблеми та перспективи розвитку збутової діяльності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2019. № 19. С. 53–59. 3. Мазур О. В. Управління збутом: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 129–134. 4. Лисак В. В. Розвиток каналів збуту продукції підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 887. С. 25–30. 5. Коник О. М. Сучасні тенденції розвитку збутової діяльності на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. С. 48–54. 6. Загороднюк О. В. Удосконалення системи управління збутом на підприємстві. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 4. С. 117–123.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНА «ЗБУТОВА ПОЛІТИКА»

УДК 658.81

Рибальченко С. О.

Студентка 4 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено аналізу теоретичних підходів до визначення терміна «збутова політика». Шляхом систематизації та узагальнення основних теорій та концепцій зазначено сутність збутової політики, її складові елементи та взаємозв'язок із загальною стратегією підприємства. Зазначено ключові аспекти та підходи до формування збутової політики, а також розглянуто її значення для успішного функціонування бізнесу в сучасних умовах ринкової конкуренції.

**Ключові слова:** збутова політика, збутова діяльність, збут, стратегії збуту, ефективність, інновації, взаємодія з клієнтами, логістика, маркетингова політика, ринкова конкуренція.



**Annotation.** The article is devoted to the analysis of theoretical approaches to the definition of the term "marketing policy". By systematizing and summarizing the main theories and concepts, the article examines the essence of sales policy, its constituent elements and the relationship with the general strategy of the enterprise. The key aspects and approaches to the formation of sales policy are indicated, as well as its importance for the successful functioning of business in modern conditions of market competition is considered.



**Keywords:** sales policy, sales activities, sales, sales strategies, efficiency, innovation, interaction with customers, logistics, marketing policy, market competition.



Збутова політика є однією з найважливіших складових стратегічного управління для будь-якої компанії. Цей термін широко використовується в бізнесі та маркетингу, проте його розуміння може варіюватися залежно від контексту та підходу. Визначення збутової політики відіграє ключову роль у формуванні стратегій збуту, розвитку маркетингових програм і досягненні конкурентної переваги на ринку.

Основна мета статті полягає в дослідженні різних теоретичних підходів до визначення терміна «збутова політика», його сутності та значення для сучасних підприємств. Вивчення цих підходів допоможе виявити основні аспекти та фактори, що впливають на розробку та реалізацію збутових стратегій, і надасть чітке уявлення про важливість цього поняття у сучасному бізнес-середовищі.

Проблемні питання, пов'язані з різними аспектами збутової політики підприємств, розглядали багато вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема: Кашуба Ю. П., Павленко А. Ф., Балабанова Л. В., Алькема В. Г., Герасимчук В. Г., Саттон Д., Абрамович І. А., Штейн Л. В., Сумець О. М., Янишин Я. С. та інші. Проте деякі аспекти цього питання досі залишаються не вирішеними, що зумовлює мету цього дослідження.

Збутова політика – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства на ринку шляхом організації ефективного продажу товарів і послуг. Розуміння сутності збутової політики та її теоретичних засад є ключовим для розробки та реалізації дієвої стратегії продажів. Цей термін визначається різними науковцями та практиками з різних точок зору.

Збутова політика – це комплекс заходів, спрямованих на стимулювання збуту та максимізацію прибутку. Вона визначає способи та методи, за допомогою яких продукція або послуги пропонуються на ринку з метою залучення та задоволення потреб цільової аудиторії. Збутова політика включає в себе ціноутворення, просування, дистрибуцію та інші маркетингові інструменти [1].

Збутова політика з точки зору менеджменту – це стратегічне управління процесом збуту товарів або послуг компанії з метою досягнення поставлених цілей і завдань. Вона визначає основні принципи, підходи та методи, за допомогою яких здійснюється організація та контроль діяльності збуту, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів і досягнення конкурентної переваги на ринку. Вона визначає завдання, відповідальність, повноваження та методи роботи персоналу, задіяного у збуті [3].

Збутова політика з точки зору економіки – це стратегічне планування та виконання дій, спрямованих на максимізацію обсягів продажу товарів або послуг компанії з метою досягнення оптимальної прибутковості та конкурентної переваги на ринку. Вона визначає методи, техніки та стратегії, які використовуються для ефективного впливу на попит та забезпечення максимального використання ресурсів компанії. Вона використовується для збільшення попиту, максимізації частки ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Існує декілька основних теоретичних підходів до розуміння збутової політики. Традиційний підхід фокусується на чотирьох «Р» маркетингу: продукт, ціна, просування та дистрибуція [1]. Цей підхід використовується для розробки комплексної стратегії продажів, що враховує всі аспекти маркетингової діяльності.

Системний підхід розглядає збутову політику як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Цей підхід дозволяє дослідити й оцінити вплив різних факторів на процес продажів.

Стратегічний підхід підкреслює важливість узгодження збутової політики з загальною стратегією підприємства. Цей підхід використовується для розробки довгострокової стратегії продажів, що відповідає цілям та завданням компанії [2].

Також виділяють функціональний підхід, який розглядає збутову політику як сукупність функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль. Цей підхід використовується для аналізу й оцінки ефективності збутової діяльності.

Процесний підхід, що розглядає збутову політику як сукупність послідовних етапів, таких як пошук і залучення клієнтів, ведення переговорів, укладення договорів та обслуговування клієнтів [4]. Цей підхід використовується для оптимізації процесу продажів.



Ситуаційний підхід, що підкреслює важливість врахування зовнішніх та внутрішніх факторів при розробці збутової політики. Цей підхід використовується для адаптації стратегії продажів до мінливих умов ринку.

Багато різних вчених давали свої визначення терміна «збутова політика». Наприклад, Ф. Котлер вважав, що збутова політика – це комплекс заходів, спрямованих на стимулювання збуту та максимізацію прибутку [5]. Вона включає в себе ціноутворення, просування, дистрибуцію та інші маркетингові інструменти.

Ансофф І. зазначав, що збутова політика – це система правил і процедур, що регулюють процес продажу. Вона визначає завдання, відповідальність, повноваження та методи роботи персоналу, задіяного у збуті.

Акофф Р. стверджував, що збутова політика – це інструмент впливу на поведінку споживачів. Вона використовується для збільшення попиту, максимізації частки ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Портер А. М. вважав, що збутова політика – це система, що складається з взаємопов'язаних елементів, таких як продукт, ціна, просування та дистрибуція. Ця система використовується для досягнення цілей підприємства на ринку.

Збутова політика – це багатогранне поняття, яке трактується по-різному різними науковцями. Важливо зазначити, що всі ці визначення мають спільні риси: збутова політика – це система заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства на ринку. Вона включає в себе різні маркетингові інструменти, такі як продукт, ціна, просування та дистрибуція. Збутова політика має бути узгоджена з загальною стратегією підприємства [6].

Збутова політика в сучасних умовах ринкової конкуренції відіграє надзвичайно важливу роль у успішному функціонуванні бізнесу. Вона визначає стратегії і тактики, спрямовані на максимізацію продажів, збільшення ринкової частки і залучення та утримання клієнтів. Розробка ефективної збутової політики допомагає підприємствам адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, кон'юнктурі ринку та технологічному прогресі. Розуміння сутності збутової політики та її теоретичних засад є важливим для розробки та реалізації дієвої стратегії продажів. У сучасних реаліях світу, де панує надзвичайно жорстка конкуренція і споживачі вимагають більшого від брендів, збутова політика стає ключовим інструментом для відмінності та конкурентної переваги. Вона допомагає бізнесу не лише вижити, але й процвітати в умовах постійних змін і викликів ринкового середовища.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Селезньова Г. О.

---

**Література:** 1. Пасько М. І. Напрями удосконалення збутової діяльності підприємства // Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 2023. С. 621–624. 2. Мазур О. В. Теоретичні засади формування збутової політики підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 23. С. 5–11. 3. Коник О. В. Теоретичні аспекти формування збутової політики підприємства в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2020 № 3. С. 54–60. 4. Бойко О. А. Теоретико-методологічні засади формування збутової політики підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2. С. 54–61. 5. Котлер, Ф. *Маркетинг менеджмент*. Київ : Вид-во «Літера ЛТД», 2023. 944 с. 6. Гордієнко К. Д. Аналіз теоретичних підходів до визначення поняття «збутова діяльність» // Інтернет-конференція. Харків, 2019. С. 135–139.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2024 р.





## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338:658

Рогач І. А.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено фактори впливу на фінансову стійкість торговельних підприємств. Класифіковано основні фактори впливу на фінансову стійкість. Висвітлено потенційні загрози зовнішнього середовища для торговельних підприємств.

**Ключові слова:** фінансова стійкість, торговельне підприємство, фактори впливу.

**Annotation.** The article explores the factors influencing the financial stability of trading companies. The main factors affecting financial stability are classified. The potential threats of the external environment for trade companies are highlighted.

**Keywords:** financial stability, trading company, influencing factors.

Поточний стан української економіки характеризується посиленням економічної та політичної кризи внаслідок війни в Україні. Воєнний стан провокує значну кількість реформ у законодавстві, зростання невідповідності та мінливості умов господарювання, вимагаючи від підприємств швидкої реакції на зміну факторів зовнішнього середовища.

Наразі в Україні важливим завданням для торговельних підприємств є забезпечення їхньої фінансової стійкості в складних умовах війни. Для будь-якого підприємства виступає пріоритетом забезпечення фінансової стійкості, а розуміння факторів впливу на неї дозволяє ефективно впроваджувати механізми забезпечення фінансової стійкості.

Сучасна економіка України відзначається особливо нестабільними умовами, за яких підприємства мають обмежені фінансові ресурси, що породжує фінансову нестабільність суб'єкта господарювання. Основним завданням торговельного підприємства відповідно до таких умов є визначення оптимального рівня фінансової стійкості [5].

Дослідженню питання фінансової стійкості торговельних підприємств та факторів впливу на неї приділено значну увагу з боку науковців. Зокрема, вивченням цього аспекту займалися такі українські дослідники, як Б. Є. Грабовецький, Л. І. Васечко, С. О. Домбровська, М. Д. Горбаченко, Г. О. Паргин, С. Є. Папірник, Н. С. Ситник та інші. Проте серед робіт науковців немає єдиної загально визнаної класифікації факторів впливу на фінансову стійкість торговельних підприємств, адже існує багато різних підходів, які мають свої особливості.

**Метою** статті є дослідження та класифікація факторів впливу на фінансову стійкість торговельного підприємства, а також аналіз і класифікація тих потенційних загроз, які несе зовнішнє середовище.

Поняття фінансової стійкості торговельного підприємства можна вважати досить багатогранним. Досить вичерпним є визначення

Б. Є. Грабовецького, на думку якого фінансова стійкість є таким станом суб'єкта господарювання, за якого існує рівновага між власним капіталом та позиковими коштами, що забезпечує платоспроможність, мінімізацію залежності від змін попиту та пропозиції на ринку, довіру інвесторів та кредиторів тощо [2].

Здатність адаптуватися до факторів зовнішнього та внутрішнього середовища є надзвичайно важливою умовою для фінансової стійкості торговельного підприємства. Так, О. М. Гищенко вважає ключовою характеристикою фінансової стійкості підприємства саме здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати та розвиватися в умовах мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища [4].



Отже, фінансова стійкість торговельного підприємства залежить від значної кількості факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які прямим чином впливають на діяльність будь-якого суб'єкта господарювання, що спеціалізується на торгівлі. Аналіз наукових джерел [1] та [3] дозволяє зробити висновок, що фактори впливу можна поділити на дві групи – зовнішні та внутрішні. Основні фактори з цих двох груп розглянуто в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні фактори впливу на фінансову стійкість торговельного підприємства**

Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
Економічна ситуація в країні	Ефективність фінансового управління
Політична нестабільність	Структура та вартість капіталу
Законодавча та фінансово-правова база	Рівень якості продукції та послуг
Платоспроможний попит споживачів	Рівень технологічності та інноваційності
Рівень конкуренції на ринку	Структура та динаміка витрат
Розвиток інформаційних технологій	Рівень кваліфікації персоналу
Рівень соціально-демографічних показників	Налагодженість механізмів збуту продукції та послуг

Джерело: складено автором на основі [1; 3]

Проаналізувавши дані, які наведено в таблиці, можна зробити висновок, що до факторів зовнішнього середовища відносяться такі, до впливу яких торговельне підприємство може лише пристосовуватися, однак регулювати їх практично неможливо.

Найбільш впливовим зовнішнім фактором є економічна ситуація в країні, оскільки саме цей фактор створює умови для ведення економічної діяльності підприємства. Серед економічних факторів можна виділити рівень інфляції, кон'юнктуру ринку, податкову та монетарну політику держави, рівень промислово-технічного розвитку ринків тощо.

Важливу роль відіграє і фактор політичної нестабільності, оскільки це змушує суб'єктів господарювання існувати в складних умовах, особливо під час воєнного стану. Через наслідки війни значна кількість підприємств не може функціонувати фізично внаслідок руйнувань, окупації територій, постійної загрози обстрілів.

Іншим дуже впливовим є фактор законодавчої та фінансово-правової бази, що визначає ставки податку, пільги, які будуть надаватися, штрафні санкції, рівень складності ведення підприємницької діяльності, існування стабільності цін, рівень процентних ставок на ринку, обсяг грошової маси та стан платіжного балансу країни.

Фактори внутрішнього середовища визначаються тим, що вони є наслідком дій самого підприємства. Зокрема, фактор ефективності фінансового управління залежить від дій персоналу. Компетентне управління визначається прийняттям правильних рішень щодо фінансових ресурсів підприємства фінансовими менеджерами.

Інший ключовий фактор, а саме оптимальна структура та вартість капіталу, може сприяти фінансовій стійкості торговельного підприємства, зменшуючи ризики та витрати, пов'язані з фінансуванням, і забезпечуючи більш ефективне управління фінансовими ресурсами.

В умовах економічної та політичної нестабільності, яка, зокрема, спостерігається на території України під час воєнного стану, фактори зовнішнього середовища несуть багато потенційних загроз для фінансової стійкості торговельних підприємств. Аналіз наукових джерел [1] та [3] дозволяє виділити класифікацію можливих загроз зовнішнього середовища для фінансової стійкості торговельних підприємств, яку наведено на рис. 1.

Проаналізувавши дані, які наведено на рисунку, можна зробити висновок, що потенційні загрози зовнішнього середовища для фінансової стійкості торговельних підприємств поділяються на дві групи – економічні та політичні.

До економічних загроз відносять такі, які можуть негативно впливати на фінансовий стан підприємства та його здатність генерувати достатній потік коштів для виконання своїх зобов'язань.

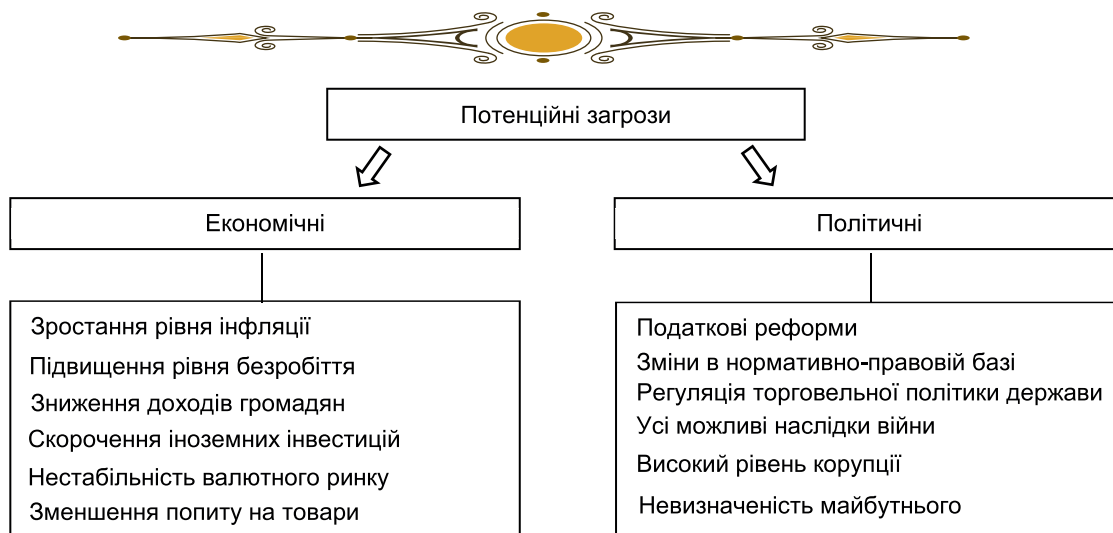


Рис. 1. Класифікація потенційних загроз зовнішнього середовища для фінансової стійкості торговельних підприємств

Джерело: складено автором на основі даних [1; 3]

Економічні загрози можуть спровокувати зниження прибутку підприємства, погіршення ліквідності, зростання обсягів кредиторської заборгованості, нестачу власних оборотних коштів, значне переважання позикового капіталу над власним, що може призвести до нездатності виконувати зобов'язання та навіть банкрутства. Кожна з економічних загроз повинна бути прийнятою до уваги управлінців підприємства для мінімізації можливих наслідків.

До політичних загроз належать такі, які випливають із наслідків воєнного стану України та створюють значну невизначеність для суб'єктів господарювання, які функціонують під час війни.

Політичні загрози виявляються у частих змінах законодавства, можливих торгових обмеженнях, регуляції податків, що змушує торговельні підприємства підлаштовуватися під усі ці зміни, а також можуть всерйоз загрозувати стратегічним планам. Окрім цього, політичні загрози можуть бути пов'язані з погіршенням стосунків із деякими країнами, контрагенти з яких могли бути близькими партнерами торговельного підприємства.

Таким чином, за результатами дослідження, можна дійти висновку, що на формування фінансової стійкості торговельного підприємства впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Фактори зовнішнього середовища несуть багато потенційних загроз, і регулювати їх майже неможливо, водночас фактори внутрішнього середовища є наслідком дій самого підприємства, адже перебувають у безпосередньому взаємозв'язку з повсякденною господарською діяльністю суб'єкта господарювання.

Для забезпечення задовільного рівня фінансової стійкості торговельному підприємству треба організувати постійний моніторинг усіх можливих факторів впливу й оцінювати їхній вплив на господарську діяльність. Правильна реакція на фактори впливу на фінансову стійкість допомагає зберігати довіру інвесторів, клієнтів і партнерів, при цьому забезпечуючи стабільність і сталість в управлінні фінансами. Окрім цього, не менш важливим є й дослідження тих потенційних економічних та політичних загроз, які несуть зовнішні фактори.

Отже, проблема фінансової стійкості торговельних підприємств і ключових факторів впливу на фінансову стійкість справді є надзвичайно актуальною, а отже, потребує подальшого безперервного вивчення з боку дослідників.

Науковий керівник – д-р екон. наук, доцент Дибач І. Л.

**Література:** 1. Васечко Л. І. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Європейський науковий журнал економічних і фінансових інновацій*. 2021. № 7. С. 26–40. URL: <http://surl.li/rqgac>. 2. Грабовецький Б. Є. *Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання* : монографія. 2010. 20 с. URL: <http://surl.li/qvqim>. 3. Партин Г. О., Папірник С. Є. *Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов*



нестабільності середовища функціонування. *Економіка підприємства та організація виробництва*. 2022. № 3–4. С. 129–135. URL: <http://surl.li/rqncd>. 4. Тищенко О. М. Моделювання оцінки та прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 640. С. 406–415. URL: <http://surl.li/sqfvi>. 5. Шушкова Ю. В. Фінансова стійкість підприємств України як запорука їх ефективного функціонування. *Гроші, фінанси і кредит*. 2021. № 59. С. 121–126. URL: <http://surl.li/smpvb>.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.



## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

УДК 339.5

Рожко Д. О.

Студентка 4 курсу (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено управління науково-технічним співробітництвом в умовах глобалізації, динамічності ринків і постійного оновлення знань. Визначено роль держави в організації міжнародного науково-технічного співробітництва.

**Ключові слова:** управління, вдосконалення, стратегія.



**Annotation.** The management of scientific and technical cooperation in the conditions of globalization, dynamism of markets and constant updating of knowledge is studied. Determination of the role of the state in the organization of international scientific and technical cooperation.

**Keywords:** management, improve, strategy.



**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Глобалізація та зростаюча конкуренція вимагають від організацій ефективного управління для збереження конкурентоспроможності. Швидкі темпи змін у науці та технологіях ставлять перед підприємствами завдання постійного оновлення знань і стратегій управління. Складність партнерств вимагає ефективної взаємодії з партнерами з різних країн та культур, що може створювати труднощі в управлінні комунікаціями та проєктами. Отримання фінансування для проведення досліджень і впровадження інновацій є ще однією складною задачею, особливо для малих і середніх підприємств. Крім того, різноманітність законодавства у різних країнах може ускладнювати ведення міжнародних проєктів. Для успішного управління науково-технічним співробітництвом необхідно враховувати ці проблеми та шукати ефективні рішення для їх подолання.

**Метою** науково-технічної співпраці різних країн або різних державних організацій постає досягнення певного результату, де всі співпрацюючі сторони зацікавлені. Задля ефективної співпраці відбувається об'єднання





ресурсів і потенціалу всіх суб'єктів, включаючи матеріальні, фінансові ресурси, роботу науково-дослідних кадрів, а також результати попередніх розробок кожної сторони. Через цю форму міжнародних зв'язків досягається як економія ресурсів для досягнення результатів, так і скорочення ризику у разі невдачі [1].

**Основний матеріал дослідження.** Основними особливостями управління розвитком науково-технічного співробітництва в умовах сучасності можна визначити глобалізацію, динамічність ринків, постійне оновлення знань, зростання ролі інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій (табл. 1).

Таблиця 1

**Особливості та виклики в управлінні розвитком науково-технічного співробітництва в умовах сучасності**

Особливість	Характеристика	Виклики
Глобалізація	Науково-технічне співробітництво виходить за межі національних кордонів, стає все більш міжнародним і транснаціональним	Врахування культурних та економічних відмінностей, узгодження нормативно-правових баз різних країн
Динамічність ринків	Швидкі зміни в технологіях та потребах споживачів потребують гнучкості та адаптивності науково-технічного співробітництва	Оперативне реагування на нові виклики та можливості, формування нових партнерських відносин
Постійне оновлення знань	Науково-технічний прогрес веде до постійного оновлення знань	Безперервне навчання та підвищення кваліфікації фахівців, які задіяні в науково-технічному співробітництві
Роль інформаційно-комунікаційних технологій	Інформаційно-комунікативні технології відіграють все більш важливу роль у науково-технічному співробітництві, забезпечуючи швидкий обмін інформацією та знаннями, а також доступ до нових ресурсів та партнерів	Забезпечення кібербезпеки та захисту інтелектуальної власності
Зростання ролі інновацій	Інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності	Орієнтація науково-технічного співробітництва на розробку та впровадження нових технологій, продуктів і послуг

*Джерело:* складено автором

Водночас слід зазначити важливу роль держави в організації міжнародного науково-технічного співробітництва. Одним із найважливіших завдань її має бути визначення пріоритетів розвитку країни та участь її у міжнародних розробках задля підвищення результативності та потенціалу подальшого розвитку країни на міжнародному ринку. Це може відбуватися як на рівні розробки відповідної нормативно-правової бази, так і шляхом застосування економічних стимулів і преференцій, наприклад, космічні дослідження або інші високотехнологічні сфери. Окрім того, це можуть бути напрями досліджень, пов'язані із подальшим розвитком людини як особистості, забезпеченням дотримання концепції навчання протягом життя тощо [1].

Ринок – це місце, де відбувається купівля-продаж товарів (послуг) та конкурентна боротьба між учасниками ринкового процесу. Отже, держава відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності промислових підприємств за допомогою введення технологічних інновацій та створеної високої доданої вартості виробленої продукції [2].

Суттєвий вплив на ефективне міжнародне співробітництво справляють інноваційні стратегії країн, наприклад, як участь країни у науково-технічній сфері, рівень розвитку технологій, підтримка з боку держави, яка допомагає оптимізувати функціонування національної інноваційної системи та адекватно реагувати на зміну світової ринкової кон'юнктури. Отже, одна з визначальних позицій держави має полягати в тому, що вона заохочуватиме створення інноваційних конструкцій, що виступатимуть гарантією зміцнення конкурентоспроможності країни. В цьому контексті слід врахувати активну співпрацю трьох сфер розвитку – освіта-наука-бізнес – не лише в межах певної країни, а на міжнародному рівні [3]. Прикладом цієї співпраці можуть бути інноваційні проекти, що реалізуються за участю науковців ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, КПІ ім. Ігоря Сікорського, підприємницького сектора, міжнародних фінансових інституцій. Основною ідеєю функціонування інноваційної структури DIH (Digital Innovation Hub) є можливість доступу до технологій, інновацій, обладнання і ресурсів, переважно для малих і середніх підприємств (МСП). Така співпраця сприяє організаціям стати більш конкурентоспроможними шляхом вдосконалення процесів, інноваційних продуктів і послуг за допомогою цифрових технологій. Мережева діяльність таких структур передбачає надання послуг підтримки організаціям у певному регіоні через співпрацю з іншими партнерами спільноти. Для розвитку DIH в Європі існує



мережа-проект – BOWI – Boosting Widening Digital Innovation Hubs. Проект передбачає проведення певної послідовності заходів для перевірки та вдосконалення бізнес-моделі співпраці ДІН. Ключовою метою проекту є створення мережі ДІН та міжнародних коридорів взаємодії [4]. Водночас державна підтримка активної міжнародної науково-технічної співпраці дозволяє отримати синергетичний ефект не лише для суб'єктів господарювання, а й для суспільства загалом. Держава повинна забезпечувати сталий економічний розвиток країни, що зберігає поважне місце країни в міжнародних економічних відносинах і підвищує рівень життя самої країни.

Варто також взяти до уваги портал Міністерства освіти і науки України, що має назву «Національний портал міжнародного науково-технічного співробітництва», лозунгом якого є «Будуємо інноваційну Україну» [5].

Програми, про які заявляє портал, наведені у табл. 2.

Таблиця 2

**Програми міжнародного науково-технічного співробітництва  
Міністерства освіти і науки України**

Назва	Опис	Напрями програми
Горизонт Європа	Рамкова програма Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт Європа» – дев'ята програма фінансування дослідницьких та інноваційних проектів Європейського Союзу в 2021–2027 роках із бюджетом у 95,5 мільярдів євро	Програма «Горизонт Європа» підтримує сфери досліджень та інновацій: передова наука, глобальні виклики та промислова конкурентоспроможність, інноваційна Європа, а також розширення участі та зміцнення Європейського дослідницького простору
Євратом	Дослідницька та навчальна програма Євратом (2021–2025) є додатковою програмою фінансування «Горизонт Європа», яка охоплює ядерні дослідження та інновації. Бюджет становить 1,38 млрд євро на реалізацію нової програми на період з 1 січня 2021 року по 31 грудня 2025 року	Основна увага зосереджена на термоядерному синтезі, ядерній безпеці, радіаційному захисті, поводженні з радіоактивними відходами та виведенні їх з експлуатації. Програма Євратом доповнює досягнення цілей Рамкової програми «Горизонт Європа», у тому числі в контексті енергетичного переходу, а також сприяє реалізації Європейської дорожньої карти термоядерного синтезу
COST	COST (Європейське співробітництво в галузі науки та техніки) – це організація, яка фінансує дослідницькі та інноваційні мережі	COST працює знизу вгору, це означає, що дослідники можуть створити мережу – на основі власних дослідницьких інтересів та ідей – подавши пропозицію на відкритий конкурс COST

Джерело: складено автором на основі [5]

Досягнення України в галузі міжнародного науково-технічного співробітництва свідчать про прагнення країни до інтеграції у світову наукову спільноту. Завдяки активній участі в різноманітних міжнародних проєктах і програмах Україна змогла набути репутації надійного та інноваційного партнера. Це підтверджується значним збільшенням кількості спільних наукових публікацій з іноземними вченими та провідними світовими університетами, що сприяє підтримці високого рівня наукового потенціалу в країні, а також поступовим нарощуванням обсягу трансферу технологій [6], про що свідчить рис. 1.

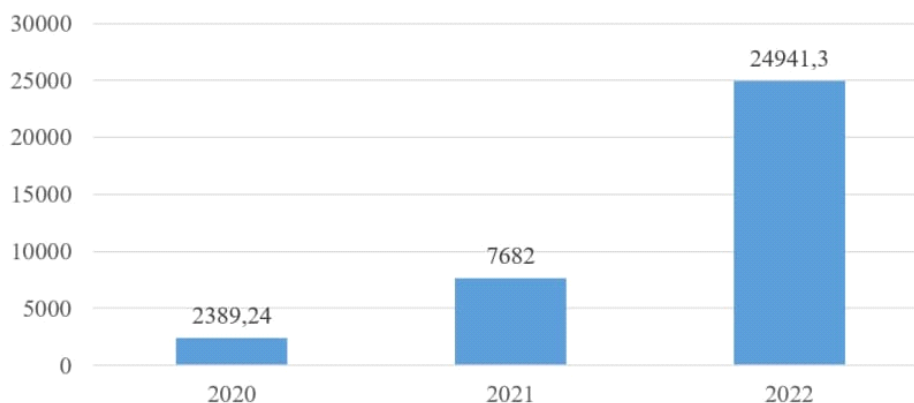


Рис. 1. **Обсяг надходжень від надання технологій, створених за бюджетні кошти на зовнішній ринку, тис. грн**

Джерело: [6; 7]



Проте на тлі досягнень української науки існують певні проблеми, що ускладнюють її розвиток.

