



# Молодіжний економічний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця № 5

Електронний журнал

травень 2023



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

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

№ 5

травень 2023

**Електронний журнал**

Виходить раз на місяць

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

**Затверджено на засіданні**  
**вченої ради університету**  
**Протокол № 6 від 23.05.2023 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

Андреев О. В. Вибір моделі монетизації в ІТ-компанії на міжнародних ринках.....	4
Бабенко Д. І. Особливості застосування маркетингових стратегій у міжнародному бізнесі .....	6
Бовт В. О. Головні виклики цифрової трансформації підприємств України .....	8
Бокова Д. С. Сучасні методи контролю ризиків у діяльності компаній.....	11
Бутова В. В. Вплив воєнного стану на планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	15
Ванін В. А. Формування маркетингової стратегії виходу ІТ-компанії на світовий ринок інформаційних технологій .....	18
Гапон К. А. Проблематика розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану .....	21
Герасютенко В. А. Головні тренди розвитку світової галузі інформаційних технологій .....	25
Голуб Я. Ю. Передумови вибору міжнародних ринків для розширення бізнесу .....	28
Груба М. А. Формування цінової політики підприємства .....	31
Живушко О. С. Корупційна складова і низький рівень фінансової та економічної обізнаності суспільства як бар'єри на шляху інтеграції України до ЄС .....	33
Захаренко Д. Д. Аналіз мотиваційних чинників персоналу підприємства .....	38
Каратаєв І. О. Організація прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства .....	40
Короленко В. С. Використання інформаційних маркетингових технологій для підвищення ефективності роботи інтернет-магазину.....	44
Мінаков С. В. Формування та реалізації KPI як інструменту підвищення мотивації персоналу в сучасних ІТ-компаніях .....	46
Мірошніков С. А. Виклики міжнародної економічної діяльності підприємства в умовах воєнного стану .....	50
Місюра Ф. О. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках.....	53
Мариконь В. Й. Визначення пріоритетних напрямків виготовлення продукції для виходу на зовнішні ринки методом аналізу ієрархій.....	55
Осінська О. Б. Вплив інновацій на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	59
Панкова К. А. Цифровий маркетинг як спосіб оптимізації рекламної стратегії компанії на міжнародному ринку .....	63
Панфілова В. Є. Аналіз інструментів і технологій глобального маркетингу в ІТ-секторі.....	66
Радін Г. Г. Управління ризиками в умовах повномасштабного вторгнення в Україну .....	69
Святський О. І. Основні етапи розробки стратегії диверсифікації на міжнародному ринку .....	73



## ВИБІР МОДЕЛІ МОНЕТИЗАЦІЇ В ІТ-КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

УДК 339.1

Андрєєв О. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто основні моделі та фактори, які слід враховувати при виборі моделі монетизації в ІТ-компанії на міжнародних ринках. Надано рекомендації щодо удосконалення моделей монетизації в ІТ-компаніях.

**Ключові слова:** модель монетизації, ІТ-компанія, міжнародні ринки.



**Annotation.** The main models and factors that should be taken into account when choosing a monetization model in an IT company on international markets are considered. Recommendations for improving monetization models and IT companies were provided.

**Keywords:** monetization model, IT company, international markets.



У вік цифрових технологій та глобалізації міжнародні ринки надають нескінченні можливості для розвитку ІТ-компаній. Однак одним із ключових аспектів успішного функціонування на міжнародних ринках є ефективна модель монетизації. Модель монетизації повинна бути відповідною до специфіки продукту чи послуги, потреби цільової аудиторії та конкурентного середовища.

Монетизація – це процес перетворення інтелектуальної власності компанії на грошовий потік. Вона передбачає здатність компанії заробляти гроші від розробки та збуту продуктів, а також від надання послуг. Модель монетизації має бути спроектована таким чином, щоб потенційні покупці мали бажання і можливість придбати товар чи скористатися послугою.

Вибір моделі монетизації в ІТ-компанії на міжнародних ринках варіюється залежно від багатьох факторів, таких як ринковий попит, конкуренція, технологічні можливості та стратегія компанії. Компанії повинні провести детальне дослідження ринку та аналіз бізнес-моделей конкурентів, а також дослідити потреби та поведінку своїх потенційних користувачів.

Питаннями дослідження та обґрунтування моделей монетизації в ІТ-компаніях на міжнародних ринках займалися такі науковці: Г. Чесбро [5], М. Джонсон [1], К. Крістенсен [1], Г. Кагерманн [1], Е. Райз [2], С. Бланк [4] та ін. Дослідники [1; 2; 4; 5] зазначають різні аспекти моделей монетизації та їх застосування на міжнародних ринках в сучасному ІТ-середовищі. А. Остервальдер, Ю. Пінье [3] пропонують покрокові інструкції, які розповідають, як створити революційну бізнес-модель, розробити Канву, упровадити інновації, потрапити в «блакитний океан», поглянути масштабно та локально. Це допоможе компаніям зайняти унікальну нішу на ринку та ефективно монетизувати свої продукти або послуги. Також це може бути корисним при пошуку інноваційних способів монетизації.

**Мета** статті – дослідження моделей та факторів при виборі моделі монетизації в ІТ-компанії на міжнародних ринках.

Вибір моделі монетизації в інформаційно-технологічній (ІТ) компанії на міжнародних ринках є важливим кроком у розвитку бізнесу. Цей вибір залежить від численних факторів, таких як характер продукту або послуги, цільова аудиторія, конкурентна ситуація і багато інших. Важливо проаналізувати ці фактори, перш ніж приймати рішення щодо моделі монетизації. Ось декілька загальних моделей монетизації для ІТ-компаній на міжнародних ринках (рис. 1):

1. Продаж ліцензій або підписок: Ця модель передбачає продаж права використання програмного продукту або послуги на певний період часу. Це може бути щорічна або місячна підписка, або продаж постійної ліцензії.





2. Фріміум (freemium): Компанія надає безкоштовну версію продукту або послуги з обмеженим функціоналом, але пропонує платні пакети з розширеними можливостями або додатковими сервісами.

3. Рекламна модель: Компанія заробляє гроші на рекламі, вбудованій у свій продукт або послугу. Це може бути реклама на вебсайті, в додатку, у відео-контенті тощо.

4. Модель продажу даних: Якщо ваш продукт збирає велику кількість даних про користувачів, ви можете розглядати можливість продажу анонімізованих або агрегованих даних стороннім компаніям.

5. Модель партнерства: Ви можете встановити партнерські відносини з іншими компаніями, які доповнюють ваш продукт або послугу. Ви заробляєте на комісійних з продажів або на інших спільних діях.

6. Модель абонентського обслуговування (SaaS): Якщо ваша компанія надає програмне забезпечення як послугу, ви можете реалізовувати її на підписку з щомісячними або щорічними платежами.

7. Модель продажу продуктів або обладнання: Якщо ви розробляєте фізичні продукти або обладнання, то ви можете продавати їх безпосередньо або через роздрібних дилерів.

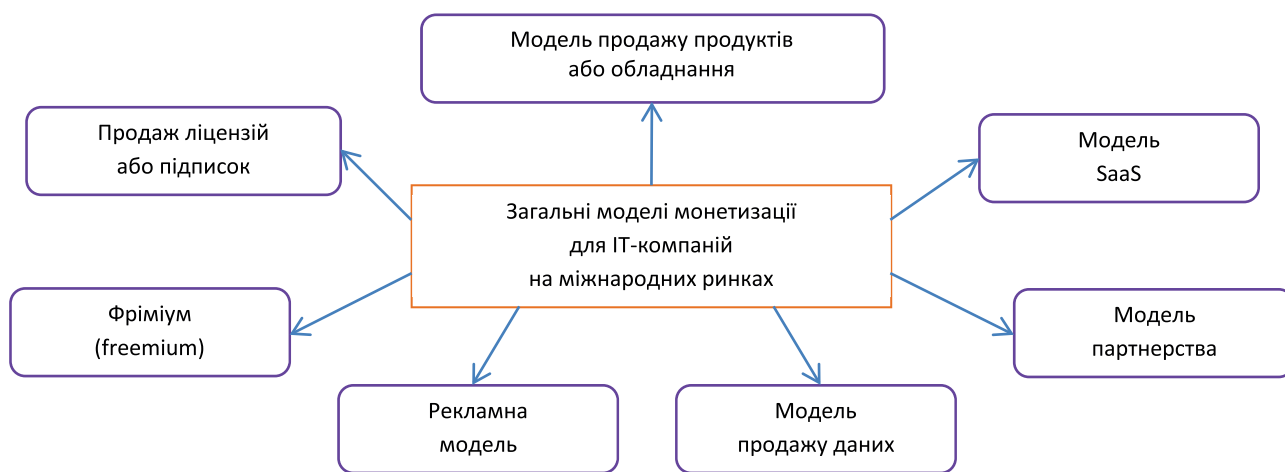


Рис. 1. Загальні моделі монетизації для ІТ-компаній на міжнародних ринках

Таким чином, вибір оптимальної моделі монетизації повинен ґрунтуватися на аналізі ринку, потребах вашої цільової аудиторії, конкурентній обстановці та вашій стратегії розвитку. Часто компанії використовують комбінацію декількох моделей для максимізації прибутку. Важливо також слідкувати за змінами на ринку та адаптувати модель монетизації відповідно до змінних умов.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Малахов В. А.

**Література:** 1. Джонсон М. В., Крістенсен К. М., Кагерманн Г. Відновлення вашої бізнес-моделі. *Harvard Business Review*. 2008. № 86 (12). С. 50–59. 2. Райз Е. Стартап без помилок: як сучасні підприємці використовують безперервні інновації задля створення радикально успішного бізнесу. Харків: Віват, 2016. 366 с. 3. Остервальдер А., Пінье Ю. Створення бізнес-моделі: посібник для провидців, тих, хто змінює правила та претендентів. Wiley, 2010. 4. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. Київ: Наш Формат, 2018. 5. Чесбро Г. Інновації бізнес-моделі: можливості та перешкоди. *Довгострокове планування*. 2010. № 43 (2–3). С. 354–363.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

УДК 339.9

Бабенко Д. І.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проаналізовано особливості застосування стратегій в міжнародному бізнесі компаній розвинених країн. Виділено групи факторів, які визначають привабливість для компанії міжнародного бізнесу.

**Ключові слова:** міжнародний бізнес, стратегія, бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент.



**Annotation.** The peculiarities of the application of strategies in the international business of companies of developed countries are analyzed. Groups of factors that determine the attractiveness of an international business company are identified.

**Keywords:** international business, strategy, budgeting, long-term planning, strategic planning, strategic management.



Міжнародний бізнес багато в чому схожий на вітчизняний, але успішна реалізація стратегії інтернаціоналізації повинна враховувати значні відмінності. Однією з головних проблем є подолання національних культурних відмінностей, які відображаються на особливостях ведення бізнесу. Міжнародний бізнес працює в різних культурних середовищах, тому однакові формальні параметри на початку бізнесу (кількість залученого капіталу, кількість працівників, виробничі ресурси, методи стимулювання продуктивності тощо) можуть призвести до різних результатів, якщо їх застосувати в різних культурних умовах.

Класичну теорію стратегічного менеджменту вперше запропонували такі відомі вчені, як І. Ансофф, М. Максон, А. Томсон, Дж. Стрікленд, М. Портер. Проте ця теорія недостатньо досліджена на теоретичному та практичному рівнях у контексті застосування стратегічних методів у міжнародному бізнесі, особливо на українських підприємствах. Це особливо важливо враховувати, оскільки на міжнародний бізнес постійно впливають зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

**Метою** цієї статті є розгляд актуальних аспектів реалізації стратегічних підходів у міжнародному бізнесі.

Сьогодні є багато причин для формулювання міжнародного варіанта корпоративного стратегічного розвитку. Відомий американський теоретик менеджменту П. Копер виділив дві групи факторів, які визначають привабливість міжнародного бізнесу для компанії [1].

По-перше, це стимулюючі фактори, які виникають через відсутність можливостей для розвитку бізнесу на місцевих ринках через низькі ціни на продукцію чи державні обмеження (наприклад, антимонопольне законодавство). У багатьох випадках саме тому компанії досліджують можливості для діяльності на міжнародному ринку.

По-друге, коли умови для розвитку іноземного бізнесу стануть кращими, з'являться фактори притягування.

Р. Луффмант та інші вчені розрізняли первинні та вторинні мотивації, що викликають інтерес до міжнародної діяльності [2].

Основні мотиви включають орієнтовані на зовнішній ринок інвестиції, спрямовані на скорочення витрат, а також вертикальні іноземні інвестиції, спрямовані на зниження витрат на сировину чи інші основні ресурси.

Вторинні мотиви можуть включати таке: профіль інвестиційних можливостей компанії, реакція компанії на зовнішні умови середовища, такі як труднощі в забезпеченні ринку іншими способами.

Плануючи міжнародну діяльність на перших етапах, компанії повинні бути дуже стурбовані ризиками, пов'язаними з іноземними інвестиціями, а меншим компаніям потрібні серйозні стимули навіть для того, щоб розглянути можливість інтернаціоналізації своїх операцій. Ці стимули можуть бути внутрішніми або зовнішніми.



ми і часто ініціюють дії, включаючи діяльність зі збору інформації та інші дії до прийняття рішень і чіткого визначення цілей кампанії. Тому для того, щоб сформулювати та реалізувати стратегію інтернаціоналізації, компанія повинна бути готова до труднощів і мати достатні ресурси, у тому числі адміністративні, для їх подолання.

Типові труднощі міжнародної стратегії такі:

- можуть виникнути проблеми з вирішенням того, які продукти (послуги) і чим вони повинні відрізнятися від інших, щоб зацікавити різні зовнішні ринки;
- завжди виникають значні труднощі в управлінні валютними переказами та обмінними курсами; можуть існувати проблеми, пов'язані з прогнозуванням витрат і прибутковості, оскільки вони повинні ґрунтуватися на прогнозуванні руху курсів валют, а неправильне прогнозування може коштувати дуже дорого;
- на компанії можуть впливати різні культури, що може спричинити серйозні проблеми з управлінням, особливо якщо менеджери переїжджають з однієї країни в іншу;
- зазвичай виникають структурні питання, при виборі міжнародної стратегії часто виникає питання: яка структура організації більше підходить для роботи в міжнародному економічному середовищі;
- можливі проблеми з ціноутворенням на напівфабрикати та іншу продукцію, вироблену в різних країнах всередині компанії, і вимірюванням прибутків або збитків різних підрозділів;
- можуть виникнути податкові проблеми: Компанії шукатимуть можливості вирішити проблеми, пов'язані з процедурами перекладу, щоб зменшити податки й отримати максимальний прибуток там, де податки найнижчі;
- слід також враховувати аспекти політичного ризику.

Слово «стратегія» спочатку з'явилося у військовій сфері, потім у сфері філософії, політичної економії, а з 1960-х років – у сфері економіки. Це набір правил прийняття рішень, які спрямовують організаційну діяльність і є логічно завершеною та послідовною системою прийняття рішень. Стратегію іноді визначають як вибір основних довгострокових цілей, що призводить до концепції стратегії як методу та процесу вибору. Таким чином, після того, як вибір зроблено, наявні цілі стають стратегічними.

Стратегія також включає необхідність оціночного підходу для вибору методів і напрямів дій для досягнення стратегії. У сучасному трактуванні стратегія – це не просто одна з цілей, а найважливіша і вирішальна мета, довгостроковий розвиток, цілі, шляхи їх досягнення та засоби досягнення.

Стратегічне управління втілюється через специфічні функції, серед яких важливу роль відіграє стратегічний аналіз. Як відомо, основною діяльністю управління є процес прийняття рішень. Цей процес складається з трьох основних етапів:

1. Збір інформації;
2. Аналіз прогресу;
3. Прийняття рішень.

Стратегічний аналіз займає проміжне положення між функцією збору та обробки інформації та функцією прийняття рішень. Завдання стратегічного управлінського аналізу полягає в тому, щоб з різноманітних, а часом і розрізнених даних, скласти загальну і закінчену систему об'єкта дослідження, яка відбиває окремі явища і факти, розкриває властиві йому тенденції і закономірності, забезпечує об'єктивний інформаційний матеріал для об'єкта дослідження.

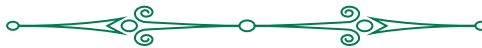
Таким чином, ефективність організаційного менеджменту починає залежати не тільки від досягнення стратегічних цілей, а й від виживання організації. На сучасному етапі економічного розвитку зростає роль стратегічного управління за відсутності єдиних закономірностей і тенденцій, що призводить до посилення невизначеності та конкуренції на світових ринках. Подальші дослідження цього питання спрямовані на розробку стратегічних напрямів виходу вітчизняних фірм на зовнішні ринки.

*Науковий керівник – викладач Снопченко М. Ю.*



літ., 2011. 487 с. 4. Ревенко Д. С., Либа В. О., Зейда Л. С. Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 5. С. 35–38. 5. Шаповал О. В., Коннова Л. О., Кириченко Т. С. Маркетингові інструменти виходу підприємства на нові зарубіжні ринки. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. Вип. 200 (1). С. 341–346.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ГОЛОВНІ ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

УДК 338.2

**Бовт В. О.**

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проаналізовано основні виклики, які стоять перед підприємствами України у процесі цифрової трансформації. Детально розглянуто проблеми, що впливають на успішну імплементацію цифрових ініціатив. Стаття також надає практичні рекомендації для підприємств щодо подолання викликів і досягнення успіху у цифровому середовищі.

**Ключові слова:** цифрова трансформація, інновації, цифрові технології, конкурентоспроможність.



**Annotation.** The article analyzes the main challenges faced by Ukrainian enterprises in the process of digital transformation. The problems affecting the successful implementation of digital initiatives are reviewed in detail. The article also provides practical recommendations for enterprises to overcome challenges and achieve success in the digital environment.

**Keywords:** digital transformation, innovation, digital technologies, competitiveness.



**Вступ.** На сучасному етапі розвитку суспільства та економіки України цифрова трансформація стала невід'ємною складовою підприємницької діяльності та впливає на всі сфери життя. Завдяки широкому використанню цифрових технологій та Інтернету підприємства отримують нові можливості для розвитку, підвищення продуктивності та залучення клієнтів. Проте водночас цифрова трансформація також приносить і значні виклики, які можуть стати перешкодою для бізнесу та суспільства загалом. Важливо визначити головні виклики, з якими стикаються підприємства в процесі цифрової трансформації, і розробити рекомендації для їх подолання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням цифровізації управління персоналом та розвитку цифрових технологій присвячені праці зарубіжних учених, таких як: Дж. Берсін [4], Р. Біссоло, Т. Бондарук [6], Т. Девенпорт, С. Ерлі, Е. Кеннеді, А. Мануті, Д. Уодділла та українських вчених: Г. В. Бей, А. М. Колот, Г. С. Лопушняк [5], Р. Мильник [5], Г. В. Серeda. Міжнародні консалтингові компанії проводили дослідження ринку, трендів цифрових HR-технологій, серед яких на особливу увагу заслуговують Deloitte [3], Ernst & Young,





Gartner, SAP, Capterra. У більшості існуючих досліджень розглядаються загальні питання цифрової трансформації та переваги для підприємств щодо впровадження ІТ-технологій. Однак питання викликів, які можуть стати перед підприємством, розглянуті поверхнево. Проте детальний огляд головних викликів і подальші рекомендації щодо їх усунення може сприяти кращій усвідомленості з боку бізнесу процесу цифрової трансформації та привести до збільшення відсотку підприємств, що впровадять ІТ-технології у свій бізнес.

**Мета** дослідження полягає в розкритті та вивченні основних проблем, інноваційних викликів та питань, які стоять перед українськими підприємствами у процесі адаптації до цифрового віку.

Завдання дослідження:

- ідентифікація головних викликів цифрової трансформації. Визначити ключові виклики, з якими стикаються підприємства України під час впровадження цифрових ініціатив;
- розробка рекомендацій та стратегій подолання викликів. На основі отриманих результатів аналізу розробити конкретні рекомендації та стратегії, спрямовані на подолання викликів цифрової трансформації для підприємств України.

**Виклад основного матеріалу.** Цифрова трансформація – це процес зміни бізнес-моделей, операційних процесів, взаємодій з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами під впливом цифрових технологій [1]. Вона включає в себе впровадження та використання інноваційних цифрових рішень з метою поліпшення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Основні принципи цифрової трансформації включають такі аспекти: орієнтованість на клієнта, оптимізація процесів, аналіз даних, інновації, цифрова безпека [2].

Стан цифрової трансформації в Україні можна описати як динамічний і на ранній стадії розвитку. За останні кілька років уряд України визнав значення цифрової трансформації для економічного зростання та покращення якості життя громадян. Стан цифрової трансформації в Україні поступово поліпшується, але ще є території для подальших реформ і вдосконалення.

Головні виклики цифрової трансформації для підприємств України можна розподілити за такими категоріями:

1. Технологічні виклики:

- застарілі інформаційні системи. Деякі підприємства можуть мати застарілі ІТ-інфраструктури та програмне забезпечення, що ускладнює їхню цифрову трансформацію;
- інфраструктура та доступ до мережі. Національна інфраструктура, така як швидкість та доступність Інтернету, може бути недостатньою для потреб цифрової трансформації. Переважна частина підприємств потребує високошвидкісних з'єднань для обробки великих обсягів даних та використання хмарних послуг. Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в різних регіонах України. Необхідність розвитку широкопasmового Інтернету в сільських районах та віддалених місцевостях.

2. Організаційні та управлінські виклики:

- зміна корпоративної культури. Цифрова трансформація може вимагати кардинальної зміни корпоративної культури, щоб стимулювати інновації, відкритість до змін та гнучкість у вирішенні завдань. Однак це може бути важко впровадити в підприємствах з традиційною ієрархічною культурою [3];
- внутрішні опори та опозиція. Не всі співробітники та керівники будуть готові до змін, які вимагає цифрова трансформація. Опозиція або недовіра до нових технологій може ускладнити процес;
- недостатність лідерів з цифровим мисленням. Успішна цифрова трансформація вимагає наявності лідерів, які розуміють цифрові можливості та мають відповідне мислення [4];
- доступ до талановитих ІТ-фахівців. Залучення та збереження талановитих ІТ-фахівців може бути важливою задачею, особливо в умовах конкуренції на ринку праці [5];
- реформування структури управління. У деяких випадках, цифрова трансформація може потребувати перегляду структури управління та ролі окремих підрозділів.



### 3. Правові та регуляторні аспекти цифрової трансформації:

- захист особистих даних (GDPR, ССРА і інші законодавчі акти). Вимоги щодо збору, обробки та зберігання особистих даних стають більш жорсткими. Існує потреба у розробці політик конфіденційності та заходів для забезпечення відповідності законодавству;

- авторське право та інтелектуальна власність. Зміни в діючому авторському праві в контексті цифрового віку, включаючи авторські права на програмне забезпечення та контент. Правові аспекти використання відкритих джерел і вільного програмного забезпечення;

- електронна комерція та електронний підпис. Регуляція електронної комерції, включаючи вимоги до електронних підписів та документообігу. Питання щодо законності електронних угод та підтвердження їх автентичності [6].