Основні проблеми розвитку науково-технічного співробітництва України в умовах війни:

1. Фінансування.

- Зменшення бюджетних асигнувань: війна призвела до значного скорочення бюджету на науку, що негативно впливає на можливості для досліджень і співпраці.
- Втрати інвестицій: війна спричинила руйнування інфраструктури та втрату джерел доходів, що робить Україну менш привабливою для іноземних інвестицій у науку.

2. Людський ресурс.

- Відтік кадрів: війна змусила багатьох науковців виїхати за кордон, що веде до втрати кваліфікованих кадрів і знань.
- Мобілізація: частина науковців мобілізована до Збройних сил України, що також негативно впливає на науковий потенціал країни.

3. Інфраструктура.

- Руйнування наукових установ: війна спричинила руйнування лабораторій, дослідницьких центрів та інших наукових об'єктів.
- Нестача обладнання: війна та економічні труднощі роблять неможливим оновлення та закупівлю нового наукового обладнання.

4. Міжнародна співпраця.

– Зміна пріоритетів: війна змінила пріоритети міжнародних наукових організацій, що може призвести до зменшення підтримки українських наукових проєктів.

5. Інформаційна безпека.

- Кібератаки: війна супроводжується кібератаками, що може призвести до крадіжки наукових даних та інтелектуальної власності.
- Дезінформація: війна супроводжується поширенням дезінформації, що може негативно впливати на довіру до наукових досліджень.

Також автор вважає за необхідне вказати можливі шляхи подолання цих проблем:

- Підтримка з боку держави: збільшення бюджетних асигнувань на науку, створення сприятливих умов для повернення науковців з-за кордону, відновлення зруйнованої інфраструктури.
- Міжнародна співпраця: активізація співпраці з науковими установами інших країн, пошук нових джерел фінансування, участь у міжнародних наукових проєктах.
- Розвиток інновацій: стимулювання інноваційної діяльності, створення нових наукомістких підприємств.
- Підвищення престижу науки: популяризація науки серед молоді, підвищення престижу наукової кар'єри.

Подолання проблем і використання нових можливостей дозволить Україні зберегти та розвинути свій науково-технічний потенціал, що є важливим фактором для її економічного та соціального відновлення під час та після воєнного конфлікту.

**Висновок.** Отже, для більш ефективного співтовариства у міжнародній науково-технічній сфері обов'язковим також є: високий рівень витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські, активна кооперація на регіональному рівні у межах інноваційних груп, технопарків тощо, участь у міжнародних технологічних програмах, підвищення ролі малого та середнього інноваційного підприємництва. Держава може створити інфраструктури, сприяти інтеграції національної науки до глобальної інноваційної системи, створювати системи науково-технічної безпеки тощо [8]. Отже, міжнародне наукове співробітництво між державами є об'єктивною необхідністю, результатом міжнародного поділу праці та наукового прогресу. Воно спрямоване на спільне вирішення науково-технічних проблем, що виникають, взаємний обмін науковими досягненнями, виробничим досвідом і підготовку кваліфікованих кадрів.



Таким чином, науково-технологічна чи інша господарська діяльність держави спирається на комплексну правову основу та будується на основі державної та адміністративної бази. Розвиток міжнародного науково-технічного співробітництва залежить від участі держави. Вона необхідна для підвищення конкурентоспроможності, для вкладення у новітні технології та досліджень, підтримки громадян, активної участі у регіональних і міжнародних науково-технологічних програмах, забезпечувати сталий економічний розвиток тощо. Держава може запровадити деякі заходи на глобальному та регіональному рівнях для активізації та вдосконалення міжнародного науково-технічного співробітництва [1].

Міжнародне науково-технічне співробітництво є важливим фактором економічного та соціального розвитку в умовах глобалізації, динамічності ринків і постійного оновлення знань. Ефективне управління цим процесом набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності країн на світовій арені.

У дослідженні було проаналізовано особливості та виклики управління розвитком науково-технічного співробітництва в сучасних умовах, зокрема глобалізацію, динамічність ринків, постійне оновлення знань, зростання ролі інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій.

Розглянуто роль держави в організації міжнародного науково-технічного співробітництва, її вплив на підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств та національної інноваційної системи. Наголошено на важливості активної співпраці трьох сфер: освіта-наука-бізнес.

Проаналізовано досягнення України в галузі міжнародного науково-технічного співробітництва, такі як нарощування кількості спільних наукових публікацій та обсягів трансферу технологій. Виявлено основні проблеми, що ускладнюють розвиток науки в умовах війни, зокрема, зменшення фінансування, відтік кадрів, руйнування інфраструктури та загрози інформаційній безпеці.

Також були розглянуті стратегії та практики, основними ознаками є:

- активна участь держави у визначенні пріоритетів розвитку країни, підтримці промислових підприємств та впровадженні інновацій;
- інтеграція національної науки до глобальної інноваційної системи через участь у міжнародних проєктах і програмах;
- створення сприятливих умов для співпраці між освітніми установами, науковими організаціями та бізнес-середовищем на національному та міжнародному рівнях;
- забезпечення державної підтримки та фінансування наукових досліджень, стимулювання інноваційної діяльності;
- підвищення престижу науки, популяризація наукової кар'єри серед молоді.

**Висновки.** Таким чином, комплексний підхід до управління розвитком міжнародного науково-технічного співробітництва, з урахуванням ролі держави, інноваційних стратегій, взаємодії між різними секторами та інституційної підтримки, є ключовим для забезпечення ефективності цього процесу в сучасних умовах.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.*

---

**Література:** 1. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : зб. наук. пр. ХІХ (XXXI) Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16–17 берез. 2023 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во Політехніка, 2023. 120 с. 2. Шишолін А. П. Роль держави в розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва підприємств: досвід та сучасні пріоритети КНР. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/20016/1/MNTS2017\\_37\\_Shisholin.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/20016/1/MNTS2017_37_Shisholin.pdf). 3. Скоробогатова Н. Є. Організація міжнародної співпраці в рамках трансформації навчальних програм в умовах формування Економіки 5.0 : тези доп. круглого столу «Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти». Київ, 2023. 4. Юрчишин О. Я., Степанець О. В., Войтко С. В. Практика реалізації ініціатив цифрових інноваційних хабів в Україні як складова євроінтеграційного процесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 44. С. 137–141. 5. Національний портал міжнародного науково-технічного співробітництва // Міністерство освіти і науки України. URL: <https://ms.nauka.gov.ua/>. 6. Почерніна Н. В., Виноградова Д. В. Проблеми України у сфері міжнародного науково-технічного співробітництва // Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки і бізнесу : зб. тез доп. Всеукр.ї наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 6 груд. 2023 р.). Запоріжжя : ТДАТУ, 2023. 7. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Паладченко О. Ф., Молчанова І. В. Реалізація середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня у 2022 році: аналітична довідка. Київ : УкрІНТЕІ, 2023. 90 с. 8. Шишолін А. П. Роль держави в розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва підприємств: досвід та сучасні пріоритети КНР // Міжнародне



науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : зб. пр. XIII (XXV) Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 16–17 травн. 2017 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. С. 37.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ТЕХНОЛОГІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

УДК 005.53:339.9

Рубан О. Ю.

Студентка 4 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто технології прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Досліджено підходи та методи розроблення і прийняття управлінських рішень; визначено, який підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності управління.

**Ключові слова:** рішення, раціональність, критерії.



**Annotation.** The technologies of making managerial decisions in the sphere of foreign economic activity are considered. Approaches and methods of developing and making managerial decisions have been studied, which approach contributes to increasing the competitiveness and efficiency of management.

**Keywords:** decision, rationality, criteria.



**Постановка проблеми.** Прийняття рішень становить невід'ємну складову сучасного управління. Основною метою управління вважається раціональне або обгрунтоване прийняття рішень. Цей процес є постійним і обов'язковим елементом управлінської практики будь-якої організації або підприємства.

Навіть оптимально спланований і втілений процес прийняття рішень може виявитися непродуктивним у зв'язку з непередбачуваними обставинами, проте відомо, що наявність якісного процесу прийняття рішень та ефективної реалізації значно збільшує ймовірність досягнення бажаних результатів.

Усе зазначене обумовлює актуальність теми дослідження – технології прийняття управлінських рішень при здійсненні міжнародної діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Свідченням важливого внеску наукової спільноти у розвиток теоретичних і практичних аспектів удосконалення механізму розробки та прийняття управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є доробки визначних вчених, як з-за кордону, так і вітчизняних авторів: К. М. Женеску, Т. С. Корнеєва [3], О. П. Бутенко, О. М. Чупир, Т. Е. Петровська, О. В. Садовниченко [1], М. Кравченко, В. Голюк [6], Ю. Є. Петруня [9], А. Завербний, Л. Залізна [10], Н. С. Куцай [7], І. М. Шоробура [8], Д. В. Кабаченко [4] та багато інших. Незважаючи на широкий обсяг наукових досліджень, що охоплюють цю тематику, виявлені досягнення у цьому напрямі вимагають подальшої систематизації та комплексного узагальнення.



**Мета** статті полягає в узагальненні теоретичних підходів до процесу прийняття управлінських рішень. Об'єктом дослідження є процес прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прийняття рішень – це вибір шляху дій для досягнення певного результату. Це включає формування висновку, розгляд альтернатив і розробку стратегій. Наукові дослідження у цій сфері виявляють складнощі, особливо в умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій і конкуренції. Адаптивні моделі дозволяють аналізувати дані, прогнозувати ризики і реагувати на зміни з мінімальними втратами. Важливе покращення комунікаційних систем для ефективного спілкування з партнерами та прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності.

Розробка та прийняття рішень – це різні, але досить типові процедури, які є окремими етапами процесу управління, що дозволяє вибудувати загальну схему процесу прийняття управлінських рішень [2].

Прийняття управлінського рішення розглядається і як процес діяльності управлінців, і як результат виконання ними поставлених завдань. Також, окрім наукового підходу, до вибору альтернативних шляхів вирішення завдань менеджери застосовують творчий підхід, оскільки кожна проблемна ситуація має свої умови [3].

Метою використання технологій прийняття управлінських рішень у контексті міжнародного маркетингу є забезпечення компаніям здатності аналізувати, передбачати та реагувати на зміни в глобальному економічному середовищі з максимальною ефективністю та швидкістю. Поглиблене розуміння і використання таких технологій дозволяє організаціям виявляти нові можливості на зовнішніх ринках, адаптувати свої стратегії до вимог міжнародного споживача та ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку.

Теорія прийняття управлінських рішень є ключовим компонентом у сфері управління, особливо в бізнес-практиці. Керівник підприємства стикається з важливістю цього процесу в різних ситуаціях, від щоденних завдань до стратегічних напрямків. Розвиток керівницьких навичок, зокрема ефективної комунікації та прийняття рішень, базується на практичному досвіді та навчанні. Розуміння цього процесу важливе для підвищення ефективності управління та досягнення успіху в управлінській діяльності.

Управлінське рішення є ключовим елементом організаційного управління, що відбувається за участю суб'єкта управління та спрямоване на вирішення завдань в конкретній ситуації, яка може бути як наявною, так і спроектованою. У реалізації цього процесу важливим є зв'язок між інформацією, що надходить, та прийняттям рішення, яке виражається у вигляді управлінської команди, спрямованої на вплив на об'єкт.

Прийняття рішень зазвичай є відповідальністю керівника, проте колегіальність також може забезпечити ефективність у вирішенні проблем. Ці два підходи взаємопов'язані і можуть доповнювати один одного, забезпечуючи більш обґрунтовані та правильні рішення. Проте у практиці можуть виникати ситуації, коли відбуваються відступи від цих принципів. Деякі керівники можуть перевищувати свої повноваження, ігноруючи ініціативу підлеглих і втрачаючи контакт з колективом. Водночас інші можуть витратити занадто багато часу на колегіальні обговорення, намагаючись погодити будь-яке рішення, навіть якщо воно входить в компетенцію одноособового керівника.

У процесі управління організаційно-економічними та виробничими системами ключовим аспектом є розроблення рішень, які відповідають вимогам ефективності та логічності. У термінології управління часто вживається термін «раціональні рішення». У загальному розумінні раціональними вважаються рішення, що базуються на логічних обґрунтуваннях та уважному врахуванні різних факторів та їх наслідків. Це вимагає наявності достовірної інформації про альтернативи, які потрібно ідентифікувати та оцінювати за певним набором критеріїв, а також робити прогнози щодо майбутніх умов. Важливим аспектом раціонального прийняття рішень є аналіз та оцінка можливих варіантів, а також врахування їх вірогідних наслідків перед прийняттям окремого рішення.

Очевидно, що раціональні рішення, як правило, базуються на економічних показниках і розглядаються як оптимальні з економічної точки зору для підприємства. Ці показники можуть включати мінімізацію витрат, збільшення прибутку або максимізацію надходжень від інвестицій. Таким чином, системи прийняття рішень повинні враховувати витрати, пов'язані з кожною альтернативою, або потенційний прибуток від реалізації кожної альтернативи. Багато кваліфікованих менеджерів, які здійснюють процес розроблення, прийняття та реалізації рішень, не обмежуються виключно економічними аспектами. Загалом існують шість ключових ознак раціональності, які пов'язані з обґрунтованим процесом ухвалення рішень, які наведені в табл. 1.



Таблиця 1

### Ознаки раціональності, які пов'язані з процесом ухвалення рішень

Економічність (Economic)	Означає врахування економічних факторів у процесі ухвалення рішень, таких як мінімізація витрат, максимізація прибутку та оптимізація використання ресурсів
Технічність (Technical)	Забезпечення технічної доцільності вибраних рішень, їх відповідність технічним вимогам і можливостям
Легальність (Legal)	Врахування відповідності прийнятих рішень законодавчим та юридичним нормам
Соціальність (Social)	Розгляд соціальних аспектів рішень, їх вплив на співтовариство, споживачів та інші зацікавлені сторони
Процедурність (Procedural)	Забезпечення правильної і процедурної обробки прийнятих рішень, врахування усіх етапів і процесів
Політичність (Political)	Врахування політичних аспектів ухвалення рішень, включаючи взаємовідносини з різними політичними силами та вплив на загальну стратегію

Джерело: [3]

Технічність рішення визначається його здатністю до практичної реалізації, яка залежить від того, наскільки альтернативи узгоджуються зі встановленими цілями та вимогами. Це означає, що деякі аспекти рішення можуть залишитися не втілені, якщо вони не були узяті до уваги під час вибору та реалізації альтернатив. Наприклад, необхідно врахувати, які технічні можливості надаються конкретними програмними засобами для виконання потрібних обчислень. Таким чином, система підтримки прийняття рішень повинна містити відповідні дані та моделі, які дозволять оцінити технічні аспекти альтернативних варіантів.

Легальність рішення вважається однією з важливих характеристик раціонального процесу ухвалення рішень. Вона виступає як обов'язковий аспект в обґрунтованому процесі прийняття рішень. Легальна раціональність передбачає, що перед вибором конкретної альтернативи система прийняття рішень повинна переконатися в тому, що обрана дія або рішення відповідає законодавству та має юридичне обґрунтування.

Соціальна раціональність визначає, що в процесі ухвалення рішень організаційні представники не обирають альтернативи, які можуть бути корисними для компанії, але при цьому негативно впливають на їхніх співробітників або відділи. Також важливо уникати вибору рішення, яке не відповідає етичним нормам і правилам, що прийняті у суспільстві.

Процедурна раціональність визначає, що, навіть якщо альтернатива є економічно доцільною, технічно можливою та юридично обґрунтованою, але її неможливо реалізувати через відсутність необхідних процедур, вона не може бути визнана раціональною. Інакше кажучи, важливо враховувати, чи наявні відповідні кадри, матеріально-технічне забезпечення, а також чи є логістичне впорядкування для реалізації вибраного рішення.

Політична раціональність вимагає від учасників у процесі ухвалення рішень бути свідомими про взаємозв'язки між індивідуумами, відділами та навіть між організаціями при оцінці найкращого варіанта рішення. Це означає, що учасники процесу розглядають альтернативи з урахуванням того, що є вигідним для них особисто, їхніх особистих інтересів, а також для досягнення загальної мети організації.

Багато фахівців з проектування систем підтримки прийняття рішень вважають, що розробники рішень спрямовані лише на пошук найбільш оптимальних варіантів. Виходячи з цього вони вбачають необхідність у тому, щоб системи підтримки прийняття рішень включали методи та дані, спрямовані на ідентифікацію саме таких альтернатив. У багатьох випадках цей пошук пов'язаний із значним обсягом інформації та складними моделями. Такий підхід може виявитися обмежувачим і становити виклик для ефективного використання систем підтримки прийняття рішень.

Герберт Саймон у своїх дослідженнях, проведених у 1955–1956 роках, дійшов висновку, що особи, які приймають рішення, не завжди максимізують оптимальність своїх виборів. Він зазначив: «вони зазвичай задоволені, знаходячи рішення, яке є достатньо прийнятним, ніж шукати найкращу можливу альтернативу» [3]. Саймон визнав існуючі обмеження в наявних даних, можливостях виконання та методиках, а також обмеження в інтелектуальних можливостях творців рішень. Він довів, що рішення, прийняті особами, є настільки раціональними, наскільки це дозволяють ці обмеження, відомі як «обмежена раціональність». Крім того, він стверджував, що вигода від підготовленого досконалого рішення може не виправдати витрат, пов'язаних із подоланням цих обмежень.

Інші дослідники вказують на те, що адміністратори часто мають обмежений час для збору та аналізу даних або навіть для розгляду різних можливих варіантів дій. Це обґрунтовує принцип обмеженої раціональнос-



ті, згідно з яким вирішення проблеми не завжди потребує знаходження найоптимальнішого рішення, оскільки час і ресурси обмежені. У процесі відбору основних варіантів потрібно використовувати певні критерії, за якими можна оцінювати ці варіанти. Вибір таких критеріїв є творчим і часто неформалізованим процесом. Пропонується навести загальні групи критеріїв, а саме:

- економічні (собівартість, рентабельність, прибутковість тощо);
- технологічні (надійність, якість, термін експлуатації тощо);
- техніко-економічні (продуктивність, строк окупності, інвестиції, експлуатаційні витрати тощо);
- ергономічні (безпека, зручність тощо);
- психологічні (навички керівництва, індивідуальні особливості та ін.);
- соціальні (юридичні норми, соціальні наслідки та ін.);
- екологічні аспекти (природоохоронні норми, екологічні стандарти, екологічний моніторинг і наслідки).

У колективному процесі прийняття рішень важливо досягти згоди щодо пріоритетних критеріїв, які будуть використовуватися для аналізу та вибору оптимального рішення.

Вивчення різних підходів до управлінського прийняття рішень вказує на послідовність етапів у цьому процесі, які включають аналіз інформації, визначення альтернатив, оцінку ризиків і прийняття рішення на основі фактів. Розгляд цих етапів дозволяє побудувати комплексну схему управління та впроваджувати новітні технології для оптимізації управлінських рішень у зовнішньоекономічній діяльності. Цей підхід є ключовим для успішного глобального бізнесу та ефективного міжнародного маркетингу.

**Висновки.** У статті узагальнено технології прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, було розглянуто різні підходи та методи управлінського прийняття рішень у міжнародному маркетингу, а також проаналізовано послідовність дій у процесі прийняття управлінських рішень з позиції зовнішньоекономічної діяльності. Визначено, що системи підтримки прийняття рішень повинні включати методи та дані, спрямовані на ідентифікацію саме таких альтернатив. Результати дослідження дозволили зрозуміти, що ефективне використання передових технологій управлінського прийняття рішень є ключовим фактором для успішної діяльності на міжнародному ринку. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності управління в умовах глобалізації та зростаючої конкуренції.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.

---

**Література:** 1. Гуманізація процесу управління на інноваційних підприємствах з урахуванням ризиків їх діяльності // Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки : кол. моногр. / заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2021. С. 257–291. URL: <http://surf.li/wtje>. 2. Запорожець Г. В. Підходи та методи розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. *Економічний форум*. 2021. Т. 1. № 3. С. 64–69. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2021-3-9. 3. Женеску К. М., Корнєєва Т. С. Методи прийняття управлінських рішень на підприємстві : thesis. 2016. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/4490>. 4. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 2 (58). С. 107–115. 5. Ковальчук Т., Палагнюк Я. Аналіз факторів ефективності прийняття управлінських рішень. *Grail of science*. 2022. № 22. С. 60–62. DOI: 10.36074/grail-of-science.25.11.2022.08. 6. Кравченко М., Голюк В. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Economy and society*. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-37. 7. Куцай Н. С. Особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. № 19 (75). С. 152–162. DOI: 10.36910/2707-6296-2022-19(75)-18. 8. Шоробура І. М. Моделі прийняття управлінських рішень: зарубіжний досвід. *Педагогічний альманах*. 2021. № 50. С. 168–176. DOI: 10.37915/ra.vi50.320. 9. Прийняття управлінських рішень : навч. посіб. / за ред. Ю. Є. Петруні. Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.







## АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА НА РИНКУ МЕДИЧНОГО ОБЛАДНАННЯ ТА ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ

УДК 658.5

Рядних Д. О.

Здобувач вищої освіти 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено конкурентне середовище українського ринку медичного обладнання та технологій. Установлено учасників ринку, основні канали дистрибуції. Визначено, що специфікою українського ринку є цінова чутливість медичних установ, суворі регуляторні вимоги та політична й економічна нестабільність. Визначено форми конкуренції на ринку медичного обладнання та медичних технологій України та перспективні напрями подальшого розвитку.

**Ключові слова:** конкурентне середовище, ринок медичного обладнання та технологій.

**Annotation.** The article analyzes the competitive environment of the Ukrainian market of medical equipment and technologies. Market participants and main distribution channels are identified. It is determined that the specifics of the Ukrainian market are the price sensitivity of medical institutions, strict regulatory requirements, and political and economic instability. The forms of competition in the market of medical equipment and medical technologies in Ukraine and promising areas for further development are identified.

**Keywords:** competitive environment, medical equipment and technology market.

**Постановка проблеми.** Дослідження конкурентного середовища та основних сегментів ринку медичного обладнання та технологій є дуже актуальними в сучасних умовах. Підвищення популярності медичних послуг та постійний технологічний прогрес у галузі означають, що ринок постійно змінюється і розвивається. Однією з ключових причин проведення такого дослідження є необхідність розуміння динаміки ринку, конкурентної ситуації та потенційних можливостей для зростання та розвитку бізнесу в цій сфері. Інформація про конкурентний стан ринку допомагає компаніям ідентифікувати потенційні ринкові можливості, конкурентних гравців, їхні стратегії та слабкі місця, а також прогнозувати тенденції майбутнього розвитку ринку, дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії, залучати нових клієнтів, підвищувати ефективність і досягати конкурентної переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєвий внесок у розвиток теорії конкурентного середовища та визначення основних сегментів ринку медичного обладнання та технологій внесли такі дослідники, як В. Хмурова, Я. Волкова [1], Л. В. Джемелінська [2], С. Бондаренко, А. Гладуш [3]. Окремо конкурентне середовище розглядалося в напрацюваннях авторів для різних галузей економіки та у глобальному вимірі, що наведено в роботах таких учених, як О. В. Мірошніченко [4], З. В. Григорова та Ю. О. Мудрієвська [5], Т. М. Шуста [6], О. П. Бутенко [7]. Узагальнюючи висновки дослідників, можна зауважити, що великого значення набуває стратегічне управління конкурентними перевагами підприємства. Наразі спостерігається зростання конкуренції, скорочення життєвих циклів продуктів, швидка зміна потреб і смаків споживачів, а також зростаючі технологічні можливості для задоволення потреб клієнтів, які пояснюють важливість розвитку інвестиційно-інноваційного сектора економіки та необхідності нововведень продукту для фірм. Розуміння цього є можливістю для підприємств відповідати сучасним вимогам ринку, а саме: ефективно розподіляти ресурси з метою використання інновацій, інноваційних технологій, або створення унікального продукту / послуги.

**Метою** роботи є дослідження учасників ринку медичного обладнання та технологій, визначення тенденцій його розвитку та можливостей для підприємств у цій галузі.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкуренцію на ринку медичного обладнання та технологій можна визначити як взаємодію між споживачами медичних послуг (пацієнтами), постачальниками (медичними установами) та посередниками (страховими компаніями), спрямовану на задоволення потреб кожного з них. Розуміння учасників ринку є можливістю для підприємців ефективно розподіляти ресурси з метою використання інновацій, інноваційних технологій, або створення унікального продукту / послуги.

Учасниками ринку медичного обладнання та технологій є різноманітні компанії, організації та інституції, які здійснюють діяльність у цій галузі. Значний обсяг становлять імпортери, які не є власниками клінік, а фокусуються на постачанні та дистрибуції обладнання.

На ринку медичного обладнання та технологій в Україні існує кілька основних каналів дистрибуції, через які обладнання та технології постачаються до медичних установ і клінік. Деякі виробники медичного обладнання можуть працювати безпосередньо з медичними установами, обходячи посередників. Це дозволяє їм забезпечувати певний рівень контролю за процесом продажу та обслуговування клієнтів. Такі канали належать до прямих продажів. Дистрибуторськими компаніями є компанії, які спеціалізуються на дистрибуції медичного обладнання та технологій. Вони можуть мати ексклюзивні угоди з виробниками та постачати їх продукцію до різних медичних установ.

Також на ринку присутні мережі фармацевтичних компаній. Деякі великі фармацевтичні компанії можуть розширювати свою діяльність на ринок медичного обладнання шляхом дистрибуції та продажу спеціалізованого обладнання та пристроїв. З популяризацією електронної комерції все більше медичного обладнання може бути придбано через онлайн-платформи, які спеціалізуються на медичних товарах. Також до каналів дистрибуції відносяться медичні консорціуми та об'єднання. У деяких випадках медичні установи утворюють консорціуми або об'єднання, щоб спільно закуповувати медичне обладнання та технології напряму від виробників або через дистрибуторів.

Кожен із наведених каналів має свої переваги та недоліки, і вибір конкретного каналу дистрибуції може залежати від потреб і можливостей конкретної медичної установи чи клініки.

Специфіка ринку медичного обладнання в Україні включає ряд особливостей, які впливають на дистрибуцію, продаж і використання обладнання в медичних установах. Україна є країною з середніми доходами, тому цінова чутливість медичних установ є важливим фактором при виборі та придбанні обладнання. Великі інвестиції в нове обладнання часто є важкими для багатьох закладів, це впливає на звернення до більш доступних каналів дистрибуції або рішення стосовно придбання застарілого обладнання. Україна має свою власну систему медичної регуляції та стандартизації, що впливає на процес реєстрації, використання та обслуговування медичного обладнання. Політична та економічна нестабільність в країні має суттєвий вплив на фінансування медичних установ та закупівлю обладнання. Нестабільність у галузі бюджетних асигнувань призводить до затримок у розв'язанні питань дистрибуції та придбання медичного обладнання.

На ринку медичного обладнання та технологій конкуренція є високою та динамічною. Основні особливості цього середовища включають високий рівень технологічного розвитку, строгі регуляторні вимоги, глобальну конкуренцію, зростання значення інновацій, вплив клієнтів і закупників, а також стратегії ціноутворення та маркетингу. Ринок медичного обладнання вимагає постійного вдосконалення технологій та пропозиції нових продуктів, що створює великі витрати на дослідження та розвиток. Строгі регуляторні вимоги також ускладнюють вступ на ринок новим учасникам та можуть призвести до затримок у випуску продуктів. Глобальна конкуренція означає, що компанії діють на міжнародному рівні, змагаючись за ринки з продуктами та послугами. Інновації стають ключовим фактором успіху в цій галузі, і компанії змушені постійно інвестувати в дослідження та розвиток нових технологій і продуктів.

Клієнти та закупники, такі як лікарні та клініки, мають значний вплив на конкурентне середовище, оскільки вони вибирають обладнання, що найкраще відповідає їх потребам та бюджету. Також для цього важливо використовувати ефективні стратегії ціноутворення та маркетингу, щоб залучити й утримати клієнтів. Усі ці фактори роблять конкурентне середовище ринку медичного обладнання та технологій складним і вимагають від компаній постійного вдосконалення та адаптації для успішного виживання і зростання. Основні форми конкуренції в цьому секторі та фактори, що впливають на нього, наведені на рис. 2.