### 4. Фінансові виклики:

- вартість впровадження інфраструктури та технологій. Інвестиції в нові цифрові інфраструктури, обладнання та програмне забезпечення можуть бути високими. Потреба в бюджетуванні та плануванні для фінансування цих ініціатив;

- витрати на захист від кіберзагроз та кібератак. Інвестиції у кібербезпеку, включаючи апаратне та програмне забезпечення для захисту;

- капітал та людські ресурси. Залучення та зберігання кваліфікованих ІТ-спеціалістів і фахівців у сфері цифрових технологій може бути дорогим завданням. Витрати на навчання та перепідготовку персоналу;

- розробка та інтеграція нових додатків та систем. Витрати на розробку та інтеграцію нових цифрових додатків та систем для оптимізації бізнес-процесів. Інфраструктурні витрати для підтримки нових технологій.

Вищевказані виклики вимагають уваги та ресурсів з боку підприємств та влади для успішної цифрової трансформації. Розв'язання цих проблем може сприяти покращенню конкурентоспроможності підприємств в Україні та сприяти їхньому подальшому розвитку в цифровому світі.

Створення стратегії цифрової трансформації для підприємства в Україні вимагає аналізу специфічних характеристик підприємства та ринкового середовища. Однак нижче наведено загальні рекомендації щодо створення стратегії цифрової трансформації.

Ретельний аналіз поточного стану підприємства, включаючи ІТ-інфраструктуру, бізнес-процеси, зовнішнє середовище та конкурентний ландшафт.

Визначення цілей, які повинні бути досягнуті через цифрову трансформацію. Це може бути підвищення продуктивності, розширення ринків, поліпшення обслуговування клієнтів тощо.

Вибір технологічних рішень, які відповідають потребам бізнесу. Це може включати в себе хмарні рішення, розумний аналіз даних, Інтернет речей (ІоТ) і багато іншого.

Розробка детального плану впровадження ініціатив та проектів. Визначення часових рамок, прорахунок бюджету та визначення відповідальних осіб.

Важливо залучити персонал до процесу цифрової трансформації та надати їм необхідні навички та знання.

Впровадження системи моніторингу та оцінки результатів, щоб відстежувати прогрес в досягненні цілей.

Адаптація та управління можливими змінами в процесі цифрової трансформації.

Контроль над кібербезпекою та захистом даних інфраструктури в процесі трансформації.

Постійне вдосконалення. Цифрова трансформація – це процес, який не закінчується. Необхідно постійно вдосконалювати стратегію та адаптуватись до змін у ринковому середовищі.

Ця стратегія повинна бути гнучкою і відповідати конкретним потребам і можливостям підприємства. Важливо також отримувати підтримку від вищого керівництва та залучати всіх зацікавлених сторін до процесу цифрової трансформації для досягнення успіху.

**Висновки.** Цифрова трансформація відіграє критичну роль у сучасному підприємстві і має значний вплив на всі аспекти бізнесу. Українські підприємства мають великий потенціал для цифрової трансформації, проте подолання викликів вимагає стратегічного планування, інвестицій та сприяння інноваціям. Правильне реагування на ці виклики допоможе підприємствам досягти конкурентної переваги в цифровому світі. Дослідження теми «Головні виклики цифрової трансформації для підприємств України» відкриває широкий спектр можливостей для подальших наукових досліджень. Декілька перспективних напрямків, які можуть



бути об'єктом подальших досліджень: аналіз впровадження конкретних технологій, дослідження впливу цифрової трансформації на ефективність бізнесу, стратегії кібербезпеки в умовах цифрової трансформації та ін. Ці напрямки досліджень можуть сприяти подальшому розвитку цифрової трансформації в Україні та сприяти формуванню більш відомого та конкурентоспроможного бізнес-середовища.

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

---

**Література:** 1. Ris K., Puvaca M. What is digital transformation. *Digital transformation handbook*. Boca Raton, 2023. P. 2–21. DOI: 10.1201/9781003305163-1. 2. Berman S. J. Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & leadership*. 2012. Vol. 40. No. 2. P. 16–24. DOI: 10.1108/10878571211209314. 3. Global Human Capital Trends 2021 // Deloitte Insights:2021. URL: <https://shorturl.at/azBH2>. 4. Bersin J., Freitag K., Garr S. Effectively Managing Tech Workers: A New Imperative in the Digital Age: Digital HR Strategy. *SHRM Executive Network Blog*. 2020. URL <https://shorturl.at/duwFK>. 5. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16. 6. Cai R., Rodriguez J. K. Electronic HRM. *Encyclopedia of Human Resource Management*. 2023. P. 89–90. DOI: 10.4337/9781800378841.e.4.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## СУЧАСНІ МЕТОДИ КОНТРОЛЮ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

УДК 338

Бокова Д. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Виявлено зміну орієнтації в підходах до створення системи управління ризиком – від фінансового фокусу до кадрового. Визначено, що в рамках управління ризиками необхідно розробити реєстр ризиків, створити карту ризиків та розробити конкретні управлінські заходи. Виділено ключові принципи управління ризиками. Окреслено етапи ризик-менеджменту. Згруповано методи ризик-менеджменту.

**Ключові слова:** управління ризиками, контроль ризиків, діяльність підприємств, методи контролю.



**Annotation.** A change in orientation in approaches to creating a risk management system was revealed – from a financial focus to a personnel focus. It was determined that as part of risk management, it is necessary to develop a risk register, create a risk map and develop specific management measures. The key principles of risk management are highlighted. The stages of risk management are outlined. Risk management methods are grouped.

**Keywords:** risk management, risk control, enterprise activity, control methods.



Вторгнення Росії до України виявилось однією з ключових загроз для глобальної економіки. Згідно з даними Світового банку, оприлюдненими у вересні 2022 року, очікуване світове економічне зростання може ста-



новити лише 2,4 % у 2023 році [1]. Можливість зменшення ризику глибокого економічного спаду існувала б у випадку, якщо б підприємства та установи з усіх сфер були налаштовані на великомасштабний військовий конфлікт. Та, згідно з даними опитування від глобальної асоціації ризик-менеджерів GARP (Global Association of Risk Professionals), більшість зарубіжних компаній, включно з тими з фінансової сфери, до такого сценарію не були підготовлені.

Приблизно  $\frac{2}{3}$  учасників опитування вказали, що їхні компанії були недостатньо або слабо підготовлені до такого типу ризику. Багато опитаних вважають, що основний ризик, асоційований з конфліктом, є ринковим. В актуальний момент бізнес-структури функціонують у викликових умовах, маючи потребу швидко та ефективно відповідати на завдання, що виникають під час їхньої роботи, намагаючись вистояти в умовах невпевненості. Проте важливо підкреслити, що навіть у стабільному економічному оточенні діяльність будь-якого бізнес-суб'єкта зазнає впливу різних потенційних загроз, які можуть призвести до фінансових втрат чи невиконання поставлених цілей.

Основні принципи управління ризиками в компаніях були розглянуті в наукових дослідженнях численних учених. Серед них В. Вітлінський, Л. Донець, В. Лопатовський, Т. Мостенська, Т. Пахомова, Р. Пікус, А. Таран, М. Турко, Н. Хохлова та ін.

**Метою** статті є дослідження та аналіз основних сучасних методів контролю ризиків, які використовуються в діяльності підприємств на різних ринках.

Управління ризиками стає ключовою складовою системи управління підприємством, що сприяє його стабільності та продуктивності. Основні завдання такої системи полягають у забезпеченні постійного процвітання власників, зростанні прибутків, утриманні надійного фінансового статусу, розробці стратегій розвитку на основі покращення ефективності та конкурентних позицій, а також у виконанні соціальних обов'язків. Важливо підкреслити, що навіть малі бізнеси стикаються з викликами ідентифікації та аналізу ризиків, при цьому часто вони роблять рішення, спираючись на інтуїцію. Тим часом деякі великі компанії розпоряджаються досконалою системою управління ризиками, яка гармонійно вбудована у всі аспекти їхньої діяльності. Однак таких компаній немає багато з ряду причин, як об'єктивних, так і суб'єктивних.

Сьогодні дослідники пропонують власні тлумачення понять «управління ризиками» та «ризик-менеджмент». Деякі вчені розглядають ці терміни як синоніми, інші виділяють між ними конкретні відмінності. Аналізуючи ці визначення, можемо виділити декілька ключових підходів.

Згідно з першим підходом управління ризиками розглядається як окрема сфера діяльності підприємства, а саме як управлінська функція, спрямована на виявлення, аналіз ризиків і розробку стратегій їх мінімізації. Цей погляд домінує у багатьох наукових роботах, проте він може не відображати всіх нюансів цього процесу управління.

Отже, Т. Борисова вважає, що управління ризиками виступає як особлива галузь менеджменту, яка включає застосування різних методик, процедур та дій, спрямованих на найбільше всебічне виявлення потенційних ризиків для підприємства, аналіз цих ризиків, а також планування, впровадження та нагляд за діями з метою мінімізації рівня ризиків для досягнення корпоративних цілей [2, с. 116].

За словами О. В. Михайленко, С. М. Ніколаєнко та О. О. Насіканової, управління ризиками розглядається як активність, що має за мету зменшення або компенсування втрат від небажаних подій та пошук оптимальних стратегій відповіді на такі ситуації, гарантуючи стабільність. У цьому контексті дослідники наголошують на цілях цієї діяльності, але, на наш погляд, вони не доклали достатньо зусиль, щоб вивчити деталі процесу управління [3].

Ті, хто прихильний до другого підходу, розглядають управління ризиками як процес, в основі якого лежить ідентифікація та аналіз потенційних ризиків, а також розробка та застосування конкретних заходів для їх контролю, базуючись на вибраних методиках і реагуючи на небезпечні ситуації. Ми вважаємо, що ця інтерпретація має під собою чітке обґрунтування, оскільки в ній враховані конкретні цілі, завдання та інструменти управління ризиками.

Так, Т. Л. Мостенська та Н. С. Скопенко вважають, що управління ризиком – це процес впливу на об'єкт, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків, застосування всіх методів дії на них, а також зведення рівня виявлених ризиків до мінімальних або прийнятних меж. У результаті здійснення цих заходів розробляється стратегія поведінки об'єкта у випадку настання ризикових подій [4, с. 74].





Дослідники, які дотримуються третього підходу, вбачають управління ризиками як набір методологій, тактик і стратегій, які спрямовані на передбачення можливості ризикованих подій і допомогу в їх запобіганні або мінімізації їх негативних ефектів. Наша думка полягає в тому, що така інтерпретація не повною мірою розкриває концепцію «управління ризиками», бо зосереджується виключно на методах та інструментах досягнення мети. Наприклад, І. Ю. Івченко визначає ризик-менеджмент як комбінацію методів і підходів, що забезпечують передбачуваність ризикових подій і прийоми їхньої мінімізації [5].

У своїх дослідженнях Р. В. Пікус та Н. В. Приказюк розглядають ризик-менеджмент як комплекс організаційно-фінансових дій, що є спрямованими на запобігання випадковим подіям, мінімізацію пов'язаних з ними втрат та забезпечення компенсації цих втрат [6, с. 15].

Отже, хоча підходи до трактування поняття можуть відрізнятися, більшість вчених згодні в тому, що система управління ризиками є ключовим елементом успішного розвитку підприємства у сучасних умовах. Зараз спостерігається зміна фокусу в управлінні ризиками – від фінансового аспекту до кадрового, що дозволяє оперативніше виявляти потенційні ризики, оцінювати їх ступінь впливу, пристосовуватися до змін та приймати ефективні рішення, використовуючи досвід ризик-менеджерів та мінімізуючи фінансові витрати. При цьому ключовими елементами управління ризиками є створення реєстру ризиків, розробка карти ризиків та розробка відповідних управлінських заходів, що реально спрямовані на підвищення якості управління.

Варто підкреслити, що система управління ризиками в організації має свої специфічні риси. До ключових з них можна віднести:

Непередбачуваність результатів після введення системи управління ризиками, яка обумовлена рядом обставин:

- значні витрати, необхідні для створення та втілення дієвої системи управління ризиками;
- відсутність достатньої кількості висококваліфікованих співробітників, які можуть розробити та налаштувати систему управління ризиками під конкретні обставини, що, своєю чергою, може змусити підприємство звертатися за допомогою до зовнішніх експертів.

Побудова ефективно діючої системи повинна урахувати найбільш значущі ризики, які мають зовнішню та внутрішню походження та можуть мати вплив на фінансові результати, враховуючи особливості конкретної діяльності суб'єкта господарювання. Загальноприйнятий підхід передбачає класифікацію ризиків на такі категорії:

- ризик розглядається як неприйнятний і вимагає обов'язкового аналізу, незалежно від можливих вигід, які можна отримати від реалізації проекту (операції і т. д.);
- ризик оцінюється відповідно до відношення «витрати – користь»;
- ризик розглядається як незначний і не потребує спеціального аналізу;
- забезпечення відповідності системи управління ризиками місці та цілям розвитку підприємства, враховуючи вимоги зовнішнього середовища, включаючи нормативно-правові вимоги;
- забезпечення гармонії інтересів власників, керівництва та працівників в межах системи управління ризиками;
- удосконалення процесу прийняття управлінських рішень, що допомагає уникати невиправданих витрат під час роботи системи управління ризиками та визначення основних напрямків.

Підготовка та вибір методик управління ризиками полягає у виявленні найефективніших механізмів взаємодії з ризиками. Ці механізми класифікуються на три типи: засоби, які компанія може використовувати незалежно; інструменти, що вимагають звертання до банківських, інвестиційних, лізингових або страхових установ; та макроекономічні інструменти [7, с. 165].

Вчені згодні у багатьох питаннях стосовно усунення ризиків, але існують деякі розбіжності. Наприклад, Н. С. Скопенко та О. В. П'янова виділяють такі ключові ефективні напрями регулювання ризику: уникання ризику, його компенсація, зберігання, зменшення та передача. Вони також стверджують, що компенсація ризику полягає у відшкодуванні негативних наслідків ризикових операцій за допомогою одночасного проведення аналогічних операцій із позитивним результатом або розподілу збитків між учасниками, які піддавалися господарському ризику [8]. Враховуючи це, ми вважаємо, що методики управління ризиками можна структурувати та уточнити таким чином (рис. 1).

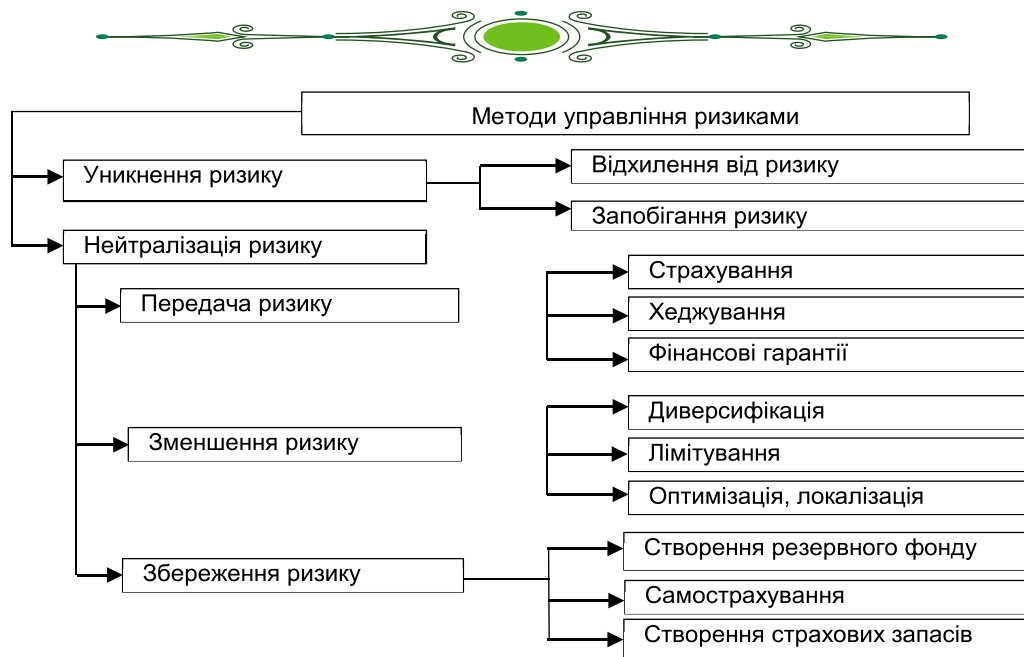


Рис. 1. Методи управління ризиками

Отже, ці методи можуть бути застосовані одночасно, не виключаючи один одного. Варто підкреслити, що ці методи можна використовувати як на етапі первинної оцінки ризиків і формування управлінських рішень з ними, так і під час їх змін через властиву невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасних умовах, коли бізнес стикається зі мінливістю та нестабільністю, потрібно переглядати пріоритети у сфері управління. Непередбачуваність обставин і зростання потенційних ризиків вимагають створення системи управління, що ґрунтується на адаптивних рішеннях. Така система дозволить менеджерам гнучко реагувати на зміни умов роботи і спрямовувати діяльність компанії до досягнення її ключових цілей.

Крім використання системного підходу до управління, відзначаємо важливість ситуаційного підходу. Цей підхід передбачає наголос на впливі зовнішніх факторів, які викликають зміни в поточному стані справ, а також на використанні методів управління ризиками для їх стабілізації, намагаючись уникнути чи зменшити їх вплив. Водночас ключове значення має залучення досвідчених спеціалістів у сфері ризик-менеджменту, які допоможуть мінімізувати фінансові втрати та знизити потенційний негативний вплив ризиків на операційну діяльність підприємства.

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

**Література:** 1. Social Protection for Recovery» Europe and Central Asia Economic Update (Fall) // World Bank. 2022. Washington, DC. URL: <https://issuu.com/world.bank.publications/docs/9781464819285>. 2. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С. 116–121. 3. Михайленко О. В., Николаенко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_62\\_1\\_2017\\_ukr/24.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf). 4. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 3. С. 72–79. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8856/3/072-79.pdf>. 5. Івченко І. Ю. Економічні ризики : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2004. 304 с. 6. Пікус Р. В., Приказюк Н. В. Управління фінансовими ризиками : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 598 с. 7. Захарова Н. Ю. Механізм управління фінансовими ризиками аграрних підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2011. № 6/2. С. 164–167. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/159845189.pdf>. 8. Скопенко Н. С., П'янкова О. В. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. № 1–2. С. 238–245.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ПЛАНУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.5

Бутова В. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки та підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Статтю присвячено особливостям планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що виникли в результаті військової агресії РФ проти України. Розкриваються проблеми загального характеру, які впливають на процес планування діяльності підприємств в цілому.

**Ключові слова:** військовий стан; зовнішньоекономічна діяльність, гнучкість та маневреність планів; експорт; імпорт.



**Annotation.** The article is devoted to the features of planning foreign economic activity of enterprises resulting from Russia's military aggression against Ukraine. General problems are revealed of the nature that affect the process of planning the activities of enterprises overall.

**Keywords:** martial law; foreign economic activity; enterprise, flexibility, and manoeuvrability of plans; export; import.



Актуальність теми дослідження полягає у необхідності визначення та аналізу основних чинників, що впливають на ЗЕД підприємства під час воєнного стану, а також шляхи ефективного планування та регулювання ЗЕД в умовах воєнного стану.

Дослідженням впливу воєнного стану на планування ЗЕД підприємства займається багато вітчизняних науковців, як Ширалієв Р. Ш., Волотівський П. Б., Леонтович С. П., Шевченко М. М., Бондар З. К. та інші. Хоча науковці зробили значний внесок у вирішення цієї проблеми та розробку окремих заходів для ефективної зовнішньоекономічної діяльності України, економічна ситуація під час воєнного стану стала більш складною і невизначеною та потребує детального розгляду

**Метою** цієї статті є узагальнити та окреслити додаткові проблеми та виклики, які виникають під час планування закордонної економічної діяльності компанії в умовах воєнного стану.

Згідно з Указом Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про запровадження військового стану в Україні», затвердженням Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX [17], починаючи з 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року в Україні запроваджено військовий стан. Україна перебуває у складному становищі через війну, яка негативно та руйнівню впливає на економіку країни, що можна аргументувати на основі таких важливих факторів:

- національна деструкція економіки, енергетики;
- міжнародні логістичні шляхи імпорту та експорту товарів порушуються через закриття деяких жвавих транспортних коридорів, закриття пунктів пропуску та обмеження роботи портів;
- руйнування розподільних центрів і складів;
- окуповано частину території України та знищено підприємства на цих територіях;
- значне уповільнення ділової активності, неможливість соціально-економічного розвитку та складність відновлення прибутковості суб'єктів господарювання в нових умовах;
- погіршення умов безпеки для роботодавців, «відплив умів», зниження продуктивності та якості праці через нездатність навчати та вдосконалювати працівників. За даними УВКБ ООН [11], у 2023 році з України до Європи та інших країн виїхало – 8087952 біженців. Розгляд динаміки імпортно-експортної діяльності ві-



тчизняних підприємств в умовах воєнного стану має важливе значення для побудови регуляторних механізмів та інструментів контролю зовнішньої торгівлі.

Процес бізнес-планування залишається необхідною функцією управління на всіх етапах бізнес-операцій, навіть в умовах обмежених витрат на ресурси, високих витрат, гострої конкуренції та дуже мінливого зовнішнього середовища. Цей процес залишається необхідною функцією управління. Адже аналіз та планування бізнесу, використовуючи багатоваріантний підхід до прийняття рішень, може забезпечити певну гарантію від ризиків, спричинених війною.

Лише планування може підготувати компанію до змін і розширення сфери її діяльності або невід'ємних змін у сфері наукового прогресу, міжнародному середовищі тощо. Навіть за нормальних економічних умов достовірність і реалістичність планових розрахунків залежить від низки факторів, таких як: стан економік, недостача інформації, вплив факторів часу, політичні процеси, міжнародна ситуація, постійна інерція через зміни ринкових умов. На це впливає складна взаємодія різних факторів.

Коли ми говоримо про форс-мажор, до якого можна віднести військове вторгнення однієї країни проти іншої, то потрібно розуміти, що це створює цілу низку міркувань, які необхідно враховувати під час адаптації процесу планування до нових обставин.

Проблеми, що ускладнюють процес планування зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств у разі військового вторгнення до нашої країни, традиційно можна поділити на дві групи:

- перша група має загальний характер, що ускладнює планування всіх аспектів бізнесу;
- до другої групи належать проблеми, пов'язані саме із зовнішньоекономічною діяльністю.

Внаслідок воєнного стану деякі підприємства були змушені припинити роботу через окупацію, руйнування та нездатність забезпечити матеріально-технічне, енергетичне та інше забезпечення. Однак навіть ті, які залишаються функціональними, стикаються зі значними проблемами та проблемами.

Як вид внутрішньої економічної діяльності, планування охоплює всі загальні технології, правила, методи та проблеми, які існують всередині компанії, але, безумовно, для ЗЕД притаманні деякі особливості. Це обумовлює також необхідність брати цей вид діяльності до уваги під час планування.

Основні показники внутрішнього фінансового планування включають: продажі в іноземній валюті, розподілені за продуктами та групами продуктів; кількість імпорту та експорту становить; рентабельність імпортно-експортних операцій; види імпоротної/експортної продукції; відсоток експорту у загальній вартості продукту [3].

Ще однією особливістю є необхідність планування так званого «портфеля» іноземних ділових партнерів з урахуванням принципів географічної, політичної та фінансової диверсифікації. Інші характеристики включають складність планування, оскільки необхідно враховувати геополітичні чинники та соціальні, демографічні, технологічні, екологічні, релігійні та економічні фактори інших країн.