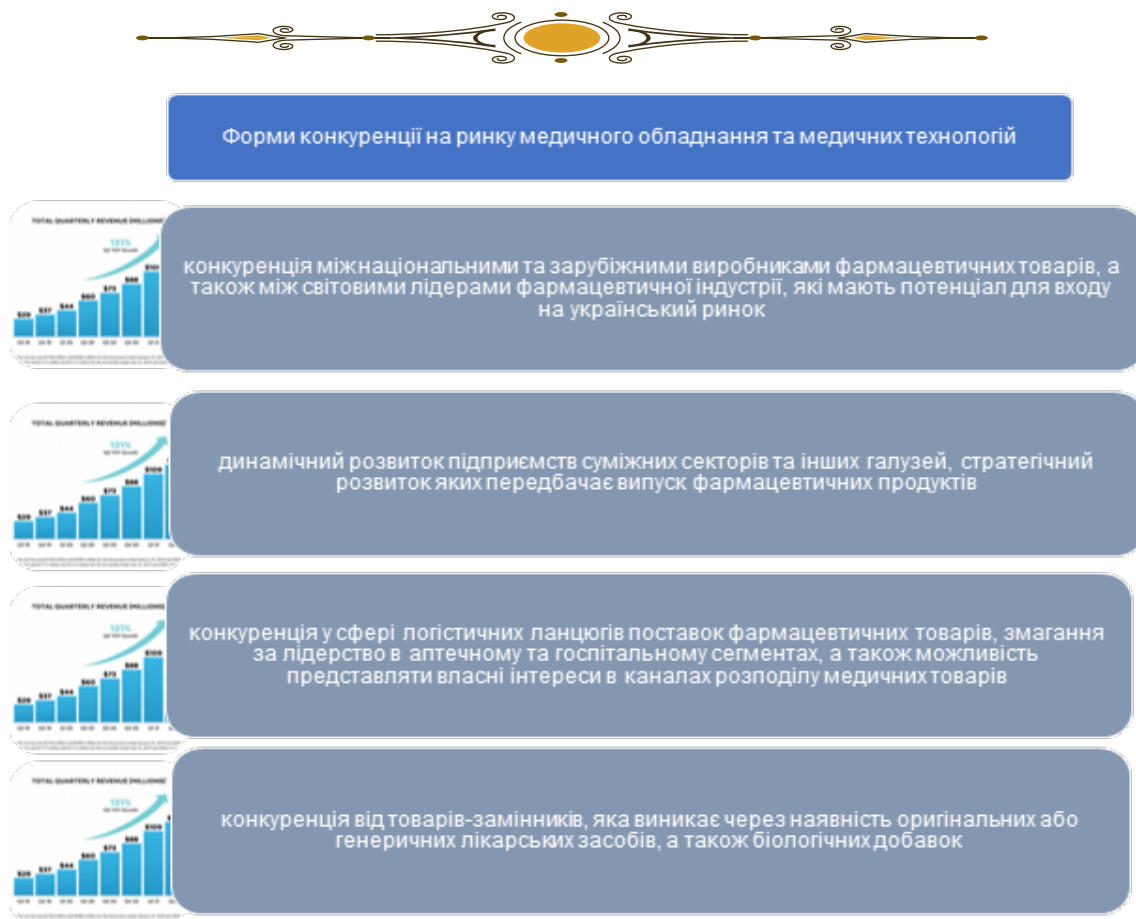


Рис. 2. **Форми конкуренції на ринку медичного обладнання та медичних технологій України**

Джерело: розроблено автором на основі [1; 7]

**Висновки.** Український ринок медичного обладнання та технологій характеризується високою конкуренцією, яка виникає як результат взаємодії між споживачами, постачальниками та посередниками. Учасниками ринку є різноманітні компанії, організації та інституції, які виконують різні функції, такі як постачання, дистрибуція та продаж обладнання. Специфіка українського ринку полягає у цінній чутливості медичних установ, наявності строгих регуляторних вимог та ознак політичної та економічної нестабільності. Конкуренція в цьому секторі вимагає постійного вдосконалення технологій та стратегій для успішного виживання і зростання компаній.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.

**Література:** 1. Хмурова В., Волкова Я. Аналіз можливостей функціонування ринку медичного обладнання в Україні в умовах військової агресії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 47. С. 115–121. 2. Джемелінська Л. В. Управління якістю послуг медичного закладу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2014. Вип. 15. С. 206–212. 3. Бондаренко С., Гладуш А. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 49. С. 92–96. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49\\_2020\\_ukr/20.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/20.pdf). 4. Мірошніченко О. В. Конкурентне середовище ринку банківських послуг України : thesis. 2010. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/63297>. 5. Григорова З. В., Мудрієвська Ю. О. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2 (28). С. 126–130. DOI: 10.20535/2077-7264.2(28).2010.56257. 6. Шуста Т. М. Інтеграція України в глобальне конкурентне середовище : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.05.01. Київ, 2002. 20 с. 7. Butenko O. P., Gromova A. S. Determinants of competitiveness of small and medium-sized business enterprises. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 141–151. URL: <http://vetp.kart.edu.ua/index.php/ua/arhiv-nomeriv>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ДІАГНОСТИКА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

УДК 339.9:005

Савустян В. А.

Студентка 4 курсу навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз сутності міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Визначено основні етапи діагностики конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках. Розроблено рекомендації щодо ефективного застосування результатів діагностики для формування відповідної конкурентної стратегії розвитку підприємства на міжнародних ринках.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність, конкурентні позиції, діагностика, стратегія розвитку, міжнародний ринок.



**Annotation.** The article analyzes the essence of the enterprise's international competitiveness. The main stages of diagnosing the competitive positions of the enterprise on international markets are defined. Recommendations have been developed for the effective application of diagnostic results for the formation of an appropriate competitive strategy for the development of the enterprise on international markets.

**Keywords:** international competitiveness, competitive positions, diagnostics, development strategy, international market.



**Постановка проблеми.** Конкуренція відіграє роль головного рушія ефективної самоорганізації в механізмах ринкової взаємодії як на макро-, так і на мікрорівні. Конкурентоспроможність підприємств є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, яка характеризує здатність та ефективність адаптації підприємств до конкурентного середовища. Як комплексний показник присутності підприємства на ринку вона дозволяє оцінити його поточне і майбутнє становище та обрати різні варіанти управлінських рішень, які забезпечать його перехід з одного стану в інший. У зв'язку з багатоаспектним характером формування зазначених характеристик конкурентоспроможності підприємства їхня діагностика є складовою процесу планування, пов'язаного з необхідністю розроблення варіантів управлінських рішень щодо характеру та напрямів діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємств та розроблення систем управління нею розглянуто в роботах М. Ажлюк, Г. Азоева, З. Борисенко, Г. Вороніна, А. Воронова, А. Герасименко, Л. Дідівської, Т. Конно, Н. Лисенко, І. Арнаут, Ю. Мацейко, А. Єрьоменко, О. Хізніченко, С. Пермінова, та інших вчених. Питанням формування методичних підходів до діагностики і розроблення управлінських заходів на основі її результатів присвячені роботи Д. Кириченко, Т. Андросової, Л. Балабанової, Л. Кобиляцького, В. Цьома, Б. Коласса та інших науковців. Незважаючи на визнання необхідності діагностики конкурентоспроможності підприємств та важливості отриманих результатів для управління бізнесом, визначення та використання ефективних методів і методик діагностики є проблематичним. На сьогодні переважаючі підходи в діагностичній практиці не відповідають потребам підприємств. Тому комплексне дослідження процесу діагностики конкурентоспроможності підприємств та прийняття управлінських рішень на основі отриманих результатів є актуальним і заслуговує на увагу.

**Метою** статті є аналіз сутності міжнародної конкурентоспроможності, визначення основних етапів діагностики конкурентних позицій підприємства на міжнародних ринках, а також розроблення рекомендації щодо ефективного застосування її результатів для формування стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах основним мірилом успіху підприємства на міжнародному ринку є рівень його міжнародної конкурентоспроможності. Однак різноманітність публіка-



цій та використання в них різного понятійного апарату, підходів і методів дослідження свідчить про складність категорії «міжнародна конкурентоспроможність підприємств». Аналіз наукових праць у цій сфері показує, що кожен автор дає власне визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

**Визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»**

Автор	Визначення
Майер Дж. [4]	Міжнародна конкурентоспроможність – це систематичне визначення, створення та розвиток орієнтирів у межах можливостей виробника, систематичне створення унікальних конкурентних переваг для прискорення та економічної підтримки міжнародної переваги, а також систематичне просування до лідерства на світовому ринку
Колесник Ю. В. [3]	Конкурентоспроможність міжнародного підприємства визначається його здатністю реалізовувати товари чи послуги, чия вартість та якість, як цінова, так і нецінова, переважає над подібними пропозиціями конкурентів на міжнародних ринках
Рисс М. [5]	Міжнародна конкурентоспроможність – це здатність підприємств ефективно брати участь у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках

На основі аналізу існуючих визначень поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємств» авторська думка полягає в тому, що міжнародна конкурентоспроможність підприємств – це багатоаспектний об'єкт, який відображає їх здатність демонструвати свої сильні сторони та спрямовувати зусилля у сфері виробництва товарів і послуг, що дозволяє займати лідируючі позиції на міжнародних ринках. Це характеристика, а також здатність задовольняти певні потреби краще, ніж аналогічні об'єкти, і забезпечувати стабільне функціонування в динамічному ринковому середовищі.

Умови функціонування підприємства, які вже встановилися, вимагають постійного аналізу його діяльності як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках. Це передбачає визначення перешкод, що заважають досягненню цілей, виявлення поточної конкурентоспроможності та перспектив розвитку. Також важливим є своєчасне розроблення управлінських рішень для посилення конкурентних позицій та успішного функціонування на ринку. Діагностика відіграє ключову роль у цьому аналізі, є основою для виявлення порушень у ході підприємницьких процесів та визначення причин відхилення в показниках ефективності. Якість діагностичних процедур має вирішальне значення для подальшого розвитку підприємства, оскільки саме на основі діагностики формують управлінські рішення та заходи для досягнення стратегічних і поточних цілей [1].

Діагностику конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку можна розділити на такі етапи, кожен з яких є самостійним функціональним елементом [2]:

1. Моніторинг міжнародного ринкового середовища. Сюди входить визначення цілей підприємства та умов їхнього досягнення протягом певного періоду часу, дослідження основних факторів міжнародного ринку з метою виявлення можливостей і загроз для підприємства, інтенсивності конкуренції на ринку, визначення показників міжнародної конкурентоспроможності, рівня бар'єрів входу на ринок тощо.

2. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: аналіз стану підприємства, динаміки ключових економічних показників, порівняння із запланованими показниками, визначення причин відхилень від плану, визначення ефективності використовуваних технологій, впізнаваності бренду, державного регулювання, демографічних тенденцій, культурного середовища, визначення параметрів ринку, потреб та уподобань споживачів. На цьому етапі особливу увагу приділяють способу отримання інформації, тобто її релевантності, своєчасності, достовірності та повноті, які відіграють важливу роль у дослідженні.

3. Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства, продуктового портфеля та основних конкурентів на міжнародних ринках. Це необхідно для виявлення основних ключових факторів його успіху та переваг над конкурентами, які в майбутньому забезпечать ефективне функціонування та перевагу над конкурентами на міжнародних ринках.

4. Формування та реалізація стратегій управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Сюди входить вибір стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності, розроблення та прийняття рішень щодо засобів досягнення цілей, поставлених запропонованою стратегією.

5. Оцінювання та управління реалізацією конкретних стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

6. Формулювання дій щодо корекції та усунення протиріч. На цьому етапі розробляють рекомендації та складають плани координації обраних стратегій, що включають короткострокові та довгострокові заходи, спрямовані на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.



Підприємства можуть успішно вийти на міжнародні ринки та отримати необхідну конкурентну перевагу, реалізувавши етапи формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності. До таких переваг відносять значну концентрацію продукції через систему безперервного контролю та покращення якості, ціле-спрямоване просування продукції до цільових споживачів, розвиток збутових мереж і гнучку цінову політику.

Для того щоб ефективно використати результати діагностики конкурентної позиції підприємства на міжнародному ринку і на основі цієї діагностики сформувати стратегію конкурентного розвитку підприємства на міжнародному ринку, рекомендується:

- провести SWOT-аналіз конкурентної позиції підприємства та визначити її основні переваги / слабкі сторони порівняно з основними конкурентами;
- на основі аналізу конкурентної позиції визначити пріоритетні напрями розвитку бізнесу за допомогою матриці БКГ;
- розробити стратегії підвищення якості продукції та послуг для задоволення потреб цільових сегментів;
- оптимізувати витрати на виробництво та реалізацію продукції;
- розробити ефективні маркетингові стратегії для просування продукції і послуг на міжнародних ринках;
- моніторинг зовнішнього середовища та конкурентів для забезпечення своєчасного коригування стратегій;
- постійний розвиток персоналу для підтримання конкурентних переваг;
- розроблення системи показників для моніторингу ефективності стратегій конкурентного розвитку.

Міжнародна конкурентоспроможність є критично важливим аспектом ринкової економіки, що відображає здатність та ефективність адаптації підприємства до зовнішнього конкурентного середовища. У сучасних умовах посилення глобалізації та міжнародної інтеграції, підняття рівня конкурентоспроможності стає стратегічною необхідністю для підприємств, які прагнуть успішно працювати на міжнародних ринках.

Міжнародна конкурентоспроможність являє собою складну характеристику, яка висвітлює здатність підприємства ефективно опиратися зовнішнім ринковим факторам, займати лідерські позиції та задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти. Для оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності необхідна діагностика, яка включає кілька етапів: моніторинг зовнішнього середовища, діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінювання її конкурентної позиції та порівняння з конкурентами.

**Висновки.** Виходячи з результатів діагностики формують заходи щодо проведення SWOT-аналізу, визначення пріоритетних напрямів розвитку на основі матриці БКГ, підвищення якості продукції і послуг, оптимізації витрат, формування ефективних маркетингових стратегій, моніторингу зовнішнього середовища та конкурентів, а також підвищення кваліфікації персоналу. Використовуючи результати діагностики та впроваджуючи стратегічні рішення, підприємства можуть досягти лідерських позицій на міжнародних ринках та забезпечити стабільний, довгостроковий розвиток своєї конкурентної позиції.

Отже, діагностика конкурентної позиції є ключовим інструментом управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Козуб В. О.

---

**Література:** 1. Бестужева С. В., Решетняк Д. О. Аналіз методичних підходів щодо оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 4. С. 60–68. 2. Бойко Є. О., Решетник Р. С. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних переробних підприємств харчової промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 1 (29). С. 50–54. 3. Колесник Ю. В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: інформаційно-аналітичний бюлетень. Київ, 2010. С. 3–7. 4. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економіці. Київ : Либідь, 2002. 703 с. 5. Рисс М. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 8. С. 176–182.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.





## МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДНИКИ

УДК 339.9.01

Самойлова О. В.

Студентка 4 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню сутності та ключових складових міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Зазначено, що сутність цього поняття полягає у здатності підприємства не лише вигравати в ціновій боротьбі, але й створювати інноваційні продукти, забезпечувати високу якість та обслуговування, ефективно управляти ресурсами. Основні складники міжнародної конкурентоспроможності взаємодіють між собою, і успішне підприємство повинно постійно працювати над їх удосконаленням для збільшення своєї міжнародної конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** міжнародна конкурентоспроможність, конкуренти, стратегічне управління, конкурентна перевага, глобальне середовище.



**Annotation.** The article is devoted to the study of the essence and key components of the international competitiveness of enterprises. It is noted that the essence of this concept lies in the ability of the enterprise not only to win in price competition, but also to create innovative products, provide high quality and service, and effectively manage resources. The main components of international competitiveness interact with each other, and a successful enterprise must constantly work on their improvement in order to increase its international competitiveness.

**Keywords:** international competitiveness, competitors, strategic management, competitive advantage, global environment.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та швидкої зміни технологічного ландшафту питання конкурентоспроможності підприємств стає одним із найактуальніших у контексті їх успішного функціонування та розвитку. Розвиток міжнародних економічних зв'язків і специфіка їх функціонування вимагає від підприємств постійного адаптування до змінних умов конкурентного середовища та збільшення їх конкурентоспроможності.

Сутність конкурентоспроможності підприємства полягає у його здатності ефективно конкурувати на ринках товарів і послуг, забезпечуючи при цьому стійке позиціонування, здатність до інновацій та відповідність вимогам споживачів. Зростання конкурентоспроможності вимагає від підприємства не лише оптимізації виробничих процесів і зниження витрат, але й впровадження стратегій, що направлені на створення унікальної цінності для клієнтів, вдосконалення управлінської структури та підвищення кваліфікації персоналу.

Основними складниками конкурентоспроможності підприємства є його ресурсна база, яка включає матеріальні, фінансові, людські та інтелектуальні ресурси; ефективність виробничих процесів та управління; інноваційний потенціал і здатність до адаптації до змін на ринку; якість продукції та обслуговування, що відповідає потребам клієнтів; а також розвинена маркетингова та стратегічна спроможність підприємства. Розуміння та належне управління цими складниками є важливими факторами успіху в конкурентному середовищі. Тому дослідження конкурентоспроможності підприємства є актуальним завданням, спрямованим на розкриття сутності цього поняття та виявлення ключових факторів, які впливають на його формування та розвиток. Розуміння цих аспектів дасть змогу розробити ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Поняття та особливості міжнародної конкурентоспроможності досліджували у своїх працях численні вітчизняні дослідники, серед яких: І. Асцатрян [4], А. Волошин [1], Я. Глущенко [2], О. Зробок [2], І. Камарчук [3], А. Касич [4], Н. Коваленко [5], С. Мізюк [5], О. Шевченко [3], Ф. Шопський [3] та ін.



**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Незважаючи на значний обсяг досліджень щодо конкурентоспроможності підприємств, деякі ключові аспекти залишаються недостатньо розкритими. Однією з таких невирішених частин є вивчення впливу глобальних криз, таких як економічні рецесії, пандемії та інші негативні події, на міжнародну конкурентоспроможність підприємств.

**Мета** статті полягає у визначенні сутності та ключових складових міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародна конкурентоспроможність підприємства є вирішальним чинником його успішного функціонування на глобальному ринку. Сутність цього поняття полягає в здатності підприємства ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, незалежно від їх місця розташування.

Як слушно зазначають А. Касич та А. Асцатрян, міжнародна конкурентоспроможність представляє найвищий рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає його здатність успішно функціонувати на світовому ринку, який стає все більш конкурентним завдяки високим технологічним факторам. Світовий ринок відкидає підприємства, які не можуть відповісти ключовим чинникам міжнародної конкуренції, тому саме цей ринок формує вимоги та критерії для міжнародної конкурентоспроможності [4].

На нашу думку, міжнародна конкурентоспроможність – це важливий аспект діяльності підприємства, який визначає його здатність ефективно конкурувати на світовому ринку. Це не лише можливість виправити у конкурентів у цінній боротьбі, але й здатність створювати інноваційні продукти, забезпечувати високу якість та обслуговування, а також ефективно управляти ресурсами.

Міжнародна конкурентоспроможність є ключовим фактором для успішної експансії підприємства на нові ринки та забезпечення його стабільного розвитку в умовах глобалізації [1].

Основні складники міжнародної конкурентоспроможності підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Основні складники міжнародної конкурентоспроможності**

№ з/п	Складник	Опис
1	Продукт або послуга	Якість і інноваційність продукту або послуги визначають його конкурентоспроможність. Підприємство повинно пропонувати товари або послуги, які відповідають потребам і вимогам міжнародного ринку, а також виходити за рамки існуючих стандартів і вимог
2	Виробнича ефективність	Здатність підприємства до оптимізації виробничих процесів, зниження витрат і підвищення продуктивності праці впливає на його конкурентоспроможність. Використання новітніх технологій, автоматизація виробництва, оптимізація логістики – це лише деякі засоби досягнення виробничої ефективності
3	Маркетинг і бренд	Ефективна маркетингова стратегія дозволяє підприємству залучати клієнтів і встановлювати стійкі відносини з ними. Реклама, просування в соціальних мережах, управління брендом – це важливі компоненти успішного маркетингу
4	Цінова стратегія	Правильна цінова політика дозволяє підприємству займати конкурентну позицію на ринку, зберігаючи при цьому прибутковість. Це може включати в себе гнучке ціноутворення, стратегії цінового диференціювання тощо
5	Людський капітал	Кваліфікований персонал є ключовим ресурсом для досягнення конкурентоспроможності. Забезпечення постійного навчання і розвитку працівників, створення командної робочої атмосфери та стимулювання високих результатів – це основні аспекти управління людським капіталом
6	Інновації	Постійна робота над вдосконаленням продукції, технологій і процесів дозволяє підприємству виходити за межі існуючих ринків і створювати конкурентні переваги

Джерело: власна розробка автора

Зауважимо, що ці складники взаємодіють між собою, і успішне підприємство повинно постійно працювати над їх удосконаленням, щоб збільшити свою міжнародну конкурентоспроможність.

Зазначимо, що міжнародна конкурентоспроможність відзначається рядом сутнісних характеристик, основні з яких згруповані в табл. 2.





Таблиця 2

## Сутнісні характеристики міжнародної конкурентоспроможності

№ з/п	Характеристика
1	Продуктивне й ефективне використання ресурсів у контексті міжнародного поділу праці, що дає змогу оптимізувати виробничі процеси та забезпечує конкурентні переваги
2	Здатність національних підприємств виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам і вимогам, забезпечуючи їм конкурентоспроможність в умовах вільної конкуренції на світовому ринку
3	Наявність високорозвинутого науково-технічного сектора економіки, що сприяє сталому економічному зростанню держави та підприємств, а також забезпечує їх інноваційну активність
4	Об'єктивний процес, який відображає неперервність і динамічність розвитку економічної системи, а також її інтеграцію в міжнародне співтовариство, реагуючи на зміни в міжнародному середовищі та адаптуючись до нових умов

Джерело: [5, с. 27–28]

На досягнення міжнародної конкурентоспроможності підприємства впливають зовнішні (ринкові умови, макроекономічні умови, технологічний прогрес, законодавство та регулювання, соціокультурні та геополітичні чинники) та внутрішні чинники (стратегія підприємства, управління, людські ресурси, операційна ефективність, фінансові ресурси, інновації та дослідження і розвиток) [2, с. 37].

Важливо також зазначити, що міжнародна конкурентоспроможність виявляється в досягненні підприємством конкурентних переваг у міжнародному суперництві, і вона характеризується деякими основними принципами:

- конкурентна перевага формується на основі постійних нововведень, удосконалень та змін, що дає змогу підприємствам виступати в ролі лідерів на ринку;
- конкурентна перевага формується на кожному етапі системи створення цінностей, охоплюючи весь спектр діяльності підприємства та взаємодію зі стейкхолдерами, такими як постачальники, посередники та покупці;
- підтримка конкурентної переваги здійснюється завдяки постійним удосконаленням, причому існують такі переваги, які складно або навіть неможливо скопіювати;
- підтримка конкурентної переваги вимагає постійного вдосконалення її джерел, що означає пошук нових способів і ресурсів для забезпечення стабільності та зростання конкурентних позицій підприємства [5, с. 28].

І. Камарчук, Ф. Шопський та О. Шевченко зазначають, що це поняття характеризується значною кількістю параметрів оцінювання, на основі яких формуються висновки про забезпеченість досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності. Серед таких параметрів можна виділити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, якість продукції, рівень прибутковості, фінансову стійкість, ступінь інноваційності, інвестиційну активність та багато інших [3, с. 81]. Кожен із цих параметрів відображає різні аспекти діяльності підприємства та його здатність конкурувати на міжнародному ринку.

У рамках цього дослідження зазначимо також, що глобальні кризи, такі як економічні рецесії і пандемії, можуть значно впливати на міжнародну конкурентоспроможність підприємств. Серед можливих впливів відмітимо:

1. Зміни в попиті та поведінці споживачів. Підприємства можуть стикатися зі зменшенням попиту на свою продукцію чи послуги під час кризи, коли споживачі зменшують свої витрати. Це може призвести до падіння продажів і втрати ринкової частки.
2. Обмеження доступу до ресурсів і фінансів. У періоди кризи підприємства можуть стикатися з проблемами доступу до кредитів та інших фінансових ресурсів. Це може обмежити їх можливості для розширення, інновацій та здатності конкурувати на міжнародному рівні.
3. Зміни в обсязі торгівлі і ланцюжках постачання. Глобальні кризи можуть призвести до обмежень у міжнародній торгівлі та порушень у ланцюжках постачання. Це може вплинути на доступність сировинних матеріалів і компонентів, що необхідні для виробництва, а також на можливості для експорту продукції.



4. Необхідність адаптації та інновацій. Підприємства, які успішно адаптуються до змінних умов кризи і здатні швидко реагувати, можуть мати перевагу перед конкурентами. Це може включати в себе швидке впровадження нових технологій, зміни у виробничих процесах або моделі бізнесу, що відповідають зміні у попиті.

5. Посилення конкуренції. У періоди кризи підприємства можуть стикатися зі збільшеною конкуренцією, оскільки інші компанії можуть намагатися зайняти вакуум, що утворився на ринку через скорочення діяльності або банкрутство інших підприємств.

6. Потреба у стратегічному управлінні ризиками. Уміння ефективно керувати ризиками стає важливим для збереження конкурентних позицій. Підприємства, які мають резервні плани та можливість швидко реагувати на негативні зміни, можуть краще витримати кризу і зберегти свою конкурентоспроможність.

Загалом глобальні кризи можуть спричинити значні виклики для міжнародної конкурентоспроможності підприємств, проте вони також можуть стати можливістю для розвитку та зміцнення конкурентних переваг через адаптацію, інновації та стратегічне управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, міжнародна конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю ефективно конкурувати на міжнародному ринку незалежно від місця розташування. Сутність цього поняття полягає у здатності підприємства не лише вигравати в ціновій боротьбі, але й створювати інноваційні продукти, забезпечувати високу якість та обслуговування, ефективно управляти ресурсами.

Основні складники міжнародної конкурентоспроможності включають якість продукту або послуги, виробничу ефективність, маркетинг і бренд, цінову стратегію, людський капітал та інновації. Ці компоненти взаємодіють між собою, і успішне підприємство повинно постійно працювати над їх удосконаленням для збільшення своєї міжнародної конкурентоспроможності.

Перспективні напрямки подальших досліджень. Подальші наукові дослідження можуть спрямовуватися на аналіз механізмів формування конкурентних переваг. Дослідження можуть вивчати, як підприємства створюють унікальні конкурентні переваги через інновації, управління якістю, виробничу ефективність та інші аспекти.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Кот О. В.

---

**Література:** 1. Волошин А. В. Міжнародна конкурентоспроможність українських малих та середніх підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 120–123. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.120. 2. Глущенко Я. І., Зробок О. О. Сутність механізму міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52. Ч. 1. С. 35–40. DOI: 10.32843/bses.52-5. 3. Камарчук І. М., Шопський Ф. І., Шевченко О. В. Змістовно-теоретична характеристика міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2022. № 66. С. 78–84. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1083/1024>. 4. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. № 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-107. 5. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2 (13). С. 26–31. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/2\\_13\\_uk/6.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/6.pdf).

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024 р.





## ОСНОВНІ ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.1

Скотаренко В. О.

Студент 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультет міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто основні шляхи розвитку торгового підприємства та визначено, як саме цей розвиток впливатиме на подальше життя підприємства. Досліджено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, а також обґрунтовано теорію, що допомагає цим шляхам розвитку торговельного підприємства та забезпечує ефективне управління ресурсами та фінансами. Враховуючи дослідження фахівців у галузі економічних наук, також розглянуто можливості заощадження коштів на деяких статтях витрат.

**Ключові слова:** торговельне підприємство, розвиток, моделі розвитку.



**Annotation.** This article examines the main ways of development of a trading enterprise and determines how this development will affect the future life of the enterprise. The factors of the internal and external environment are explored, and a theory is presented that helps these paths of development of a trading enterprise and ensures effective management of resources and finances. Taking into account the research of experts in the field of economic sciences, the article also considers the possibilities of saving money on some items of expenditure.

**Keywords:** trade enterprise, development, development models.



**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Розвиток торговельного бізнесу є актуальною темою в сучасному економічному середовищі. Цей сектор бізнесу постійно змінюється під впливом різних факторів, таких як технологічні інновації, зміна споживчих переваг і ринкова конкуренція. Тому необхідно вивчити основні теорії та моделі розвитку підприємств торговельної сфери, щоб зрозуміти його стратегічні можливості та перспективи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні підходи до оцінки зовнішньоекономічної діяльності досить докладно викладені у наукових працях Матюшенко О. І. [1], Остапчук О. В. [2], Олініченко К. С. [3] та інші.