Основні проблеми, зумовлені особливостями зовнішньоекономічної діяльності та суттєво ускладнюють процес планування в умовах воєнного стану, можна підсумувати так:

- його власник є прямим представником держави-агресора або має опосередковане відношення до держави-агресора. Через це є проблема втрати частини ринку, і це потрібно компенсувати пошуком нових бізнес-партнерів. Цей процес складний і трудомісткий. Тому в ситуаціях, коли фактор часу відіграє особливо важливу роль виникає необхідність скорочувати підготовчий етап та пришвидшувати процес виходу на нові ринки. Крім того, при виборі країни для співпраці необхідно враховувати багато факторів (політичну та економічну стабільність, наявність економічних санкцій за співпрацю з країною-агресором, собівартість виробництва, транспортну інфраструктуру, національні пільги та стимули, доступність, кваліфікована та відносно дешева робоча сила, місткість ринку конкретної країни, наявність торговельних обмежень, наявність необхідних постачальників, таких як сировина та матеріали). Не менш важливим є вибір конкретного партнера, необхідно здійснити оцінку стану партнера, ділової репутації, фінансового становища, попереднього досвіду торгівлі та позиції компанії на зовнішніх ринках [3];

- тимчасова втрата контролю над ділянками державного кордону (і відповідно митного кордону). Ця проблема є особливо гострою через тимчасову недоступність акваторії Чорного та Азовського морів, а також основних портів для транспортування експортно-імпоротної продукції;





- припинення авіасполучення сильно обмежує можливості транспортування вантажів;
- через підвищений рівень ризиків в Україні на світовій карті ризиків значно скоротився перелік іноземних компаній, які бажають продовжувати економічну співпрацю;

- обмеження експорту. З метою посилення захисту національної безпеки України прийнято низку рішень [5; 6; 7], у тому числі розширено перелік товарів, перевезення яких підлягає дозволу. Рішеннями від 5 та 12 березня запроваджено квотування на експорт низки видів сировини (яловичина, жито, овес, гречка, просо, цукор, сіль, мінеральні добрива) у розмірі 0 тонн. Насправді таку продукцію тимчасово заборонили ввозити в Україну. Також введено необхідність погодження експорту пшениці, оливок, м'яса та яєць. Цей список може бути змінений у будь-який час на основі потреб національної безпеки та захисту населення. Тому наступним викликом при плануванні експортних операцій є необхідність постійного моніторингу діяльності КМУ під час опрацювання таких списків. Обсяг продажів у 2022 році склав 103,6 млн дол. США. За цей період загальна виручка України скоротилася на 37,6 млн дол. США (-26,66 %) порівняно з 2021 р. (141 млн дол. США). У 2022 році загальний експорт товарів склав 44 млн дол. США. За цей період загальний експорт товарів з України скоротився на 23 млн дол. США (-35,12 %) порівняно з 2021 р. (68 млн дол. США). Загальний імпорт товарів у 2022 році становив 59,5 млн дол. США. Цей показник зменшився на 13,7 млн дол. США (-18,81 %) порівняно з 2021 р. (\$73,2 млн дол. США). За наявними даними, українська економіка зазнала значних втрат внаслідок військової агресії росії у 2022 р. Такі значні зміни свідчать про складну економічну ситуацію в країні; зменшення продажів негативно впливає на рівень зайнятості та виробництва в Україні, а також на платіжному балансі;

- скорочення строків розрахунків за операції у сфері ЗЕД. 24 лютого 2022 року Національна банківська рада України (НБУ) видала постанову № 18 «Про функціонування банківської системи під час запровадження воєнного стану» [8]. Таким чином, починаючи з 5 квітня 2022 року всі розрахунки за імпортно-експортними операціями здійснюватимуться за 90 календарних днів. Це суттєве скорочення умов порівняно з умовами мирного часу, що спрямовано на забезпечення стабільності системи, запобігання втечі капіталу та, як наслідок, виникнення макроекономічних дисбалансів;

- введення обмежень на рух коштів. Постанова НБУ № 18 забороняє транскордонні перекази коштів/перекази коштів з України на банківські рахунки, крім окремих випадків. Зокрема: імпорتنі операції резидентами щодо придбання товарів першої необхідності згідно з переліком, затвердженим КМУ. Відповідно до постанови КМУ [9] створено каталог критеріїв визначення важливого імпорту за сферами енергетики, безпеки, оборони, забезпечення життєдіяльності населення, функціонування промислових підприємств;

- динамічне державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Захист національних інтересів виражається через періодичне запровадження або скасування спеціальних правил зовнішніх дій, пов'язаних із конкретними товарами чи діяльністю під час воєнного стану. Це вимагає постійної пильності під час процесу планування, щоб контролювати ситуацію та постійно адаптувати план до можливих змін.

**Висновки.** Це дослідження показало, що Україна перебуває у складній ситуації через військову агресію росії проти України, а показники обмінного курсу демонструють негативні рухи. Це суттєво впливає на економіку держави, оскільки зовнішні ринки є важливим джерелом доходу для України. Під час війни закордонна економічна діяльність життєздатних підприємств спрямована на підтримку національної економіки, забезпечення зростання військової могутності та підтримку населення. Тому, незважаючи на труднощі та виклики, процеси планування мають бути адаптивними та гнучкими, мати широку інформаційну базу та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, які швидко відбуваються завдяки швидкому ухваленню рішень країнами та партнерами.

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

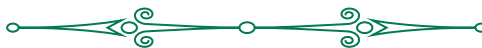
---

**Література:** 1. Ширалієв Р. Ш., Волотівський П. Б., Леонтович С. П. Чинники, що впливають на процес мобілізаційного планування національної економіки України. *Наука і оборона*. 2019. № 3. С. 10–17. 2. Шевченко М. М., Бондар З. К., Житник О. М. Система критеріїв та показників оцінки ефективності стратегічного планування у сфері національної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 17. С. 111–114. 3. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2004. 4. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2022 рік : Постанова Кабінету Міністрів України від



29.12.2021 № 1424. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1466-2022-%D0%BF#Text>. **5.** Про внесення змін у додатки 1 і 5 до постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424 : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2022 № 207. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2022-%D0%BF#Text>. **6.** Про внесення змін у додаток 1 до Постанови Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1424 : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.03.2022 № 259. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1113-2022-%D0%BF#Text>. **7.** Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Національного банку України від 24.02.2022 № 18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text>. **8.** Про перелік товарів критичного імпорту : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 № 153. URL: <https://www.kmu.gov.ua/pras/pro-perelik-tovariv-kritichnogo-importu-153-240222..>

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ІТ-КОМПАНІЇ НА СВІТОВИЙ РИНОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

УДК 339.1

Ванін В. А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто особливості процесу формування маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок та запропоновано методичні засади формування маркетингової стратегії виходу ІТ-компанії на світовий ринок інформаційних технологій.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, комплекс маркетингу, світовий ринок інформаційних технологій, ІТ-компанія.



**Annotation.** Peculiarities of the process of forming a marketing strategy for the company's entry into the foreign market are considered, and methodological principles of the formation of a marketing strategy of an IT company's entry into the world market of information technologies are proposed.

**Keywords:** marketing strategy, marketing mix, global information technology market, IT company.



Однією з особливостей української економіки є поглиблення її інтеграції у світове господарство та посилення розвитку нових форм міжнародних обмінів, тому важливого значення набуває дослідження виходу українських державних підприємств на зовнішні ринки.

Світовий ринок інформаційних технологій характеризується високим ступенем конкуренції між окремими компаніями та цілими країнами, високим рівнем динамізму розвитку, високим ступенем знань та інновацій, особливостями споживчої поведінки та специфікою продуктів і послуг, які пропонуються на цьому ринку. У зв'язку з цим компанії, що працюють на світовому ринку інформаційних технологій, змушені по-



стійно вдосконалювати свою продукцію, розширювати обсяг і якість своїх послуг, оптимізувати виробничі та управлінські процеси, використовувати всі наявні ресурси та інструменти, щоб справлятися з конкуренцією та продовжувати зростати.

Провідну роль у цьому процесі відіграє стратегія компанії, яка не тільки визначає пріоритетні стратегічні цілі компанії щодо виходу на світовий ринок інформаційних технологій, а й встановлює правила прийняття рішень при зміні зовнішнього середовища. Економічні умови забезпечують необхідний рівень досягнення цих цілей, і одним із інструментів є міжнародний маркетинг, який передбачає набір прийомів, які дозволяють компаніям успішно працювати на цьому сучасному глобальному висококонкурентному ринку.

Роздумам про теорію та методологію міжнародного маркетингу, стратегічному плануванню маркетингу, поясненню концепцій маркетингової стратегії та процесу їх формування та реалізації, а також питанням формування стратегій маркетингу українських компаній різних секторів на зовнішніх ринках присвячені роботи багатьох вітчизняних учених. У роботі Тютюнникової С. В. «Теоретичні основи формування маркетингової стратегії вітчизняних підприємств у разі виходу на зовнішній ринок» визначено основи маркетингової стратегії українських підприємств на зовнішніх ринках і досліджено ефективність застосування комплексного підходу до формування їх стратегії маркетингової діяльності [9]. У статті Співаковської Т. В. «Формування міжнародної маркетингової стратегії» досліджено процес міжнародного маркетингу підприємств та запропоновано структурно-логічну схему стратегічних рішень щодо вибору зовнішніх ринків і сегментів ринку [8]. У статті «Аналіз основних етапів з прийняття рішень по виходу організації на зовнішні ринки» Івашків І. Р., Семенчука Т. Б. «Етапи виходу підприємства на міжнародні ринки в умовах глобалізації світового господарства» вивчає основні етапи виходу підприємств на міжнародні ринки як низку стратегічних, організаційних та економічних рішень, спрямованих на досягнення підприємствами стабільної конкурентної позиції. Підприємствами в умовах глобалізації світової економіки проаналізовано методи оцінки привабливості міжнародного ринку та визначено етапи виходу підприємств на міжнародний ринок з метою формування ефективних ринкових стратегій [3; 6]. У працях Муштая В. А. «Обґрунтування маркетингових можливостей підприємств та аналіз ризиків його діяльності» та Шаповал О. В. «Маркетингові інструменти виходу підприємства на нові зарубіжні ринки» оцінюється доцільність виходу підприємств на цільові іноземні ринки, розглядається потенційні ризики, досліджується маркетингові інструменти для виходу на нові зовнішні ринки [5;10]. Праці Льчука П. Г. «Дослідження впливу факторів внутрішнього характеру на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств», Благуна І. С. «Зовнішні фактори впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств» вивчають явище зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на формування міжнародних маркетингових стратегій [1; 4], а також робота Шиманської Л. М. «Оцінка впливу характеристик зовнішнього ринку на конкурентоспроможність продукції підприємства» спеціалізується на методі оцінки бар'єрів, які виникають при виході підприємств на нові міжнародні ринки [11]. У статті Зіновчука В. В. «Розробка та імплементація стратегії міжнародного маркетингу лісогосподарського підприємства» розглядається стратегічний вибір підприємств лісогосподарського комплексу щодо виходу на зовнішні ринки та пропонується алгоритм формування та реалізації міжнародних маркетингових стратегій [2], праця автора Скидоненко Н. В. висвітлює стратегії авіакомпаній щодо виходу на зовнішні ринки [7].

**Метою** цієї статті є дослідити особливості процесу виходу компаній на зовнішні ринки та підтвердити методологічні засади формування маркетингових стратегій виходу ІТ-компаній для виходу на світовий ринок інформаційних технологій.

Міжнародний ринок для компаній інформаційних технологій є одним із найбільш перспективних і складних напрямків. Посилення конкуренції та постійні зміни в технологічному та бізнес-середовищі поставили перед ІТ-компаніями величезні проблеми, щоб закріпитися на міжнародному ринку. У цьому випадку ефективні маркетингові кампанії стають критичною складовою успіху. У цій статті ми розглянемо ключові аспекти розвитку маркетингу для ІТ-компаній на міжнародному ринку.

#### 1. Розуміння міжнародного ринку.

Першим кроком у розвитку маркетингової діяльності на міжнародному ринку є глибоке розуміння цього ринку. Це включає в себе аналіз потенційних конкурентів, цільової аудиторії, особливостей регулювання та культурних особливостей різних країн. Важливо також розглянути тенденції та перспективи ринку, щоб адаптувати свої продукти та послуги до вимог споживачів.

#### 2. Розробка маркетингової стратегії.



На міжнародному ринку маркетингова стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною. Це означає, що компанія повинна мати можливість швидко реагувати на зміни у ситуації та вимоги ринку. Створення чіткого маркетингового плану, який враховує цільову аудиторію, позицію бренду та канали комунікації, є важливою складовою успішної стратегії.

### 3. Локалізація контенту.

Один і той же підхід до маркетингу не може підходити для всіх країн. Локалізація контенту, включаючи вебсайти, рекламні матеріали та соціальні медіа, допомагає зробити бренд ближчим і зрозумілим для місцевих споживачів. Це може включати переклад тексту, використання місцевих образів і символіки, а також адаптацію до місцевих культурних особливостей.

### 4. Використання цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг стає все важливішим інструментом для просування IT-компаній на міжнародному ринку. Він дозволяє досягти аудиторії в реальному часі та здійснювати точно спрямовану рекламу. Важливо інвестувати в SEO, контент-маркетинг, рекламу в соціальних мережах та інші інструменти цифрового маркетингу.

### 5. Залучення місцевих партнерів.

Співпраця з місцевими партнерами та дистриб'юторами може значно полегшити вхід на міжнародний ринок. Вони мають розуміння місцевих реалій та з'єднання з цільовою аудиторією, що допомагає впровадити продукти або послуги більш ефективно.

### 6. Аналіз результатів і коригування стратегії.

Маркетингова стратегія має бути постійною у роботі підприємства. Важливо аналізувати результати, виявляти помилки та коригувати свою стратегію відповідно до змін ринку. Здатність швидко реагувати та адаптуватися є ключем до успішної міжнародної маркетингової кампанії.

Тому маркетингова діяльність на міжнародних ринках для компаній інформаційних технологій є складним завданням, але водночас це чудова можливість для зростання та успіху. Ефективні маркетингові стратегії, локалізація контенту, використання цифрового маркетингу та співпраця з місцевими партнерами допомагають охопити цільову аудиторію та створити стійку позицію на міжнародних ринках.

Науковий керівник – викладач Снопченко М. Ю.

---

**Література:** 1. Благун І. С., Ільчук П. Г. Зовнішні фактори впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 11–12 (1). С. 46–49. 2. Зіновчук В. В., Осіпчук А. С. Розробка та імплементація стратегії міжнародного маркетингу лісогосподарського підприємства. *Вісник Житомирського національного агроєкологічного університету*. 2014. № 1–2 (2). С. 94–103. 3. Івашків І. Аналіз основних етапів з прийняття рішень по виходу організації на зовнішні ринки. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4 (43). С. 222–228. 4. Ільчук П. Г. Дослідження впливу факторів внутрішнього характеру на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія : Економіка*. 2013. № 4 (41). С. 181–187. 5. Муштай В. А. Обґрунтування маркетингових можливостей підприємства та аналіз ризиків його діяльності. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Фінанси і кредит*. 2013. № 1. С. 154–162. 6. Семенчук Т. Б., Побережна Л. В. Етапи виходу підприємства на міжнародні ринки в умовах глобалізації світового господарства. *Водний транспорт*. 2013. № 3. С. 153–157. 7. Скидоненко Н. В. Стратегія виходу авіакомпаній на зовнішні ринки туристичних послуг. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. 2013. № 25. С. 174–179. 8. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефективна економіка*. 2013. Вип. 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1845>. 9. Тютюнникова С. В., Кот. О. В., Левін Р. В. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії вітчизняних підприємств у разі виходу на зовнішній ринок. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2010. № 2. С. 393–399. 10. Шаповал О. В., Коннова Л. О., Кириченко Т. С. Маркетингові інструменти виходу підприємства на нові зарубіжні ринки. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. № 200 (1). С. 341–346. 11. Шиманська Л. М. Оцінка впливу характеристик зовнішнього ринку на конкурентоспроможність продукції підприємства. *Наука й економіка*. 2013. № 4. С. 338–342.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.







## ПРОБЛЕМАТИКА РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 339.09

Гапон К. А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті ідентифіковано основні виклики та проблеми, з якими стикаються підприємства – суб'єкти ЗЕД під час воєнних конфліктів. Надано рекомендації щодо розроблення стратегій адаптації та забезпечення стійкості у складних геополітичних умовах.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, геополітичні конфлікти, ризики безпеки, економічні виклики, динаміка торгівлі.



**Annotation.** The article identifies the main challenges and problems faced by enterprises – the subjects of economic development during military conflicts. Recommendations are provided for the development of strategies for adaptation and ensuring stability in complex geopolitical conditions.

**Keywords:** foreign economic activity, geopolitical conflicts, security risks, economic challenges, trade dynamics.



У контексті сучасних геополітичних конфліктів і воєнних дій підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з численними та складними викликами, які стосуються не лише економічних аспектів, але й питань безпеки, логістики, технологій та інших сфер діяльності підприємств. Серед основних проблем можна виділити зменшення обсягів зовнішньої торгівлі, підвищення ризиків для безпеки поставок, нестабільність цін на сировину та товари, втрати конкурентоспроможності, кіберзагрози та інші аспекти.

Зв'язок цих проблем із важливими науковими і практичними завданнями полягає в необхідності розроблення наукових підходів і стратегій, які допоможуть підприємствам адаптуватися до нових умов і забезпечити стійкість їхньої діяльності.

Дослідженню теоретичних і практичних питань розвитку зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств в умовах воєнного стану присвячено багато праць науковців.

Автори Шугалій А. і Скрипник С., Процевят О., Воронова О. досліджують вплив конфлікту на експорт та імпорт товарів і послуг, а також можливі стратегії та обмеження, з якими стикаються підприємства під час воєнного стану. Кримчак Л. аналізує трансформацію ризиків і загроз для економічної безпеки підприємств та інших суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. Автори Скопенко Н., Євсєєва-Северина І., Кириченко О. розглядають різні аспекти розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах воєнного конфлікту.

Відповідно до Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про запровадження військового стану в Україні», затвердженого Законом України від 24 лютого 2022 року № 2102-ІХ, починаючи з 05 години 30 хвилин 24 лютого 2022 року в Україні запроваджено військовий стан [1].

Воєнний стан – це особливий правовий режим, що вводиться в Україні або в окремих її місцевостях у разі збройної агресії чи загрози нападу, небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності та передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування повноважень, необхідних для відвернення загрози, відсічі збройної агресії та забезпечення національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності, а також тимчасове, зумовлене загрозою, обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень [2].



Україна знаходиться в складних умовах, пов'язаних з війною, яка має негативний і руйнівний вплив на економіку країни, про що можна стверджувати, спираючись на такі критичні фактори:

- знищення або пошкодження виробництва бюджетоутворюючих підприємств та цілих галузей господарювання;
- руйнування енергетичного сектора держави;
- знищення логістичних центрів і складських приміщень;
- окупація частини території України та руйнування підприємств на цих територіях [5];
- негативна динаміка експорту за напрямками (за виключенням Польщі) (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка експорту з України за напрямками в 2021–2022 рр.**

Країна	Експорт		
	2021 р. (тис. дол. США)	2022 р. (тис. дол. США)	Темпи зміни 2022/2021 рр.
Німеччина	2 867 072	2 266 700	79,0%
Польща	5 227 003	6 658 413	127%
Фінляндія	110 813	61 684	55,6%
Франція	896 483	587 532	65,5%
Велика Британія	1 082 310	439 362	40,5%
Італія	3 469 255	1 647 860	47,5%
Словенія	75 524	58 971	78,1%
Бразилія	181 286	18 492	10,2%
США	1 622 251	862 335	53,2%
Єгипет	1 944 560	802 085	41,2%

Джерело: сформовано автором за даними Державної митної служби [3]

Аналізуючи інформацію табл. 1, можна зробити такі висновки щодо динаміки експорту: загальний обсяг експорту багатьох країн – торговельних партнерів зазнав негативних змін у 2022 р. порівняно з 2021 р. (наприклад, Велика Британія, Бразилія, Єгипет), тоді як експорт до Польщі зазнав зростання. Зміни в експорті пов'язані із війною яка проходить на теренах України.

У 2022 р. виникла кризова ситуація в експорті зерна на світові ринки продовольства. Згідно з «зерною угодою», яка була укладена 22 липня в Стамбулі, були розблоковані три українські порти (Одеса, Чорноморськ та Південний) для вивезення української сільськогосподарської продукції на міжнародні ринки.

Проте відповідно до звернення Президента України В. Зеленського 27 квітня 2022 року «Росія намагається спровокувати глобальну цінову кризу. Щоб почався хаос на всіх базових ринках і особливо на продовольчому. Український експорт допоможе стабілізувати ринки. Отже, це необхідно не тільки нам, а й усім європейцям. Мешканцям усіх країн, по яких можуть вдарити російські деструктивні амбіції» [4]. Особливо болюче це б'є по економіці України, оскільки вона є ключовим виробником сільськогосподарської продукції.

Вплив воєнного стану на економіку може бути значним і різноманітним. Систематизуємо основні аспекти впливу воєнного стану на економіку України, в тому числі на суб'єктів ЗЕД, які здійснюють виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції у табл. 2:



Таблиця 2

### Основні напрями впливу воєнного стану на економіку України

Напрями впливу	Характеристика
Забезпечення безпеки	В умовах воєнного стану безпека персоналу та майна стає пріоритетом. Сільськогосподарські робітники та обладнання повинні бути захищені від можливих загроз
Доступ до земельних ресурсів	Конфлікт може призвести до обмеження доступу до земельних ресурсів, особливо якщо території контролюються різними збройними групами або сторонами конфлікту
Доступ до ринків і торгівля	Обмеження переміщення товарів через кордони і конфліктні зони можуть ускладнити торгівлю і експорт сільськогосподарської продукції
Збереження продуктивності	Конфліктні обставини можуть призвести до руйнування сільськогосподарської інфраструктури та зниження продуктивності. Це вимагає відновлення та реконструкції інфраструктури, а також надзвичайних заходів для збереження виробництва
Гуманітарні аспекти	Сільське господарство може відігравати важливу роль у забезпеченні харчової безпеки населення в умовах воєнного конфлікту
Вплив на рівень життя	Воєнний конфлікт може призвести до погіршення економічного стану сільських громад, зокрема через зменшення доходів від сільськогосподарської діяльності

Можливими шляхами вирішення зазначених викликів можуть бути такі:

1. Диверсифікація постачальників і ринків є важливою та стратегічною ініціативою для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), які займаються реалізацією сільськогосподарської продукції. Основні аспекти та переваги цієї стратегії щодо сільського господарського виробництва включають:

- зниження ризику. Розширення спектра постачальників сировини та компонентів допомагає зменшити ризик залежності від одного джерела постачання. У сільському господарстві це особливо важливо, оскільки залежність від одного постачальника може призвести до простою виробництва під час можливих обмежень або надзвичайних обставин;

- забезпечення стійкості в умовах кризи. Диверсифікація дозволяє забезпечити стабільність та стійкість бізнесу сільськогосподарських підприємств в умовах кризи;

- зростання конкурентоспроможності. Диверсифікація ринків збуту дозволяє сільськогосподарським підприємствам бути більш гнучкими та конкурентоспроможними;

- розширення можливостей збуту. Диверсифікація ринків дозволяє сільськогосподарським підприємствам залучати нових клієнтів та розширювати географію своєї продукції.

2. Оптимізація логістичних маршрутів є надзвичайно важливою стратегією для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД), які спеціалізуються на реалізації сільськогосподарської продукції. Основні аспекти та переваги оптимізації логістичних маршрутів реалізації сільськогосподарської продукції включають:

- забезпечення безпеки постачань. Важливою є можливість забезпечити безпеку та цілісність сільськогосподарської продукції під час транспортування;

- зменшення часу доставки. Швидка доставка сільськогосподарської продукції є важливою, особливо для продуктів, що швидко псуються;

- ефективне використання ресурсів. Оптимізація логістичних маршрутів також допомагає зменшити зайві витрати, пов'язані з транспортуванням, паливом, підтримкою транспортних засобів тощо. Це може призвести до значних економічних вигід для ЗЕД;

- зростання конкурентоспроможності. Ефективна оптимізація маршрутів може дозволити суб'єктам ЗЕД бути більш конкурентоспроможними на ринку сільськогосподарської продукції. Вони можуть пропонувати більш конкурентоздатні ціни та забезпечувати якісну доставку, що привертає більше клієнтів.

3. Розроблення резервних планів дій є критично важливою стратегією для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які спеціалізуються на реалізації сільськогосподарської продукції. Основні аспекти та переваги розроблення резервних планів дій включають:

- мінімізація ризику втрат. Резервні плани дій дозволяють ідентифікувати потенційні ризики та заздалегідь вживати заходів для їхнього запобігання або пом'якшення наслідків;



- забезпечення стабільності виробництва. Резервні плани можуть включати стратегії для збереження стабільності виробництва сільськогосподарської продукції, навіть в умовах негативних впливів;
- забезпечення надійності постачань. Резервні плани можуть містити інформацію про альтернативні джерела сировини, транспортні маршрути та інші аспекти логістики;
- ефективне використання ресурсів. Плани дій допомагають ефективно використовувати ресурси, такі як робоча сила, обладнання та фінанси.

4. Використання технологічних інновацій є важливою стратегією для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, які займаються вирощуванням та реалізацією сільськогосподарської продукції. Основні аспекти використання технологічних інновацій в цьому контексті включають:

- блокчейн. Технологія блокчейн дозволяє створювати безпечні та недоступні для виправлення записи про транзакції та постачання;
- Інтернет речей (IoT). Для ЗЕД це означає збільшення ефективності логістики та можливість швидко реагувати на непередбачені обставини;
- електронна комерція та цифрові платформи. Використання електронної комерції та цифрових платформ дозволяє суб'єктам ЗЕД швидко адаптуватися до змін в умовах воєнного стану.

Підкреслюючи важливість розуміння та аналізу впливу воєнного конфлікту на ЗЕД підприємства, доцільно надати рекомендації щодо розроблення стратегій адаптації та забезпечення стійкості у складних геополітичних умовах.

1) Важливість стратегій управління ризиками. Суб'єкти ЗЕД повинні активно розробляти та впроваджувати стратегії управління ризиками, такі як диверсифікація постачальників та використання технологічних інновацій, для зменшення впливу негативних факторів.

2) Роль технологічних інновацій. Використання сучасних технологій, таких як блокчейн, IoT і штучний інтелект, може полегшити ведення бізнесу в умовах воєнного конфлікту.

3) Зміни в логістичних маршрутах. Воєнний конфлікт вимагає оптимізації логістичних маршрутів і заходів для забезпечення безпеки постачань. Суб'єкти ЗЕД повинні розробляти плани дій для зменшення ризиків і забезпечення стійкості логістичних ланцюгів.

4) Залежність від глобальних ринків. Міжнародна сільськогосподарська діяльність значно залежить від глобальних ринків та міжнародної торгівлі. Умови воєнного конфлікту призводять до змін у торговельних відносинах та обмежень у постачаннях.

5) Посилення кібербезпеки. Підвищена загроза кібератак в умовах воєнного конфлікту вимагає підвищеної уваги до кібербезпеки сільськогосподарських підприємств під час здійснення ЗЕД.

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

---

**Література:** 1. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24.02.2022 № 2102-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T222102?an=2>. 2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 20.08.2023 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>. 3. Статистичний експорт та імпорт товарів 2022. Державна митна служба України, 2022. URL: <https://customs.gov.ua/en/statistika-ta-reiestri#reiestri>. 4. Росія намагається спровокувати глобальну цінову кризу, та український експорт допоможе стабілізувати ринки – звернення Президента Володимира Зеленського // Офіс Президента України. 2022. URL: <https://www.president.gov.ua/news/rosiya-namagayetsya-sprovokuvati-globalnu-cinovu-krizu-ta-uk-74621>. 5. Шугалій А. М. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету міжнародна економіка*. 2023. Вип. 56. С. 65–76.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.







## ГОЛОВНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

УДК 338.64

Герасютенко В. А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки та підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто особливості розвитку світової галузі інформаційних технологій (ІТ-галузь). Визначено чинники впливу на зростання обсягу світового ринку ІТ-послуг. Узагальнено характерні риси української ІТ-галузі.

**Ключові слова:** інформаційні технології, хмарні обчислення, штучний інтелект, ємність ринку ІТ-послуг.



**Annotation.** The features of the development of the global information technology industry (IT industry) are considered. The factors influencing the growth of the global IT services market are determined. The characteristic features of the Ukrainian IT industry are generalized.

**Keywords:** information technology, cloud computing, artificial intelligence, IT services market capacity.



**Постановка проблеми.** Стрімкий розвиток галузі інформаційних технологій протягом останніх двадцяти років призвів до поширення організацій, результатом роботи яких є інформаційні продукти (ІТ-продукція). Ці компанії за рівнем прибутковості і капіталізації витісняють підприємства традиційних галузей, а їхня продукція докорінно змінює технології виробництва та усталені бізнес-моделі. Під впливом інформаційних технологій змінюються робочі процеси, методи виробництва та моделі споживання. Їх невідомий розвиток формує ландшафт економічного розвитку, пропонуючи нові перспективи для бізнесу та окремих осіб, але водночас створюючи нові перешкоди. Тому визначення перспектив і особливостей світової економіки неможливе без розуміння головних трендів розвитку ІТ-індустрії.

**Огляд останніх публікацій.** Питання, пов'язані із впливом інформаційних технологій на продуктивність праці, економічне зростання і розвиток міжнародної торгівлі, роль інформаційних технологій у формуванні конкурентних переваг на мікро- і макрорівнях, завжди були і є предметом постійних досліджень учених з різних країн світу, починаючи з періоду становлення цього ринку і до сьогодні. Роль ІТ у трансформації економічної та соціальної сфер досліджувалася в роботах Муравйова [1], Ісаченка [2], Розтоцкіта та ін. [3]. Роль ІТ як рушія розвитку, що вимагає нових підходів до управління підприємством, досліджував Хмель [4], аутсорсинг у міжнародних економічних відносинах – Біланець та ін. [5], Циганкова та ін. [6], вплив «цифрової реальності» на всі соціально-економічні сфери – Розін [7]. Брум та ін. [8] вказують на негативні аспекти використання ІТ, насамперед, на опосередкований вплив глобального бенчмаркінгу на діяльність міжнародних організацій. У роботах [9; 10] розглядаються глобальні тенденції та національні особливості економічного розвитку під впливом новітніх ІКТ. Ці дослідження вказують на необхідність аналізу використання ІТ, оскільки їх вплив може бути неочікуваним і навіть негативним.

**Мета** цієї статті полягає у дослідженні головних трендів розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток галузі інформаційних технологій (ІТ-галузі) призвів до появи і бурхливого розвитку нового ринку і суб'єктів, які його формують. Згідно з Information Technology Industry Analysis 2023–2032: Forecast Growth Rate, Key Drivers And Major Regions, By The Global Market Model From TBRC [11], очікується, що середньорічний сукупний темп зростання (CAGR) світового ринку інформаційних технологій у період з 2022 по 2032 рр. становитиме 8,2%. Це призведе до подальшого посилення вагомості ІТ-компаній, збільшення їхньої прибутковості та капіталізації.

У 2022 році обсяг світового ринку ІТ-послуг оцінювався в 1,22 трлн дол. США і, як очікується, зростатиме зі середньорічним темпом приросту (CAGR) 9,7% у період з 2023 по 2030 рік. Ринок переживає стрімке зростання, зумовлене такими факторами, як широке впровадження хмарних обчислень і цифрових технологій, високий



попит на рішення з кібербезпеки, а також акцент на інновації та автоматизацію. Зростаюче занепокоєння щодо безпеки даних та захисту приватності зумовлює попит на ІТ-послуги з боку компаній різних галузевих вертикалей. Зростанню ринку також сприяють такі тенденції, як дедалі ширше використання штучного інтелекту та машинного навчання (ML), високий попит на аналітику даних та рішення для роботи з великими даними, фокус на IoT та підключених пристроях, а також зростаюча потреба у дотриманні правил конфіденційності даних.

Оскільки бізнес і промисловість все більше покладаються на технології, постачальники ІТ-послуг можуть отримати вигоду від цього процвітаючого ринку. Пандемія COVID-19 позитивно вплинула на ринок. Раптовий перехід до віддаленої роботи створив потребу в ІТ-рішеннях, які підтримують цю нову модель роботи, що призвело до збільшення попиту на інструменти та інфраструктуру з боку ІТ-компаній. Хмарні обчислення також зазнали значного зростання, оскільки компанії перенесли свої операції в хмару, що зумовило потребу в ІТ-послугах для управління та захисту цих середовищ.

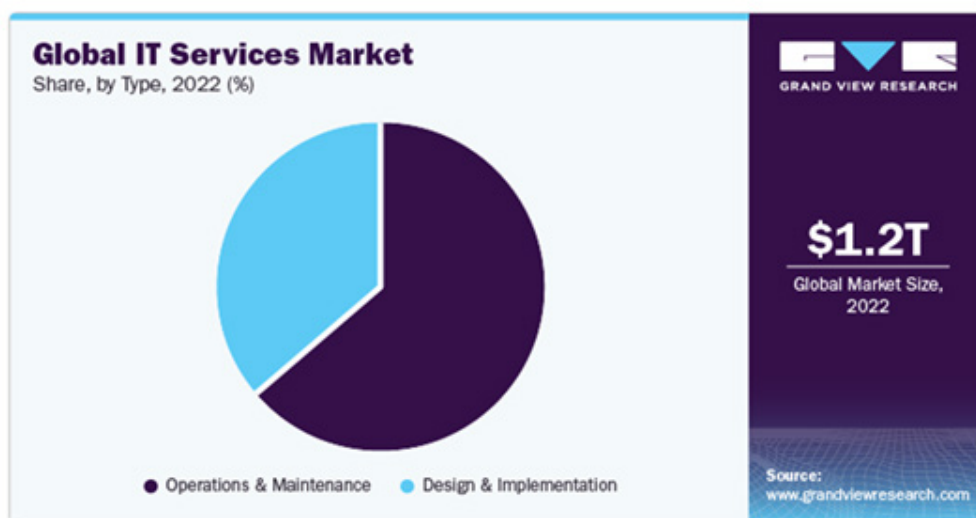


Рис. 1. Структура світового ринку ІТ-послуг у 2022 р.

Джерело: [11]

Крім того, зростання кількості кібератак під час пандемії збільшило попит на послуги з кібербезпеки, оскільки компанії прагнули захистити свої дані та системи від потенційних загроз. Загалом пандемія прискорила впровадження ІТ-послуг та технологічних рішень, що сприяло зростанню ринку.

У 2022 році сегмент експлуатації та обслуговування очолив ринок, забезпечивши понад 63,0 % світового доходу. Сегмент зростає, оскільки хмарні обчислення зумовили перехід до хмарних рішень для експлуатації та обслуговування, пропонуючи масштабованість та економію витрат. Технології автоматизації, такі як RPA, ML та AI, підвищують ефективність та використання ресурсів. Крім того, зростаюче значення аналітики даних дозволяє організаціям отримати уявлення про продуктивність ІТ-систем, запобігаючи збоям. Крім того, посилення уваги до безпеки спонукає інвестувати в надійні рішення для захисту від нових кіберзагроз. Ці тенденції продовжують формувати ландшафт ІТ-послуг, а компанії прагнуть оптимізувати свої стратегії експлуатації та обслуговування для підвищення продуктивності та стійкості.

Очікується, що сегмент розробки та впровадження значно зросте протягом прогнозованого періоду завдяки поєднанню технологічного прогресу, зростаючого попиту на рішення, що орієнтовані на користувача, та нагальної потреби у швидкому розгортанні ІТ. Підприємства активно шукають постачальників ІТ-послуг, які допоможуть їм у розробці та впровадженні ІТ-систем і додатків. Вони стають незамінними партнерами для організацій, які прагнуть зорієнтуватися в складнощах сучасного технологічного ландшафту та досягти безперервного цифрового досвіду, що призводить до зростання попиту на ці послуги та подальшого розширення ринку.

Північна Америка домінувала на ринку у 2022 році, отримавши понад 36 % світового доходу завдяки технологічному прогресу, ініціативам цифрової трансформації та зростаючій залежності від технологій у різних



галузях. Зростаюче впровадження смарт-технологій та збільшення інвестицій у сферу безпеки є основними факторами, що зумовлюють попит на ІТ-послуги в регіоні. Крім того, в рамках триваючого реагування, відомства по всій території США випустили нові ресурси та підходи для захисту американських громад та бізнесу від кібератак. Наприклад, у липні 2021 року Міністерство внутрішньої безпеки США (DHS) та Міністерство юстиції США (DOJ) разом із федеральними партнерами представили новий веб-сайт StopRansomware.gov для боротьби із загрозою програм-вимагачів. Новий вебсайт є першим спільним сайтом, створеним федеральним урядом для допомоги державним і приватним організаціям в усуненні ризиків, пов'язаних з програмами-вимагачами.



Рис. 2. Географічна структура світового ринку ІТ-послуг, 2022 р.

Джерело: [11]

Очікується, що ринок Азійсько-Тихоокеанського регіону матиме найвищі темпи зростання протягом прогнозованого періоду. Таке зростання можна пояснити збільшенням витрат на ІТ-послуги з боку підприємств Азійсько-Тихоокеанського регіону. Організації в цьому регіоні наочно продемонстрували переваги інтеграції технологій на всіх рівнях бізнесу та суспільства для більш зв'язкових, ефективних і спрощених операцій. Наприклад, у травні 2021 року уряд Австралії представив свою Стратегію цифрової економіки, яка передбачає інвестиції в розмірі 1,2 млрд дол. США, щоб забезпечити країну відповідною політичною базою, інфраструктурою та можливостями для підтримки цифрової трансформації. Стратегія висвітлює заходи та політику, які уряд впроваджує, щоб позиціонувати Австралію як сучасну та провідну цифрову економіку до 2030 року, спираючись на її навички, інфраструктуру, закони, кібербезпеку та інвестиції в цифрову торгівлю.

**Висновки.** Найближче десятиріччя очікується стабільне зростання світового ринку інформаційних технологій (щорічно темп приросту становитиме 8,2 %). Ще стрімкіше очікується розвиток вагової частки ринку ІКТ – світового ринку ІТ-послуг – він зростатиме зі середньорічним темпом приросту (CAGR) 9,7 %. Ці тенденції пояснюються широким впровадженням хмарних обчислень і цифрових технологій, високим попитом на кібербезпеку, дедалі ширше використання штучного інтелекту та машинного навчання (ML). Географічно структура світового ринку ІТ-послуг може змінитись у бік збільшення частки ринку Азійсько-Тихоокеанського регіону, який матиме найвищі темпи зростання протягом прогнозованого періоду. Таке зростання можна пояснити збільшенням витрат на ІТ-послуги з боку підприємств Азійсько-Тихоокеанського регіону.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Горобинська М. В.

**Література:** 1. Муравйов В. Є. Інформаційне суспільство: трансформація від індустрії знань до цифровізації. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2019. № 1 (53). С. 39–47. 2. Isachenko N. N. The Role of Information and Informational and Communication Technologies in Modern Society. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 2018. Vol. 23. No. 82. P. 361–367. 3. Roztocki N., Soja P., Weistroffer H. R. The role of information and communication technologies



in socioeconomic development: towards a multi-dimensional framework. *Information Technology for Development*. 2019. Vol. 25. No 2. P. 171–183. **4.** Khmel I. Humanization of Virtual Communication: from Digit to Image. *Philosophy and Cosmology*. 2021. Vol. 27. P. 126–134. **5.** Bilan Y., Nitsenko V., Ushkarenko I., Chmut A., Sharapa O. Outsourcing in international economic relations. *Montenegrin Journal of Economics*. 2017. Vol. 13 (3). P. 175–185. **6.** Tsygankova T., Yatsenko O., Mozgovyy O., Didukh T., Patsola L. Mobilization of innovative and resource factors for development of national outsourcing IT companies. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. Vol. 1. P. 191–197. **7.** Rozin V. From Engineering and Technological Process to Post-Cultural Technology. *Future Human Image*. 2021. Vol. 15. P. 99–109. **8.** Broome A., Homolar A., Kranke M. Bad science: International organizations and the indirect power of global benchmarking. *European Journal of International Relations*. 2017. No. 24 (3). P. 514–539. **9.** Hardy B. W., Castonguay J. The moderating role of age in the relationship between social media use and mental well-being: An analysis of the 2016 General Social Survey. *Computers in Human Behavior*. 2018. Vol. 85. P. 282–290. **10.** Chukurna O., Nitsenko V., Kralia V., Sahachko Y., Morkunas M., Volkov A. Modelling and Managing the Effect of Transferring the Dynamics of Exchange Rates on Prices of Machine-Building Enterprises in Ukraine. *Polish Journal of Management Studies*. 2019. Vol. 19 (1). P. 117–129.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ПЕРЕДУМОВИ ВИБОРУ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ ДЛЯ РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ

УДК 339.5

Голуб Я. Ю.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Це дослідження зосереджено на визначенні основних передумов, які компанії враховують при виборі міжнародних ринків для розширення. Вихід компанії на закордонні ринки, де панує жорстка конкуренція, можливий лише завдяки умови використання сучасних методів управління та проникнення на ринок.

**Ключові слова:** підприємство, аналіз ринку, міжнародний ринок, розширення ринку.



**Annotation.** This study focuses on identifying the main criteria that companies consider when choosing international markets for expansion. The company's entry into foreign markets, where fierce competition reigns, is possible to the condition of using modern management methods and methods of market penetration.

**Keywords:** enterprise, market analysis, international market, expansion of the market.



Одним із фундаментальних завдань міжнародних компаній є вибір міжнародних ринків. Їх правильний вибір дозволяє компанії зорієнтуватися на території з великим попитом на їхні товари або послуги. Тому на ранніх етапах інтернаціоналізація підприємств може стати основним фокусом, що вимагає впровадження успішної стратегії зовнішньоекономічної діяльності та ретельного вивчення ринків і місцевих адаптацій, тоді як недооцінка цих факторів може призвести до провалу на міжнародному рівні. З іншого боку, суттєвий вплив на маркетингову діяльність підприємства чинять саме міжнародні ринки. Крім того, на закордонні операції компанії здебільшого впливають конкретні зовнішні чинники, кон'юнктура ринків. Для компанії вихід на зо-





внішній ринок означає вирішення низки проблем і досягнення поставлених цілей, таких як залучення нових клієнтів, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності, отримання переваг за рахунок ключових компетенцій, зниження ризику країни за рахунок диверсифікації і підвищення прибутковості компанії, ринкова капіталізація та інші [1].

Дослідженням процесу виходу підприємств на міжнародні ринки займалися такі вчені-економісти, як Ф. Котлер, А. Сміт, І. Коротко, Я. Ліпчинський, В. Алексунін та ін. Але варто зазначити, що, за результатами проведеного аналізу чисельної кількості публікацій, можна зробити висновки, що це питання потребує уточнення та розширення в контексті подальшого поглиблення міжнародної ринкової експансії.

**Метою** публікації є узагальнення теоретичних аспектів визначення критеріїв виходу підприємств на міжнародні ринки, які створюють передумови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень при розробці стратегії виходу суб'єктів господарювання на зовнішні ринки.

Вирішення проблеми виходу фірм на міжнародний ринок зазвичай передбачає з'ясування двох основних питань: мотивації виходу фірм на зовнішні ринки та факторів, що визначають вибір форми виходу на міжнародні ринки [2].

Через збільшення рівня глобалізації розширення діяльності на міжнародних ринках стає необхідністю для багатьох компаній, що прагнуть підтримувати на належному рівні чи підвищувати свою конкурентоспроможність. Такі дії підприємства покликані забезпечити збільшення потенційної клієнтської бази, обсягів виробництва та продажів. Нові ринки будуть визначати міжнародний розвиток, бізнес-планування та потенціал зростання компанії. Тому дуже важливо зібрати велику низку даних декількох потенційних ринків і провести аналіз, щоб вибрати найкращі варіанти розвитку.

На першому етапі аналізу треба вибрати невеликий перелік потенційно привабливих країн для компанії та проаналізувати їх за такими показниками:

- зростання ВВП, включаючи перспективи розвитку інфраструктури країни та попиту на продукти;
- ризик країни – включаючи політичні чи соціальні заворушення, незахищеність і девальвацію валюти;
- політичні фактори, включаючи ступінь політичного втручання в бізнес-рішення, політичну та соціальну стабільність, а також можливі торговельні союзи чи угоди з вашою країною;
- інші фактори, включаючи географічну близькість і подібність до вихідного ринку з точки зору ділової та соціальної культури [3].

Після цього першого етапу попереднього відбору компанія може залишити ринки країн, які її цікавлять найбільше або які мають хороший ринковий потенціал. Потім потрібно розставити країни за порядком:

- привабливості ринку, включаючи попит на продукт підприємства і пов'язані з ним ризики;
- потенційних операційних проблем, включаючи регулювання ринку, державний протекціонізм, легкість ведення бізнесу, процедури створення бізнесу, податки, адміністративні витрати та інтенсивність місцевої конкуренції.

Після того, як компанія підбере найперспективніші країни для бізнесу, потрібно більш детально вивчити та порівняти ринки цих країн. Для цього потрібно порівняти таку інформацію:

1. Ключові цифри:
  - кількість компаній на ринку;
  - кількість створених підприємств у цьому секторі.
2. Розвиток ринку:
  - розвиток ринку за останні 3 роки;
  - перспективи розвитку ринку в середньостроковій перспективі.
3. Сегментація ринку;
4. Основні гравці та стратегія їх розвитку;
5. Звичайний спосіб розповсюдження;
6. Умови доступу на ринок (дипломи, положення тощо) ;
7. Профіль клієнта (вік, стать, соціально-професійна категорія);
8. Споживчі звички;



9. Критерії закупівель клієнтів;
10. Тенденції розвитку ринку;
11. Ринкові інновації;
12. Фінансові елементи ринку:
  - оборот сектора;
  - кількість клієнтів;
  - валовий прибуток (в % від обороту);
  - поточний результат (в % від обороту);
  - кредит постачальника (в днях);
  - оборотність запасів (в днях);
  - потреба в оборотному капіталі (в оборотних днях).

Крім того, треба мати на увазі, що маркетингова вартість, середня ціна, тариф, ціна продажу, рівень ризику та кількість конкурентів є критеріями, які відіграють важливу роль при виході на новий ринок. Також оцінка різних чинників, таких як фізична відстань, митні ставки, конкурентна ситуація, рівень ризику та інші, є критично важливою при виході на міжнародні ринки з багатьох причин.