**Постанова завдання.** Аналіз і порівняльна оцінка основних теорій та моделей розвитку торговельних підприємств.

**Виклад основного завдання дослідження.** Однією з основних теорій розвитку торговельних підприємств є теорія еволюційного розвитку, яка розглядає бізнес як живу систему, що постійно адаптується до змін у навколишньому середовищі. Згідно з цією теорією, успішним є той бізнес, який може ефективно реагувати на зміни та своєчасно впроваджувати нові стратегії і технології.

Іншою важливою моделлю розвитку є модель життєвого циклу підприємства, яка визначає етапи розвитку від початкового стану до закриття або реструктуризації. Ця модель допомагає підприємствам управляти розвитком, планувати стратегічні кроки та визначати найкращий час для реалізації нових ініціатив.

Ми розберемо такі моделі та теорії, як:

**Модель життєвого циклу підприємства:** Дослідження різних етапів життєвого циклу торговельного підприємства, включаючи зародження, зростання, зрілість і спад;

**Модель «5 сил» Майкла Портера:** Аналіз впливу п'яти ключових факторів (конкуренція, потенційні нові гравці, постачальники, покупці та заміняність) на розвиток торговельного підприємства;

**Модель «SWOT»:** Визначення сильних і слабких сторін підприємства (SW), а також можливостей та загроз (OT) для розвитку;

**Модель «BCG»:** Класифікація товарів або послуг підприємства на зірки, питомі ринкові частки, питомий приріст та вакуум. Це допомагає визначити, які сегменти потребують більше уваги та інвестицій;



**Модель Ансоффа:** Вивчення можливостей розвитку через розширення ринків (проникнення на наявні ринки або розвиток нових ринків) та розширення продуктів (наявні або нові продукти);

**Модель Демінга:** Зосередження на якості, процесах та постійному вдосконаленні для досягнення сталого розвитку;

**Модель Кейнса:** Вивчення впливу економічних циклів на торговельні підприємства та розробка стратегій для ефективного управління в різних економічних умовах.

Розберемо кожну з моделей трохи докладніше.

#### **Модель життєвого циклу підприємства.**

Концепція життєвого циклу виникла в кінці XIX ст. як комплекс ідей, що включали в себе ідеї спадковості та розвитку на рівні індивідуумів та організмів, а також адаптації, виживання та вимирання на рівні окремих видів та цілих популяцій живих організмів [1].

Модель життєвого циклу підприємства описує етапи розвитку підприємства від початку його існування до закриття або реструктуризації. Зазвичай ця модель включає чотири основні етапи:

**Етап запуску:** Початковий етап, коли підприємство вперше вводить свій продукт чи послугу на ринок. Характеризується великими витратами на рекламу та розвиток продукту.

**Етап зростання:** Період стрімкого зростання обсягів продажів та прибутків. Підприємство активно розширює свій ринок і залучає нових клієнтів.

**Етап зрілості:** Стабільний етап, коли обсяги продажів досягають максимальних значень. Конкуренція на ринку зростає, і підприємство зазвичай зосереджується на збереженні своїх позицій та оптимізації витрат.

**Етап занепаду:** Етап спаду витрат і прибутків, який може настати через зменшення попиту на продукт, появу конкурентів з більш ефективними пропозиціями або зміни в споживчих уподобаннях.

Перевагою моделі життєвого циклу підприємства є можливість прогнозування і управління розвитком підприємства на різних етапах його життєвого циклу. Однак недоліком може бути складність передбачення точного часу переходу між етапами та необхідність адаптації стратегій у змінному бізнес-середовищі.

#### **Модель «5 сил» Майкла Портера.**

Модель «5 сил» Майкла Портера – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає визначити конкурентне середовище підприємства та розробити ефективні стратегії. Основні п'ять сил у цій моделі включають:

**Сила конкуренції в галузі:** Визначається ступінь конкуренції між існуючими учасниками ринку. Висока конкуренція може призводити до зниження цін, збільшення рекламних витрат і тиску на прибутковість.

**Загроза входження нових учасників:** Оцінюється легкість для нових компаній увійти на ринок. Висока загроза нових учасників може збільшити конкуренцію і знизити прибутковість.

**Загроза заміщення:** Визначається можливість заміни продукту або послуги альтернативними варіантами. Висока загроза заміщення може знизити попит на продукцію підприємства.

**Вплив постачальників:** Оцінюється сила впливу постачальників на умови постачання. Високий вплив постачальників може збільшити витрати підприємства.

**Вплив покупців:** Оцінюється сила впливу покупців на ціни та умови продажу. Висока сила покупців може знизити ціни і прибутковість підприємства.

Ця модель допомагає підприємствам розробляти конкурентні стратегії, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на їхню успішність на ринку.

#### **Модель «SWOT»**

Для успішного виживання і функціонування підприємства, необхідно вміти передбачати труднощі, з якими воно може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для нього. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз [2].

Модель «SWOT» – це аналітичний інструмент, що використовується для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства (SW – strengths, weaknesses) та зовнішніх можливостей і загроз (OT – opportunities, threats). Основні компоненти моделі «SWOT» включають:

**Сильні сторони:** Це внутрішні фактори, які позитивно впливають на успішність підприємства, такі як висока якість продукції, сильний бренд, ефективне управління, наявність талановитого персоналу тощо.



Слабкі сторони: Це внутрішні обмеження або недоліки підприємства, такі як низька прибутковість, високі витрати, нестабільність управління, обмежений доступ до ресурсів тощо.

Можливості: Це зовнішні фактори, які можуть стати джерелом росту та успіху для підприємства, такі як розширення ринків, нові технології, зміни в законодавстві, зростання попиту тощо.

Загрози: Це зовнішні чинники, які можуть ускладнити або загрозувати діяльності підприємства, такі як конкуренція, зміни в економічному середовищі, ризики на ринку, зміни в попиті тощо.

Модель «SWOT» дозволяє підприємствам аналізувати свої внутрішні можливості та обмеження, а також зовнішні умови, що дозволяє розробляти ефективні стратегії розвитку, мінімізувати ризики та використовувати можливості для досягнення успіху на ринку.

#### **Модель «BCG»**

Модель «BCG» (Boston Consulting Group) – це матриця портфеля продуктів, яка допомагає підприємствам аналізувати та управляти своїм портфелем продуктів на основі рівня прибутковості та ринкової частки. Основні компоненти моделі «BCG» включають:

Зірки: Це продукти або послуги з високою ринковою часткою у швидкозростаючому ринку. Хоча вони можуть приносити значні прибутки, вони також потребують значних інвестицій для подальшого зростання.

Виносні корови: Це продукти або послуги з високою ринковою часткою у повільному або стабільному ринку. Вони зазвичай генерують стабільні прибутки, але не вимагають значних інвестицій для підтримки своєї позиції.

Питомі тушки: Це нові продукти або послуги з низькою ринковою часткою у швидкозростаючому ринку. Вони потребують значних інвестицій для збільшення своєї частки на ринку та перетворення на зірки.

Собачки: Це продукти або послуги з низькою ринковою часткою у повільному або стабільному ринку. Вони зазвичай не генерують значних прибутків і можуть бути розглянуті для десконтинуації або реструктуризації.

Модель «BCG» дозволяє підприємствам стратегічно аналізувати свій портфель продуктів, визначати пріоритетні напрямки розвитку, розподіляти ресурси ефективніше та оптимізувати стратегічне управління.

#### **Модель Ансоффа**

Модель Ансоффа – це інструмент стратегічного управління, який допомагає підприємствам визначати шляхи розвитку через комбінацію нових наявних продуктів і ринків. Основні стратегії моделі Ансоффа включають:

Маркетингова різниця: Ця стратегія передбачає збільшення частки ринку для наявних продуктів на наявних ринках. Це може включати рекламні кампанії, знижки, розширення дистрибуційної мережі тощо.

Розвиток ринку: Ця стратегія передбачає введення наявних продуктів на нові ринки. Це може бути географічне розширення, введення продуктів для нових сегментів аудиторії тощо.

Розвиток продукту: Ця стратегія передбачає розробку нових продуктів або модифікацію наявних продуктів для наявних ринків. Це може включати випуск нових версій продуктів, покращення функціональності, вдосконалення дизайну тощо.

Диверсифікація: Ця стратегія передбачає введення нових продуктів на нові ринки. Це може бути горизонтальна диверсифікація (введення нових продуктів для наявних сегментів аудиторії) або вертикальна диверсифікація (введення продуктів на ринки, що пов'язані з основним бізнесом).

Модель Ансоффа дозволяє підприємствам визначити оптимальні стратегії розвитку, враховуючи їхній поточний стан на ринку та потенціал для зростання та розширення.

#### **Модель Демінга**

Модель Демінга, розроблена Вільямом Едвардом Демінгом, є методологією управління якістю, спрямованою на постійне удосконалення процесів і продуктів підприємства. Основні принципи моделі Демінга включають:

Фокус на якості: Центральним елементом моделі є постійне прагнення до вдосконалення якості продукції та процесів виробництва.

Системний підхід: Модель Демінга підкреслює важливість системного підходу до управління, що означає врахування всіх елементів системи та їх взаємодії для досягнення ефективності.

Контроль процесів: Модель Демінга рекомендує активний контроль та вимірювання результатів процесів з метою виявлення та виправлення недоліків.



Залучення персоналу: Важливим аспектом моделі є залучення всього персоналу до процесу управління якістю через навчання, мотивацію та співпрацю.

Цикл PDCA: Модель Демінга використовує цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) для постійного циклу вдосконалення процесів: планування, виконання, перевірка та коригування.

Перевагою моделі Демінга є можливість підвищення ефективності та якості продукції, зменшення відходів і витрат. Недоліком може бути необхідність значних зусиль і часу для впровадження та підтримки системи управління якістю.

### **Модель Кейнса**

Досліджуючи питання створення запасів, К. Дж. Ерроу розглядає три мотиви, що спонукають до зберігання готівки, які пов'язані з аналізом потреби в грошах Дж. М. Кейнса: «окрема особа або підприємство буде мати готівкові гроші навіть у тому випадку, якщо їх можна вкласти і отримувати відсотки» [3].

Модель Кейнса базується на економічних теоріях Джона Мейнарда Кейнса, який був видатним економістом ХХ століття. Однією з його найвідоміших теорій є «Загальна теорія зайнятості, відсотків та грошей» (General Theory of Employment, Interest and Money), яка сформулювала основи моделі Кейнса.

Активна роль держави: Згідно з моделлю Кейнса, держава має активно втручатися в економіку для збалансування попиту та пропозиції, зокрема, через податки, витрати та грошову політику.

Стимулювання витрат: Модель Кейнса підкреслює важливість стимулювання витрат споживачів та інвесторів для збільшення попиту на товари та послуги.

Грошова політика: Модель рекомендує активне використання грошової політики, зокрема, зниження процентних ставок та збільшення грошового обігу для стимулювання економічного зростання.

Уникнення безробіття: Модель Кейнса підкреслює важливість уникнення безробіття через ефективне управління попитом та стимулювання економічної активності.

Циклічність економіки: Згідно з моделлю Кейнса, економіка має циклічний характер, де періоди зростання чергуються з періодами спаду, і важливою роллю в управлінні є здатність адаптуватися до змін.

Модель Кейнса стала основою для розвитку ключових елементів сучасної макроекономічної теорії та політики управління економікою.

**Висновки.** Розглянуті моделі – Кейнса, Демінга, Ансоффа, «BCG», «SWOT» та «5 сил» Майкла Портера, представляють різноманітні аспекти стратегічного управління і аналізу у різних галузях.

Модель Кейнса наголошує на важливості державного втручання для забезпечення економічної стабільності та уникнення безробіття.

Модель Демінга визначає основні принципи управління якістю, такі як фокус на якості, системний підхід і залучення персоналу.

Модель Ансоффа допомагає визначити оптимальні шляхи розвитку підприємства через комбінацію нових та існуючих продуктів та ринків.

Модель «BCG» дозволяє аналізувати та управляти портфелем продуктів на основі їхньої ринкової частки та потенціалу зростання.

Модель «SWOT» допомагає визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Модель «5 сил» Майкла Портера вказує на важливість аналізу конкурентного середовища для розроблення ефективних стратегій.

Кожна з цих моделей має свої переваги та недоліки, проте вони разом створюють комплексний підхід до стратегічного управління, що допомагає підприємствам досягати успіху та стабільності у конкурентному середовищі.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.*

---

**Література:** 1. Портер М. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. URL: [https://books.google.de/books/about/Competitive\\_Strategy.html?id=Hn1kNE0OcGsC&redir\\_esc=y](https://books.google.de/books/about/Competitive_Strategy.html?id=Hn1kNE0OcGsC&redir_esc=y). 2. Матюшенко О. І. Жит-



тевий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82–91. **3.** Бечко К. І. Остапчук О. В. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління підприємства. URL: [https://mr.khmnpu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/programa\\_2017\\_a5.pdf](https://mr.khmnpu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/35/programa_2017_a5.pdf). **4.** Олініченко К. С. Управління товарними запасами підприємства роздрібної торгівлі : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2017. 211 с.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ТОРГОВЕЛЬНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТА ІМПОРТНО-ЕКСПОРТНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ

УДК 658.5

Солдатенко Г. Ю.

Здобувач вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У дослідженні розглянуто зміни в географічній та товарній структурі торгівлі України у політичному та економічному контексті. Встановлено основні причини та наслідки диверсифікації товарної та географічної торговельної структури України. Визначено стратегічну орієнтацію українських підприємств.

**Ключові слова:** географічна структура, товарна структура, лібералізація торгівлі, товарна диверсифікація, стратегія бізнесу.



**Annotation.** The study examines changes in the geographical and commodity structure of Ukraine's trade in the political and economic context. The main causes and consequences of diversification of the commodity and geographical trade structure of Ukraine are identified. The strategic orientation of Ukrainian enterprises is determined.

**Keywords:** geographical structure, product structure, trade liberalization, product diversification, business strategy.



**Постановка проблеми.** Зміни в географічній та товарній торговій структурі України останнім часом відображають складний політичний та економічний контекст, включаючи конфлікт з росією, а також інші глобальні фактори. Україна змушена шукати нові ринки збуту для своїх товарів. Все це призвело до зменшення експорту до країн СНД та зростання торговельних зв'язків з іншими країнами, зокрема, країнами Європейського Союзу, Азії та Північної Америки та Африки. Така ситуація змушує Україну активно працювати над диверсифікацією експортного портфеля, зокрема, збільшувати виробництво та експорт високотехнологічних товарів, агропродукції, послуг та інших галузей, що допоможе зменшити залежність від обмежених секторів. Отже, зміни в географічній та товарній торговій структурі свідчать про необхідність адаптації економіки України до нових умов та пошуку нових можливостей для розвитку.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню важливості значення диференціації в товарній та географічній структурі торгівлі для економіки країни присвячені роботи таких дослідників як О. В. Ткачука, Є. І. Іванова, О. Макаренко, М. Курченка, С. Ковальчука, І. Обухова [1–5]. Автори зазначають, що дослідження змін у товарній і географічній структурі торгівлі є важливими для успішного економічного розвитку України, оскільки вони змінюють акценти ринків збуту, визначають пріоритетні напрямки виробництва в країні, формують державну політику та економічне планування діяльності підприємств.

**Метою** дослідження є вивчення динаміки торговельної диверсифікації та імпортно-експортних трансформацій в Україні для з'ясування основних напрямків змін, їх причин та наслідків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Зміни в географічній та товарній торговій структурі України останнім часом відображають складний політичний та економічний контекст, включаючи конфлікт з Росією, а також інші глобальні фактори, впливають на баланс експорту й імпорту країни, формують нові можливості та виклики для українських підприємств та економіки в цілому. При зміні товарної структури експорту відбувається зміна в асортименті експортованих товарів і структурі імпорту. Наслідками цього є диверсифікація торгових портфелів (як імпортного, так і експортного), зміна постачальників і ринків збуту.

Першим кроком у дослідженні пропонується визначити причини, які вплинули на зміни в торговельній структурі, що надасть розуміння наслідків і напрямів можливої реакції. До основних причин, які вплинули на диференціацію структур за останні роки, потрібно віднести такі: зменшення залежності від російського ринку; збільшення торгівлі з Європейським Союзом; розвиток торгівлі з країнами Азії та Африки; вплив глобальних тенденцій. Кожна причина з означеного переліку призвела до диверсифікації товарної структури країни загалом. Схематично вплив чинників на диверсифікацію експортного портфеля поданий на рис. 1.



Рис. 1. Основні причини та наслідки диверсифікації товарної та географічної торговельної структури України

Наступним кроком пропонується дослідження статистичних змін у товарній та географічній структурі України. У географічній структурі головні зміни відбулися через зниження торгівлі з Росією та Білоруссю. За інформацією Державної митної служби: «Торгівля з Росією та Білоруссю, які до війни були одними з головних торгових партнерів України, значно знизилася. У 2023 році експорт до Росії склав \$4,5 млрд, а імпорт – \$2,7 млрд, що значно нижче показників 2021 року. Відбулося збільшення торгівлі з ЄС. Україна переорієнтувала свою торгівлю на країни ЄС. У 2023 році експорт до ЄС склав \$23,5 млрд, а імпорт з ЄС – \$34,8 млрд» [6].

У товарній структурі спостерігається зниження експорту металургійної продукції, що пов'язано з руйнуванням металургійних заводів і блокадою українських портів. Відбулося збільшення експорту аграрної про-





дукції, що пояснюється тим, що Україні вдалося частково розблокувати експорт зерна через Чорне море. Також спостерігається зростання імпорту товарів першої потреби, таких як харчові продукти, ліки та одяг, що пов'язано з пошкодженням інфраструктури та зменшенням виробництва в Україні. Україна також почала більше торгувати з іншими країнами, такими як Туреччина, Китай, Індія та США.

Третім і важливим кроком дослідження є аналіз результатів лібералізації торгових умов. Окремо потрібно зазначити, що: «4 червня 2022 року набув чинності Регламент Європейського Парламенту та Ради № 2022/870 про тимчасові заходи з лібералізації торгівлі. Тепер тарифи, які прописані в Угоді, будуть тимчасово призупинені. Йдеться про: мита для промислової продукції; призупинення застосування системи вхідних цін для фруктів та овочів; призупинення усіх тарифних квот для сільськогосподарської продукції; призупинення антидемпінгових мит на імпортовані товари походженням з України; призупинення застосування глобальних захисних заходів щодо українських товарів» [6]. Лібералізація торгових умов стала сприятливим фактором для розвитку підприємницької діяльності в Україні, але успішність цього процесу сповільнена через низку факторів, таких як несприятлива внутрішня політика, економічна та політична нестабільність, складні процедури реєстрації бізнесу, надмірна бюрократія та обмеження у вільному доступі до ринків можуть затримувати розвиток підприємництва та глобальні тенденції. Слід підкреслити, що відбувається і зміна бізнес-стратегій серед малого та середнього бізнесу: «так, 43 % планують розвиток експорту. За регіональним розподілом орієнтовані на експорт 48,2 % бізнесу Заходу, 47,8 % Півночі, 33 % Центру, 36,2 % Сходу та 30 % Півдня» [8]. На рис. 2 показано результати опитування, проведені Дією.Бізнес з питання визначення стратегічної орієнтації українських підприємств станом на 2023 р. Отриманий позитивний результат потрібно розглядати одночасно зі статистичними даними про кількість підприємств, які припинили свою діяльність, релокували бізнес за кордон чи зменшили обсяги виробництва. Статистичний аналіз свідчить, що 46,8 % підприємств зупинили свою діяльність, близько \$85 млрд становлять загальні прямі втрати бізнесу за три місяці війни [8].



Рис. 2. Стратегічна орієнтація українських підприємств станом на 2023 р.

Джерело: [8]

Результати, які наведені на рис. 2, показують, що зміни в торговельній структурі стимулюють зміну бізнес-стратегій серед підприємств, зокрема, збільшення орієнтації на експорт і розвиток нових ринків збуту для українських підприємств. Але потрібно звернути увагу на чинники, які стримують розвиток бізнесу в країні. Головними такими чинниками є: непрогнозованість економічної та політичної ситуації в Україні, непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу, відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів, зруйнованість ланцюгів постачання, неефективна, довга та дорога логістика, відсутність замовлень на зовнішніх ринках і відсутність експертизи експорту.

**Висновки.** У підсумку потрібно зазначити, що в торговельній структурі спостерігається зниження експорту металургійної продукції та зростання експорту аграрної продукції, що пов'язано з руйнуванням металургійних заводів та блокадою українських портів. Важливі зміни в географічній структурі торгівлі України відбулися через зменшення торгівлі з Росією та Білоруссю, а також зростання торгівлі з країнами Європейського Союзу. Отже, зазначені зміни в торговельній та географічній структурах свідчать про складний політичний та еконо-



мічний контекст, в якому перебуває Україна, а також про необхідність адаптації економіки країни до нових умов і пошуку нових можливостей для розвитку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

**Література:** 1. Ткачук О. В. Товарна диференціація торгівлі України з європейським союзом. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7 (109). С. 48–55. 2. Іванов Є. І. Підсумки зовнішньої торгівлі України товарами у 2022 році. *Розвиток транспортної інфраструктури як драйвер економічного зростання галузей економіки*. 2023. DOI: 10.36059/978-966-397-294-7-2. 3. Макаренко О., Курченко М. Економетричне моделювання впливу зовнішньоекономічної діяльності (експорту та імпорту) на ВВП України. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 180–183. DOI: 10.32839/2304-5809/2023-12-124-1. 4. Ковальчук С. Державне регулювання експорту товарів з України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 5 (11). DOI: 10.52058/2786-6300-2023-5(11)-174-184. 5. Обухов І. Протекціоністські обмеження експорту України з боку її найбільших торговельних партнерів. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 153–159. DOI: 10.32839/2304-5809/2023-4-116-31. 6. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/>. 7. Міжнародна торгівля | Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/>. 8. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування // Дія.Бізнес – Головна сторінка. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna>.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024 р.



## ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

УДК !!!!!!!!!!!!!

Сребнюк К. С.

Студентка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Ця науково-дослідна робота присвячена аналізу процесів формування та використання міжнародних інвестиційних портфельів підприємства в умовах сучасної економіки. У контексті глобалізації та швидкого розвитку технологій інвестиційна діяльність стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Дослідження акцентує увагу на необхідності ефективного управління інвестиційними ресурсами з метою забезпечення фінансової стійкості та розвитку.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, глобалізація, міжнародна інвестиційна діяльність, ризики, прибуток, економічний розвиток, міжнародний інвестиційний портфель підприємства.



**Annotation.** This research work is devoted to the analysis of the processes of formation and use of international investment portfolios of the enterprise in the conditions of the modern economy. In the context of globalization and rapid development of technologies, investment activity becomes a key factor in ensuring the competitiveness and development of the enterprise. The study emphasizes the need for effective management of investment resources in order to ensure financial stability and development.



**Keywords:** competitiveness, globalization, international investment activity, risks, profit, economic development, international investment portfolio of the enterprise.



**Постановка проблеми.** Актуальною є проблема забезпечення інвестиційної діяльності фінансовими ресурсами, зберігаючи фінансову стійкість і платоспроможність підприємства та розподіл цих ресурсів з точки зору фінансування найбільш ефективних проєктів для забезпечення розвитку підприємства. Одним із способів, який може допомогти вирішити ці проблеми та оптимізувати інвестиційну діяльність, є створення інвестиційного портфеля підприємства. Саме з цієї причини дослідження процесів формування та використання таких портфельів є надзвичайно важливим. Воно дозволить виявити ефективні механізми приваблення інвестицій та організувати фінансово-інвестиційне забезпечення з урахуванням обраних об'єктів інвестування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Спостерігається збільшення інтересу до розуміння та оптимізації інвестиційних стратегій в умовах глобалізації та нестабільності на фінансових ринках.

Автори, які активно досліджують тему «Формування міжнародного інвестиційного портфеля підприємства»: Sharpe W. F. – Нобелівський лауреат з економіки, відомий своїми роботами з теорії портфеля та оцінки ризику; Markowitz H. – інший Нобелівський лауреат з економіки, відомий своєю роботою з моделювання портфеля та теорією ризику; Peter L. Bernstein – автор книги «Проти духу часу: історія фінансової теорії», в якій він досліджує еволюцію теорії портфеля та інвестиційної стратегії; Malkiel B. G. – автор книги «Рандомний похід по бурсі», де розглядається питання розподілу активів у портфелі та вибір оптимальної інвестиційної стратегії; Fama E. F. – відомий своїми дослідженнями в галузі ринкової ефективності та теорії портфеля; Merton R. C. – Нобелівський лауреат з економіки, що зробив значний внесок у теорію фінансів, включаючи роботи з оцінки опціонів та ризику.

**Метою** статті є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та використання міжнародних інвестиційних портфельів підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до чинного законодавства [1]: «інвестиційною діяльністю є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій». Згідно з Законом України «Про інвестиційну діяльність»: «інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект» [1].

Діяльність підприємства можна розділити на три основні напрями: операційну, фінансову та інвестиційну. Важливо зазначити, що інвестиційна діяльність є ключовою для забезпечення розвитку підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Погляди науковців на те, як визначити та описати інвестиційний портфель, а також їхні підходи до класифікації його видів дозволяють створити систему класифікації різних типів інвестиційних портфельів підприємств за основними ознаками (рис. 1).

Отже, формування інвестиційного портфеля підприємства залежить від його діяльності та розмірів інвестицій. Цей процес враховує дві ключові складові: портфель проєктів і портфель ресурсів. Кожна з цих складових може мати свою унікальну типологію залежно від конкретних характеристик.

Запропонована класифікація інвестиційних портфельів надає підприємству-інвестору змогу визначити найбільш прийнятний для нього тип інвестиційного портфеля, враховуючи його цілі, фінансовий стан та потенційні перспективи. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо цільових параметрів і характеристик потенційного інвестиційного портфеля. Такий підхід сприяє оптимізації розподілу ресурсів і максимізації потенційних вигід від інвестування.

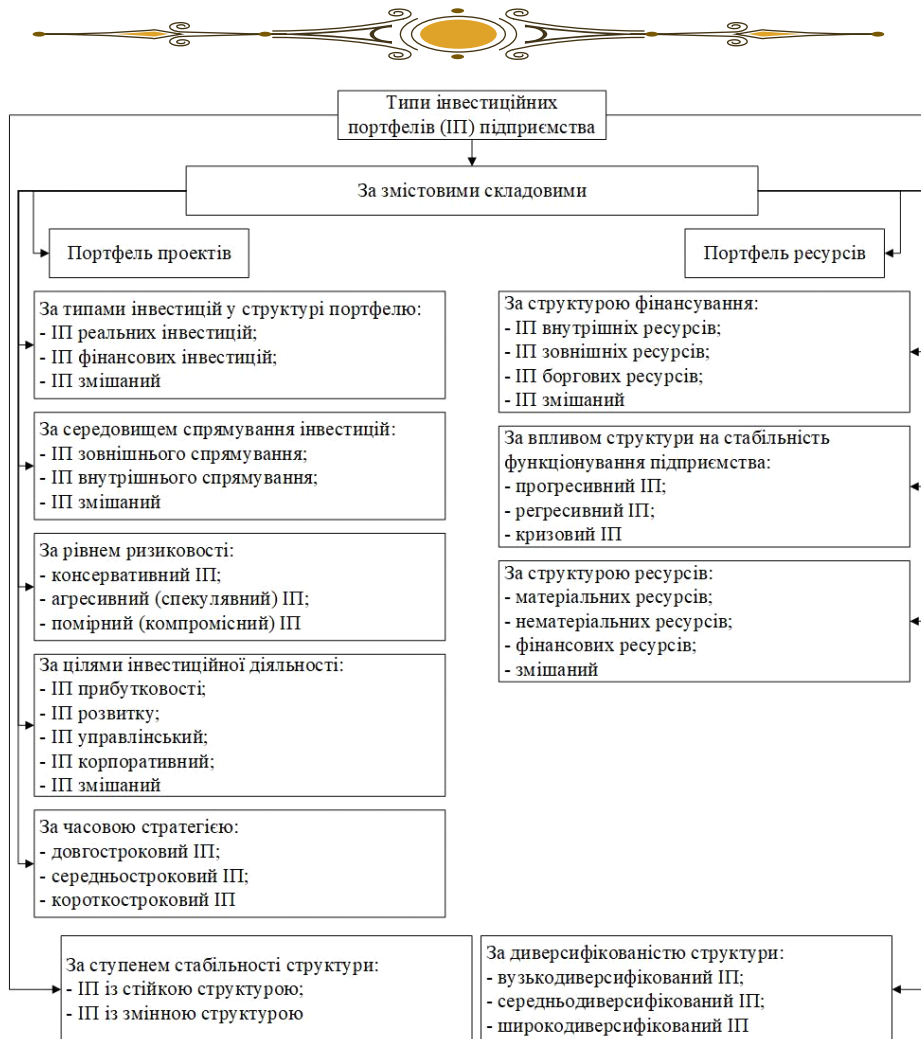


Рис. 1. Типи інвестиційних портфель підприємства

Формування інвестиційного портфеля підприємства включає два важливих етапи: вибір оптимальних об'єктів інвестування (проектів) і створення оптимальної структури ресурсів для їх підтримки. Ці процеси потребують одночасного аналізу та розробки, оскільки для формування ефективного портфеля ресурсів важливо враховувати специфіку і потреби підприємства.

Важливою формою серед внутрішніх джерел інвестування є прискорена амортизація [4]. Вона може допомогти швидко відновлювати капітал підприємства та уникнути необхідності оплати високих позикових відсотків [3]. Також доцільно зазначити, що, згідно з Указом Президента України «Про концепцію амортизаційної політики», суб'єктам господарювання доцільно використовувати амортизаційну політику для стимулювання інвестиційної діяльності такими основними шляхами [2]:

- стимулювання суб'єктів господарювання до застосування прискореної амортизації та її інвестиційного спрямування шляхом надання податкових знижок;
- надання податкових знижок тільки тим суб'єктам господарювання, які мають документальне підтвердження інвестиційного використання коштів амортизаційного фонду;
- збільшення кількості методів нарахування амортизаційних відрахувань.

**Висновки.** У цій науково-дослідній роботі розроблено й обґрунтовано стратегії формування та оптимального використання інвестиційних портфель для підприємств з метою забезпечення їх сталого розвитку. Основною метою є максимізація фінансової ефективності та досягнення стратегічних цілей.

У роботі виконано розширення та доповнення класифікації інвестиційних портфель за різними ознаками, що дозволяє краще зрозуміти та управляти різноманітністю інвестиційних можливостей.

Розширене розуміння та класифікація інвестиційних портфель є важливим інструментом для раціонального управління інвестиційними ресурсами та досягнення фінансових цілей підприємств. Впровадження ре-



комендацій цієї роботи сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством та досягненню його стратегічних цілей у сучасних умовах конкурентного ринкового середовища.

Науковий керівник – канд. екон. наук, професор Кот О. В.

---

**Література:** 1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 №1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>. 2. Про Концепцію амортизаційної політики : Указ Президента України від 07.03.2001 №169/2001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169/2001#Text>. 3. Гриньова В. М., Коюда В. О., Лепейко Т. І., Коюда О. П. Інвестування: підручник. Київ : Знання, 2008. 452 с. 4. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2003. 376 с.

Стаття надійшла до редакції 22 .04.2024 р.



## DIGITAL-MАРКЕТИНГ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТА ТРЕНДИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

УДК 658.8: 339.1: 339.9

Судакова В. О.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано ефективність використання digital-маркетингу у міжнародній діяльності підприємств у 2024 році. Виявлено ключові тренди, які допоможуть забезпечити успіх у глобальному цифровому середовищі.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, міжнародний ринок, стратегії, тренди.



**Annotation.** This article examines the effectiveness of using digital marketing in international business in 2024. It identifies key trends that contribute to success in the global digital environment.

**Keywords:** digital marketing, international market, strategies, trends.



**Постановка проблеми.** Віртуальна присутність стає все більш суттєвою для підприємств будь-якого масштабу, digital-маркетинг виступає одним із ключових інструментів у досягненні успіху на міжнародному ринку. Проте, незважаючи на швидкий розвиток технологій та зростання доступності інформації, багато компаній стикаються з труднощами в ефективному використанні цього інструменту. Питання ефективного застосування стратегій digital-маркетингу в зовнішньоекономічній діяльності бізнесу виступає однією з ключових проблем, яка потребує подальшого дослідження та розв'язання.



У світлі постійного технологічного прогресу та розвитку Інтернету digital-маркетинг залишається динамічною галуззю, яка швидко змінюється. Протягом останніх років значно збільшилася конкуренція серед підприємств на міжнародному ринку, що змушує їх удосконалювати свої стратегії цифрового маркетингу. Зростання обсягів даних та складності їхньої обробки, поширення штучного інтелекту, зміна споживачьких звичок створюють нові виклики для підприємств, що потребують розуміння та адаптації до нових умов. Таким чином, дослідження інструментів digital-маркетингу та їх упровадження в бізнес-середовище компаній для ефективного виходу на міжнародний ринок залишається актуальним і важливим у 2024 році.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематика digital-маркетингу широко досліджується українськими й закордонними вченими та економістами. Зокрема, вагомий внесок у її розвиток зробили Котлер Ф., Акерман Р., Ашманов І., Барталс Р., Берман Б., Брайан Х., Вірін Ф., Дібб С., Епштайн Е., Зальтман, Дж., Васильців Н., Рубан В., Матвіїв М., Карпенко Н. та ін. Проте по сьогодні не достатньо вивчені методи інтеграції у практику підприємств сучасних інструментів digital-маркетингу у контексті міжнародного ринку з метою максимізації результативності застосування. Ця частина проблеми потребує уваги для подальшого розвитку стратегій digital-маркетингу в глобальному середовищі.

**Метою** статті є аналіз і визначення найбільш ефективних інструментів digital-маркетингу в контексті завдань виходу підприємства на міжнародний ринок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Digital-маркетинг (цифровий маркетинг) – це стратегія маркетингу, що використовується для просування продуктів або послуг через інтернет-канали і цифрові технології. Його не слід ототожнювати з інтернет-маркетингом, адже останній використовує тільки онлайн-канали, тоді як цифровий маркетинг може бути реалізований як в онлайн-, так і в офлайн-середовищі [1, с. 143].

Основними інструментами цифрового маркетингу є такі: пошукова оптимізація (SEO), контент-маркетинг, розсилки, нативна реклама, таргетована реклама, телевізійна реклама, соціальні мережі (SMM), influencer маркетинг, прес-релізи, чат-боти та push-повідомлення. Ця галузь активно розвивається в межах України, про що свідчать останні дослідження. За даними Всеукраїнської рекламної коаліції [2], у 2023 р. сфері digital-маркетингу успішно вдалося відновитися до рівня 2021 р. (зростання на 49 % порівняно з 2022 р.) за рахунок банерної реклами, оголошень в соціальних мережах, rich media, digital-відео (включаючи Youtube) та influencer маркетингу. Прогнозується, що у 2024 р. зростання продовжиться з динамікою 15–20 %. Таким чином, можна зробити висновок, що використання інструментів digital-маркетингу є ефективним навіть у кризовий період.

У сучасному світі Інтернет став провідною основою цифрової економіки. Впровадження інструментів digital-маркетингу надає значну перевагу бізнесам, які прагнуть ефективно вести зовнішньоекономічну діяльність. До переваг використання інструментів цифрового маркетингу для виходу на міжнародний ринок можна віднести [3, с. 84–85]:

- розширення географії діяльності підприємства;
- ефективне залучення нових клієнтів і цільових аудиторій (ЦА);
- можливість безперервного контакту з ЦА завдяки необмеженому доступу до Інтернету в будь-який час майже у будь-якій точці світу;
- швидкі темпи зростання та впровадження інновацій;
- підвищення конкурентоспроможності (завдяки Інтернету у ЦА є можливість обирати товари та послуги серед безлічі варіантів);
- зменшення витрат порівняно з традиційними методами маркетингу.

Своєю чергою, можливі загрози та ризики застосування інструментарію digital-маркетингу можуть включати:

- бар'єри для входу та експансії на міжнародному ринку (мовний бар'єр, культурна різниця, юридичні обмеження цифрових платформ);
- високий рівень конкуренції, що потребує розробки детальної та продуманої стратегії цифрового маркетингу;



- неоднорідність digital-платформ, які можуть бути односторонніми, двосторонніми чи комбінованими, залежно від того, як вони залучають користувачів і рекламодавців, а також від рівня доступу до індивідуальних даних.

Компанії, які застосовують мультиканальну стратегію просування своєї продукції, як правило, більш успішні на міжнародному рівні, ніж ті, хто дотримується традиційних методів [4]. Проте слід враховувати, що не завжди доцільно використовувати всі доступні канали та інструменти цифрового маркетингу. Іноді ефективно скоротити їхню кількість до декількох, щоб уникнути зайвих ризиків і витрат. Таким чином, побудова ефективної та продуманої стратегії використання digital-інструментів є важливою складовою успіху виходу підприємства на міжнародний ринок в умовах цифровізації.

Цифровий маркетинг – динамічна сфера, що перебуває в постійному розвитку, привертаючи увагу мільйонів компаній та споживачів у всьому світі. Швидкий темп змін і постійне впровадження нововведень роблять його одним із найдинамічніших сегментів бізнесу. Тренди в цифровому маркетингу постійно змінюються відповідно до технологічного прогресу, змін у споживчих звичках і вимогах ринку. Отже, для розроблення успішної стратегії виходу на міжнародний ринок необхідно здійснювати моніторинг тенденцій та інновацій у цифровому маркетингу, швидко адаптувати свої підходи до умов, що змінилися. Це дозволить підприємствам ефективно конкурувати на міжнародному ринку та досягати бажаних результатів.

До основних трендів digital-маркетингу у 2024 р. слід віднести такі [5]:

1. інтерактивність і гейміфікація. Передбачає створення контенту та рекламних кампаній, які заохочують користувачів взаємодіяти шляхом участі в іграх, конкурсах, опитуваннях тощо. Гейміфікація не лише привертає увагу аудиторії, а й стимулює її активність та залучення, що позитивно впливає на результативність маркетингових кампаній;

2. персоналізований підхід. Замість масових повідомлень компанії все частіше створюють індивідуальні пропозиції та контент для своїх клієнтів. Використання персоналізованого підходу дозволяє підприємствам підвищити залучення аудиторії та покращити відносини з клієнтами;

3. підвищення рівня утримання аудиторії. Конкуренція на ринку контенту дуже велика, тому компаніям доводиться робити все можливе, щоб зберегти увагу своєї аудиторії. Для цього важливо створювати цікавий, актуальний та корисний контент, який відповідає потребам та інтересам цільової аудиторії;

4. використання штучного інтелекту. Штучний інтелект дозволяє автоматизувати процеси аналізу даних, персоналізації контенту, управління рекламними кампаніями та взаємодію з клієнтами. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових зусиль підприємств, привертанню уваги аудиторії тощо;

5. відеореклама. Зростання популярності стрімінгових платформ і соціальних мереж, як YouTube, TikTok, Instagram, зробило відеорекламу невід'ємною частиною стратегії маркетингу;

6. Influencer маркетинг. Впливові особистості в соціальних мережах можуть значно впливати на відносини між брендом і споживачами. Співпраця зі впливовими людьми дозволяє підприємствам досягати більшої аудиторії та підвищувати довіру до свого бренду;

7. використання UGC (будь-який тип контенту, створений та розповсюджений користувачами в Інтернеті). Найпотужнішим чинником впливу є той факт, що відео знімає звичайний користувач – той, із ким ідентифікує себе аудиторія;

8. адаптація під мобільні пристрої. Зростання використання смартфонів і планшетів визначає необхідність оптимізації вебсайтів, рекламних кампаній та інших інструментів маркетингу під мобільні платформи, щоб забезпечити зручність користувачам і підвищити конверсію.

Отже, digital-маркетинг стає не лише необхідним елементом успішної стратегії бізнесу, але й ключовим чинником у досягненні конкурентної переваги на міжнародному ринку. Завдяки використанню цифрових інструментів компанії отримують можливість не лише залучати увагу цільової аудиторії, а й активно взаємодіяти з нею, створюючи персоналізований та ефективний діалог. Важливо зазначити, що digital-маркетинг відкриває нові можливості для бізнесу, дозволяючи підприємствам зручно адаптуватися до мінливих умов ринку та реагувати на зміни в споживчих уподобаннях. Окрім того, дослідження свідчить про важливість постійного моніторингу та аналізу результатів digital-маркетингових кампаній з метою підвищення їх ефективності. Завдяки впровадженню аналітичних інструментів та метрик вимірювання результатів компанії можуть точно визначати ефективність своїх стратегій та вчасно коригувати їх відповідно до постійно змінюваних потреб ринку. Такий



підхід дозволяє підприємствам максимально використовувати ресурси та забезпечувати оптимальний результат в умовах конкурентної боротьби на міжнародному ринку.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Левковець О. М.

**Література:** 1. Юрчук Н. П. Цифровий маркетинг: сучасні тенденції розвитку // Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 11 листоп. 2020 р.). Тернопіль, 2020. С. 143. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34101/2/TSEFIRS\\_2020\\_Yurchuk\\_N-Digital\\_marketing\\_modern\\_143-145.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34101/2/TSEFIRS_2020_Yurchuk_N-Digital_marketing_modern_143-145.pdf). 2. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2023 і прогноз об'ємів ринку 2024. URL: [https://vrk.org.ua/images/Market\\_volume\\_2024.pdf](https://vrk.org.ua/images/Market_volume_2024.pdf). 3. Слободяник А. М. та ін. Digital-маркетинг: теорія і практика : навч. посіб. Київ : КиМУ, 2022. 228 с. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57894/1/Digital-Marketing%20теорія%20і%20практика.pdf>. 4. Шталь Т. В., Проскурніна Н. В. Digital-маркетинг торговельного підприємства в міжнародному бізнесі // Сучасні перетворення міжнародного бізнесу : зб. матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26 квіт. 2018 р.). Харків, 2018. С. 126–128. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/19859>. 5. Тренди в digital-маркетингу 2024: як бізнес може ефективно просувати свій продукт в наш час. URL: <https://genius.space/lab/trendi-v-digital-marketingu-2024-yak-biznes-mozhe-efektivno-prosuvati-svij-produkt-v-nash-chas/>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## ТЕОРЕТИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.35

Тихоненко А. А.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті обґрунтовано доцільність поглиблення вивчення показників оцінки ефективності торговельної діяльності підприємства. Визначено ключові сфери ефективності торговельної діяльності: фінансова, операційна, інноваційна та обслуговування клієнтів. Запропоновано набір показників для оцінки ефективності торговельної діяльності підприємства.

**Ключові слова:** ефективність, підприємство, торговельна діяльність, методи оцінки.

**Annotation.** The article substantiates the expediency of deepening the study of indicators for evaluating the efficiency of the enterprise's trade activity. The key spheres of the effectiveness of trading activity are defined: financial, operational, innovative and customer service. A set of indicators for evaluating the efficiency of the enterprise's trading activity is proposed.

**Keywords:** efficiency, enterprise, trading activity, evaluation methods.





**Постановка проблеми.** Однією із ключових характеристик ринкової економіки є виражена висока конкуренція, тому важливим питанням стає досягнення та підтримання на належному рівні конкурентоспроможності будь-якого господарюючого суб'єкта. Підприємства повинні постійно покращувати свою діяльність, щоб залишатися конкурентоспроможними і забезпечити стабільність на ринку. Крім того, в умовах сьогодення значно трансформуються споживацькі потреби та вподобання, змінюються умови ведення бізнесу через стрімке впровадження технологічних інновацій та диджиталізацію, відчувається економічна нестабільність, і зростає увага до екологічних питань. Таким чином, вивчення питань ефективності торговельної діяльності стає ключовим елементом у забезпеченні адаптивності, стабільності та довгострокового розвитку підприємства в сучасних умовах. Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень орієнтованих на підвищення ефективності діяльності підприємства важливим питанням стає визначення адекватних методів оцінки її ефективності. Вивчення методів оцінки допомагає підприємствам ідентифікувати та мінімізувати нераціональні витрати, підвищуючи тим самим загальну рентабельність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика ефективності та результативності знайшла відображення у працях таких авторів, як Баглаєва Н. С., Суховеева Ю. А. [1], Мочерний С. В. [2], Отенко І. П. [3] та багато інших. Оцінка ефективності діяльності підприємств також активно досліджується як у міжнародній теорії та практиці, так і вітчизняній. Цьому питанню приділяється значна увага в роботах Диbach І. Л. [4], Дмитрієвої О. І. [5], Погребняк А. Ю. [6], Проскурніна Н. [7], Шталь Т. В. [8] тощо. Однак у більшості публікації опрацьовані питання загальної результативності діяльності підприємства, розкриті методи та інструменти оцінки ефективності, а оцінка ефективності торговельної діяльності потребує поглиблених наукових розвідок.

**Метою** публікації є узагальнення теоретичних аспектів підвищення ефективності торговельної діяльності підприємства та вивчення показників їх оцінки.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджуючи питання оцінки ефективності торговельної діяльності важливим моментом є з'ясування сутності термінів «торгівля», «торговельна діяльність» та «ефективність». Ґрунтовне дослідження понять «торгівля» та «торговельна діяльність» здійснено Маланчуком Т. В. [9]. Автор шляхом аналізу нормативно-законодавчих документів доходить висновку, що термін «торгівля» є універсальним терміном, що вміщує в себе «торговельну діяльність». Однак у сучасних мовах, з огляду на динаміку розвитку ринку, «торгівля» скоріше виступає актом купівлі та продажу товарів і послуг між різними суб'єктами господарювання, а також між суб'єктами господарювання та кінцевими споживачами. А «торговельна діяльність» визначається як сукупність організаційних, планових, технічних, фінансових та інших процесів, які сприяють здійсненню торгівлі. Цей термін акцентує увагу на систематичному підході до торгівлі, включно зі збором та аналізом даних ринку, стратегічним плануванням, управлінням запасами, розробкою маркетингових стратегій, рекламою та обслуговуванням клієнтів.

Таким чином, «торгівля» більше стосується безпосереднього процесу купівлі-продажу, в той час як «торговельна діяльність» включає в себе ширше розуміння процесів, які підтримують та оптимізують ці торговельні операції.

Щодо терміна «ефективність», то він походить від концепції «економічний ефект», що виражає економічний результат у абсолютних величинах. Ефективність оцінюється за допомогою відношення досягнутого економічного ефекту до обсягів затрачених ресурсів чи витрат. У рамках затратного підходу цей економічний ефект порівнюється з загальними витратами, а в рамках ресурсного підходу – з витратами конкретних видів ресурсів, таких як матеріальні, трудові та фінансові [1].

Ефективність торговельної діяльності визначається проявляється через здатність підприємства досягати поставлених цілей з оптимальним співвідношенням між використаними ресурсами та отриманими результатами у сфері торгівлі товарами та послугами. Це означає, що для оцінки ефективності важливо не лише збільшення прибутків або розширення ринкової частки, а й раціональне використання наявних ресурсів, мінімізація витрат і покращення якості обслуговування.

Ключовими іпостасями ефективності торговельної діяльності підприємства є фінансова ефективність, операційна ефективність, ефективність обслуговування клієнтів та інноваційна ефективність (рис. 1).

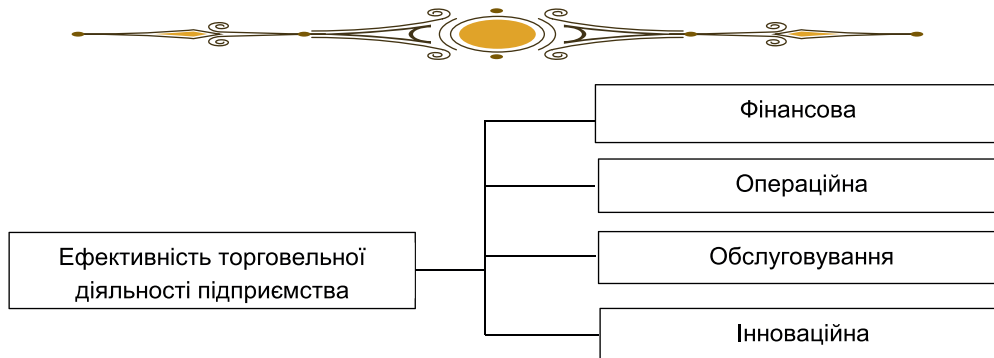


Рис. 1. Сфери вивчення ефективності торговельної діяльності підприємства

Фінансова ефективність демонструє, наскільки ефективно підприємство перетворює свої витрати на прибуток. Це оцінка прибутковості підприємства через показники, такі як чистий дохід, рентабельність продажів та рентабельність активів. До операційної ефективності включено оцінку процесів, пов'язаних із закупівлями, управлінням запасами, логістикою та розподілом товарів. Ці показники в цілому відображають, як компанія оптимізує свої операційні процеси для зниження витрат і підвищення швидкості відгуку на зміни ринкових умов. Ефективність обслуговування клієнтів вимірюється через задоволення клієнтів, якість обслуговування та відгуки покупців. Це включає забезпечення високої якості обслуговування, швидкого вирішення проблем і підтримки відмінних відносин з клієнтами. Інноваційна ефективність оцінює здатність підприємства інтегрувати нові технології, методи продажу і маркетингові стратегії для підвищення конкурентоспроможності та входження на нові ринки.

Загалом висока ефективність торговельної діяльності означає, що підприємство не тільки досягає своїх фінансових і ринкових цілей, але й робить це найбільш раціональним і вигідним способом, використовуючи мінімум ресурсів.

Ефективність торговельної діяльності підприємства можна визначити за допомогою різноманітних показників, які допомагають оцінити як загальну продуктивність, так і специфічні аспекти її роботи. Узгальнення показників з джерел [2; 3; 5; 6] дозволяє визначити показники оцінки ефективності торговельної діяльності підприємств, що наведені в табл. 1.

Таблиця 1

### Показники ефективності торговельної діяльності підприємства

Показник	Характеристика
Оборотність товарів	Вимірює, як часто протягом певного періоду підприємство повністю продало та замінило запаси товарів. Вища оборотність вказує на ефективне управління запасами і попитом
Рентабельність продажів (прибутковість)	Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку до обсягу продажів. Він показує, наскільки ефективно підприємство перетворює продажі на прибуток
Валовий прибуток на одиницю товару	Вимірює прибуток, який підприємство отримує від продажу кожної одиниці товару, віднявши витрати на його закупівлю
Середній чек (або розмір транзакції)	Цей показник відображає середню суму, яку клієнт витрачає за один візит або покупку. Збільшення цього показника може вказувати на підвищення ефективності продажів
Співвідношення витрат до продажів	Показує, яка частина доходів від продажів витрачається на операційні витрати. Нижче значення цього показника свідчить про більш ефективне управління витратами
Індекс задоволення клієнтів	Цей показник вимірює рівень задоволеності клієнтів послугами чи продукцією підприємства, і є важливим для оцінки довгострокової ефективності у відносинах з клієнтами
Чистий промоторський індекс (NPS)	Вимірює лояльність клієнтів та їхню готовність рекомендувати підприємство іншим. Вищий NPS вказує на більшу клієнтську лояльність і потенціал для органічного зростання
Конверсія відвідувань у продажі	Вказує, яка частка відвідувачів магазину чи сайту здійснює покупку. Вища конверсія свідчить про більшу ефективність маркетингу і продажів

Джерело: спостереження за господарською практикою та узагальнення за [2; 3; 5; 6]

Варто зазначити, що кожен з цих показників може бути адаптований і деталізований відповідно до специфіки конкретного підприємства і його стратегічних цілей



**Висновки.** Ефективність торговельної діяльності є ключовим показником успішності підприємства в секторі торгівлі, оскільки вона вимірює, наскільки ефективно компанія досягає своїх цілей, використовуючи наявні ресурси. Висока ефективність у торговельній діяльності може бути досягнута через оптимізацію фінансових показників, удосконалення операційних процесів, покращення обслуговування клієнтів та інновацій у маркетингу та продажах. Це не тільки забезпечує максимізацію прибутку та зниження витрат, але і сприяє сталому розвитку та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Дибач І. Л.

**Література:** 1. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства*. 2020. Вип. 2. С. 98–101. 2. Мочерний С. В., Устенко О. А. Основи економічної теорії : навч. посіб. Київ : Академія, 2009. 3. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6 (509). С. 190–195. 4. Дибач І. Л., Туманян Е. А. Аналіз методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств. *Science, theory and ways to improve methods : the XVII International Scientific and Practical Conference*, May 01 03, 2023. London, Great Britain, 2023. P. 61–63. 5. Дмитрієва О. І., Дмитрієва О. І. Методичний підхід до оцінки ефективності функціонування підприємств транспортної інфраструктури. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. 6. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 19. С. 187–192. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/98207/98423>. 7. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-74. 8. Шталь Т. В., Бондаренко Л. М., Кучава К. О. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 319–325. 9. Маланчук Т. В. Співвідношення понять «торгівля» та «торговельна діяльність» у законодавстві України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 6. URL: [http://www.lsej.org.ua/6\\_2017/38.pdf](http://www.lsej.org.ua/6_2017/38.pdf).

Стаття надійшла до редакції 13.05.2024 р.



## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ЧИННИКИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ

УДК 339.137

Трусов Є. В.

Студент 4 курсу  
факультету міжнародних економічних відносин ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасному бізнес-середовищі. Проаналізовано різні аспекти, такі як оптимізація матеріальних витрат, логістичні процеси та дизайн продукту, які впливають на ефективність підприємства та його успіх на ринку. Проведено аналіз різноманітних аспектів продукту на сприйняття споживачами.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємство, логістика, ресурси, дизайн, інновації, бенчмаркінг.





**Annotation.** The article explores strategies for enhancing the competitiveness of enterprises in the contemporary business environment. Various aspects such as optimization of material costs, logistical processes, and product design influencing the efficiency of enterprises and their success in the market are analyzed. The analysis encompasses diverse aspects of product perception by consumers.

**Keywords:** competitiveness, enterprise, logistics, resources, design, innovations, benchmarking.



Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю виробляти та пропонувати продукцію, яка буде привабливішою для споживачів за якісними та ціновими характеристиками порівняно з продукцією конкурентів. Це відбиток фінансової стійкості підприємства, адже конкурентоспроможність і фінансова стійкість – взаємопов'язані категорії.

У нинішніх умовах перед підприємствами, орієнтованими на міжнародний ринок, виникає проблема формування стійких конкурентних переваг з метою ефективного функціонування на зарубіжному конкурентному ринку [1].

Дослідженням сутності та проявів фінансової кризи займалися Бестужева С. В. [1], Кравець О. В. [2], Шайнюк І. В. [3], та інші.

**Метою** статті є аналіз ключових чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємств та висвітлення шляхів їх підвищення, а також збільшення свідомості про важливість постійного вдосконалення та адаптації підприємств до змін у бізнес-середовищі.

Необхідно докладати постійних зусиль для підвищення прибутковості компанії, покращення та захисту своєї конкурентоспроможності. Тільки ті, хто може пристосуватися до мінливих умов ринку або може підтримувати, або підвищувати свою конкурентоспроможність, зрештою виживає.

Продукти або послуги повинні бути розроблені та запропоновані якомога дешевше або привабливіше, наскільки це можливо, щоб клієнт купував саме тут, а не у конкурентів. У зв'язку з постійними змінами ринкових умов і потреб клієнтів компанія повинна мати готовність і досвід для того, щоб швидко змінюватися, щоб витримати конкурентний тиск.

Матеріальні витрати виникають безпосередньо в процесі створення продуктів і послуг. Вони можуть виникати у вигляді сировини або виробничих матеріалів, а також допоміжних матеріалів, експлуатаційних матеріалів, напівфабрикатів або вже вироблених і придбаних товарів.

Таким чином, оптимізація використання матеріалів запобігає непотрібним відходам, завдяки чому часто можна досягти значного потенціалу економії. Постійна оптимізація витрат на закупівлю матеріалів також має важливе значення для цінової конкурентоспроможності. Закупівельні витрати можуть бути фіксованими або змінними. Фіксовані закупівельні витрати – це, наприклад, витрати на обробку замовлення, витрати на вхідні товари, витрати на вхідні товари, витрати на перевірку рахунків-фактур, витрати на оприбуткування та витрати на платіжні операції. Вони можуть бути оптимізовані в рамках замовлення та оптимізовані за допомогою ефективної системи замовлень. Змінні витрати – це переважно закупівельні ціни. Вони можуть бути знижені або завдяки кращим умовам, таким як нижча закупівельна ціна для більших закупівель, або за рахунок більш вигідного постачальника чи цінових переговорів з існуючим постачальником.

Логістичні витрати у практичній діяльності слугують як засіб управління. Визначення складу цих витрат та їх аналіз сприяють прийняттю економічно обґрунтованих рішень на різних рівнях управління. Рівень логістичних витрат має вплив на фінансовий стан підприємства та його конкурентоспроможність. Зменшення логістичних витрат і збільшення прибутку на цій основі підвищують фінансові можливості підприємства та розширюють його господарську самостійність [2]. Згідно зі статистикою, ринок логістики досягає значного обсягу, приблизно в 10,41 трлн дол. США у 2022 році. Це свідчить про значний попит на послуги логістики та транспортування товарів у світі. Прогнози на майбутнє також вражають – очікується, що до 2028 року ринок логістики перевищить 14,08 трлн дол. США.