Фізична відстань означає географічну відстань між країнами. По суті, більша відстань між двома країнами означає вищі транспортні витрати. Маркетингові витрати – це загальні витрати, пов'язані з просуванням товарів і послуг на нові ринки. Обізнаність в маркетингових витратах на новому ринку дозволяє компанії ефективно використовувати стратегії просування в конкретних умовах. Середня ставка мита означає податки імпорту чи експорту, якими оподатковуються товари. Тарифні ставки використовуються для обмеження торгівлі, оскільки вони підвищують ціни на товари та послуги, що імпортуються. Знання ставок мита та тарифів допомагає планувати фінансову діяльність та знизити непередбачувані витрати [4; 5].

Ціна продажу – це те, що компанія пропонує покупцю за певні товари та послуги, для формування ціни необхідно враховувати не тільки виробничі витрати, але також рівень життя та споживчі можливості у різних країнах. Кількість конкурентів вказує на інтенсивність конкуренції, чим вищий рівень конкуренції, тим складніше буде вийти на цей ринок. Рівень ризику передбачає наявність певного ступеня невизначеності щодо результатів маркетингових процесів на ринках. Це показує ступень зрілості ринку. Зрілість ринку вказує на уповільнення ринку, і це може вважатися ризиком. Зрілі ринки потребують іншого підходу порівняно з ринками, що розвиваються. Репутація показує популярність компанії та її бренду на ринку, що, своєю чергою, впливає на сприйняття бренду на міжнародній арені. Потенційна частка ринку – це передбачуваний відсоток від загального обсягу продажів на ринку порівняно із загальним обсягом продажів конкурентів. Її оцінка дозволяє розробити стратегію для здобуття та отримання позицій на новому ринку.

Усі ці аспекти визначають ефективність стратегій підприємства при виході на міжнародні ринки. Ретельна оцінка допомагає уникати непередбачених проблем і забезпечити успішний вихід на світові ринки.

**Висновок.** У міжнародному бізнесі вибір відповідного методу входу до нового ринку має важливе значення для досягнення максимального успіху від міжнародної експансії підприємства. Можливості та стратегії підприємства, цільовий ринок відіграють велику роль у виході на зовнішні ринки. Успіх також залежить від наявності місцевої та міжнародної конкуренції, нормативних актів, особливостей сектора тощо. Тому дуже важливим є розуміння цільового ринку при виборі методу входу на міжнародну арену. Оцінка потенціалу міжнародних ринків може показати специфіку іноземних ринків та допомогти у процесі прийняття рішень, щодо вибору ринку та стратегії проникнення.

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

---

**Література:** 1. Закрижевська І. В., Полозова І. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021. № 6. Т. 2. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>. 2. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3355>. 3. European Commission. International market selection. *An official website of the*



European Union. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/business-portal/internationalisation-tourism-businesses/international-market-selection\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/business-portal/internationalisation-tourism-businesses/international-market-selection_en). 4. Shabani A., Saen R. F. Developing Imprecise Dual-Role Hybrid Measure of Efficiency for International Market Selection Using Ternary Variable. *International Journal of Industrial and Systems Engineering*. 2015. Vol. 22 (3). URL: [https://www.researchgate.net/publication/269393342\\_Developing\\_Imprecise\\_DualRole\\_Hybrid\\_Measure\\_of\\_Efficiency\\_for\\_International\\_Market\\_Selection\\_Using\\_Ternary\\_Variable](https://www.researchgate.net/publication/269393342_Developing_Imprecise_DualRole_Hybrid_Measure_of_Efficiency_for_International_Market_Selection_Using_Ternary_Variable). 5. Ковальчук Т. Г. Особливості менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Стратегія розвитку України*. 2018. № 2. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14120>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 338.5

Груба М. А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто способи формування цінової політики підприємства, проаналізовано вплив коливання ціни на ефективність діяльності компанії.

**Ключові слова:** цінова політика, ціноутворення, формування цінової політики, вплив цінової політики, ціновий вплив.



**Annotation.** The article notes ways of forming the company's price policy, analyzes the impact of price fluctuations on the company's performance.

**Keywords:** price policy, price formation, pricing policy formation, price policy infusion, price infusion.



У сучасних умовах ринок постійно та непередбачувано змінюється, цінова політика підприємства є одним із ключових факторів успіху діяльності підприємства. Максимізація прибутку – це першочергова задача будь-якого підприємства, тому правильно сформована цінова політика відіграє рішучу роль у завоюванні ринку та збільшенні сегмента споживачів, що, своєю чергою, збільшить грошові надходження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню основоположних тенденцій формування цінової політики присвячені праці таких авторів, як Гаркавенко С. С., Балабанова Л. В., Сардак О. В., Шкварчук Л. О., Крамаренко Г. О., які здебільшого розглядають основні концепції цінової політики, але залишилися невирішеними питання впливу відповідності ціни іншим елементам маркетингу.

**Мета роботи** полягає в узагальненні теоретичних підходів до формування цінової політики підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У класичному уявленні цінова політика трактується як принципи та методики визначення цін на товари. Цінова політика фірми формується у рамках загальної стратегії фірми та тактики ціноутворення [1]. Її сутність полягає у тому, щоб у мінливих ринкових умовах була встановлена така ціна, яка буде конкурентоспроможною, дозволить охопити більший сегмент ринку та забезпечити фінансову стабільність, що дасть змогу збільшити стійкість підприємства до кризових умов, таких як пандемія коронавірусу та війна, а також збільшить його потенціал у прийнятті більш ризикових рішень.



Зазначені вище умови передбачають, що розгляд основних етапів формування цінової політики підприємства має важливе значення.

Етапи формування цінової політики:

- встановлення завдань та цілей цінової політики;
- визначення рівня попиту на продукцію;
- оцінка витрат на продукцію;
- збір та аналіз інформації щодо цін на аналогічні товари конкурентів;
- встановлення та аналіз впливу державного регулювання щодо цінової політики;
- вибір методу ціноутворення;
- розрахунок початкової ціни на продукцію;
- урахування впливу на ціну продукції додаткових факторів;
- аналіз цінових ризиків;
- встановлення остаточної ціни на продукцію.

Ціна – це фундаментальне поняття, яке впливає на рішення споживача придбати той чи інший товар. Тому при формуванні цінової політики підприємству важливо провести всебічний аналіз ринкових умов. Занадто низька або надто висока ціна на товар можуть як негативно, так і позитивно вплинути на об'єми продажів і прибутки компанії. Тому необхідно розглянути можливі наслідки збільшення та зменшення ціни.

У тому випадку, коли зменшення ціни на товар позитивно впливає на надходження компанії, можна зазначити, що:

- первісна ціна було дуже високою, і споживачі не мали можливості або не хотіли брати «переоцінений» товар;
- собівартість товару стала нижчою, що і дозволило знизити ціну;
- компанії-конкуренти вийшли з ринку або були витіснені, що призвело до збільшення попиту на товар;
- обсяг реалізованої продукції зростає більшими темпами.

Якщо зменшення ціни на продукцію призвело до зниження доходів компанії, то можна припустити таке:

- компанії-конкуренти розпочали демпінгові заходи, тобто також знижують ціни;
- первісна ціна була прийнятною, тоді як її зниження змінило ставлення покупців, які сприйняли зниження ціни за зниження якості товару;
- компанія сама розпочала демпінгові заходи, щоб не допустити появи нових або витіснити з ринку вже існуючих конкурентів.

Аналогічно розглянемо ситуацію з підвищенням ціни та впливу такого заходу на прибутки підприємства

Прибутки підприємства збільшуються:

- первісна ціна була надто низькою, що викликало недовіру та сумніви у якості товару;
- ринок нечутливий до змінення цін;
- збільшення ціни призвело до охоплення більшого сегмента споживачів;
- поліпшення загальних економічних факторів у країні, таких як збільшення доходів населення.

Прибутки підприємства зменшуються:

- ринок чутливо відреагував на збільшення ціни, і споживачі відмовились від придбання товару, оскільки первісна ціна була оптимальною;
- конкуренти не змінили своїх цін;
- ціна зросла непропорційно до доходів споживачів.

Цінова політика передбачає оцінку інтенсивності попиту. Більш високі ціни на продукцію призначаються тоді і там, де спостерігається підвищений попит, а низькі ціни – тоді і там, де попит слабкий, навіть якщо вартість одиниці товару в обох випадках однакова. Ціна на продукцію постійно змінюється, і ціноутворення стає ефективною зброєю в руках продавця [2].

**Висновки.** Створення ефективної цінової політики – складний, трудомісткий та багатогранний процес. І це одне з найважливіших завдань, яке повинно поставити собі кожне підприємство. Важливим етапом ціноутворення є всебічний аналіз ринку, визначення завдань та цілей цінової політики, вивчення впливу регулю-





вання держави та його аналіз, а також постійний моніторинг становища конкурентів на ринку та самого ринку в цілому.

Отже, вдала цінова політика дозволить підприємству збільшити свої прибутки, охопити більший сегмент споживачів і зменшити вплив конкурентів або витіснити їх з ринку.

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

---

**Література:** 1. Крамаренко Г. О. Ціноутворення в умовах ринкових реформ. *Фінанси України*. 2005. № 4. С. 54–56. 2. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ : Лібра, 1998. 294 с. 3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2003. 149 с. 4. Кудлай В. Г. Актуальні проблеми ціноутворення на підприємствах в сучасних умовах. *Український соціум*. 2012. № 6. С. 73–81. 5. Кудлай В. Г. Теоретико-методологічні засади формування цінової політики підприємства. *Український соціум*. 2016. № 1 (12). С. 97–101.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## КОРУПЦІЙНА СКЛАДОВА І НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ ФІНАНСОВОЇ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ ОБІЗНАНОСТІ СУСПІЛЬСТВА ЯК БАР'ЄРИ НА ШЛЯХУ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

УДК 338.2

Живушко О. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Здійснено огляд корупційної складової українського суспільства як перепони на шляху України до подальшої інтеграції з ЄС. Систематизовано причини виникнення корупції, а також шляхи її подолання для успішного виконання євроінтеграційних вимог.

**Ключові слова:** корупційна складова, українське суспільство, інтеграція з ЄС.



**Annotation.** An overview of the corruption component in combination with the financial and economic awareness of Ukrainian society as an obstacle on Ukraine's path to further integration into the EU was carried out. Circumstances leading to the presence of a corruption component, as well as ways to overcome them for proper sustainable development.

**Keywords:** corruption component, Ukrainian society, integration with the EU.





**Постановка питання.** На шляху до інтеграції у Європейський Союз Україна має здійснити величезний обсяг робіт. Попри «Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами», та подану анкету для початку переговорів щодо програми вступу, українські відносини з ЄС потребують інтенсивного розвитку [1].

Об'єктом цього дослідження є процес інтеграції України у Європейський економічний простір і виконання основних напрямків і вимог до держав Європейського Союзу, що викладені у низці міжнародних актів (Договір «Про Європейський Союз» та Договір «Про функціонування Європейського Союзу»).

Проаналізувавши основні вимоги та рекомендації, викладені у відповідних актах, можна дійти висновку, що серед напрямків розвитку, які притаманні державам ЄС, можна виділити основні чотири, а саме:

- правовий, що базується на принципах верховенства права, забезпечення та всеосяжного захисту прав людей і основоположних свобод, створення та функціонування належної правової системи, в тому числі із побудовою паритетної правозастосовної системи між учасниками правових відносин;
- політичний, який обґрунтовує реальне розмежування гілок влади, недопущення концентрації реальної влади у жодного із владних елементів;
- економічний, що полягає у всеосяжному розвитку ринкової економічної моделі, побудові належних економічних зв'язків, як між державами ЄС, так і світу, взаємну та повну інтеграцію національної економіки у загальний Європейський економічний простір. Також розвиток держави повинен характеризуватись високим рівнем економічної свободи, належного доступу до ринків капіталів і захисту такого капіталу з боку уряду, та повною рівністю у відносинах між урядом держави та економічними суб'єктами;
- соціальний, який формується комплексом досягнень у сфері рівня суспільного розвитку, освіти, охорони здоров'я, доступу населення до матеріальних благ, забезпечення умов для подальшого розвитку, забезпечення рівності у суспільстві, забезпечення рівності у взаємовідносинах «уряд – суспільство».

Звісно, що при формуванні основних напрямків розвитку мають бути сформовані критерії, за якими можливо оцінити ступінь досягнення та обсяг наявних перетворень. Це зумовлює появу відповідних інституційних критеріїв оцінки, відповідності основних інститутів потенційної держави – члена ЄС із уже сформованою практикою реалізації подібних напрямків.

**Аналіз останніх публікацій.** Розглядаючи напрямки розвитку з позиції України, вони реалізуються у якості зобов'язань, які держава прийняла на себе як підсумок підписаної угоди про асоціацію з ЄС. Покладаючи на себе ці зобов'язання, Україна обрала свій безальтернативний шлях до ЄС, що було відображено у преамбулі Конституції: «...підключись про зміцнення громадянської злагоди на землі України та підтверджуючи європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України...».

З метою закріплення цього курсу розвитку держави та для виконання правотворчої та правозастосовної діяльності органів влади до Конституції були внесені зміни у положення п. 5. Ст. 85, ч. 3 Ст.102, та п. 11 Ст. 116.

Отже, Конституцією задекларовано та фактично надано повноваження органам державної влади формувати політику з приводу забезпечення інтеграційних процесів щодо ЄС та НАТО. А оскільки норми конституції за своїм фундаментальним змістом є нормами прямої дії, то інтеграція в ЄС та НАТО для України є безальтернативною.

Тому відповідно до обраного геополітичного шляху Україна бере на себе зобов'язання проводити поетапні перетворення власних інститутів для відповідності вимогам щодо членства в ЄС.

Відповідно до визначених «Копенгагенських критеріїв», разом із розвитком інститутів держави та приведення їх до стандартів Європейської спільноти, потенційна держава-кандидат, повинна дотримуватись цілей ЄС, включаючи дотримання верховенства права, високих стандартів правового життя [3].

В Угоді про асоціацію між Україною та ЄС акцентовано увагу на формуванні здорового суспільства шляхом визначення та неприпустимості корупції і безальтернативності боротьби з її проявами, як в державному, так і приватному секторах. Такий висновок можна зробити на підставі положень Ст. 3, 14, 22, 347 та 459 [2].

**Метою** цієї публікації є узагальнення інформації щодо визначення рівня, впливу та напрямів протидії корупційній складовій українського суспільства на шляху до ЄС.



**Виклад основного матеріалу дослідження.** За дослідженнями незалежної міжнародної неурядової організації «Трансперенсі Інтернешнл» за підсумками минулого 2022 року, у загальному рейтингу «СРІ», або Індексом сприйняття корупції, Україна набрала 33 бали із 100 можливих, що ставить її в один ряд з державами північної Африки, таке порівняння є більш доречним в розрізі геополітичного протистояння сьогодення. Оцінки за Індексом наведені за стобальною шкалою, де нуль – це повна корупція, а сто – це її відсутність. Сам Індекс є сукупністю різних показників економічного життя держави, її сприйняття світом та експертної думки [4].

При детальному огляді рейтингу стає помітним, що найближчі держави ЄС та ті, що межують з Україною, мають показники, що на 9 і більше балів є кращими за українські. Так, Угорщина має 42 бали, Румунія – 46, Словаччина – 53, а Польща – всі 55 балів.

Тобто боротьба з корупцією та ставлення суспільства до неї перебувають на значно нижчому рівні, ніж у сусідів з ЄС.

Водночас, згідно з опублікованою динамікою за «СРІ», Україна, попри події з 2014 по 2022 роки та повномасштабної війни, показала динаміку зростання у розмірі 8 балів – з 25 у 2013 році до 33 у 2022 році.

Безумовно, такий результат прямо корелює з прийняттям Україною геополітичного курсу Європейської інтеграції, та виконання покладених зобов'язань із створення та відмежування антикорупційної ланки правоохоронної та судової антикорупційної інституції в межах гілок державної влади, а також інструментів публічної звітності у вигляді обов'язкового декларування способу життя, кандидатів і діючих посадовців до органів влади на всіх їх рівнях.

Однак, попри створення окремих і незалежних у своїй діяльності антикорупційних правоохоронних органів, а також незалежного судового органу, обов'язкового публічного декларування способу життя, рівень корупційної складової в Українському суспільстві за тими самими показниками «СРІ» є доволі високим.

У спільній публікації «Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення» від представників Програми сприяння громадській активності «Долучайся!» Проекту USAID «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «Взаємодія» (SACCI) було проведено опитування українських громадян [5]. За проведеними дослідженнями, українці надали пряму та однозначну відповідь щодо головних проблем держави. Так, після проблеми війни, як безальтернативно найбільшої нагальної проблеми держави, 89 % респондентів вважають корупцією найбільшою наступною проблемою. З цих респондентів 81 % вважає політичну корупцію найбільшим проявом такого явища. Також важливим показником, є те, що 94 % респондентів зазначають значну розповсюдженість корупційної складової на всій території України.

Як зазначено в дослідженні, респонденти при негативному ставленні до корупційної складової все ж не вважають вкрай необхідним нехтувати такими елементами корупційної складової, як особиста вигода чи преференції, які можливі при участі чи активації корупційної складової під час взаємодії з суб'єктами влади.

При питанні «На вашу думку, чи може надання «хабаря», неофіційних послуг або подарунка бути виправданим, якщо це необхідно для вирішення важливої для Вас справи?». Респонденти зазначили схожі але показові результати. Так, рішуче засуджують прояви подібної корупційної складової для задоволення власних потреб від 53 % до 58 %. Тобто при рішучому засудженні наявності корупційної складової в Україні на рівні близько 90 % лише зазначений відсоток переконливо відмовляється від корупційної складової навіть для задоволення власних потреб.

Формуючи висновок з наведеної статистики, можна зазначити, що у суспільстві вибудовується поверхнева але стійка думка про публічний осуд проявів корупційної складової, але водночас у приватній площині корупційна складова є допустимою. Отже, стає очевидним прогалина у соціальній політиці щодо протидії поширенню корупційної складової, адже різниця між приватними і публічними площинами корупційної складової фактично суттєва.

Щодо об'єктивності оцінки нетолерантного відношення до корупційної складової з точки зору вирішення або задоволення власних потреб, то, відповідно до опитування, 52 % респондентів готові безпосередньо боротися з бюрократичним елементом в розрізі корупційної складової шляхом використання адміністративних процедур, правоохоронної системи чи судочинства. Цей показник значно переважає рівень до повномасштабного вторгнення у 26 %.



Водночас серед респондентів, згідно із даними попередніх п'яти років, спостерігається зростання у середньому на 20 % за період з 2018 по 2023 роки, бажання та переконання респондентів на пасивну чи активну боротьбу, та протидію корупційні складовій. Це свідчить про позитивну динаміку повільного але поступового укорінення у суспільстві думки про невідворотність змін на шляху до нормальних взаємовідносин із органами влади.

Окремо слід зробити акцент на правовому аспекті протидії корупції з боку громадськості, а саме на відносно низькому рівні правової обізнаності громадян. А згідно з подальшими питаннями, що були адресовані респондентам, останні вважають, що рівень політичної та іншої корупції якраз і полягає у низькому рівні антикорупційної обізнаності суспільства.

На думку В. Валле, основними причинами існування масштабної корупції в Україні є: криміналізація значної частини політичної еліти; традиційна відсутність політичної волі щодо боротьби з корупцією; правовий нігілізм населення та традиційне толерантне ставлення до корупції; відсутність практики суворого покарання чиновників, винних у корупційних злочинах; прогресуюче стрімке кількісне зростання чиновництва як кадрової основи корупції; розростання тіньової економіки та накопичення величезних незаконних доходів, значна частина яких спрямовується на фінансування корупційної діяльності; неефективність і непрозорість діяльності органів державної влади; відсутність ефективних систем судочинства і органів правопорядку; надзвичайна розгалуженість дозвільно-регуляторної системи [6, с. 168–169].

На думку наукових фахівців, необхідно змістити акценти наукових досліджень із суто пізнавальних чи описових на практичне вирішення проблеми і досягнення головної мети – зменшення рівня корупції в Україні до суспільно прийнятної межі (максимально можливої її мінімізації на сучасному етапі розвитку українського суспільства). Слід зазначити, що такий процес поступово почав відбуватися у вітчизняній кримінології та суспільній думці. Зокрема, Б. М. Головкін однією із загальних цілей запобігання корупції визначає зниження рівня корупції до соціально допустимої межі [7, с. 254]. Лише 11 % опитаних громадян вважають, що в «сучасних умовах можливо повністю викоринити корупцію в Україні». Водночас як майже половина респондентів (49 %) дотримуються думки, що корупцію можна лише мінімізувати до соціально допустимого рівня

Таким чином, є очевидним, що суспільство кристалізувало уявлення про невідворотність і необхідність протидії корупційній складовій, що може бути досягнута суспільством не тільки шляхом посилення заходів примусу та антикорупційного контролю, але і всеосяжного збільшення і популяризації участі та заохочення до прозорих взаємовідносин з представниками влади. А це, своєю чергою, веде до планомірного підвищення стандартів громадської обізнаності та зменшення толерантності до корупційної складової в цілому. Для здійснення переходу до зменшення корупційної складової необхідно разом із наведеним розробити інформаційний продукт, що складатиметься зі стисло аналітичного матеріалу, окремих положень норм законів в консультацій, складених для розуміння правової системи протидії корупції. Такий інформаційний продукт повинен бути складений на рівні інтелектуального сприйняття базового середнього рівня освіти, що зумовить його розповсюдження серед максимальної кількості дієздатних громадян.

Інститут соціології НАН України опублікував соціологічний моніторинг «Українське суспільство після 16 місяців війни» [8]. В розділі «Ставлення до держави» наводяться статистичні показники, які відображають реальний стан негативних і позитивних думок респондентів щодо комплексного оцінювання держави та її подальшого розвитку. Так, до повномасштабного вторгнення переважали негативні та відносно негативні оцінки держави, ефективності державного апарату та її майбутнього. В подальшому динаміка змінилася на позитивну, оскільки, як зазначається в дослідженні в розділі «Динаміка громадської ідентичності населення України», з 2015 по 2022 роки суспільство перебувало на плато «Національно-громадської кристалізації», а вже в 2022 році різко перейшло у стан «Національно-громадської консолідації», тобто до повномасштабного вторгнення суспільство перебувало на етапі повільного зростання, а після повномасштабного вторгнення відбувся спалах консолідації української ідентичності.

Таким чином, схвальні оцінки економічного стану переважно обумовленні формуванням високого рівня національного піднесення, ніж реальними показниками зростання ефективності державних інститутів.

Саме тому на тлі національного піднесення достатньо сильно з існуючою об'єктивною дійсністю розходяться дані у розділі «Економіка у фокусі громадської думки», в частині питання «Як ви оцінюєте нинішню економічну ситуацію в Україні». Наведені у подальшому показники говорять про те, що українське суспільство





оцінювало стан економіки як негативний з переважанням у 58 %, а вже у 2022 році після повномасштабного вторгнення 55 % респондентів оцінювали як середній та переважаючий середній.

До цього ж доходи населення відносно прийнятної для життя рівня, за підсумками опитування, сприймаються вище відносно періоду до повномасштабного вторгнення.