Ці показники демонструють важливість галузі логістики для світової економіки та можливості для підприємств забезпечити свою конкурентоспроможність шляхом оптимізації логістичних витрат.

На думку Т. Гудехуса, логістичні витрати не залежать від вартості товару або отриманого прибутку, натомість на них впливають такі фактори, як пропускна здатність і вага, а також об'єм і характер продукту. Відповідно, логістичні витрати не можуть бути використані як орієнтир у відсотках від обсягу продажів. Адже, згідно з цим методом, великі та важкі продукти можуть призвести до збитків з точки зору логістики. Відстань



транспортування або транспортні витрати як фактор витрат у логістиці можна класифікувати як внутрішні або зовнішні. Внутрішні витрати можна оптимізувати, наприклад, шляхом виробництва на одній лінії, що призводить до коротких транспортних маршрутів. За межами компанії витрати варіюються, зокрема, через національні та міжнародні перевезення. Наприклад, значний вплив на логістичні витрати мають дорожні та митні збори, імпорتنі витрати та витрати на страхування.

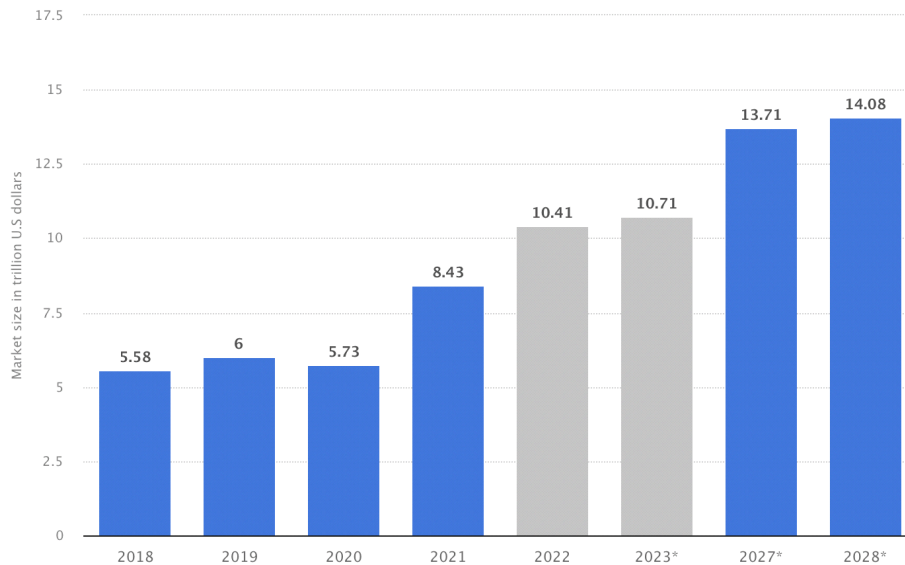


Рис. 1. Розмір глобальної логістичної галузі з 2018 по 2022 роки з прогнозами до 2028 року

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Логістика як ключова галузь управління постачанням вимагає постійної уваги до оптимізації витрат і процесів, щоб забезпечити ефективну роботу всіх ланок ланцюга постачання. Оптимізація логістичних витрат стала однією з ключових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Існує безліч факторів, які впливають на процес управління логістичними витратами. Наведена нижче таблиця надає огляд основних факторів, які слід враховувати при розробці стратегії оптимізації логістичних витрат.

Дизайн продукту або послуги є важливим фактором економічного успіху та конкурентоспроможності. Це стосується таких факторів, як зовнішній вигляд, зручність використання та ціна, за якою пропонується продукт або послуга. Метою є розробка продуктів і послуг, які є кращими, ніж у конкурента, щоб заохотити клієнтів до купівлі.

Щоб дізнатися, чого цільова група очікує від дизайну продукту, багато компаній консультуються з інститутами маркетингових досліджень, які вивчають потреби споживачів з точки зору дизайну продукту та інших аспектів.

Бенчмаркінг – це ще один метод, який може дати уявлення про очікування споживачів щодо дизайну продукту. Якщо поглянути на те, що доступно на ринку, то можна помітити, що багато продуктів чи послуг дуже схожі. Причиною цього є те, що багато компаній орієнтуються на успішні продукти своїх конкурентів.

Таким чином, проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства вимагає систематизованих управлінських рішень. Бенчмаркінг сьогодні є надзвичайно корисним інструментом, що дає змогу зіставити показники ефективності, дає можливість зрозуміти слабкі та сильні сторони діяльності підприємства порівняно з конкурентами та світовими лідерами в галузі, встановити основні фактори їх успішності та на підставі його результатів розробити та прийняти відповідні управлінські рішення щодо подальшого сталого розвитку суб'єкта підприємництва в умовах динамічного зовнішнього середовища. Проведення бенчмаркінгу на підприємстві призводить до підвищення ефективності та оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та якості послуг, збільшення конкурентоспроможності, покращення маркетингової діяльності, ефективнішого використання потенціалу, підвищення якості та ефективності управління, а також швидшого та оптимального прийняття управлінських рішень [4].



Клієнти часто вибирають товари не лише за їхніми функціональними характеристиками, але й за їхнім візуальним виглядом, зручністю в користуванні та брендингом. У табл. 1 наведено ключові аспекти дизайну продукту та їх вплив на його конкурентоспроможність.

Таблиця 1

**Вплив дизайну на конкурентоспроможність продукту**

Аспект дизайну	Вплив на конкурентоспроможність
Ергономіка	Забезпечує комфорт користувача
Візуальний зовнішній вигляд	Привертає увагу покупців
Функціональність	Покращує використання продукту
Логотип та брендинг	Підсилює ідентифікацію бренду
Упаковка	Захищає та привертає увагу
Рекламні матеріали	Графічні елементи в рекламних матеріалах, таких як постери, білборди, банери та оголошення в Інтернеті, впливають на сприйняття споживачів і можуть стимулювати їх до покупки продукту
Колір	За допомогою кольору виділяють певні візуальні компоненти реклами

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Досліджуючи вплив візуальних (зорових) технологій, варто зазначити, що давно існує погляд, що значний вплив на свідомість людей, їхні рішення та вибір справляє колір або певна комбінація кольорів. Макс Люшер, відомий швейцарський психолог, присвятив своє життя дослідженню цієї теми і довів вплив кольорів на людську підсвідомість. Залежно від того, який колір використовується, можна досягти певного результату. Кольори можуть відштовхувати і викликати почуття спокою і впевненості або ж збуджувати і спричиняти тривогу [6, с. 148].

Застосування кольорів дозволяє формувати позитивне ставлення до реклами. Різні кольори здатні викликати у людини різні емоції збудження і заспокоєння, агресивність і добродушність. Перед графічними дизайнерами стоїть мета викликати тільки позитивне ставлення до реклами, що викличе бажання споживача придбати товар або скористатися рекламованими послугами [5].

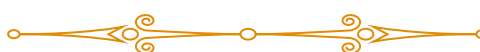
Таким чином, у сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції підприємствам необхідно активно працювати над підвищенням своєї конкурентоспроможності. Тому необхідно постійно прагнути покращити прибутковість підприємства та захистити або збільшити власну конкурентоспроможність. Для цього слід забезпечити постійні зусилля щодо розвитку та покращення продуктів і послуг.

Оптимізація матеріальних витрат дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, зменшуючи витрати та підвищуючи прибутковість. Оптимізація логістичних витрат сприяє покращенню процесів постачання, виробництва та доставки, що впливає на конкурентоспроможність через зменшення часу та витрат. Дизайн продукту також відіграє важливу роль у конкурентному позиціонуванні, оскільки залучає клієнтів та відрізняє продукт від конкурентів.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Малюкіна А. О.

**Література:** 1. Бестужева С. В. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності України в умовах нестабільності економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 27–32. 2. Кравець О. В. Сутність логістичних витрат підприємства та їх класифікація. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2024. № 74. С. 144–150. DOI: 10.32782/2522-1205-2023-74-19. 3. Statista – The Statistics Portal // Statista. URL: <http://www.statista.com>. 4. Шайнюк І. В. Бенчмаркінг в діяльності компанії : thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10413>. 5. Калініченко О. Ю., Кугай Т. А., Бистрякова В. Н. Функції кольору в рекламній продукції. *Технології та дизайн*. 2017. № 3 (24). URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7894/1/td\\_2017\\_N3\\_05.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7894/1/td_2017_N3_05.pdf). 6. Жигало І. Використання кольору в рекламі: психологічні аспекти впливу на споживачів. *Вісник Хмельницького національного університету* 2023. № 5. С. 146–151.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.





## ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.984:339

Хорякова Д. Д.

Студентка 4 курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Ця тема вважається одна із найбільш актуальних напрямків стратегічного розвитку на сучасному етапі. Важливість глибокого аналізу зовнішніх чинників, що впливають на міжнародну торгівлю, зумовлена необхідністю прогнозування майбутніх тенденцій у світовій економіці, що, своєю чергою, допомагає у формуванні стратегій, здатних адаптуватися до будь-яких змін у зовнішньому середовищі.

**Ключові слова:** експортна діяльність, підприємство, експорт, товар, організація.

**Annotation.** This topic is one of the most pressing areas of strategic development at the current stage. The importance of a thorough analysis of foreign officials who influence international trade is explained by the need to forecast future trends in the world economy, which, in turn, helps to formulate There are no strategies to adapt to any changes in the current environment.

**Keywords:** export activity, enterprise, export, goods, organization.

**Постановка проблеми:** Підприємства, що мають намір розширити свою діяльність на міжнародний ринок через експорт, стикаються з численними складнощами та проблемами. Ці проблеми можуть виникнути на кожному етапі процесу планування та реалізації експортної стратегії і мають потенціал серйозно вплинути на успішність підприємства на зовнішніх ринках.

**Мета статі:** аналіз планування експортної діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища досліджуваного підприємства.

**Результати дослідження.** У сучасному глобалізованому світі експорт відіграє важливу роль у розвитку бізнесу. Планування експортної діяльності є ключовим етапом для компаній, що прагнуть розширити свій ринок і здійснювати міжнародну торгівлю. У цій статті ми розглянемо основні кроки та стратегії планування експортної діяльності.

Планування експортної діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища компанії вимагає гнучкості, стратегічного мислення і здатності адаптуватися до змін на ринку. Класифікація експортної діяльності базується на різноманітних критеріях, що дозволяє детально аналізувати та планувати зовнішньоекономічну діяльність. Крім того, експортну діяльність можна класифікувати за типами продукції: товари, послуги, інтелектуальна власність, та за географічним принципом, виокремлюючи регіональний, міжнародний та глобальний експорт. Одним із головних поділів є розрізнення між прямим та непрямим експортом. Компанії, які інвестують у дослідження та розвиток, здатні швидше адаптувати свою продукцію до змінних умов та очікувань міжнародних ринків, забезпечуючи собі перевагу перед конкурентами. Ключові ознаки експортної діяльності відображають її складність і багатогранність. До них відносяться: міжнародна орієнтація бізнесу, знання та розуміння специфіки зовнішніх ринків, вміння адаптувати продукти та послуги до вимог міжнародних стандартів і культурних особливостей, ефективне управління ланцюгами поставок і логістикою на міжнародному рівні. Важливим також є наявність стратегічного підходу до управління ризиками, пов'язаними з валютними коливаннями, політичною нестабільністю та економічними санкціями. Успішна експортна діяльність вимагає від компаній глибокого розуміння міжнародних угод, правил і регуляцій, що регламентують міжнародну торгівлю, та здатності швидко адаптуватися до їх змін. Теоретичні підходи до вивчення зовнішнього середовища та його впливу на планування експортної діяльності займають важливе місце в міжнародному бізнесі. Теоретичні підходи до експортної діяльності охоплюють широкий спектр концепцій, що дозволяють глибше зрозуміти механізми міжнародної торгівлі та стратегії виходу компаній на зовнішні ринки.

Один із класичних підходів, теорія порівняльних переваг Рікардо, пояснює експортну діяльність через спеціалізацію країн на виробництві товарів, де вони мають найбільшу ефективність. Інший важливий підхід,



теорія конкурентних переваг Портера, акцентує увагу на важливості створення унікальних умов для розвитку певних галузей, що забезпечують країнам перевагу на міжнародному рівні. Один із ключових підходів – PEST-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти зовнішнього середовища. Цей аналіз виявляє як можливості, так і загрози для компаній, що прагнуть розширити свою присутність на зарубіжних ринках. На завершальному етапі важливим є впровадження систем моніторингу та оцінки результативності експортної діяльності.

**Висновки.** Успішна організація експортної діяльності вимагає глибокого розуміння зовнішнього середовища, впровадження внутрішніх процесів, здатних забезпечити гнучкість та оперативність реагування на зміни в міжнародному бізнес-кліматі. Це передбачає наявність кваліфікованих кадрів, ефективних систем управління інформацією та ресурсами, а також розробку та застосування інноваційних технологій для оптимізації всіх етапів експортної діяльності. У цьому контексті стратегічне планування, здатне інтегрувати зовнішні можливості з внутрішніми компетенціями компанії, стає вирішальним фактором успіху на міжнародній арені, дозволяючи ефективно конкурувати з іншими гравцями, адаптуватися до швидкоплинних тенденцій глобальної економіки. Планування експортної діяльності є складним і важливим процесом для будь-якої компанії, що прагне розширити свій бізнес на міжнародному ринку. Правильно спланована та реалізована стратегія дозволить досягти успіху та стабільності у міжнародній торгівлі.

*Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Чернуха Т. С.*

---

**Література:** 1. Бестужева С. В., Нікітченко Є. А. Методичні аспекти оцінювання ефективності організації експортної діяльності підприємства // Religion, Religiosity, Philosophy and the Humanities in the Modern Information Space: National and International Aspects: Collection of scientific works on materials of the XXIII International scientific and practical conference (December 24-25, 2021). Р. 80–84. 2. Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 213–220. 3. Волошан І. Г. Методичний підхід до оцінки ефективності експортної діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 24. С. 74–77.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## СУЧАСНИЙ СТАН І ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

УДК 368

*Цимбал Д. Ю.*

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано основні показники розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану. Проведено аналіз динаміки показників страхового ринку. Розкрито основні проблеми, що заважають ефективному розвитку страхового ринку.





**Ключові слова:** страховий ринок, воєнний стан, НБУ, страхова компанія.



**Annotation.** The article analyzes the main indicators of the development of the insurance market of Ukraine in the conditions of martial law. An analysis of the dynamics of the insurance market indicators was carried out. The main problems hindering the effective development of the insurance market have been revealed.

**Keywords:** insurance market, martial law, NBU, insurance company.



У контексті воєнного стану важливим є дослідження характеристик еволюції страхового сектора, який вирізняється збільшеним рівнем капіталізації, якщо порівнювати серед інших фінансових інституцій, що не належать до банківської сфери. Страховий ринок України на сьогодні зіткнувся з рядом викликів, включаючи неповноту законодавчого регулювання, високий податковий тягар, волатильність через воєнні дії, скептицизм споживачів, а також збільшення впливу основного регулятора, який прагне виключити з ринку ті компанії, що не відповідають міжнародним нормам. Ці обставини підкреслюють потребу в ідентифікації та впровадженні стратегій для вирішення наявних проблем, що може сприяти швидкому прогресу вітчизняного страхового сектора.

Проблеми і стан розвитку страхового ринку є основним предметом дослідження багатьох науковців, таких як В. Д. Базилевич [7], В. В. Черняхівський [5] і ін.

**Метою** статті є аналіз стану на цей момент страхового ринку України, ідентифікація проблем і перспектив його розвитку в умовах війни.

Характеризуючи на цей момент тенденції розвитку страхового ринку в нашій країні, треба наголосити, що за період з 2018 по 2022 рр. спостерігалось значне скорочення кількості страхових компаній в Україні. Якщо порівняти з 281 компанією, яка була зареєстрована у 2018 році, то до кінця 2022 року ця кількість зменшилася на 54,4 %, що становить зменшення у 2,4 разу. Станом на кінець травня 2023 року кількість страхових компаній скоротилася до 115 порівняно зі 128 у 2022 році та 155 – у довоєнному 2021 році (рис. 1).



Рис. 1. Кількість страхових компаній, рівень валових виплат і показник щільності

Джерело: [1]

Цей тренд може бути віднесений до політичної нестабільності в державі, яка включає в себе війну та окупацію східних і південних областей. Однак головним чинником є зміцнення контролю з боку регулятора фінансових послуг, яким став Національний банк України з 1 липня 2020 року.

Таким чином, велике зменшення кількості страхових компаній в Україні є результатом не тільки війни, але, перш за все, впровадження строгих законодавчих заходів для регулювання діяльності страхових компаній для видалення з ринку тих компаній, що не відповідають на вимоги міжнародним стандартам і новому розвитку страхового ринку, яка відображена в Білій книзі «Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні». У цьому документі вказано, що Основною метою Національного банку України (НБУ) є створення плато-



спроможного та конкурентного страхового ринку, який буде відповідати європейським стандартам та світовим практикам регулювання. Це передбачає впровадження нової моделі регулювання, яка включає:

- вдосконалення вимог до ліцензування, щоб забезпечити, що лише фінансово стійкі та надійні компанії можуть працювати на ринку;
- оцінка платоспроможності та ліквідності, щоб страхові компанії могли виконувати свої зобов'язання перед клієнтами;
- корпоративне управління та система управління ризиками, які забезпечують ефективне управління та контроль за ризиками;
- нагляд за ринковою поведінкою, щоб гарантувати чесну конкуренцію і захист прав споживачів;
- процедури реорганізації, відновлення діяльності та виведення компаній з ринку, що дозволяють ефективно реагувати на кризові ситуації [2].

Показник проникнення і щільності страхування є ключовими індикаторами. За допомогою цих індикаторів робиться оцінка страхового ринку в економіці країни і які часто використовуються в міжнародній практиці, а також постійно застосовуються головним регулятором страхового ринку Національним банком України при аналізі і плануванні показників.

Оцінка впливу страхового ринку на економіку країни зазвичай базується на двох основних показниках: рівні проникнення та щільності страхування. Ці міри широко використовуються як у міжнародній практиці, так і регулярно аналізуються Національним банком України (НБУ) для оцінки та прогнозування розвитку страхового ринку.

Аналіз рівня проникнення (IPR), що визначається як співвідношення обсягу страхових премій до валового внутрішнього продукту (ВВП), показує негативну тенденцію у період 2018–2022 рр., яка становить 13 %. Порівняно з країнами Європи Україна має дуже низький рівень IPR. Наприклад, у Франції, Фінляндії, Швейцарії, Великій Британії цей показник становить приблизно 9–11 % ВВП, у Іспанії, Швеції, Німеччині, Австрії – 4–7 %, а в Чехії, Польщі, Угорщині, Болгарії – не більше 3 %. Низький рівень IPR в Україні свідчить про те, що темп зростання страхових премій відстає від темпу зростання ВВП, що свідчить про низький розвиток страхового ринку.

Ще одним важливим показником фінансової стійкості страхового ринку є щільність страхування (Insurance Density ratio), яка визначається як відношення обсягу страхових премій на одну особу до загальної кількості населення країни. Динаміка щільності страхування в Україні в період 2018–2022 рр. показує зростання на 12,71 %, з 37,83 доларів США до 42,64 доларів США на одну особу. Вона приведена нижче (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка щільності страхування в Україні у періоді з 2018 по 2022 рр.**

Період страхування	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Показник страхування, дол. США	43.34	47.35	40.84	42.64
Нормативне значення, дол. США	Не менше 140			

Високий показник страхування спостерігається в країнах Європейського Союзу, де він становить 2025 євро на рік на одну особу. Натомість найнижчий показник – в Румунії (97 євро на особу), Латвії (112 євро) та Болгарії (138 євро). Однак в Україні цей показник не досягає навіть 50 дол. США [4, с. 49–50].

Страховий ринок України дійсно зазнає значних викликів, які впливають на його стабільність і розвиток. Низька платоспроможність населення та складний соціально-економічний клімат, обумовлений триваючим конфліктом, суттєво впливають на динаміку ринку, який викликаний російською агресією.

Згідно з даними, незважаючи на зменшення кількості страхових компаній, середній обсяг активів на одну компанію зріс. Це може свідчити про консолідацію ринку, де менша кількість компаній контролює більший обсяг активів. Зокрема, у 2021 році на одну компанію припадало в середньому 410,5 млн грн, тоді як у 2022 році ця цифра зросла до 549,5 млн грн. Для порівняння, у 2018 році середній обсяг активів на компанію становив лише 225,9 млн грн (табл. 2).



Таблиця 2

**Динаміка основних показників діяльності страхових компаній України в 2018–2022 рр.**

Показник за рік	Кількість активів, млн грн	Кількість укладених договорів, тис. од.	Вал. страх. премії, млн грн	Вал. страх. премії на 1 договір страхування, тис. грн	Вал. страх. виплати, млн грн	Вал. страх. виплати на перший договір страхування, тис. грн
2018 р.	63493	77495	49367	637	12863	166
2019 р.	63866	80271	53001	660	14338	179
2020 р.	64920	120557	45176	375	14854	123
2021 р.	63622	131562	49708	378	17958	137
2022 р.	70338	88102	39616	450	13001	148

Незважаючи на зростання кількості укладених договорів на 11,5 % протягом досліджуваного періоду, їх вартість знизилася вдвічі. За рік загальний обсяг валових страхових виплат зменшився на 10,8 %, хоча валові страхові виплати на один договір зросли.

Спостерігалась схожа динаміка у виплатах страхових валових виплат. Зі зростанням їхнього в цілому обсягу до 17,958 млрд грн у передвоєнний час, середня сума виплати за договором у 2021 році становила 137 тис. грн, що на 12 000 грн менше порівняно з 2017 роком. У 2022 році, через воєнний стан в Україні, було зруйновано звичні тренди розвитку страхового сектора: кількість договорів страхування зменшилась порівняно з попереднім роком уполовину, а загальний обсяг страхових премій знизився на 10,1 млрд грн.

Як наслідок, середній обсяг страхових премій на договір зріс на 72 грн, досягнувши позначки у 450 грн (рис. 2).

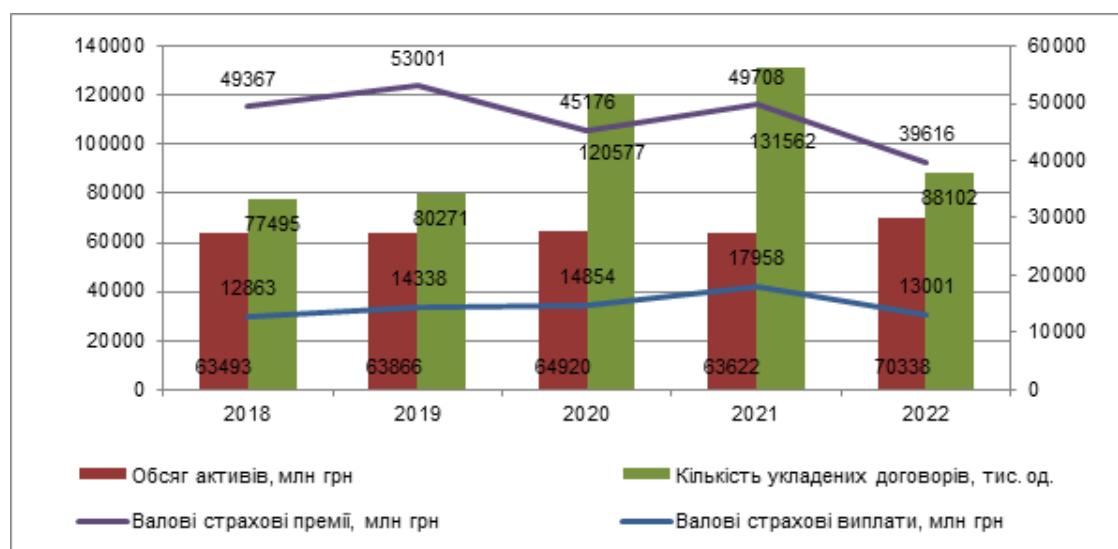


Рис. 2. Динаміка основних показників розвитку страхових компаній

Джерело: [1]

Таким чином, вивчення трендів ключових показників розвитку страхового сектора відображає глибокі виклики, які виникли в передвоєнний час і лише загострилися з початком війни. З метою вдосконалення обстановки на страховому ринку Асоціація Страхового бізнесу виконала План Маршалла для українського страхового сектора, спрямований на підтримку страхової індустрії. Щоб допомогти страховій галузі вижити в умовах війни та наблизити ключові показники розвитку страхового ринку до європейських стандартів, необхідно виконати такі кроки:

- Запровадити зниження стандартів для резервів неотриманих бонусів та щодо фінансової стійкості, а також розмаїтості та конфігурації активів. Це включає в себе примірне призначення альтернативних рівнів для кредиторської заборгованості, послаблення лімітів на акумуляцію ресурсів резервів у страховій компанії в одній фінансовій установі, а також підвищення критерію реіншурування для одного реіншурера, інакше кажучи, провести лібералізацію нормативних вимог.



- Залишити лише податок на прибуток, шляхом відміни платежу 3 % від всіх страхових внесків, таким чином знижуючи податкове навантаження на страхові компанії.
- Впровадити систему «експрес-рефінансування» за підтримки НБУ та державних банків.
- Дати зелене світло для пільгового кредитування під термінові депозити, які розташовані в українських банках, та в наявності у страховиків ОВДП.
- Часткове звільнення коштів страховиків з додаткових гарантійних фондів МТСБУ, які будуть використані для виплат громадянам.
- Нагляд за очевидними або опосередкованими дискримінаційними процедурами «акредитації» в банках та при участі в тендерах.
- Переглянути Положення про здійснення діяльності зі страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою, щоб зняти обмеження на ВІЛЬНУ участь страховиків у такому страхуванні.
- Підтримка внутрішнього перестраховання.
- Надати можливість переказу валюти за кордон для оплати медичних послуг, не відбираючи можливості отримувати лікування за кордоном.
- Відкладання набуття чинності всіх норм законів – «Про страхування» та «Про фінансові послуги» і підзаконних актів – Ліцензійні умови тощо, відкладання впровадження в Україні МСФЗ 17.

Ці закони мають регулювати ряд процедур страхової діяльності для формування та використання страхових резервів. Ще сьогодні актуальною є проблема використання страхування для уникнення сплати податків або виведення капіталу, яку також можна вирішити методом збільшення регуляторного впливу та вдосконаленням законодавства цієї галузі [6, с. 123].

У зв'язку з діючим воєнним станом існує критична потреба у створенні та запровадженні ефективних програм страхування для мінімізації ризиків у ключових галузях економіки, таких як будівельна індустрія, енергетичний сектор, аграрний сегмент та інші важливі сфери, які важливі для нашої держави для післявоєнної відбудови. На мою думку, необхідно акцентувати увагу на особистому медичному страхуванні та впровадити новий вид страхування, який охоплює воєнні ризики, що мають високий попит. Впровадження страхових договорів, що охоплюють воєнні ризики та залишаються актуальними й у післявоєнні періоди, сприятиме розробці спеціалізованих страхових продуктів, таких як ураження мінами, несанкціоновані вибухи боєприпасів тощо [6, с. 124].

Аналіз динаміки страхового ринку в Україні каже, що за останні п'ять років, незважаючи на невелике зростання загальних активів всіх страхових компаній, спостерігається зменшення кількості страхових компаній через воєнний стан і заходи, проведені НБУ з метою «очищення» ринку та його адаптації до міжнародних стандартів. Однак страховий ринок залишається невеликим за обсягом в економіці країни та значно відстає від розвинених країн світу. Основні проблеми, що перешкоджають ефективному розвитку страхового ринку, включають відсутність комплексного законодавства щодо підтримки його розвитку, малоефективне виконання регуляторних вимог, велике податкове навантаження та низьку платоспроможність населення.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Піддубна Л. І.*

---

**Література:** 1. Показники діяльності страхових компаній. Наглядова статистика // Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. 2. Біла книга «Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні» // Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-maybutnye-regulyuvannya-rinku-strahuvannya>. 3. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/>. 4. Полінський О. В., Улянич Ю. В. Візуалізація даних та фінансова безпека на страховому ринку України. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 45–51. 5. Черняхівський В. План Маршалла для українського страхового ринку. URL: <http://www.insurancebiz.org>. 6. Длугопольський О., Хропонюк Д. Сучасні проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. С. 118–126. 7. Базилевич В. Д. Страховий ринок України : монографія. Київ : Знання, КОО, 1998. 374 с.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.





## БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

УДК 336.71(477)

Чан Тху Там

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено сучасний стан ринку банківських послуг в Україні, розглянуто структуру банківської системи. Визначено особливості функціонування ринку банківських послуг в умовах війни.