Таким чином, виходячи із наведених даних стає зрозумілим, що реальні показники відчутно деформуються між реальними об'єктивними обставинами та психологічним відношеннями і консолідацією українського суспільства як єдиної нації у боротьбі за національний суверенітет. Тобто перед обличчям зовнішньої загрози опитані респонденти не вбачали як аргумент погіршення роботи державних інститутів і економічного стану, безпрецедентну імміграцію, внутрішню міграцію та фактичний занепад промислового сектора економіки.

Ознайомившись зі статистичними даними, викладеними у вищенаведеному дослідженні, можна зробити висновок, що українське суспільство оцінює глобальні економічні процеси ситуативно та локально щодо власного сприйняття та власного матеріального стану, відсуваючи на другий або третій план загальні економічні показники держави, реального стану її економіки, а також життєдіяльності її цілих секторів.

**Висновки.** Підводячи висновки із наведених статистичних досліджень, наукових праць та існуючої нормативної бази, стають очевидними два основних напрямки подолання перешкод для України на шляху до ЄС.

Перший напрямок – це комплексний теоретико-прикладний підхід до формування суспільної думки з приводу нав'язування суспільству абсолютне верховенства закону, що може проявлятися в популяризації викриття суб'єктів з корупційною складовою, матеріального заохочення. Тобто формування у суспільства безальтернативності методів сумлінного виконання норм закону під час взаємодії з суб'єктами владних повноважень, де потенційно може бути присутня корупційна складова. Продовження посилення політики відкритості даних та відомостей руху фінансових потоків за рішеннями уряду та суспільно доступної постійної звітності, за розподілом коштів державного та місцевого бюджетів. Введення механізму більшого впливу рад громадського контролю при державних і місцевих органах влади, зберігаючи баланс дискреційних повноважень останніх.

Другий напрямок – це підвищення фінансової та економічної обізнаності, оскільки статистичні дослідження прямо вказують на розбіжності в розумінні позитивної динаміки у суспільства щодо сфери національних економічних відносин в державі. У такому випадку необхідне запровадження урядових програм покращення фінансового рівня знань про економіку і фінансовий сектор серед суспільства.

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

---

**Література:** 1. Консолідовані версії Договору Договір «Про Європейський Союз» та Договір «Про функціонування Європейського Союзу». URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_b06#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text). 2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text). 3. Солодкова К. А., Бойчук Д. С. Копенгагенські та Мадридські критерії вступу до Європейського Союзу: перспективи України. Херсон. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 400–403. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/88.pdf>. 4. Публікація Індексу сприйняття корупції. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/#:~:tex>. 5. Публікація Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення. URL: <https://engage.org.ua/stan-koruptsii-v-ukraini-2023-spryjniattia-dosvid-stavlennia/>. 6. Валле В. Корупція: роздуми після Майдану. Київ : Дух і Літера, 2015. 280 с. 7. Головкін Б. М. Механізм запобігання корупції. *Часопис Київського університету права*. 2018. № 4. С. 254–260. 8. Презентація С. Дембіцького «Українське суспільство» після 16 місяців війни». URL: <https://i-soc.com.ua/assets/files/news/2022/prezentaciya-monitoringu-2023.pdf>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНИХ ЧИННИКІВ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 33.005.95/96

Захаренко Д. Д.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* У статті розкрито сутність ефективності мотивації праці персоналу підприємства. Досліджено мотиви, потреби та чинники, які повинні бути невід'ємною складовою системи управління ефективним підприємством.

*Ключові слова:* мотивація, чинник, персонал, підприємство, мотиваційний чинник, мотивація персоналу.

*Annotation.* The article reveals the essence of the effectiveness of the motivation of the company's personnel. Motives, needs, and factors that should be an integral part of an effective enterprise management system were studied.

*Keywords:* motivation, factor, staff, enterprise, motivational factor, staff motivation.

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, розвиток системи мотивації персоналу підприємства набув важливого значення. Вирішення задач, які стоять перед керівником підприємства, можливе лише за умови створення належної системи мотивації персоналу підприємства, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності.

Відсутність розробленої системи мотивації персоналу підприємства якісної й ефективної створює передумови зниження конкурентоздатності, що негативно позначиться на заробітній платі й соціальній атмосфері в колективі.

На сьогодні при переході до ринкових відносин основним стимулюючим чинником працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. При цьому не враховуються інтенсивність та якість праці, тому що переважає бажання мати спокійну роботу з невеликим, але гарантованим заробітком, ніж інтенсивну роботу з високою оплатою.

Розглянувши різні трактування цього поняття, можна узагальнити, що ефективність мотивації праці персоналу – це результат цілеспрямованої діяльності людини, що включає в себе не тільки матеріальні чинники, такі як високий заробіток, але і нематеріальні, що пов'язані з надійністю місця роботи, з досягненням певних власних цілей, бажанням проявити ініціативу і відповідальність.

Підвищення ефективності та результативності мотивації праці підприємства є однією з найактуальніших проблем, успішне вирішення її дає величезні можливості для подальшого розвитку економіки країни, підвищення рівня життя населення та розв'язання великої кількості соціально-економічних проблем [1]. Економічна мотивація праці є одним із найвпливовіших факторів, що сприяє досягненню перерахованих вище можливостей, адже, наприклад, такі окремі види матеріальної мотивації праці, як підвищення ціни робочої сили, позитивно впливають на продуктивність праці, ефективність, швидкість і якість виконання завдань, сприяє економії сировини, матеріалів і ресурсів, покращенню якості продукції, забезпечує зростання купівельної спроможності населення, сприяє кращому задоволенню потреб, що призводить до збільшення виробництва та стабілізації економіки [2].

Ефективність мотивації праці в умовах ринку має одночасний прояв як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях. Система матеріальних заохочень призводить до зростання виробництва продукції та зниження трудових витрат. Введення преміальних систем, як наслідок, стабілізує соціально-трудова відносини [3].

Водночас, якщо розглянути протилежну сторону, зниження мотивації та стимулювання матеріальними винагородами призводить до негативних наслідків. До них відносяться зниження продуктивності праці, не-



ефективне використання робочого часу, зниження якості потенціалу працівників та інших соціально-економічних наслідків.

Знаходження та виокремлення точних, оптимальних критеріїв та чинників ефективності мотивації праці є одним із найскладніших методологічних завдань, адже оцінка цього предмета корелюється та залежить від множини різних факторів, виокремлення ролі кожної з яких є непростим завданням, від взаємодії цих факторів, від зовнішніх і внутрішніх чинників мотивації [5].

Нижник В. М. – один з відомих дослідників проблем мотивації праці стверджує, що ефективність мотивації трудової діяльності досягається завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, який повинен бути невід'ємною складовою системи управління підприємством [6].

Проте важливо також усвідомлювати та взяти до уваги, що підставою для регулювання, перш за все, має бути оцінка ступеня досягнутої ефективності мотивації.

Мотивація праці співробітників – це довготривалий та безперервний процес керування мотивами та стимулюючими факторами у соціально-трудовах відносинах. Ціллю даного управління є досягнення поставлених керівництвом цілей та результату підприємства, а також задоволення потреб, інтересів і використання потенціалу персоналу [4]. Саме тому логічно припустити, що вимірювання ефективності мотивації відображає досягнення цих цілей та отримання очікуваних результатів.

Для того щоб виокремити та розібрати чинники ефективності мотивації праці, потрібно мати чітке розуміння, які складові містить система мотивації.

Досліджуючи сутності мотивів, потреб і чинників їх ефективності Базалійська Н. П. [1] досить вдало узагальнює чинники мотивації персоналу, умовно розділивши їх на 3 основні категорії: зовнішні, внутрішні та соціальні (рис. 1).



Рис. 1. Мотиваційні чинники персоналу підприємства

Підсумовуючи, слід сказати, що чинниками досягнення ефективності мотивації персоналу, перш за все, повинні бути макроекономічні показники та їх зростання, а саме: ВВП, національного доходу, підвищення рівня трудового життя та якості життя.

Економічна ефективність мотивації праці визначається такими критеріями оцінки, як продуктивність праці, ефективність використання трудового потенціалу, задоволення економічних потреб.



Соціальна ефективність мотивації натомість оцінюється такими показниками, як рівень та якість повсякденного та трудового життя працівника, наявність соціальної справедливості, внесок соціальних інвестицій в особистісний розвиток.

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

**Література:** 1. . Базалійська Н. П., Казановська М. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5. С. 103–105. 2. Васюта В. Б. Особливості формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. *Fundamental and applied researches in practice of leading scientific schools*. 2019. № 1. С. 239–249. 3. Глобалізація та регіоналізація як вектори розвитку міжнародних економічних відносин : кол. моногр. / кол. авт. ; за ред. О. А. Довгаль, Н. А. Казакова. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2018. 540 с. 4. Гольцман І. О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_059.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf). 5. Грей Ю. М. Методологічні засади формування сучасної ефективної системи мотивації праці працівників підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3–4. С. 93–99. 6. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНУ, 2021. 210 с.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.9

Каратаєв І. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто основні напрями прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Установлено, що прогнозування зовнішньоекономічної діяльності має пряму залежність від рівня інтернаціоналізації підприємства. У цьому контексті розглянуто фази процесу прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства як формалізовані процедури здійснення ЗЕД.

**Ключові слова:** прогнозування, зовнішньоекономічна діяльність, стратегія, інтернаціоналізація.



**Annotation.** The article examines the main directions of forecasting the external economic activity of enterprises. Forecasting of foreign economic activity revealed a delay in the level of internationalization of enterprises. In this context, the phases of the process of forecasting the external economic activity of the enterprise are considered, as is the formalization of the procedure for the development of the enterprise.

**Keywords:** forecasting, foreign economic activity, strategy, internationalization.





**Постановка проблеми.** Зовнішньоекономічна діяльність підприємств у процесі інтеграції України до системи світогосподарських зв'язків стає дедалі вагомим чинником її економічного життя. Політика ізоляціонізму, що проводилася протягом багатьох десятиліть, змінилася активною демонополізацією та лібералізацією у цій сфері діяльності. Вітчизняний бізнес отримав змогу самостійно виходити на зовнішній ринок та здійснювати зовнішньоекономічні операції, діапазон яких у наш час є широким – від одноразових угод купівлі-продажу до створення спільних підприємств.

Водночас нові умови діяльності підприємств, які працюють на зовнішньому ринку, вимагають самостійного вирішення широкого спектра питань, серед яких важливе місце посідає завдання стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Вміння підприємств розробляти ефективну систему стратегічного планування, безумовно, можуть стати важливими перевагами в умовах жорсткої конкуренції та зростаючої інтернаціоналізації ринків.

Під час ринкових реформ українські підприємства потрапили до умов, коли наявна стара система планування виявилася непридатною і вже не може повною мірою використовуватись на підприємствах, а нова ще не склалась. Багато вітчизняних підприємств досі вирішують проблему стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності інтуїтивно, методом спроб і помилок, що не дешево обходиться як самому підприємству, так і в цілому суспільству. Це призвело до того, що теоретичні та методичні розробки в галузі стратегічного планування, у тому числі зовнішньоекономічної діяльності, які проводяться зарубіжними дослідниками, яким, безсумнівно, належить пріоритет у вивченні цієї проблеми, стали затребуваними в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації планування експортних операцій на підприємстві викликає зацікавленість багатьох іноземних і вітчизняних науковців та управлінців, таких як Алексєєва М. М., Бабець Є. К., Бестужева С. В., Козуб В. В., Котиш О. М., Ковтун В. І., Іванова В. В., Проскурніна Н. В., Шталь Т. В. У вітчизняній економічній науці питання, пов'язані з проблемою стратегічного прогнозування зовнішньоекономічної діяльності, не систематизовані, осмислення та ув'язування цієї проблеми з українською дійсністю залишаються недостатніми.

Все ж кількість подібних досліджень залишається обмеженою, відчувається явний недолік методичних рекомендацій у галузі стратегічного планування в такій сфері, як зовнішньоекономічна діяльність, яка швидко розвивається в сучасних умовах. Це обумовлює необхідність розробки системи стратегічного аналізу та планування для українських підприємств, що працюють на зовнішньому ринку. Таким чином, актуальність цієї проблеми пов'язана, насамперед, із практичними потребами підприємств, які відчувають гостру потребу у розробці надійної методології та ефективного інструментарію для якісного відбору варіантів у процесі стратегічного прогнозування зовнішньоекономічної діяльності.

**Мета** дослідження: розробка науково-методичних положень щодо формування механізму прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бажання отримати більший прибуток, ніж у власній країні, спонукає компанії виходити на міжнародні ринки. Незважаючи на рівень невизначеності у новому середовищі (нові конкуренти, нестабільна ринкова кон'юнктура, валютні коливання, політична нестабільність тощо), компанії намагаються збільшити свою присутність на світових ринках.

Усвідомивши недоліки своєї початкової, досить спонтанної та імпульсивної поведінки, компанії починають застосовувати стратегічне прогнозування. Успішне використання стратегічного прогнозування дозволяє компаніям ефективно працювати на зовнішніх ринках.

Прогнозування ринкової стратегії відбувається на трьох різних рівнях:

- на світовому рівні. Відбувається довгострокове прогнозування. Встановлюються важливі для бізнесу цілі, які вважаються спільними;
- на стратегічному рівні. Прогнозуванням займаються відповідні рівні управління міст чи селищ. Його завданням є створення бачення про довго- і середньострокові напрями та варіанти розвитку;
- на фактичному рівні. На цьому рівні прогнозування концентрується на виокремленні конкретних заходів, що необхідні для вирішення завдань ефективного використання наявних ресурсів для забезпечення реалізації стратегічних цілей на ринках, де існує підприємство.





Метою прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємств є, перш за все, попередження несприятливого впливу зовнішніх чинників, а також прогнозування напрямів майбутнього розвитку. Використовуючи прогнозування фірма встановлює орієнтири свого майбутнього розвитку і цим самим визначає можливість входу на ринок, або напрями розвитку, або можливості виходу з ринку. В усіх випадках розвитку подій виникає потреба у формалізованих процедурах прогнозування, тобто в його фазах.

Процес прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства має у своєму складі такі фази.

*Фаза аналізу та вибору ринків* залежно від установлених цілей та існуючих ресурсів підприємства. На цій фазі аналізуються ринки та обираються відповідно до потреб і ресурсів фірми. Незалежно від ступеня залученості у зовнішньоекономічні відносини підприємства повинні постійно прагнути підтримувати стабільну відповідність між своїм досвідом, продукцією, культурою і цілями та характеристиками різних ринків. З цією метою важливо визначити критерії відбору, такі як мінімальна реалістичність, термін окупності та певний рівень безперервності для управління реалізацією проекту. Такі зусилля дозволяють компанії точно оцінити потенціал, ризики та можливості, а також мати інформацію, необхідну для коригування пропозиції та прийняття комерційного рішення про запуск компанії на конкретному ринку.

*Фаза адаптації речення.* Мета цього етапу стратегії – виміряти адаптивність різних елементів – продукту, ціни, системи дистрибуції та комунікації – і визначити відповідну пропозицію. Одним із викликів є культурне середовище пропонованого продукту. Вимірюється феномен ідентифікації, моделі споживання та частота покупок.

Також ретельно вивчаються значні відмінності між країнами в продажах, ціноутворенні, кредитній політиці, комунікації, включаючи засоби масової інформації, зміст і характер повідомлень, витрати на рекламні кампанії тощо.

Протягом цієї фази підприємство повинне мати можливість оцінити здійсненність пропозицій та витрати на їх адаптацію до специфічних умов ринку, що дозволить одночасно вдруге обрати ринок.

*Фаза розробки плану маркетингу.* Етап маркетингового планування. Визначте, що має бути зроблено, як, у який спосіб і в які терміни.

Питання вартості та фінансування мають вирішальне значення для успіху або невдачі плану. Дефіцит бюджету та перебої з постачанням можуть серйозно вплинути на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

*Фаза реалізації та контролю.* Етап реалізації та управління. Реалізація комерційних планів у зовнішньоекономічній сфері виходить за рамки прийняття позитивних рішень. Важливо здійснювати моніторинг і контроль, щоб виправдати зусилля і якомога раніше виявити можливі відхилення від плану розвитку ринку. Для цього потрібні не лише чітко визначені пріоритети, але й оцінка викривлень на відстані від поточних дій та розробка коригувальних заходів.

Процес стратегічного прогнозування є закритою системою, і його функціонування забезпечується виконанням двох умов. Першою умовою є систематичне спостереження, що дає змогу вимірювати результати і своєчасно встановлювати відхилення. Наступною умовою є гнучкість. Це можливість вчасно реагувати на значні відхилення та корегувати їх. Тому керівництво підприємств повинно приділяти виконанню означених умов особливу увагу.

Загальний стратегічний план компанії формується на основі її стратегічної маркетингової програми та з урахуванням фінансових, економічних, технічних і організаційних факторів.

Оскільки ринкові умови постійно змінюються, стратегічний план повинен постійно коригуватися.

Структура стратегічної маркетингової програми складається з трьох взаємозалежних блоків: цілей підприємства стратегії розвитку господарського портфеля підприємства та стратегії зростання фірми.

*Цілі підприємства.* Незалежно від часових рамок досягнення результатів розрізняють короткострокові цілі (результати, очікувані в найближчому майбутньому), середньострокові цілі та довгострокові цілі (результати, очікувані через п'ять і більше років). Стратегічні маркетингові програми компанії орієнтовані переважно на середньострокові та довгострокові цілі.

Як інструменти прогнозування використовуються формалізовані кількісні методи (факторний аналіз, статистичний аналіз, математичне моделювання) та методи експертних оцінок, що базуються на досвіді та інтуїції експертів з конкретних продуктів і ринків.



Під час процесу прогнозування випуску продукції виробничого призначення необхідно проводити аналіз інвестиційної політики у галузях, які споживають відповідні товари, визначити тенденції розвитку технологій та науки у цих галузях-споживачах, а також зміну потреб і смаків кінцевих споживачів продукції.

Під час процесу прогнозування діяльності підприємств, які виробляють продукцію широкого вжитку, зазвичай проводять опитування споживачів та продавців цієї продукції. Для цього використовуються методи вивчення ринку, такі як анкетування, телефонні опитування та персональні інтерв'ю.

Найбільш складним процесом є прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це обумовлено високою динамічністю зовнішнього середовища, багатофакторним і суперечливим характером його формування, а тому й високою невизначеністю та низькою передбачуваністю зовнішньоекономічних зв'язків.

**Висновки.** Прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства є важливим комплексним дослідженням цілої низки приватних ринків (окремих країн) конкретної продукції, визначення специфічних для кожного та загальних чинників формування кон'юнктури ринку. Прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємства також обов'язково потребує проведення аналізу взаємозв'язку галузевих ринків між собою, а також синтезування приватних прогнозів і виконання обліку взаємодії та взаємовпливу в рамках світового ринку конкретної групи продукції.

Результати прогнозування зовнішньоекономічної діяльності підприємств (фірм) повинні мати відображення у відповідних розділах бізнес-планів.

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

---

**Література:** 1. Дзюбановська Н. В., Ляшенко О. М. Застосування ARIMA-моделей для Прогнозування динаміки зовнішньої торгівлі України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 35. С. 142–147. 2. Созанський Л. Й. Прогноз динаміки товарного експорту і імпорту в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. № 3. С. 114–118. 3. Ковінько О. Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія : економічні науки*. 2016. № 5 (88). С. 40–54. 4. Пшик-Ковальська О. О. Процес планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 468–472. 5. Прихожай Ю. О. Удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві : master's thesis. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71509>. 6. Поляков М. А. Роль стратегічного планування в управлінні регіональним розвитком. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 61–62. 7. Серова Л. П. Особливості процесу планування у системі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Освіта, менеджмент і бізнес: світовий вимір*. Київ, 2009. С. 44–45. 8. Соркін С. Л. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності: поняття, вимір та оцінка : монографія. Гродно : 2011. 9. Спільник І. В. Аналіз забезпеченості підприємства власним капіталом. *Тернопільський національний економічний університет*. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16374/1/254-256.pdf>. 10. Сухарський В. С. Зовнішньоекономічна діяльність: організація, технологія, практика, управління. Тернопіль : Астон, 2006. 528 с.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНУ

УДК 659.4.012.12

Короленко В. С.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто вплив інформаційних технологій на функціонування і успішність інтернет-магазинів. Здійснено аналіз різних інструментів інформаційних технологій, які можуть впливати на залучення, утримання та задоволення клієнтів інтернет-магазину.

**Ключові слова:** інформаційні технології, інтернет-магазин, маркетингова діяльність, аналітика, ефективність, клієнти, інновації.



**Annotation.** The article examines the impact of information technology on the functioning and success of online stores. The author analyzes various information technology tools that can affect the attraction, retention and satisfaction of online store customers.

**Keywords:** information technologies, onlinestore, marketingactivity, analytics, efficiency, customers, innovations.



У сучасному світі інтернет-магазини стають ключовими учасниками ринку роздрібною торгівлі, але в умовах зростаючої конкуренції та стрімких змін в споживчій поведінці споживачів існує необхідність у пошуку нових шляхів підвищення ефективності їхньої маркетингової діяльності. Інформаційні технології є важливим інструментом у веденні маркетингової діяльності, але їхні можливості та способи застосування постійно розширюються. У цьому контексті проблема полягає у необхідності визначити, які конкретні інформаційні технології можуть бути найбільш корисними для інтернет-магазинів з метою заохочування та утримання клієнтів, оптимізації маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності.

Основні аспекти, які можуть бути включені до аналізу проблеми, включають:

- ефективність використання інформаційних технологій у маркетинговій стратегії інтернет-магазину;
- роль аналітичних інструментів у розумінні потреб і поведінки клієнтів;
- вплив штучного інтелекту та машинного навчання на персоналізацію та рекомендації товарів;
- застосування соціальних медіа та впливових осіб у маркетингових кампаніях;
- забезпечення кібербезпеки та захист даних клієнтів при використанні інформаційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Останнім часом можна відокремити значну активність стосовно досліджень інформаційних технологій маркетингової діяльності, що вказує на значний інтерес учених та практиків до цієї теми. Такі вітчизняні учені, як О. Балабанов, А. Погореленко, А. Каверіна, О. Баранов, І. Шевчук, у своїх публікаціях та дослідженнях зосереджені на окремих аспектах цієї використання технологій маркетингової діяльності, інколи вони обмежені аналізом конкретних інструментів або технологій.

Проте зазначається, що багато досліджень цієї теми мають тенденції бути орієнтованими на практику та не завжди включають глибокий аналіз інноваційних технологій або розглядають широкий спектр аспектів. Тому подальший обґрунтований аналіз і дослідження на тему використання інформаційних технологій у маркетинговій діяльності інтернет-магазинів буде важливим для поглиблення розуміння цієї проблеми та розроблення більш комплексних стратегій.

**Метою** дослідження є визначення ролі та впливу інформаційних технологій на ефективність роботи інтернет-магазинів, виявлення оптимальних стратегій їх використання у маркетинговому процесі для залучення та утримання клієнтів та підвищення конкурентоспроможності інтернет-магазинів.



**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі інтернет-магазини стають ключовими учасниками ринку роздрібною торгівлі. В умовах зростаючої конкуренції та стрімких змін у споживчій поведінці споживачів інтернет-магазинам необхідно вдосконалювати свої підходи до маркетингової діяльності. Інформаційні технології вже давно виявилися важливим інструментом у маркетингу, але їхні можливості постійно розширюються. У цьому контексті дослідження ролі і впливу інформаційних технологій на ефективність роботи інтернет-магазинів стає актуальною проблемою. Для розуміння, як інформаційні технології можуть змінити спосіб, яким інтернет-магазини залучають, утримують та задовольняють клієнтів, необхідно проаналізувати різні напрями їх використання.