**Ключові слова:** ринок банківських послуг, банківська система, банки.

**Annotation.** The article examines the current state of the banking services market in Ukraine, considers the structure of the banking system. The peculiarities of functioning of the banking services market in the conditions of war are determined.

**Keywords:** banking services market, banking system, banks.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах швидкого технологічного розвитку, глобалізації фінансових ринків і стрімкого зростання цифрових рішень банківський сектор стикається з низкою нових викликів і можливостей. Дослідження ринку банківських послуг є необхідним для адаптації банків до змін в умовах сучасного світового економічного середовища та забезпечення їх конкурентоспроможності, а також дозволить краще зрозуміти потреби та очікування клієнтів, виявити стратегічні напрямки розвитку банківської сфери, що сприятиме забезпеченню стабільності фінансової системи та ефективному економічному розвитку країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розгляд різних аспектів діяльності ринку банківських послуг привертає увагу багатьох вітчизняних та іноземних дослідників. У своїх роботах цю тему досліджували такі автори, як А. В. Нікітін [1], З. К. Сороківська [2], О. Шевцова [3] та багато інших. Проте, зважаючи на динамічний характер банківського сектора, особливу увагу необхідно приділити подальшому дослідженню новітніх тенденцій функціонування українського ринку банківських послуг і перспективи його розвитку у сучасних умовах.

**Метою** статті є дослідження сучасного стану банківської системи України та визначення тенденцій його розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В економіці будь-якої країни ринок банківських послуг відіграє важливу роль, надаючи необхідні фінансові ресурси і капітали, сприяючи розвитку господарської системи країни і створюючи умови для її зростання та відтворення. За визначенням З. К. Сороківської: «Ринок банківських послуг – це специфічна сфера економічних взаємовідносин, що забезпечують реалізацію попиту на банківські послуги з боку клієнтів і пропозицію цих послуг банками на основі сформованої ціни. З інституційної точки зору ринок банківських послуг являє собою групу банків, які конкурують між собою, пропонуючи свої продукти та послуги економічним суб'єктам» [2].

В Україні на законодавчому рівні закріплено існування дворівневої банківської системи. Банківська система України складається з Національного банку України та інших банків, а також філій іноземних банків, які функціонують відповідно до законів України [4]. Згідно з класифікацією банків, яку використовує НБУ, структура банківської системи України може бути представлена таким чином (рис. 1).

Слід звернути увагу на наявність на ринку банківських послуг такої категорії учасників, як «системно важливі банки». Системно важливі банки – банки, що відповідають критеріям, встановленим Національним банком України, діяльність яких впливає на стабільність банківської системи [4]. Національний банк щороку визначає системно важливі банки та здійснює посилений нагляд за ними. Підвищена увага до діяльності системно важливих установ необхідна для збереження фінансової стабільності. На сьогодні 15 банків визначено системно важливими, серед яких: Кредобанк, ОТП банк, Ощадбанк, Південний, ПриватБанк, ПУМБ, Сенс банк, Райффайзен Банк, Таскомбанк, Укргазбанк, Укресімбанк, Укрсиббанк, Універсал банк [6].

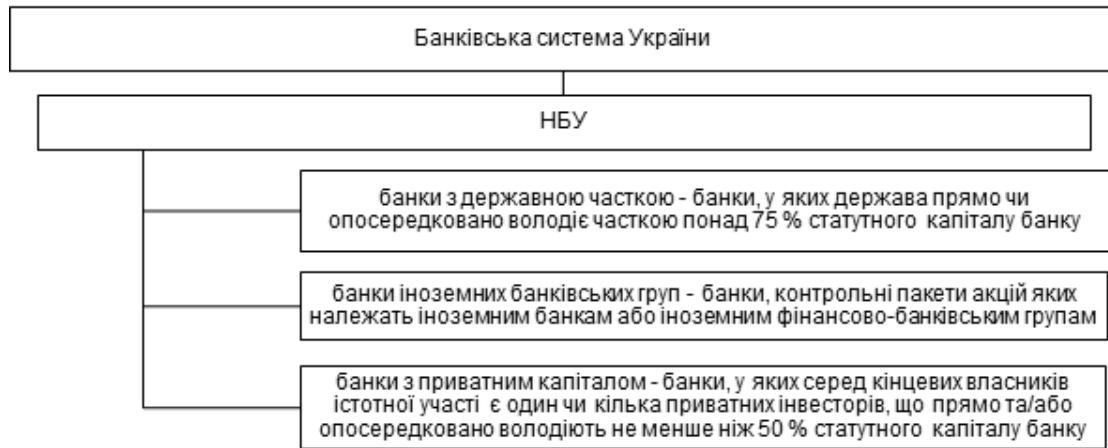


Рис. 1. Структура банківської системи України

Джерело: складено на основі [5]

Водночас ринок банківських послуг є потенційно конкурентним, він нараховує 63 банки. Для характеристики ринку банківських послуг проаналізуємо динаміку банків в Україні (рис. 2).

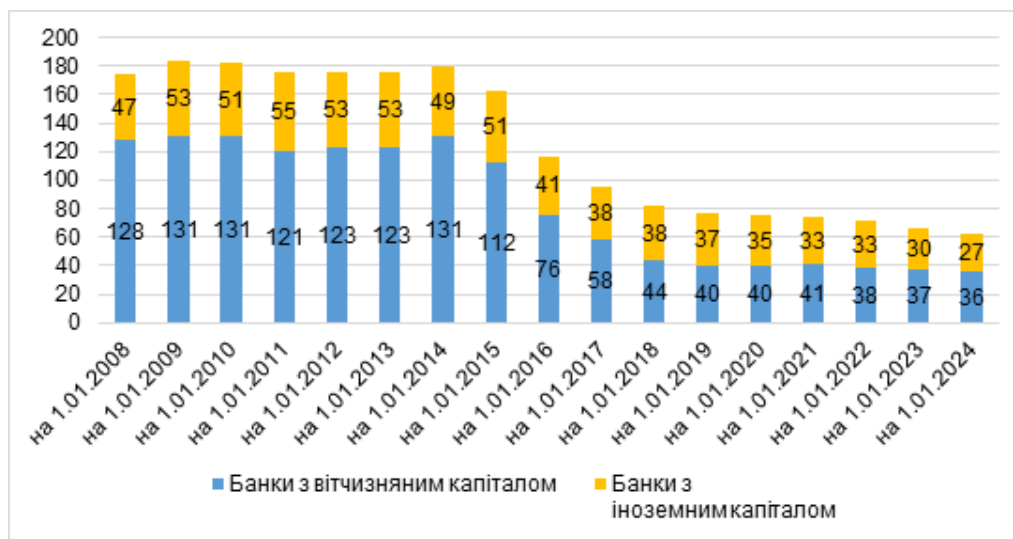


Рис. 2. Динаміка кількості працюючих банків в Україні з 2008–2024 рр.

Джерело: складено на основі [7]

Помітно, що останнім часом кількість діючих банків зменшується переважно за рахунок банків із вітчизняним капіталом [7]. За даними «Опендатабот», загальний прибуток українських банків за 2023 рік склав 86,545 млрд грн, що на 12 % більше, ніж до початку повномасштабного вторгнення. 56 банків отримали прибуток – 86,79 млрд грн, і лише 7 – збитки у розмірі 0,245 млрд грн.

До поточного топ-10 банків за прибутковістю увійшло 5 банків з іноземним капіталом, 4 державних і 1 приватний. Ці десять установ разом отримали 88 % від загального обсягу прибутку (табл. 1).

Державний «ПриватБанк» відзначається стабільним лідерством за рівнем прибутку серед усіх українських банків, досягнувши 37,76 млрд грн за 2023 рік, що на 8 % більше порівняно з 2021 роком. Тим часом «Ощадбанк» минулого року зміг збільшити свій прибуток у 4 рази та отримав 4,75 млрд грн чистого прибутку. Також до державних банків додався «Сенс банк», який був націоналізований у 2023 році [8].



Таблиця 1

## ТОП-10 банків за обсягом прибутків за 2023 рік (млрд грн)

Місце в рейтингу	Назва банку	2023 рік	2021 рік
1	АТ «ПриватБанк»	37,76	35,05
2	АТ «Укресімбанк»	5,22	2,68
3	АТ «СЕНС БАНК»	5,04	3,35
4	АТ «Райффайзен Банк»	4,78	4,86
5	АТ «Ощадбанк»	4,75	1,11
6	АТ «УкрСиббанк»	4,34	1,48
7	АТ «ПУМБ»	3,96	4,19
8	АТ «ОТП Банк»	3,71	2,75
9	АТ «Сітібанк»	3,59	1,77
10	АТ «Креді Агріколь банк»	2,79	1,55

Джерело: складено на основі [7]

Національний банк пояснив стрімке зростання прибутків послабленням регулятивних обмежень для банківської діяльності. НБУ зазначає: «Основним фактором значного збільшення прибутковості порівняно з попереднім роком було суттєве зменшення відрахувань в резерви для покриття можливих збитків від активних операцій, які скоротилися на 86 % протягом року. У цілому з початком повномасштабного вторгнення банки сформували резерви на суму 133 млрд гривень, з яких лише 17 млрд гривень було виділено у 2023 році» [9]. Це вказує, що в даний момент немає нагальної потреби у великій кількості резервів, як це було у перший рік повномасштабного вторгнення. Банки продовжують нарощувати резерви, але за меншими обсягами та повільнішими темпами.

Згідно з даними НБУ, операційні прибутки банків відзначилися помірним зростанням: операційний дохід за рік збільшився на 15 % порівняно з попереднім роком, а чистий операційний прибуток до відрахувань у резерви зріс на 19 %. «Головним чинником для зростання доходів сектора залишається збільшення процентних доходів як від високоліквідних активів, так і від кредитування», – повідомляє НБУ [9]. Слід зауважити, що 21 листопада 2023 року Верховна Рада ухвалила закон, що передбачав обов'язок банків сплатити до державного бюджету України 50 % прибутку за 2023 рік. З 2024 року ставка податку на прибуток була підвищена зі стандартних 18 % до 25 % [10].

Рентабельність капіталу банківського сектора на 1 січня 2024 року становила 31,6 %. Рік тому цей показник становив 9,7 %. Крім того, проведена Національним банком у 2023 році оцінка стійкості банків підтвердила, що більшість банків в Україні мають достатній капітал, а банківська система загалом має високий запас міцності [9].

Отже, банківська система є важливою складовою економіки, а ринок банківських послуг виступає ключовим елементом цієї системи. Банки шляхом надання різноманітних банківських послуг відіграють критичну роль у нагромадженні та розподілі коштів, успішне виконання яких є необхідним для ефективної діяльності національної економіки.

**Висновки.** За результатами проведеного аналізу українського ринку банківських послуг у сучасних умовах виявлено, що кількість діючих банків станом на 01.01.2024 р. мала тенденцію до скорочення. Під час війни ринок банківських послуг став вразливішим до зовнішніх впливів. Проте, незважаючи на значні труднощі, з якими стикаються банки, вони доволі успішно реагують на усі виклики. Результати аналізу стійкості за минулий рік свідчать про наявність достатнього капіталу та значного резерву міцності в системі загалом. Це сприяє утворенню передумов для подальшого зростання ініціатив щодо відновлення та зміцнення капіталу.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Бутенко О. П.



10.36059/978-966-397-308-1-24. **2.** Сороківська З. К. Банківський роздрібний бізнес : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2013. 245 с. **3.** Шевцова О. Кон'юнктура ринку банківських послуг. *Theoretical foundations in economics and management*. 2022. С. 413–436. DOI: 10.46299/isg.2022.monoecon.2.6.2. **4.** Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>. **5.** Про розподіл банків на групи : Рішення Національного банку України від 05.02.2021 № 40. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr040500-21#Text>. **6.** Системно важливі банки // Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/about/sib>. **7.** Кількість банків в Україні (2008-2024) // Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count/>. **8.** Рейтинг прибутковості / збитковості банків України – Опендатабот // Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/open/bank-ranking>. **9.** Національний банк України. URL: <http://www.bank.gov.ua/>. **10.** Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування банків та інших платників податків : Закон України від 21.11.2023 № 3474-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3474-20#Text>.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2024 р.



## МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ І ФАКТОРИ ВПЛИВУ

УДК 339.137.2:339.9

Чан Тху Тхань

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті досліджено підходи різних авторів до визначення поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства». Визначено основні групи факторів, що мають вплив на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

**Ключові слова:** підприємство, конкуренція, міжнародна конкурентоспроможність.



**Annotation.** In the article the approaches of different authors to the definition of the concept of "international competitiveness of the enterprise" are investigated. The main groups of factors affecting the level of international competitiveness of enterprises are defined.

**Keywords:** enterprise, competition, international competitiveness.



**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та постійних змін на ринках світової економіки питання підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств стає ключовим для їхнього успішного функціонування та розвитку. У цьому контексті кожне підприємство, щоб забезпечити своє успішне функціонування та стабільний розвиток, повинно активно реагувати на виклики глобального ринку. В умовах посиленої конкуренції та ризиків економічної нестабільності підприємства мають розробляти ефективні стратегії для забезпечення своєї міжнародної конкурентоспроможності.





Актуальність підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств визначається необхідністю адаптації до нових умов глобального бізнесу та постійно зростаючими вимогами споживачів. Шляхом вивчення основних факторів впливу на конкурентоспроможність та методів її оцінки можна знайти оптимальні рішення для підвищення конкурентоспроможності підприємств у міжнародному бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження зазначених проблем зробили такі зарубіжні і вітчизняні дослідники, як: М. Портер [1], Дж. Майер [2], І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [3], В. О. Дзеніс [4], О. О. Дзеніс [4; 6], С. В. Тютюнникова, Л. О. Мельнік [5] та багато інших. Проте варто зазначити, що в умовах постійних змін технологій, геополітичних факторів і вимог споживачів підприємства потребують постійного аналізу та удосконалення своїх стратегій для ефективного ведення бізнесу. Подальші дослідження в цій галузі необхідні для виявлення оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності, враховуючи комплексні виклики сучасного глобального ринку.

**Метою** статті є визначення сутності конкурентоспроможності підприємства і систематизація основних видів факторів, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підвищення міжнародної конкурентоспроможності є невід'ємною складовою стратегічного розвитку підприємств в умовах сучасної глобалізації та посиленої конкуренції. Забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку вимагає від підприємств не лише високої якості продукції і послуг, але й ефективного управління ресурсами, інноваційних стратегій розвитку, активної маркетингової політики та адаптації до змінних економічних умов.

Темі конкурентоспроможності, зокрема конкурентоспроможності підприємства, приділено значну увагу в академічних працях як зарубіжних, так і вітчизняних економістів. Однак, незважаючи на значний внесок різних вчених і результати їхніх досліджень, дослідники не змогли досягти консенсусу щодо визначення конкурентоспроможності, і, як наслідок, в літературі на цю тему існує низка різних визначень конкурентоспроможності підприємства. Деякі з них виявляють спільні риси, тоді як інші можуть відрізнятися.

На думку М. Портера, який відомий як основоположник теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможність підприємства – це «порівняльна перевага над іншими підприємствами, здатність суб'єкта ринкових відносин перебувати на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами» [1]. Згідно з цим підходом, міжнародна конкурентоспроможність, що визначає ефективність підприємства, може бути виміряна порівняно з іншими учасниками тієї ж галузі. Таким чином, при оцінці міжнародної конкурентоспроможності на міжнародному рівні важливо враховувати здатність підприємств здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Згідно з визначенням Дж. Майера, міжнародна конкурентоспроможність підприємства – «це порівняльна (зі змінами провідних конкурентів і ринків) та системно виявлена, що формується, розвивається зсередини, стійка здатність товаровиробника до методичного комплексного нарощування власних конкурентних переваг для прискореного й економічного забезпечення міжнародної переваги та планомірного випередження лідерів світового ринку на користь більш повного задоволення (у рамках правових, етичних й екологічних норм) матеріальних і соціальних потреб (працівників, споживачів, інвесторів, власників)» [2].

Інше тлумачення цієї категорії дають І. О. Піддубний й А. І. Піддубна, на думку яких, міжнародною конкурентоспроможністю є «особливий функціональний стан системи економічного розвитку підприємства, за якого забезпечується його інтегрування у світогосподарські структури, життєздатність і роль суб'єкта міжнародної економічної діяльності» [3].

В. О. Дзеніс та О. О. Дзеніс пропонують під поняттям «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» розуміти його спроможність виробляти та збувати продукцію, яка за своїми характеристиками випереджує аналогічні пропозиції конкурентів на міжнародному ринку [4]. Це підкреслює важливість якісного та конкурентного виробництва для успішної конкурентоспроможності.

У результаті аналізу різноманітних тлумачень можна зробити висновок, що певні автори асоціюють конкурентоспроможність підприємства із здатністю компанії реалізувати свою продукцію або послуги, тоді як інші науковці визначають її як здатність реагувати на внутрішнє та зовнішнє середовище, досягати стабільних фінансових результатів або розглядають її як комплексне і багатовимірне поняття.



Поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» охоплює значний набір характеристик, включаючи порівнянність, динамічність, системність, диференційованість, адаптивність тощо. Доцільним є визначення факторів, що впливають на рівень міжнародної конкурентоспроможності підприємства і визначають його конкурентну позицію (табл. 1).

Таблиця 1

**Фактори міжнародної конкурентоспроможності підприємства**

Критерій класифікації	Види факторів
За місцем виникнення	- внутрішні (визначаються діяльністю підприємства); - зовнішні (обумовлені станом зовнішнього середовища).
За джерелом виникнення	- природно-ресурсні (кліматичні умови, забезпеченість ресурсами виробництва, географічне розташування тощо); - інтелектуальні (рівень кваліфікації робітників, їх здатність реалізовувати нові конкурентні переваги); - інформаційно-технологічні (бізнес-інформація та технологічні знання, стан та динаміка науково-технологічного процесу, рівень техніки і технології); - управлінські (система менеджменту).
За характером походження	- ринкового походження (обсяг та асортиментна структура експорту підприємства, експортна стратегія, кон'юнктура зовнішнього ринку); - виробничі (стан та характеристика виробничо-ресурсної бази підприємства); - інституціонального походження (зовнішньоекономічна політика держави, діяльність системи міжнародних інститутів з координації та контролю світової торгівлі).
За наслідками прояву	- загальні (зумовлюють зміни в загальних умовах експортної діяльності підприємства); - специфічні (змінюють умови експорту підприємств окремої галузі); - індивідуальні (безпосередньо впливають на експортну діяльність конкретного підприємства).
За ступенем впливу	- основні (мають визначальний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства); - другорядні (не мають визначальної ролі в процесі формування конкурентоспроможності підприємства).
За ступенем взаємообумовленості	- незалежні (визначаються певними подіями або тенденціями); - похідні (є наслідками дії причинно-наслідкового зв'язку між певними подіями або рішеннями).
За часом дії	- постійні (визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства); - тимчасові (змінюють рівень конкурентоспроможності внаслідок тих чи інших подій).
За спрямованістю дії	- стимулюючі (сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства); - стримуючі (здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства).
За характером визначення	- потенційні (вказують на ймовірність досягнення певного рівня конкурентоспроможності); - фактичні (обумовлюють певний рівень конкурентоспроможності у визначений час).

Джерело: складено за джерелом [5]

О. О. Дзеніс наголошує: «З метою підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності кожне підприємство має, перш за все, ознайомитися з факторами, що впливають на нього. Без знання факторів підприємство не зможе адекватно оцінити ситуацію стосовно положення конкурентів на ринку та укріпити свою конкурентну позицію» [6].

Розглянуті фактори мають значний вплив на конкурентоспроможність підприємства, проте вони не діють ізольовано, кожен фактор впливає системно, сприяючи зміцненню або підсиленню наслідків інших факторів. Щоб наведені фактори могли перетворитися на конкурентну перевагу підприємства, вони повинні мати позитивний та стимулюючий вплив на діяльність підприємства. У випадку виявлення негативних факторів, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, необхідно вжити заходів для їх усунення або максимальної мінімізації з метою запобігти зниженню рівня конкурентоспроможності підприємства у майбутньому.

Особливу важливість у аналізі чинників формування конкурентоспроможності має відокремлення зовнішніх і внутрішніх чинників, а також подальше виділення груп чинників у межах кожної з них, зокрема відмежування міжнародних та національних факторів формування конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки.** Міжнародна конкурентоспроможність підприємства є визначальним фактором його успіху у глобальному бізнес-середовищі. Термін «міжнародна конкурентоспроможність» може визначатися як здатність підприємства конкурувати з іншими учасниками на міжнародному ринку за умови ефективного вико-



ристання своїх ресурсів та переваг. Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства необхідно ретельно аналізувати та оцінювати всі аспекти його діяльності, розробляти та впроваджувати стратегії, що відповідають його потребам та умовам ринку, а також систематично вдосконалювати методи оцінки та моніторингу конкурентоспроможності.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проскурніна Н. В.

**Література:** 1. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New-York : The Free Press, 1985. 18 р. 2. Майер Дж. Міжнародне середовище бізнесу: конкуренція та регулювання в глобальній економіці : навч. посіб. Київ : Либідь, 2002. 703 с. 3. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с. 4. Дзеніс В. О., Дзеніс О. О. Розробка напрямів підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/11.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/11.pdf). 5. Тютюнникова С. В., Мельнік Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Конспект лекцій. Харків : ХДУХТ.2010. 186 с. 6. Дзеніс О. О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/54.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.



## РЕАЛІЗАЦІЯ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У КОНТЕКСТІ ВИСОКОЇ ЕНТРОПІЇ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

УДК 339.138

Шевченко Д. О.

Студентка 4 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті визначено сутність, види та стадії розробки маркетингових стратегій. Розглянуто умови забезпечення ефективності маркетингових стратегій, враховуючи зовнішнє середовище та цифрову трансформацію. Запропоновано рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій до сучасних умов ринку.

**Ключові слова:** маркетингові стратегії, цифрова трансформація, ентропія зовнішнього середовища, реалізація маркетингових стратегій.



**Annotation.** The article defines the essence, types and stages of development of marketing strategies. The conditions for ensuring the effectiveness of marketing strategies, taking into account the external environment and digital transformation, are considered. Recommendations for adapting marketing strategies to modern market conditions are offered.



**Keywords:** marketing strategies, digital transformation, entropy of the external environment, implementation of marketing strategies.



**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище стрімко розвивається під впливом цифрової трансформації, яка охоплює майже всі галузі економіки й бізнесу. Інновації та штучний інтелект відкривають перед компаніями великі можливості для підвищення їх конкурентоспроможності, продуктивності й створення додаткової вартості. Однак кризові виклики, спричинені пандемією коронавірусу та військовими діями, змусили бізнес адаптуватися до нових ринкових умов шляхом впровадження інноваційних бізнес-стратегій. Це призвело до потреби в пошуку нестандартних рішень, нових підходів до ведення бізнесу та розробки адекватних маркетингових заходів, що відповідають запитам і тенденціям ринку. Тому питання створення та реалізації ефективних маркетингових стратегій залишаються актуальними, оскільки багато експертів відводять їм ключову роль у формуванні загальної бізнес-стратегії розвитку мультинаціональних компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти реалізації сучасних маркетингових стратегій досліджували такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: О. Shumilo, А. Kim, Y. Kovsha [1], О. В. Лошенко, Л. В. Галан, І. М. Посохов [2], Т. А. Масляк [3], Л. В. Шостак [4], Т. В. Шталь, І. Е. Астахова, В. О. Козуб [5], С. Лихолат, Н. Воробель [6], та інші видатні науковці у галузі маркетингу. Вищезазначені автори приділили свою увагу конкурентним маркетинговим стратегіям, їх особливостям формування та структурним трендам міжнародного маркетингу на засадах загальнонаукових методів. Попри значний обсяг наявних досліджень, у науковій літературі залишається недостатньо розкрита ця проблематика, зокрема впровадження маркетингових стратегій, які враховують швидку цифрову трансформацію. Особливо актуальними є питання, пов'язані з розумінням впливу цифрових технологій на розробку та впровадження маркетингових стратегій, а також з адаптацією до змін у зовнішньому середовищі.

**Метою** статті є вивчення та розробка пропозицій до процесу формування та реалізації сучасних маркетингових стратегій у контексті високої ентропії зовнішнього середовища через цифрову трансформацію.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному контексті можна зазначити зростання важливості маркетингу, і наразі спостерігається посилення уваги до маркетингових аспектів, які впливають на розвиток підприємств. Виникає проблема ідентифікації та оцінювання цих факторів. Тому розробка маркетингової стратегії у наш час є предметом обговорень і визначає актуальність подальших досліджень. Основою маркетингової стратегії є визначення ключових довгострокових цілей і завдань маркетингу, встановлення напрямків та обґрунтування необхідних ресурсів для досягнення цих цілей. Перед тим, як розпочати формування маркетингової стратегії, яка враховує невизначеність зовнішнього середовища, важливо чітко розуміти її сутність.

Для кожної компанії важливо визначити власний стиль роботи, який найкраще відповідає її умовам, цілям і ресурсам. Створення та впровадження ефективних маркетингових стратегій є необхідними для успішної адаптації в конкурентному середовищі. Стратегію можна розглядати як:

- комплекс заходів для збільшення обсягів та ефективності діяльності бізнесу; плани, рішення та дії, спрямовані на досягнення певних результатів у майбутньому;
- методологію розподілу ресурсів і забезпечення розвитку підприємства у сучасному, змінному середовищі [1].

Маркетингова стратегія є основною серед інших функціональних стратегій, тому необхідно провести ґрунтовний аналіз ринку і виробництва. Тільки після цього можна розробити таку маркетингову стратегію, яка максимально сприятиме досягненню ефективних результатів для підприємства, таких як:

- прибутковість інвестицій,
- доходність акцій,
- розширення ринкової частки,
- впровадження нових продуктів тощо.

Кінцева мета маркетингової стратегії полягає в тому, щоб досягти та повідомити про стійку конкурентну перевагу над компаніями-конкурентами шляхом розуміння потреб і бажань своїх споживачів і врахування цифрової трансформації.

На основі вищенаведеної інформації можна виділити основні особливості маркетингової стратегії підприємства, яка враховує цифрову трансформацію:



- реалізація маркетингової стратегії базується на врахуванні потреб споживача, що швидко змінюються через нові можливості, які надає цифровізація;
- стратегічне планування має бути взаємопов'язане з концепцією розвитку, оскільки стратегія і розвиток взаємодіють. Відсутність стратегії виключена в умовах розвитку, оскільки вона визначає зміни, що забезпечують життєздатність підприємства та підвищують його шанси на виживання в оточенні, що стрімко змінюється;
- поняття стратегії нерозривно пов'язане з метою, яка слугує основним орієнтиром для розвитку та відображає тенденції зміни інтересів;
- стратегію неможливо відокремити від прогнозування. Вона виникає як результат осмисленого, аналітичного, а точніше, наукового передбачення майбутнього та розуміння необхідних дій;
- поняття стратегії тісно пов'язане з місією компанії, яка визначає її призначення та роль у загальних тенденціях розвитку суспільства.

У професійній маркетинговій літературі можна знайти багато класифікацій сучасних стратегій маркетингу, де розглядаються їхні особливості та характеристики. Найпоширеніші стратегії маркетингу можна систематизувати таким чином у табл. 1.

Таблиця 1

**Найпоширеніші види стратегій маркетингу компанії на зовнішньому ринку**

Стратегія	Сутність
Стратегія атаки	«Включає в себе збільшення інвестицій у рекламу, зв'язки з громадськістю, розширення та утримання частки на ринку, досягнення лідерства та отримання конкурентних переваг»
Стратегія оборони	«Спрямована на підвищення якості та обслуговування клієнтів і передбачає використання коштів товарної та цінової політики, збільшення витрат на рекламу»
Стратегія відступу	«Передбачає вчасний відхід з ринку, застосування стратегій зменшення маркетингових програм, припинення широко-масштабної реклами, скорочення зв'язку з громадськістю, що сприяє уникненню фінансових труднощів та банкрутства»
Стратегія проникнення на ринок	«Застосовується з метою енергійного проникнення на ринок, його потужного освоєння, включаючи механізми концентрованого та диференційованого маркетингу, а також часткове використання стратегії атаки»
Стратегія зростання	«Необхідна при освоєнні нових сегментів ринку і збільшенні прибутку, сприяє стимулюванню обороту товарів, підвищенню конкурентоспроможності, формуванню розмаїтого асортименту товарів, а також стимулюванню збуту та попиту»
Стратегія диверсифікації	«Ця стратегія надає можливість комплексно оцінити реальний рівень попиту і зробити прогноз невдоволених потреб покупців. Її спрямованість полягає у вивченні якості реалізованих товарів, визначенні їх відповідності ринковим вимогам, а також у створенні системи стимулюючих форм і методів для підтримки попиту і збуту. Це дозволяє досягти розширення впливу компанії на ринку і ефективно використовувати різноманітні види комерційної діяльності»
Стратегія цифрової трансформації	«Використання цифрових технологій, враховуючи інструменти цифрового маркетингу, для оновлення бізнес-процесів компанії, модифікації їх бізнес-моделей та адаптації до змінних умов конкуренції на світовому ринку»

Джерело: складено за [2]

Отже, запропоновані у табл. 1 маркетингові стратегії роблять підприємство більш адаптивним і гнучким до змін у навколишньому середовищі. На думку автора, вони повинні приділяти особливу увагу в процесі планування на нові цифрові інструменти та технології, які сприяють підвищенню ефективності маркетингових заходів та доцільності управлінських рішень на підприємстві. Ці інструменти можуть включати автоматизовані системи управління відносинами з клієнтами (CRM), а також інші інноваційні рішення, спрямовані на підвищення ефективності та результативності маркетингу. Зосередження на цих нових технологіях допоможе підприємству стати лідером у своїй галузі завдяки вдосконаленню своїх маркетингових підходів.