1. Вплив аналітики даних. Аналіз даних стає ключовим елементом маркетингової стратегії інтернет-магазинів. Завдяки інструментам аналітики магазини можуть отримувати важливу інформацію про поведінку клієнтів, їхній інтерес та потреби. Це дозволяє персоналізувати пропозиції та рекомендації, підвищити конверсію та зменшити відтік клієнтів. Аналітика даних відіграє рішучу роль у розумінні споживчої поведінки та потреб клієнтів. Вона допомагає інтернет-магазинам аналізувати та передбачати тенденції попиту, що, своєю чергою, дозволяє оптимізувати запаси, розробляти персоналізовані рекомендації та вигідно пропонувати товари та послуги. Важливість аналітики полягає в здатності магазину адаптувати свою пропозицію до потреб клієнтів, що збільшує лояльність і підвищує конверсію [1].

2. Використання штучного інтелекту. Штучний інтелект може автоматизувати багато аспектів маркетингової діяльності, включаючи обробку запитів клієнтів, підбір товарів і персоналізацію комунікації. Це допомагає ефективно відповідати на потреби клієнтів і підвищує зручність покупок. Штучний інтелект дозволяє інтернет-магазинам автоматизувати процеси обслуговування клієнтів та персоналізувати їхній досвід. Наприклад, чат-боти можуть відповідати на запити клієнтів у реальному часі, рекомендувати товари або надаючи інформацію про статус замовлення. Аналіз даних і машинне навчання допомагають прогнозувати поведінку клієнтів і розробляти індивідуальні пропозиції [2].

3. Використання соціальних медіа. Соціальні медіа є потужним інструментом для залучення та утримання клієнтів. Інтернет-магазини активно використовують платформи соціальних медіа для спілкування з аудиторією, створення кампаній та рекламних акцій. Соціальні медіа стали місцем активної взаємодії з аудиторією. Інтернет-магазини використовують платформи соціальних медіа для реклами, спілкування з клієнтами та впливовими особами. Рекламні кампанії на соціальних медіа дозволяють досягати цільової аудиторії та створювати сприятливий імідж бренду [3].

4. Кібербезпека та захист даних клієнтів. З огляду на збільшену кількість онлайн-злочинів, захист особистих даних клієнтів стає надзвичайно важливим завданням для інтернет-магазинів. Вони повинні забезпечити надійний захист клієнтської інформації та гарантувати її конфіденційність. З урахуванням зростаючої кількості онлайн-злочинів, захист особистих даних клієнтів стає важливою частиною діяльності інтернет-магазинів. Порушення кібербезпеки може призвести до втрати довіри клієнтів та негативно вплинути на репутацію бренду.

У науковому дискурсі накопичено оптимальні стратегії використання інформаційних технологій у маркетинговому процесі. Перша – персоналізація: використовуючи дані та аналітику, інтернет-магазини можуть створити персоналізовані пропозиції та рекомендації для кожного клієнта. Це сприяє збільшенню конверсії та лояльності. Наступна – автоматизація: штучний інтелект може автоматизувати багато рутинних процесів, включаючи обробку замовлень та обслуговування клієнтів, що зменшує витрати і підвищує ефективність. Використання технологій соціальних медіа, що передбачає розробку іміджу та спілкування з аудиторією через соціальні медіа, може допомогти інтернет-магазинам залучити нових клієнтів та підтримувати існуючих. Забезпечення кібербезпеки полягає в інвестуванні у кібербезпеку та захист даних, що є важливою стратегією для збереження довіри клієнтів та запобігання потенційним загрозам [4].

Використання цих стратегій допомагає інтернет-магазинам підвищити конкурентоспроможність, підтримувати і розвивати свій бізнес в умовах постійної зміни та зростання конкуренції в електронній комерції. Інформаційні технології стають необхідним інструментом для досягнення успіху у цьому сегменті ринку.

Таким чином, стратегія розробки та впровадження комплексної маркетингової стратегії, яка використовує сучасні інформаційні технології, повинна включати в себе таке: 1) ефективне використання аналітичних інструментів для аналізу даних клієнтів та визначення їхніх потреб; 2) використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій та автоматизації процесів обслуговування клієнтів; 3) активне використання соціальних медіа для комунікації з аудиторією та рекламних кампаній; 4) забезпечення надійного захисту даних клієнтів та дотримання вимог щодо кібербезпеки.



Запровадження цих стратегій допоможе інтернет-магазинам підвищити ефективність своєї маркетингової діяльності та змінити спосіб, яким вони залучають, утримують та задовольняють клієнтів, що, своєю чергою, призведе до підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку електронної комерції.

**Висновки.** Оптимальні стратегії використання інформаційних технологій у маркетинговому процесі включають персоналізацію, автоматизацію, використання соціальних медіа та забезпечення кібербезпеки. Ці стратегії допомагають інтернет-магазинам підвищити конкурентоспроможність та успішно працювати в умовах зростаючої конкуренції у сфері електронної комерції.

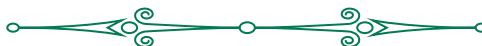
Усе це свідчить про необхідність постійного оновлення та вдосконалення інформаційних технологій в маркетинговій діяльності інтернет-магазинів. Тільки завдяки цьому вони зможуть залишатися конкурентоздатними та задовольняти зростаючі потреби клієнтів у цьому динамічному сегменті ринку [5].

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

---

**Література:** 1. Балабанов О. С. Аналітика великих даних: принципи, напрямки та задачі. *Проблеми програмування*. 2019. № 2. С. 1–3. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/161487/05Balabanov.pdf?sequence=1>. 2. Погореленко А. К. Штучний інтелект: сутність, аналіз застосування, перспективи розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 32. С. 23–24. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/405/401>. 3. Каверіна А. С. Соціальні медіа в Україні: основні напрями досліджень. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право*. 2014. Вип. 2 (22). С. 2–3. URL: <http://socio-journal.kpi.kiev.ua/archive/2014/2/10.pdf>. 4. Баранов О. А. Про тлумачення та визначення поняття «Кібербезпека». *Правова інформатика*. 2014. № 2 (42). С. 55–56. URL: <https://ippi.org.ua/sites/default/files/14boavpk.pdf>. 5. Інформаційні технології в бізнесі (частина 1) / за заг. ред. І. Б. Шевчука. Львів, 2020. С. 35–54. URL: [https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Posibnyk\\_IT-v-biznesi\\_2.pdf](https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Posibnyk_IT-v-biznesi_2.pdf).

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ІТ-КОМПАНІЯХ

УДК 331.101.3

Мінаков С. В.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У цій статті досліджено важливі питання сфери управління інноваціями та персоналом у сучасних ІТ-компаніях. Розглянуто стратегії формування та реалізації КРІ як дієвого інструменту підвищення мотивації персоналу ІТ-компаній. Вивчено різні підходи до створення КРІ, здійснено аналіз їх впливу на мотивацію та задоволення персоналу, а також визначено фактори успіху та можливі виклики у впровадженні КРІ.





**Ключові слова:** мотивація персоналу, підвищення продуктивності працівників, конкурентні переваги, ефективність роботи.



**Annotation.** This article explores important issues in the field of innovation and personnel management in contemporary IT companies. It examines strategies for the formation and implementation of Key Performance Indicators (KPI) as an effective tool for increasing the motivation of personnel in IT companies. Various approaches to creating KPIs are studied, analyzing their impact on motivation and job satisfaction of personnel, as well as identifying success factors and potential challenges in KPI implementation.

**Keywords:** employee motivation, increased workforce productivity, competitive advantages, work efficiency.



**Актуальність.** Сучасні ІТ-компанії стикаються зі значними викликами та конкурентним середовищем, де здатність мотивувати та зберігати висококваліфікованих працівників є вирішальною для їх успіху. Введення інноваційних в сфері мотивування персоналу, таких як Ключові Показники Ефективності (КПІ), може стати ключовим фактором у підвищенні мотивації персоналу та досягненні конкурентних переваг.

Через такі фактори, як пандемія COVID-19 та війна в Україні, багато компаній були змушені переглянути свої підходи до роботи та управління персоналом. В умовах зростання віддалених робочих місць, відсутності електроенергії і нестабільності ринку важливо мати стратегії, спрямовані на підвищення ефективності роботи та мотивацію працівників.

До того ж ІТ-індустрія продовжує швидко зростати та розвиватися, і це створює потребу в постійному оновленні знань і навичок серед персоналу. Тому стратегії, спрямовані на підвищення мотивації та підтримку інноваційного середовища, стають критичними для досягнення успіху в цій галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням використання КПІ як інструменту для підвищення мотивації співробітників займалися як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. Серед зарубіжних дослідників можна виділити Ф. Герцберга [1], А. Г. Маслоу [2], Е. Л. Декі [3], К. Альдерфера [4]. Серед вітчизняних науковців, праці яких присвячені цим питанням, можна виділити В. А. Омеляненко, А. В. Васильянова [5], А. М. Колота [6], В. Г. Щербака [8].

**Метою** є проведення аналізу та дослідження ключових показників ефективності (КПІ) як інструменту управління персоналом в ІТ-компаніях з метою вивчення їхнього впливу на підвищення мотивації працівників і досягнення конкурентних переваг у цій сфері.

**Викладення основного матеріалу.** Сучасні ІТ-компанії стикаються з високими вимогами до інновацій та потребують не лише технічних навичок, але й мотивованого персоналу для досягнення успіху. Вплив інформаційних технологій на бізнес та суспільство загалом створює пряму залежність конкурентоспроможності ІТ-компаній від їх здатності до інновацій та використання передових рішень, як у сфері технологій, так і у сфері управління персоналом.

У вирішенні питань мотивації, визначенні пріоритетів та оцінці ефективності Ключові Показники Ефективності (КПІ) відіграють важливу роль. Це конкретні метрики або цілі, які встановлюються організацією або менеджером для оцінки та вимірювання успіху роботи співробітників чи команди. Вони використовуються для стимулювання та мотивації співробітників до досягнення бажаних результатів і вирішення стратегічних завдань організації.

Опрацювання чисельної літератури, присвяченої питанням стимулювання праці та управління персоналом в цілому, дозволяють констатувати наявність різних підходів до визначення поняття «мотивація персоналу» (табл. 1).

Ці різні підходи до визначення мотивації персоналу показують на різноманітні аспекти та фактори, що впливають на неї. Таким чином, можна сказати, що мотивація персоналу – це складний і багатогранний процес, який може бути визначений різними способами залежно від іпостасі, в якій вона розглядається. Різні фактори, такі як внутрішні потреби, віра в успіх, внутрішня мотивація і ієрархія потреб, можуть впливати на мотивацію працівників у різних контекстах та організаційних умовах.



Таблиця 1

## Трактування поняття «мотивація персоналу» різними авторами

Автор	Визначення	Характеристика
Герцберг Ф. [1, с. 53–60]	Мотивація персоналу – це процес стимулювання індивіда для досягнення високих результатів на роботі через задоволення його внутрішніх потреб	Внутрішні потреби індивіда є основним джерелом мотивації на роботі
Маслоу А. Г. [2, с. 370–376]	Мотивація персоналу – це процес задоволення послідовних рівнів потреб: від фізіологічних потреб до потреб в самореалізації	Порушення потреб на одному рівні може призвести до зменшення мотивації в цілому
Декі Е., Райан Р. [3]	Мотивація як внутрішня сила, що спонукає людей до самовираження і внутрішньої задоволеності у виконанні завдань	Внутрішня мотивація може бути ефективною для досягнення високих результатів
Альдерфер К. [4, с. 50–69]	Мотивація як процес задоволення трьох груп потреб: фізіологічних, відносин і розвитку	Мотивація може змінюватися залежно від пріоритету цих потреб

Серед факторів, які можуть сприяти підвищенню мотивації співробітників, можна назвати КРІ. Система КРІ використовується для визначення, вимірювання та оцінки результатів роботи працівників і організації в цілому. Ці ключові показники допомагають визначити, чи досягаються поставлені цілі та завдання, і допомагають в оцінці продуктивності [5].

Система КРІ як інструмент мотивації персоналу допомагає:

1. Поставити чіткі цілі і очікування від проекту – коли команди розуміють свої КРІ, по якій їх досягнення будуть оцінюватись, це дає їм чітке розуміння, чого від них очікують;
2. Аналізувати досягнення команди під час виконання проекту - система КРІ дозволяє аналізувати затримки, відхилення, які можуть виникнути під час роботи над проектом. Проаналізувавши причини виникнення цих відхилень співробітник може усунути їх в майбутніх проектах і виконати роботу швидше та якісніше;
3. Стимуляція досягнень – впровадження системи КРІ дозволить включити систему винагород за досягнення цілей проекту. Якщо працівники знають, що вони можуть отримати винагороду (матеріальну або нематеріальну) або підвищення заробітної плати за досягнення своїх КРІ, це може стати сильним мотиватором для них [6, с. 108–115].

Узагальнюючи, система КРІ може відігравати значущу роль у підвищенні мотивації працівників підприємства. Важливо, щоб КРІ були реалістичними, вимірюваними та спрямованими на досягнення стратегічних цілей компанії, дозволяючи працівникам впливати на їхнє виконання.

Вимоги до системи КРІ: показники та нормативи повинні бути досяжні, але водночас бути стимулом; показники мають бути загальними для всієї компанії, тобто збігатися з метою компанії; кожен показник має бути чітко визначений.

Типові показники (КРІ) для мотивації персоналу: товарообіг в одиницях виміру; конверсія продажів (співвідношення покупок до числа відвідувачів); конверсія консультацій (співвідношення консультації до числа покупок); показники збереження товарів; показники валового прибутку, додаткових доходів; швидкість обслуговування одного покупця; кількість покупок в одному чеку або в середньому; кількість залучених клієнтів, програми лояльності; оцінка рівня обслуговування через відгуки клієнтів.

Планування показників (КРІ) зазвичай проходить в розрізі місяця, півріччя або року, однак можливо встановлювати будь-який проміжок часу. Наприклад, перевищення плану [7].

КРІ можуть змінюватись залежно від поставлених пріоритетів підприємства. Кожне підприємство повинно враховувати свої особливості при виборі показників (КРІ).

Система КРІ дозволяє:

- 1) забезпечити контроль за поточними та довгостроковими показниками діяльності організації;
- 2) оцінити особисту ефективність кожного співробітника, відділу та компанії в цілому;
- 3) орієнтувати персонал для досягнення необхідних компанії результатів [8].

Варто зауважити про важливість матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Важливість нематеріальної та матеріальної мотивації персоналу полягає в їхній спроможності стимулювати працівників та підтримувати їхню високу робочу ефективність. Обидві форми мотивації, які наведені на рисунку, мають свої вагомні переваги та застосовуються в різних ситуаціях.

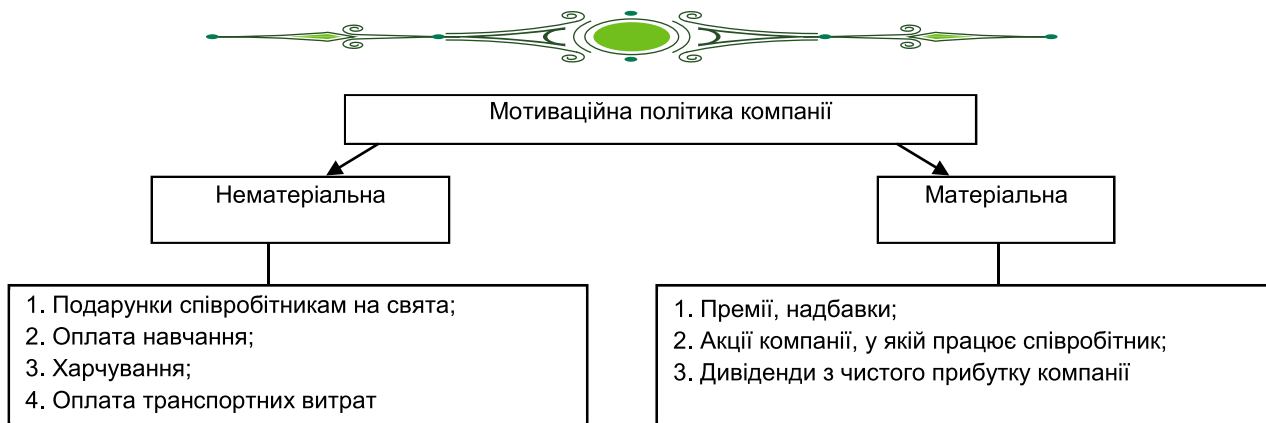


Рис.1. Види матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників

Бажано, щоб система мотивації персоналу включала матеріальну і нематеріальну мотивацію. Тому система оплати праці, премії та додаткові нагороди теж мають бути включені до KPI.

**Висновок.** Сучасні IT-компанії стикаються з вимогами до інновацій та потребують мотивованого персоналу для досягнення успіху. Мотивація персоналу стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та успіху в їхньому конкурентному середовищі. KPI дозволяють не лише вимірювати продуктивність і результативність роботи персоналу, але і створюють механізми для стимулювання і підтримки високого рівня робочої ефективності.

Отже, застосування системи KPI може сприяти підвищенню мотивації та продуктивності персоналу, оскільки вона дозволяє співробітникам бачити вплив своєї роботи на досягнення цілей компанії, а винагорода за цільові результати надихає їх активно брати участь у процесі та прагнути досягти високих результатів.

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

**Література:** 1. Герцберг Ф. One more time: How do you motivate employees? Boston, Mass : Harvard Business Press, 2008. 2. Маслоу А. А. Theory Of Human Motivation. [S. l.] : Sanage Publishing, 2020. 3. Deci E. L., Ryan R. M. Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*. 2006. Vol. 9 (1). P. 1–11. DOI: 10.1007/s10902-006-9018-1. 4. Алдерфер К. Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. New York : Free Press, 1972. 5. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (2). С. 506–510. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_1%282%29\\_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1%282%29_60). 6. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : ХНЕУ. 2002. 7. Невмержицька С., Козир Т. Мотивація персоналу в сучасній компанії. *Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora*. 2021. DOI: 10.36074/logos-11.06.2021.v1.11. 8. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2005. 9. Кучинський, В. А. Нематеріальна мотивація персоналу. 2012. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27881>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ВИКЛИКИ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 338.2

Мірошніков С. А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація.* Досліджено проблеми і виклики, з якими стикаються підприємства під час проведення міжнародної економічної діяльності в умовах воєнного стану. Надано рекомендації щодо удосконалення міжнародної економічної діяльності підприємства.

*Ключові слова:* воєнний стан, міжнародна торгівля, міжнародна економічна діяльність, підприємство.



*Annotation.* The problems and challenges faced by enterprises during international economic activity in the conditions of martial law are studied. Recommendations on improving the international economic activity of the enterprise are provided.

*Keywords:* martial law, international trade, international economic activity, enterprise.



У сучасному глобалізованому світі підприємства процвітають завдяки міжнародній економічній діяльності. Ритм глобалізації гарантує, що навіть регіональні компанії мають певну міжнародну присутність. Однак часи війни приносять безпрецедентні виклики, які загрожують цьому ритму. Коли кордони стають жорсткішими, ланцюги постачань розриваються, споживчі запити змінюються, а геополітичний ландшафт перетворюється, підприємствам доводиться швидко адаптуватися або ж вони ризикують втратити можливості розвитку.

Протягом історії воєн незмінно змінювалися умови міжнародної комерційної діяльності. Від блокад Першої світової війни, які ізолювали провідні держави, до торговельних ембарго та санкцій за часів холодної війни бізнес постійно боровся з невизначеністю у міжнародній торгівлі, спричиненою війною.

У сучасному світі підприємства можуть стикатися з численними викликами, в тому числі з воєнними конфліктами та воєнним станом. Воєнний стан може впливати на міжнародну економічну діяльність підприємств, обмежуючи доступ до ринків, перериваючи логістичні ланцюги, збільшуючи ризики та витрати. Водночас існують можливості для адаптації, оптимізації діяльності та знаходження нових ніш на ринку.

Проблемам міжнародної економічної діяльності підприємств в умовах нестабільності та воєнного стану приділено значну увагу у дослідженнях таких науковців: С. Бродберрі [1], О. Воронова [2], М. Гаррісона [1], В. Коваленко [3], С. Скрипника [2], О. Левченко [4], В. Сергієнко [5] та ін. Дослідники [1; 2; 3] зазначають, що в умовах воєнного стану підприємства потребують гнучких стратегій та інноваційних рішень. Стратегічний менеджмент стає ключовим для забезпечення стабільності підприємства. Так, О. Левченко та В. Сергієнко [4; 5] акцентують увагу на значенні диверсифікації ринків і джерел постачань.

**Мета** статті – дослідження викликів і можливостей щодо удосконалення міжнародної економічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану.

Війна у всіх її проявах має суттєвий вплив на функціонування суспільства та економіки. Однією зі сфер, які найбільше страждають під час війни, є зовнішня торгівля. Компанії, особливо ті, що мають значну залежність від міжнародних ринків, стикаються з унікальними викликами, які можуть стати на заваді їхньому зростанню і навіть виживанню. Тому доцільно дослідити зазначені виклики, ілюструючи особливості ведення міжнародної економічної діяльності в умовах воєнних дій.

1. Порушення ланцюгів постачання. Сутність сучасного бізнесу залежить від безперешкодного руху товарів і послуг через кордони. Війни ставлять це під загрозу. Морські шляхи можуть бути заблоковані, дороги зруйновані, а повітряний простір обмежений, що призводить до неможливості транспортування необхідної сировини або готової продукції.



2. Фінансова нестабільність та волатильність валютних курсів. Війна призводить до економічної невизначеності. Курси валют можуть різко коливатися, що робить стратегії ціноутворення на імпортні та експортні товари неефективними.

3. Торговельні санкції та ембарго. Держави, що перебувають у стані війни, часто стикаються з міжнародними санкціями чи ембарго, які є наслідком міжнародної політики або заходами, запровадженими протилежною державою [2].

4. Регуляторні зміни та порушення контрактів. Уряди країн, що перебувають у стані війни, можуть змінювати правила торгівлі, запроваджуючи нові обмеження, мита чи тарифи. Крім того, нестабільні умови можуть призвести до порушення контрактів, коли партнери не можуть виконати зобов'язання через перебої, пов'язані з війною.

5. Нестабільний споживчий попит. Під час війни змінюється психологія споживання. Попит на предмети розкоші знижується, тоді як на товари першої необхідності, особливо на продукти харчування і паливо, попит може різко зрости [1].

6. Проблеми з трудовими ресурсами. Робоча сила може бути мобілізована, що призводить до дефіциту кваліфікованої робочої сили. Психологічне та емоційне напруження війни може знизити продуктивність і моральний дух працівників.

7. Збільшення операційних витрат. Під час війни операційні витрати можуть різко зрости. Страхові внески зростають, особливо для товарів, що перевозяться через зони конфлікту або в них. Крім того, підприємствам, можливо, доведеться інвестувати більше коштів у захист своїх активів, що призводить до збільшення накладних витрат.

8. Репутаційні ризики. Участь у зовнішній торгівлі під час війни створює етичні дилеми. Бізнес може ненавмисно підтримати військові дії або отримати вигоду від них, що може завдати шкоди репутації, особливо в епоху миттєвого поширення інформації.