Визначення впливу вимог зовнішніх чинників на зазначені маркетингові стратегії стає ключовим завданням для підприємств, що прагнуть успішно функціонувати в умовах змін. Один із головних зовнішніх факторів, що впливає на реалізацію маркетингових стратегій, – це швидкі технологічні зміни. Цифрова трансформація відкриває нові можливості для комунікації з клієнтами, виявлення їх потреб і навіть персоналізації пропозицій. Виробники та постачальники повинні уважно слідкувати за цими змінами та адаптувати свої стратегії відповідно до них, зокрема, шляхом розробки ефективних цифрових маркетингових кампаній і використання аналітичних інструментів для збору та аналізу даних. Цифрова трансформація суттєво змінює спосіб, яким люди взаємодіють з брендами та споживають контент, адже зростає значення онлайн-присутності, відкриваються нові канали комунікації, інтерактивність стає ключовим фактором у залученні та утриманні клієнтів. Та-



кож швидкий розвиток технологій створює нові можливості для цифрового маркетингу, такі як використання штучного інтелекту, соціальні медіа та мобільні платформи.

Розробка маркетингової стратегії включає кілька основних стадій, кожна з яких має свої складові частини:

- стадія стратегічного та маркетингового аналізу: проводиться маркетинговий аудит та SWOT-аналіз, що дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища. Також проводиться аналіз ефективності маркетингу, конкурентів і споживачів;
- стадія стратегічних напрямків і формулювання маркетингової стратегії: визначаються місія та цілі компанії, аналізується бізнес-середовище, виконується сегментація ринку та позиціонування товарів або послуг. На цій стадії формулюється стратегія та проводиться портфельний аналіз, обирається напрямок розвитку – лідерство, послідовництво, інновації або ніша;
- стадія стратегічного вибору: визначаються товарні стратегії (продуктовий асортимент, розробка нових продуктів, інновації), цінові стратегії (встановлення оптимальних цін, знижки, промоакції), стратегії комунікації (реклама, зв'язки з громадськістю, пряма маркетингова комунікація) та стратегії розподілення (канали збуту, логістика);
- стадія оцінки стратегії: проводиться оцінка стратегії за певними критеріями та моделювання, що дозволяє зрозуміти потенційні наслідки і результати стратегічних рішень;
- стадія реалізації стратегії та контролю: фінальна стадія, де здійснюється реалізація стратегії, проводиться контроль за діяльністю компанії та впроваджуються необхідні корективи для досягнення поставлених маркетингових цілей [3].

Зміни в економіці та швидке розповсюдження цифрових технологій створюють як нові можливості, так і виклики для бізнесу. Щоб впоратися з цими викликами та використати можливості, підприємствам необхідно постійно адаптуватися та вдосконалювати свої маркетингові стратегії. Одним із ключових завдань є удосконалення процесу формування та реалізації цих стратегій з урахуванням викликів, які ставлять перед ними зміна економічного середовища та цифрова трансформація.

Важливим кроком у цьому напрямку є розуміння сутності змін у економічному середовищі та цифрової трансформації. Економічні зміни можуть включати зміну споживчих уподобань, демографічні зміни, зміни в умовах конкуренції тощо. З іншого боку, цифрова трансформація передбачає використання цифрових технологій для покращення процесів, збільшення ефективності та створення нових продуктів і послуг. Підприємства повинні зосередитися на вивченні цих змін та їх впливу на їхню діяльність. Це вимагає постійного моніторингу ринку, аналізу даних та залучення експертів з відповідною експертизою. Умови забезпечення ефективності маркетингових стратегій зображено на рис. 1.

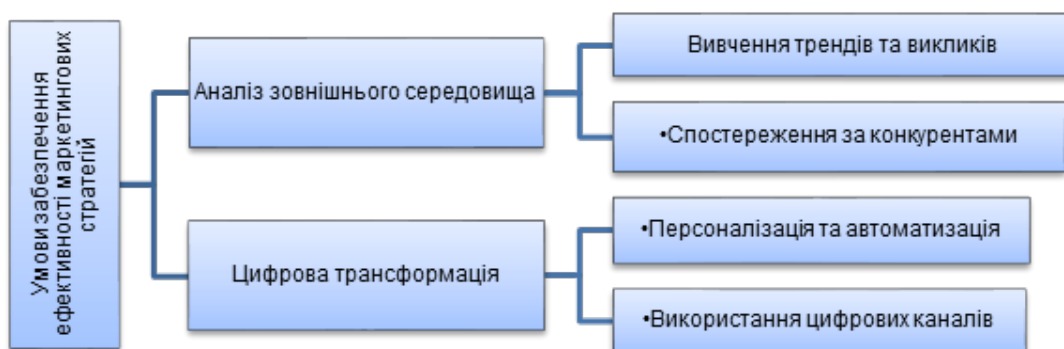


Рис. 1. Умови забезпечення ефективності маркетингових стратегій

Джерело: авторська розробка

Не менш важливим кроком є адаптація маркетингових стратегій до нових умов. Наприклад, в умовах зміни зовнішнього середовища може бути необхідно переглянути цільову аудиторію, змінити цільові показники та стратегії просування продуктів. Що стосується цифрової трансформації, то підприємства повинні активно використовувати цифрові платформи, соціальні медіа, аналіз даних та інші інструменти для залучення клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів. Для більш детального розуміння наведено рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій до сучасних умов ринку в табл. 2.



Таблиця 2

## Рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій до сучасних умов ринку

Фактор	Вплив на маркетингові стратегії	Рекомендації
Зовнішнє середовище	Необхідність адаптації маркетингових стратегій до мінливих умов ринку	Розробка гнучких маркетингових стратегій, що враховують різні сценарії розвитку економіки Вивчення споживчої поведінки: зміни в споживчій поведінці цільової аудиторії. Використання аналітичних інструментів і дослідження для отримання цінної інформації. Зосередження на цифровому маркетингу. Персоналізація комунікації зі споживачами. Використання відео, візуального та ціннісного контенту. Постійний моніторинг та аналіз результатів
Цифрова трансформація	Відкриття нових можливостей для маркетингу	Використання цифрових технологій для підвищення ефективності маркетингових комунікацій, автоматизації маркетингових процесів, аналітики даних для збору та аналізу даних про свою цільову аудиторію. Впровадження інтерактивних елементів у маркетингові кампанії, такі як голосові пошуки, опитування, тестування, інтерактивні рекламні банери

Джерело: складено автором

Одним із ключових напрямків удосконалення маркетингових стратегій є перехід до цифрових інструментів і платформ. Це включає в себе використання соціальних медіа, електронної комерції та інших інноваційних технологій для досягнення максимального зв'язку з аудиторією та ефективного використання ресурсів. Наприклад, інтерактивний контент, персоналізовані рекламні кампанії та використання аналітики дозволяють підприємствам краще розуміти свою аудиторію та адаптувати свої стратегії до її потреб. З огляду на цифрову трансформацію, підприємства повинні зосередитися на підвищенні ефективності та інноваційності своїх маркетингових зусиль. Використання штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних може допомогти в ідентифікації нових ринкових можливостей та прогнозуванні споживчих попитів. Також автоматизація маркетингових процесів за допомогою різноманітних цифрових інструментів дозволяє звільнити час і ресурси для більш креативних завдань [4].

**Висновки.** У світі високої ентропії зовнішнього середовища важливо мати такі маркетингові стратегії, які можуть швидко адаптуватися до змін. Це може включати постійний моніторинг ринкових тенденцій та конкурентної активності, що дозволяє оперативно реагувати на будь-які зміни та швидко впроваджувати корегувальні заходи. Активна взаємодія з клієнтами через цифрові канали дозволяє отримувати зворотний зв'язок та адаптувати продукти та послуги під їхні потреби в реальному часі. Підприємства повинні вивчати та аналізувати реакцію аудиторії на їхні маркетингові ініціативи.

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проскурніна Н. В.

**Література:** 1. Shumilo O., Kim A., Kovsha Ye. Formation of enterprise international marketing strategy considering the globalization of business activities. *Economic scope*. 2023. DOI: 10.32782/2224-6282/185-17. 2. Лошенко О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Scientific notes of the University "KROK"*. 2022. С. 123–131. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-66-123-131. 3. Масляк Т. А. Формування маркетингової стратегії на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012. № 2. 50–52. 4. Шостак Л. В. та ін. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 86–90. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-4-15. 5. Шталь Т. В., Астахова І. Е., Козуб В. О. Міжнародний маркетинг : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 275 с. 6. Лихолат С., Воробель Н. Маркетингові стратегії як основа господарської діяльності підприємства. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 4 (34). DOI: 10.52058/2708-7530-2023-4(34)-249-258.

Стаття надійшла до редакції 22.04.2024 р.





## ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

УДК 330.341.1

Шмалько Є. М.

Студентка 3 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті представлений огляд сучасного стану інноваційної діяльності. Розглянуто проблеми забезпечення її активності у зв'язку з воєнним часом, шляхи вирішення цих проблем. Доведено, що інноваційна економіка є одним із факторів подолання кризового стану країни, а при більшій активності впровадження інновацій країна набуде великих конкурентних переваг на ринку.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна діяльність, інноваційна активність, конкурентоспроможність, проблеми активізації інноваційної активності, шляхи посилення активізації інноваційної діяльності.



**Annotation.** The article presents the current state of the economy. Considered problems of innovative activity of enterprises in connection with the war period. Ways to solve these problems. It has been proven that the innovative economy is one of the factors for overcoming the country's crisis situation, and with greater activity in the implementation of innovations, the country will gain great competitive advantages in the market.

**Keywords:** innovations, innovative activity, innovative activity, competitiveness, problems of intensification of innovative activity, ways of strengthening the intensification of innovative activity.



В умовах воєнного стану сучасні підприємства мають високий ступінь невизначеності та великі ризики. Багато підприємств для нормального поточного рівня економічної стійкості та ефективного функціонування шукають свої методи та напрямки покращення умов виробництва на своєму підприємстві. Коли змінюється зовнішнє середовище, вони відразу ж реагують і коригують свої умови, в яких ведуть свою діяльність. Одним із чинників стрімкого зростання економіки підприємства є підвищення рівня інноваційної діяльності, в якій розробляються нові товари чи послуги для міжнародного ринку. Вона, своєю чергою, при активному впровадженні у виробництво та удосконаленні, підвищує конкурентоспроможність та ефективність виробництва, привертає нових клієнтів і знаходить нові методи збуту [2, с. 189].

**Метою** статті є дослідження стану інноваційної діяльності, детальний огляд проблем її активності на підприємствах в сучасних умовах, а також на основі узагальненої інформації визначення шляхів вирішення цих проблем з подальшим впровадженням їх на підприємства для підсилення ефективної діяльності та зростання економічного стану.

У своїх дослідженнях питанням інноваційної активності підприємств займалися низка вітчизняних вчених, серед яких можна виділити Т. В. Грицько, К. В. Баддіна, А. В. Баришевої, Г. В. Верещакіної, С. В. Мочерного, Н. І. Чухрай, О. М. Ястремської та багатьох інших. Але навіть за наявності досліджень проблеми збільшення інноваційної активності залишаються невирішеними та потребують подальших досліджень.

Проблема застарілих і зношених технологій була завжди і, на жаль, залишається досі. Якщо дивитися на інновації як на наявність цих технологій – сьогодні це є одним із найменш актуальних питань для виробників. У квітні 2023 року серед перешкод для зростання виробництва лише 3 % підприємств вказали застарілі технології. Інший ж відсоток підприємств вказали такі важливі перешкоди: падіння попиту, несприятливі кліматичні умови, нестабільність ситуації тощо. Незважаючи на війну, інновації все одно залишаються актуальними для окремих видів підприємств [5].

Сьогоднішній стан інноваційної діяльності підприємств складний, бо 23 % підприємств вказують, що запровадження інновацій є пріоритетом в їхній роботі; 46 % підприємств доводять, що інновації є актуальними в окремих ситуаціях; 31 % підприємств встановлюють, що інновації є неактуальними взагалі. При цьому значна





частина з них не мала інноваційної діяльності навіть до війни. Розглянемо позиції України у рейтингу глобального інноваційного індексу за період 2015–2023 р. (рис.1) [3]. У 2020 р. Україна посідає 45-те місце серед 131 країн світу, у 2021 р. – 49-те місце серед 132 країн світу, у 2022 р. – 57-ме місце серед 132 країн світу та у 2023 р. – 55-те місце серед 132 країн світу.

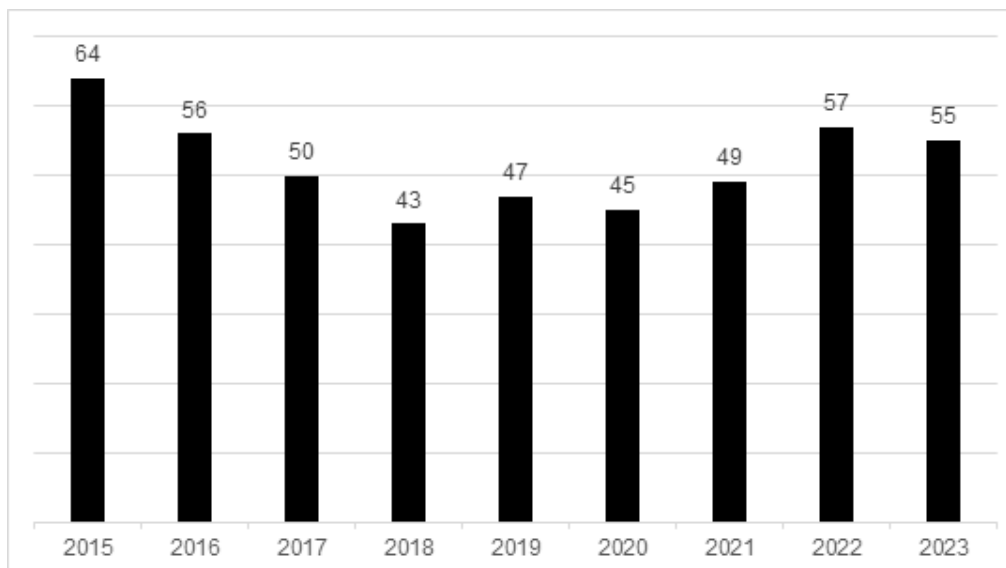


Рис. 1. Рейтинг глобального інноваційного індексу

Отже, бачимо, що Україна з кожним роком знижалася у позиція рейтингу, у 2023 р. показник трошки збільшився, але порівняно з 2020 р. він нижчий. Виною цього стали такі проблеми [3]. До проблем активності інноваційної діяльності віднесені [7]:

1. Значне зростання цін на сировину та матеріали. Відбулося збільшення витрат на виробництво, падіння попиту. Наслідком чого є економія витрат на інновації.
2. Повномасштабна війна. Змусила підприємства суттєво скоротити витрати на інноваційну діяльність, але ситуація сьогодні може виглядати дещо оптимістично, після року війни частині бізнесу вдалося відновити обсяги виробництва та експорту.
3. Відсутність стимулів до створення інновацій.
4. Підвищений інноваційний ризик.
5. Недостатня сформованість інноваційної інфраструктури.

Порівняно з європейськими, українські мережі інновацій інфраструктури мають достатньо низький рівень взаємодії як у мережах, так і між ними.

6. Власники українських підприємств надають перевагу придбанню технологій у країнах ЄС. Головною проблемою цього є відсутність стимулів у науковців до своїх розробок.
7. Відсутність довгострокового кредитування інноваційних проектів із боку банківської системи.
8. Недостатність підтримки інноваційної сфери з боку держави. Саме відсутність цієї підтримки залишається найголовнішою перешкодою для розвитку підприємств в Україні.
9. Коруптованість. Вона призвела до негативних структурних змін в економіці, а саме зростання низько-технологічних виробництв.

На основі проведеного дослідження наукових джерел [1; 7] виокремлено основні шляхи посилення активності інновацій підприємств:

- апровадження податкових пільг;
- посилення системи контролю за наданням державної фінансової підтримки;
- забезпечення доступу до науково-технічної інформації. Вона дозволить вітчизняним підприємцям користуватися інформацією щодо розробок;



- забезпечення правового захисту інвестицій на всіх етапах інноваційної діяльності підприємства;
- окращення інформаційного забезпечення та інвестиційної інфраструктури;
- необхідність врахування досвіду країн, які проходили такі ж етапи становлення економіки у сучасному світі;
- створення нового законопроекту «Про державну фінансову підтримку інноваційної діяльності», що врахує необхідність усунення колізій та проблемних питань;
- проведення відкритих тендерів;
- створення системи певних обмежень, щоб уникнути проявів корупції;
- створення фондів впровадження інновацій з урахуванням можливого комерційного ризику.

Незважаючи на низку законів, наказів і нормативно-правових актів, які було прийнято для вирішення цих питань, на думку фахівців [6], інноваційний бізнес залишається у затратному регуляторному середовищі. Ключовим фактором досягнення перспектив економічного та соціального розвитку країн є інновації. З точки зору економіки без їх активного розвитку неможливо планувати відновлення країни та підняття її на високі рейтинги серед інших країн. Аби була висока конкурентоспроможність, зростання інновацій має бути процесом стабільним, а не одноразовим заходом. Україна ще недостатньо розвинена у сфері інновацій, вона не має відповідного підходу до забезпечення послугами у цій сфері [4, с. 151], ускладнюють проблему складні безпекові питання. Спираючись на більшість публікацій досліджень, присвячених проблемам забезпечення активного інноваційного розвитку, бачимо, що у нашому часі це є велике питання, на яке люди досі не знайшли відповідь, яке досі вивчається та обговорюється.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Ревенко О. В.

---

**Література:** 1. Чухраєва Н. М., Циганова К. В. Проблеми активізації інноваційної діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.2.54. 2. Вагонова О. Г., Госалова С. В., Терехов Є. В. Сучасний стан інноваційної діяльності на промислових підприємствах України. *Економічний вісник*. 2020. № 3. С. 189–196. DOI: 10.33271/ebdut/71.189. 3. Як змінювалося місце України у рейтингу найбільш інноваційних країн (21 грудня 2023 р.) // Слово і діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2023/12/21/infografika/svit/yak-zminyuvalosya-misce-ukrayiny-rejtynhu-najbilsh-innovacijnyx-krayin>. 4. Лепетюха Н. В., Липська А. С. Сучасний стан інноваційної діяльності промислових підприємств України. 2018. Вип. 18. С. 150–157. 5. Герасимова І. Сучасний стан та проблеми інноваційної активності промислових підприємств України. *Економічний простір*. 2018. Вип. 137. С. 55–67. DOI: 10.30838/P.ES.2224.250918.55.227. 6. Бошота Н. В., Шишоло Д. В. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності. *Молодий вчений*. 2016. № 9. С.14–18. 7. Соболевська Л. Інновації під час війни – чи на часі? // Ukrainian Cluster Alliance. URL: <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyni/>.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2024 р.





## РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РЕКЛАМНИХ ЗАХОДІВ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.48

Щербашина О. Д.

Студентка 4 курсу  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті досліджено проблему розробки ефективної рекламної стратегії для українських підприємств, що займаються продажем канцелярських виробів. Автори проводять огляд літератури з питань реклами та маркетингових комунікацій.

**Ключові слова:** реклама, маркетингові комунікації, українські підприємства, канцелярія, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, рекламна стратегія.



**Annotation.** This article examines the problem of developing an effective advertising strategy for Ukrainian businesses selling stationery. The authors review the literature on advertising and marketing communications.

**Keywords:** advertising, marketing communications, Ukrainian enterprises, stationery, PEST analysis, SWOT analysis, advertising strategy.



**Постановка проблеми.** Сучасні українські компанії стикаються з проблемою ефективного використання реклами для просування товарів і послуг. Для вирішення цієї проблеми необхідно вивчити сучасні тенденції у сфері реклами та маркетингових комунікацій, проаналізувати ефективність різних рекламних каналів та інструментів, розробити рекомендації щодо оптимального використання реклами для українських компаній, дослідити вплив реклами на імідж компанії та поведінку споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням теми реклами та різних її проявів присвячені праці таких учених: К. Абрамов, А. Бурлаєнка, В. Маяковський, Т. Кьоніг, І. Гольцекера, Д. Беклешова, Л. Корнілова, С. Загладіна, Ю. Хачатурова, В. Толстих, Л. Гермогенова, І. Кардашиді. Проте на сьогодні недостатньо висвітлені особливості реклами та розробки рекламної кампанії для українських підприємств [1].

**Метою** статті є дослідження проблеми розробки ефективної рекламної стратегії для компанії з продажу канцелярських виробів для виходу на міжнародний ринок.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Проблема ефективного використання реклами для просування товарів і послуг є актуальною для українських компаній. Дослідження цієї проблеми може допомогти українським компаніям стати більш конкурентоспроможними на світовому ринку.

Дослідження будемо проводити на основі даних товариства обмеженої відповідальності «Торговельна фірма «Перспектива» (ТОВ «ТФ «Перспектива»). Це українське підприємство, основним видом діяльності якого є оптова торгівля канцелярськими товарами.

Почнемо з PEST-аналізу. Це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних та технологічних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію компанії [2].

Таким чином, компанії «Перспектива», щоб отримати якісні маркетингові комунікації, необхідно чітко усвідомити значну роль реклами, особистих продажів, стимулювання збуту в системі комунікаційної політики та в маркетингу загалом. Оцінку ефективності маркетингової діяльності почнемо зі SWOT-аналізу, який передбачає виявлення внутрішніх сильних і слабких сторін фірми, а також зовнішніх можливостей та загроз [3, с. 95].



Таблиця 1

**PEST-аналіз компанії «Перспектива»**

Чинник	Можливість	Загроза
Політичні чинники	1. Посилення законодавства у сфері роздрібно-торгівлі 2. Вузька продуктова спеціалізація	1. Нестабільність політичної обстановки країни веде до дестабілізації економіки 2. Збільшення кількості підприємств цієї галузі, що пропонують однакові послуги, а також укрупнення бізнесу 3. Збільшення частки та значення підприємств з іноземною участю
Економічні чинники	1. Зменшення податкового навантаження для підприємств 2. Інвестиційні проєкти	1. Велика кількість підприємств, на яких люди працюють без оформлення або за чорну зарплату
Соціокультурні чинники	1. Підвищення життєвий рівень населення України 2. Можливість придбання в кредит товарів і послуг	1. Сильний вплив сезонності послуг
Технологічні чинники	1. Потужне технологічне переозброєння дозволить збільшити частку ринку	2. Зменшення частки ринку за рахунок того, що конкуренти вже використовують новітні технології в цій галузі

Таблиця 2

**SWOT-аналіз діяльності компанії «Перспектива»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>стабільний попит продукції;</li> <li>розширена мережа;</li> <li>кваліфіковані працівники;</li> <li>довгострокові ринкові зв'язки на внутрішньому ринку та наявність деяких постійних споживачів на зовнішньому ринку та впізнаваність бренду;</li> <li>репутація компанії як сумлінного партнера та зручне розташування транспортних шляхів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>невдалі місця для відкриття магазинів;</li> <li>неповне використання наявних можливостей;</li> <li>низький рівень контролю через віддаленість торгових точок від головного офісу;</li> <li>роз'єднаність у координації роботи відділів та служб компанії, недостатній обмін інформацією;</li> <li>високі витрати на логістику</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>можливість розширення мережі за рахунок відкриття в малих містах і районних центрах;</li> <li>зниження ціни від виробника;</li> <li>залучення нових споживачів клієнтів через інтернет-сайт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>втрата існуючих споживачів;</li> <li>нестабільність господарського, податкового, банківського та інших законодавств України;</li> <li>воєнна агресія з боку росії;</li> <li>зміна ситуації на ринку оренди комерційної нерухомості;</li> <li>зростання ціни на пальне, а отже, вартості логістики</li> </ul>

У результаті заповнення матриці SWOT-аналізу видно повний перелік основних сильних і слабких сторін країни, а також перспективи, що відкриваються, і небезпеки, що загрожують.

На нашу думку, існують такі шляхи просування ТОВ «Перспектива» на міжнародному ринку:

1. Участь у виставці, включаючи організацію власного стенду, відкриває можливість не лише представити свій товар, але й привернути увагу відвідувачів. На стенді можна пропонувати товари зі знижкою, надавати бонуси, проводити лотереї чи безкоштовні роздачі рекламних матеріалів, таких як буклети або олівці.

2. Транспортна реклама має свої переваги порівняно з іншими носіями. Вона відзначається низькою вартістю першого контакту, високим рівнем уваги споживачів, частотністю та широким охопленням. Завдяки динамічності, мобільності та розмірам транспортна реклама має вищий рівень запам'ятовуваності (71 %) порівняно з іншими формами реклами, такими як радіо (18 %) та відео (23 %) [4].

3. Цифровий маркетинг – таргетований і інтерактивний маркетинг товарів і послуг, що використовує цифрові технології та канали для залучення потенційних клієнтів і утримання їх як споживачів. Які методи цифрового маркетингу може використати компанія:

- пошукова оптимізація (SEO);
- пошуковий маркетинг (SEM);



- контент-маркетинг (influencer marketing);
- маркетинг у соціальних мережах (SMM);
- прями розсилки;
- контекстна реклама [5].

Крім того, організація має вжити заходів щодо стимулювання організованих споживачів і посередників. Це робиться, щоб підтримувати ділові контакти, залучати і купувати постійних клієнтів, як кінцевих споживачів, так і посередників.

Маркетингова діяльність компанії на міжнародному ринку вимагає уважного аналізу та розробки стратегії, яка враховує культурні, мовні, економічні та інші особливості кожної країни чи регіону. Ось деякі ключові аспекти маркетингової діяльності на міжнародному ринку:

- дослідження ринку, аналіз споживчої поведінки, конкуренції, тенденцій ринку та потреб цільової аудиторії;
- адаптація продукту до вимог та особливостей міжнародної аудиторії. Це може включати зміни в упаковці, маркуванні, функціональних характеристиках чи навіть у дизайні продукту;
- встановлення конкурентоспроможних цін, що враховують місцеві економічні умови, купівельну спроможність цільової аудиторії;
- вибір маркетингових каналів: це може включати традиційні канали дистрибуції, онлайн-продажі, а також партнерські угоди з місцевими дистриб'юторами або роздрібними торговими мережами;
- розробка міжнародних рекламних кампаній та просування продукту чи бренду через різноманітні канали;
- забезпечення ефективної служби підтримки клієнтів для міжнародних клієнтів.

Компанія має солідні базові активи та ресурси, такі як розпізнаваність бренду та стабільний попит. Однак для максимізації свого потенціалу вона повинна працювати над зменшенням слабких сторін, таких як високі витрати на логістику. Крім того, вона повинна уважно відстежувати зміни в зовнішньому середовищі, такі як політична нестабільність та зростання вартості пального, і швидко адаптуватися до них, щоб зберегти своє конкурентне положення на ринку.

*Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Проскурніна Н. В.*

---

**Література:** 1. Петерчук І. О. Розробка рекламної кампанії підприємства на зарубіжних ринках. 2018. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32647/1/Магістерська%20Петерчук.pdf>. 2. Управління проектами: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів / уклад. : Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с. 3. Данилишин Б., Куценко В., Остафійчук Я. Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства : монографія. Київ : ЗАТ «Нічвала», 2005. 4. Богомолова О. Вплив реклами на українські підприємства, що виготовляють кріпильні вироби для будівництва: огляд літератури та потреба в подальших дослідженнях. *Маркетинг і менеджмент*. 2023. 5. Цифровий маркетинг // Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Цифровий\\_маркетинг#Основні\\_канали](https://uk.wikipedia.org/wiki/Цифровий_маркетинг#Основні_канали).

Стаття надійшла до редакції 30.04.2024 р.