9. Ризики для активів та інвестицій. Підприємства, що працюють у зонах бойових дій або поблизу них, стикаються з реальним ризиком фізичної шкоди. Склади, заводи, логістичні активи та інвентар можуть бути зруйновані. Крім того, бізнес ризикує втратити свої інвестиції в регіонах, які через конфлікт стають недоступними або ворожими.

10. Геополітичні зміни. Союзники та супротивники у війні не є статичними. Вчорашній торговельний партнер може стати сьогоднішнім ворогом, що призводить до різкого припинення торгівлі [3].

11. Дефіцит ресурсів. Війни можуть виснажувати ресурси. Дефіцит ресурсів – від робочої сили до сировини – стає справжньою проблемою, що часто призводить до зростання витрат [4].

12. Технологічні та кіберзагрози. Сучасні війни не обмежуються фізичною сферою. Кібервійна становить загрозу для бізнесу, оскільки може призвести до хакерських атак, витоку даних і технологічних збоїв. Для підприємств, які значною мірою покладаються на технології в торгівлі, це є серйозним викликом [8]. Впровадження надійних заходів кібербезпеки та їх постійне оновлення відповідно до нових загроз має важливе значення для захисту цифрових активів та успішності ведення бізнесу. Забезпечення захисту інформації, клієнтської бази та інших цінних ресурсів від потенційних кібератак є ключовим завданням. Тому необхідно інвестувати в команду фахівців, яка зможе успішно протидіяти кіберзагрозам [8].

13. Адаптування бізнесу до умов війни. Як було зазначено, повна залежність від одного постачальника підвищує ризики порушення ланцюгів постачання. Тому для бізнесу вкрай важливо диверсифікувати свою базу постачальників, забезпечуючи безперервність навіть тоді, коли один із ланцюгів постачання порушується. Це може включати пошук постачальників у безпечних регіонах, диверсифікацію постачальників і розгляд можливості локалізації виробництва для зменшення залежності від зовнішніх ринків. Необхідно також покращити ефективність управління запасами, оскільки це діє як буфер на випадок перебоїв у ланцюгах постачання. Підприємствам необхідно оптимізувати рівень запасів, щоб передбачити потенційні перебої в постачанні.

14. Фінансовий резерв і диверсифікація активів. Створення фінансового резерву та розподіл інвестицій між різними активами і регіонами може допомогти уникнути найгірших наслідків фінансової нестабільності. В умовах коливання вартості валюти під час війни форвардні контракти можуть забезпечити певну стабільність, гарантуючи, що бізнес не буде повністю залежати від нестабільних валютних курсів [7].

15. Вивчення регуляторного середовища. Необхідно зосередити увагу на моніторингу законодавчих і регуляторних змін, а також побудувати відносини з місцевими урядовими структурами, щоб швидко адаптувати





стратегію бізнесу під нові умови. Вихід на альтернативні ринки зменшує залежність від потенційно санкційних регіонів. Під час укладення контрактів з партнерами важливо передбачити можливість їхнього перегляду в разі непередбачених обставин, таких як війна, а також мати альтернативні плани для виконання зобов'язань. Тому інвестиції в комплексне юридичне консультування дають можливість оперування з мінливим законодавством країни та юридично вирішити питання з неминучими порушеннями контрактів зі сторони бізнесу чи партнерів в умовах воєнного стану.

16. Адаптація асортименту та маркетингова стратегія. Регулярний аналіз ринку може прогнозувати зміни попиту, що дозволяє бізнесу відповідно коригувати виробничі та маркетингові стратегії. Відповідь на змінний попит споживачів може полягати не лише в коригуванні асортименту, але й у зміні рекламних компаній, акцентуючи увагу на товарах першої необхідності та основних потребах [7].

17. Психологічне підтримання співробітників і навчання. Працівники, турбуючись про свою безпеку та безпеку своїх родин, можуть страждати від зниження морального духу та продуктивності. Надання консультаційної правової та психологічної допомоги, гнучкий графік роботи або навіть можливість віддаленої роботи можуть допомогти у підтриманні добробуту працівників.

18. Оптимізація витрат та інноваційні рішення. Пошук нових технологій та методик, які допоможуть оптимізувати витрати, може бути ключем до успіху в умовах війни. Необхідно регулярно проводити аудит для виявлення та усунення неефективних рішень з метою полегшення тягаря зростаючих операційних витрат. Також необхідно мати належне страхове покриття та добре структурований план дій на випадок непередбачуваних обставин, що може пом'якшити потенційні втрати активів [5].

19. Моніторинг геополітичної ситуації й аналіз ризиків. Систематичний аналіз ризиків допоможе прогнозувати потенційні загрози та розробляти стратегії їхнього уникнення.

Таким чином, міжнародна економічна діяльність підприємств в умовах воєнного стану потребує нових підходів і стратегій. Розроблення стратегій кризового управління, адаптація логістичних ланцюгів, пошук нових ринків – це ключові аспекти удосконалення. Історія неодноразово показувала, що завдяки адаптивності, передбачливості та стратегічному плануванню підприємства можуть орієнтуватися в хаосі війни. Розуміючи виклики та проактивно реагуючи на них, бізнес може не лише пережити війну, але й відкрити для себе нові шляхи зростання.

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

---

**Література:** 1. Broadberry S., Harrison M. *The Economics of the First World War*. Cambridge, UK : Cambridge University Press, 2005. 344 p. 2. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання ЗЕД в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308>. 3. Коваленко В. С. *Стратегії менеджменту в умовах кризи*. Київ : ХНЕУ, 2017. 4. Левченко О. О. *Міжнародна економіка: виклики та рішення*. Львів : ЛНУ, 2018. 5. Сергієнко В. П. *Воєнна економіка та її вплив на бізнес*. Донецьк : ДНУ, 2015. 6. Smith J. *War and Trade: The Historical Nexus*. Cambridge University Press, 2005. 7. Rodriguez P. *Financial Mechanisms in War Time Trade*. *Journal of Economic Studies*. 2012. Vol. 23 (5). P. 456–477. 8. Ahmed S., Brooks D. *Cyber Warfare and Trade: The New Business Frontier*. *Business & Tech Review*. 2018. Vol. 14 (2). P. 65–85.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

УДК 339.1

Місюра Ф. О.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Проведено комплексне дослідження, які цифрові технології підприємства використовують для обізнаності бренду та просування на міжнародні ринки, які тренди маркетингу допомагають підприємствам залучити більше споживачів та збільшити свій прибуток.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг, соціальні мережі, вебсайт, Інтернет, просування, цільова аудиторія, цифрові технології.



**Annotation.** A comprehensive study was conducted, which digital technologies enterprises use for brand awareness and promotion to international markets, which marketing trends help enterprises attract more consumers and increase their profits.

**Keywords:** digital marketing, social networks, website, Internet, promotion, target audience, digital technologies.



Технології продовжують стабільно розвиватися. Ні для кого не секрет, що сучасні технології суттєво вплинули на те, як підприємства та компанії продають себе та свої продукти чи послуги своїм цільовим аудиторіям. Постійний вплив цифрових технологій на маркетингові стратегії можна розглядати як перевагу. Розробивши більш комплексну стратегію цифрового маркетингу, яка виходить за рамки соціальних медіа та цифрової реклами, компанії можуть розширити охоплення та продовжувати розвивати впізнаваність бренду.

Порівняно зі своїми конкурентами, компанії, які постійно слідкують і застосовують сучасні цифрові тренди, можуть внести необхідні корективи у свою діяльність, оскільки вони більш гнучкі, ніж інші компанії, які не слідують або неправильно впроваджують цифрові тренди у своїй роботі.

Однією з головних причин успіху використання цифрових технологій є те, що вони дозволяють компаніям відстежувати поведінку споживачів у режимі реального часу. Кожну цифрову компанію можна відстежувати з точки зору охоплення, залученості та коефіцієнтів конверсії. Це надає абсолютно нового значення маркетинговим дослідженням, розуміючи потреби клієнтів, як ніколи раніше. Таким чином, інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію бізнесу може лише допомогти краще досягти загальних маркетингових і бізнес-цілей, дозволяючи брендам отримати уявлення про поведінку споживачів і краще задовольняти їхні потреби [9].

Вивченню впливу цифрового маркетингу на просування товарів чи послуг присвячено багато досліджень українських та зарубіжних учених, серед яких М. Сторм, А. Савицький [3], А. Чарльзворт, О. Марчук, В. Рубан [2], О. Уголькова. Крім того, багато дослідників вивчали, як відомі компанії виходять на міжнародні ринки та як вони продовжують успішно використовувати цифрові технології для просування продукції: Е. Пафітіс [5], Н. Гілліленд [10], А. Гонсалес, О. Белікова. На українському ринку та на тому, як українські компанії просувають свою продукцію, у своїх дослідженнях зосередилися такі вітчизняні вчені: Ю. Головчук, Н. Краус, О. Голобородько, В. Рубан [2]. Проведені дослідження потребують більш широкого узагальнення та виділення основних методів, які сприятимуть підвищенню попиту та впізнаваності бренду продукції компанії на міжнародному ринку.

В епоху цифрових технологій і глобалізації бізнесу інформаційні технології стають важливим інструментом для ІТ-компаній для інтернаціоналізації та залучення клієнтів з усього світу. У цій статті ми проаналізуємо використання інструментів цифрового маркетингу ІТ-компаніями на міжнародних ринках і розглянемо ключові аспекти, які сприяють його успіху.



1. Вебсайт та оптимізація для пошукових систем (SEO): Наявність професійного вебсайту є першим кроком для будь-якої ІТ-компанії, що прагне працювати на міжнародному ринку. Сайт повинен бути інформативним, легкодоступним та оптимізованим для пошукових систем. Правильний SEO підвищує видимість сайту в результатах пошуку і допомагає залучати цільовий трафік.

2. Соціальні медіа: Використання соціальних мереж є важливим аспектом цифрового маркетингу. ІТ-компанії повинні створювати та публікувати цікавий контент, спілкуватися зі своєю аудиторією та використовувати рекламні кампанії для залучення нових клієнтів.

3. Електронна пошта та маркетингова автоматизація: Використання e-mail-маркетингу є ефективним способом спілкування з клієнтами та потенційними клієнтами. Маркетингова автоматизація дозволяє автоматизувати процеси розсилки, персоналізувати повідомлення та відстежувати реакцію аудиторії.

4. Контент-маркетинг: Створення цікавого та корисного контенту є важливим аспектом цифрового маркетингу. ІТ-компанії можуть публікувати блоги, відео, інфографіку та інший контент, що допомагає побудувати експертність та залучити увагу аудиторії.

5. Використання аналітики: Моніторинг та аналіз результатів цифрового маркетингу є важливим етапом. ІТ-компанії повинні використовувати аналітичні інструменти для відстеження показників ефективності своїх маркетингових кампаній та вносити корективи в стратегію на основі отриманих даних.

6. Міжнародний культурний контекст: Важливо розуміти культурні відмінності та особливості міжнародного ринку. Інтернаціоналізація ІТ-компаній передбачає адаптацію маркетингових стратегій до специфіки кожного регіону.

7. Маркетингова стратегія: ІТ-компанії повинні розробляти цільову маркетингову стратегію для міжнародного ринку, включаючи вибір маркетингових каналів, цільової аудиторії та підходів до просування продуктів або послуг.

8. Конкурентна перевага: Щоб вирізнитися серед конкурентів на міжнародному ринку, ІТ-компанії повинні розвивати свої унікальні переваги та пропозиції, які привертають клієнтів.

Загалом, успіх ІТ-компанії на міжнародному ринку залежить від комплексного підходу до цифрового маркетингу. Важливо не лише використовувати ці інструменти, але й адаптувати їх до конкретних обставин і потреб вашої компанії. Постійний аналіз і коригування стратегій дозволяють нам досягти успіху на міжнародному ринку в сфері ІТ.

Аналіз результатів цифрового маркетингу є невід'ємною частиною його ефективного використання. ІТ-компаніям дуже важливо визначити ключові показники успіху, такі як нові клієнти, коефіцієнт конверсії, відвідуваність вебсайту тощо. Це дозволяє переглянути вашу маркетингову стратегію, визначити слабкі місця та внести необхідні зміни для досягнення кращих результатів.

Враховуючи швидкий розвиток цифрових технологій, ІТ-компанії повинні бути готові постійно аналізувати та оновлювати свої інструменти цифрового маркетингу. Залучення нових інструментів і вдосконалення вже використовуваних інструментів допоможе ефективно просувати продукти і послуги компанії на міжнародному ринку.

Тому ІТ-компанії повинні інтегрувати у свою діяльність ефективні інструменти цифрового маркетингу, такі як вебсайти, SEO, соціальні мережі та маркетинг електронною поштою. Важливо постійно аналізувати результати та оновлювати свої стратегії для досягнення кращих результатів на міжнародному ринку.

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

---

**Література:** 1. Карпенко Н. В., Іваннікова М. М. Технології цифрового маркетингу для малих і середніх підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 114–118. 2. Рубан В. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 30 (1). С. 143–146. 3. Sawicki A. Digital Marketing // *World scientific news*. 2016. URL: <http://www.worldscientificnews.com/>. 4. Douglas Karr. 10 Modern Technologies That Are Enhancing Digital Marketing. 2019. URL: <https://martech.zone/modern-technologies-impacting-digital-marketing/>. 5. Effy Pafitis. Starbucks' Marketing Strategy: What Your Company Can Learn. 2020. URL: <https://www.startingbusiness.com/blog/marketing-strategy-starbucks>. 6. Ellie. Apple Marketing Strategy: 8 Precious Lessons to Learn. 2022. URL: <https://www.mageplaza.com/blog/apple-marketing>



strategy.html. **7.** Ivory Research. Essay on Analysis of Digital Marketing at Apple Inc. 2021. URL: <https://www.ivoryresearch.com/samples/essay-on-analysis-of-digital-marketing-at-apple-inc/>. **8.** John Allen. Eight things to learn from Apple's marketing strategy. 2020. URL: <https://www.appleworld.today/2020/10/26/eight-things-to-learn-from-apples-marketing-strategy/>. **9.** Macy Storm. The Benefits of Digital Marketing: 6 Advantages of Online Advertising. 2020. URL: <https://www.webfx.com/blog/marketing/benefits-of-digital-marketing/>. **10.** Nikki Gilliland. Eight awesome social campaigns from Starbucks. 2020. URL: <https://econsultancy.com/eight-awesome-social-campaigns-from-starbucks/>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМКІВ ВИГОТОВЛЕННЯ ПРОДУКЦІЇ ДЛЯ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ МЕТОДОМ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

УДК 339.137

Мариконь В. Й.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті за допомогою методу аналізу ієрархії визначено пріоритетні напрямки виготовлення продукції, враховуючи від керівництва таких критеріїв до вибору пріоритетних напрямків виготовлення продукції: можливість швидко перекваліфікуватись; вартість і доступність сировини; попит на ринку; строки розробки та впровадження на підприємстві; очікувана рентабельність.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, метод аналізу ієрархії, пріоритетні напрямки маркетингової стратегії.



**Annotation.** In the article, using the method of hierarchy analysis, the priority areas of production are determined, taking into account the following criteria from the management to the selection of priority areas of production: the ability to quickly retrain; cost and availability of raw materials; market demand; terms of development and implementation at the enterprise; expected profitability.

**Keywords:** marketing strategy, method of analysis of hierarchies, priority areas of marketing strategy.



Кондитерські вироби з цукру – звичний продукт для споживачів у всьому світі. Ринки розвинених країн дуже зрілі і насичені. В результаті одним із ключових факторів розвитку і зростання продажів в цій категорії є впровадження інноваційних продуктів з новими смаками, ароматизаторами, текстурами, формами і упаковками.

Ще однією важливою глобальною тенденцією, яка впливає на кондитерську промисловість в цілому, особливо на цукрову промисловість, є тенденція до здорового способу життя, яка найбільш виражена в розвинених країнах з високим рівнем доходу населення, стримуючи зростання виробництва цукрових кондитерських



виробів у розвинених країнах і зміщуючи акцент на країни, що розвиваються, головним чином в Азійсько-Тихоокеанському регіоні і на Близькому Сході.

Функціональність, багатий склад продуктів – ця тенденція є результатом підвищеної уваги до здорового способу життя і корисного харчування, що є істотною перевагою для розвинених країн Європи, Північної Америки та Азії.

Виробникам необхідно застосовувати нові методи виробництва традиційних кондитерських виробів, які не тільки знижують потенційний ризик для здоров'я, пов'язаний з високим вмістом цукру, але і сприяють підвищенню добробуту споживачів.

Обмежують додавання білого цукру або замінюють його іншими підсолоджувачами (медом та ін.).

Згідно з дослідженням Mintel GNPD, на європейському ринку недостатньо «корисних» солодошів (без цукру, без штучних барвників / смакових добавок, без натуральних підсолоджувачів) [4].

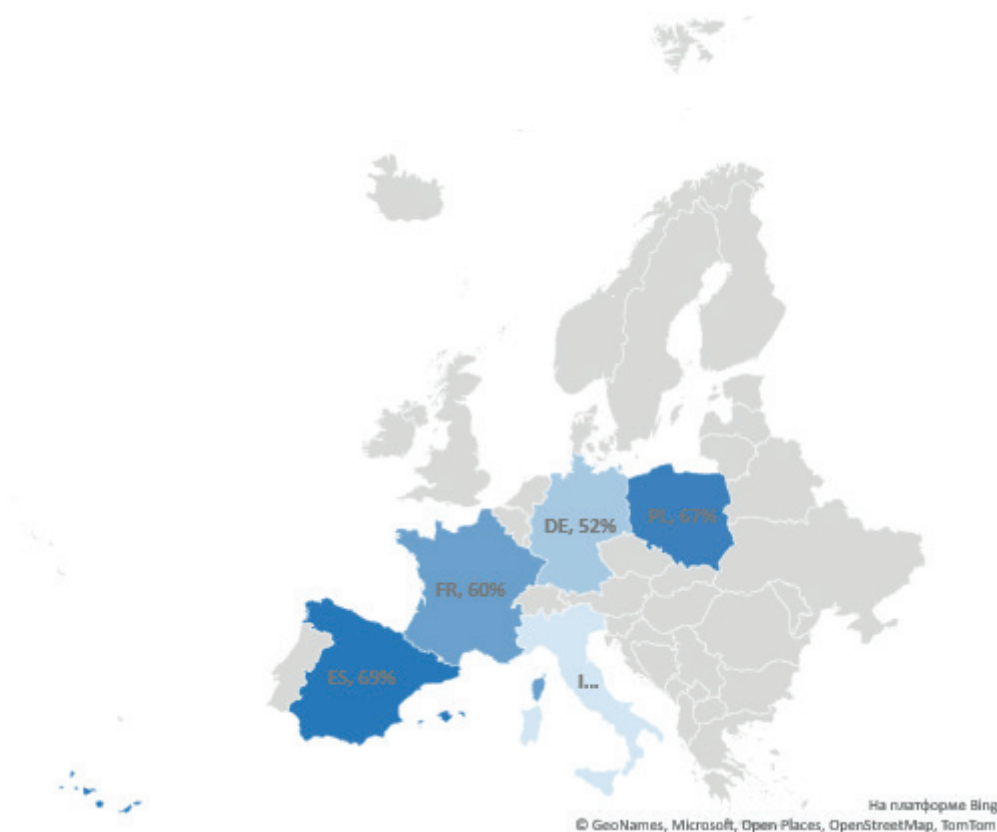


Рис. 1. Європа: на ринку недостатньо «здорових» солодошів, % згодних

Продаж кондитерських виробів багато в чому залежить від сезону. Наприклад, в Європі, Північній і Південній Америці продаж кондитерських виробів найбільш популярна на Різдво, Великдень і Хелловін, коли споживачі зацікавлені в продуктах з ароматами, особливими смаками, формами і упаковками, придатними для сезону (кориця, червоне вино, імбирні пряники, Великодній кролик, яйця тощо).

Солодоші традиційно люблять діти і молодь. Яскраві кольори, цікаві текстури та форми, а також привабливі упаковки важливі для цієї цільової групи. Для упаковки часто використовуються персонажі мультфільмів.

Молоді дорослі споживачі, особливо в країнах Азії, віддають перевагу продуктам з «веселими» смаками, формами, текстурами та упаковками (наприклад, цукерки зі смаком коли, без цукру або ті, що «вибухають»).

Найбільшими ринками збуту цукрових кондитерських виробів є Сполучені Штати, Німеччина, Велика Британія, Франція, Китай та Індія. Розвинені країни (США, Німеччина, Нідерланди, Велика Британія, Франція та Австралія) також є найбільшими споживачами кондитерських виробів на душу населення, але очікується, що зростання продажів у цих країнах буде низьким або негативним протягом наступних 5 років.





Неправильне вживання солодоців призводить до ожиріння та інших захворювань. Всесвітня федерація боротьби з ожирінням попереджає, що до 2035 року майже у 20 млрд людей буде діагностовано ожиріння. А глобальні економічні наслідки цього захворювання досягнуть 44,32 трлн доларів на рік, що становить майже 3 % світового ВВП. Йшлося про економічні наслідки пандемії COVID-19 у 2020 році. За прогнозами дослідників Всесвітньої федерації по боротьбі з ожирінням, до 2060 року Україна втратить 210 млрд дол., 5,69 % ВВП через ожиріння. Для порівняння: за даними Національної статистичної служби, минулого року через повномасштабну війну ВВП втратив 29,1 % [4].

Враховуючи усі перераховані вище фактори, врахування яких дасть змогу розширити міжнародні ринки збуту, також визначено, що у ТОВ «Полюс» [3] є сили та можливості для реалізації стратегії виробництва нового кондитерського виробу на зовнішні ринки.

Маркетингова стратегія компанії [2] пов'язана з необхідністю збільшення частки ринку. Оскільки ця задача являє собою складний об'єкт з ієрархічною структурою, був використаний метод ієрархічного аналізу, який полягає в декомпозиції задачі на все більш прості компоненти і подальшій обробці послідовності рішень осіб, що приймають рішення, шляхом попарного порівняння [1] з метою вибору пріоритетних напрямків для виробництва продукції для виходу на зарубіжні ринки. Він сконструйований для подальшої обробки методом матричної алгебри безперервних суджень фахівців, який розкладає складні проблеми на кілька простих складових (кількісних і якісних) і дає оцінки при попарному порівнянні критеріїв і альтернатив. Водночас метод є системним, економічним з точки зору часу на його застосування, вимагає залучення невеликого числа фахівців, дозволяє отримати нові знання з предмета оцінки, перевіряє обґрунтованість і несуперечливість суджень отриманих фахівців.

За умов висунення керівництвом таких критеріїв до вибору пріоритетних напрямків виготовлення продукції: можливість швидко переключитись (С1); вартість і доступність сировини (С2); попит на ринку (С3); строки розробки та впровадження на підприємстві (С4); очікувана рентабельність (С5). Особою, яка приймає рішення, було визначено, що критерії вибору повинні бути розташовані таким чином:  $C1 > C2 > C5 > C4 > C3$  (критерії наведено в табл. 1).

Таблиця 1

**Кваліметрична характеристика вибору пріоритетних напрямків виготовлення продукції для виходу на зовнішні ринки методом аналізу ієрархій**

Характеристики	Виробництво печива	Виробництво функціональних солодоців	Виробництво шоколадних цукерок
С1 Можливість швидко переключитись	+	+	-
С2 Вартість і доступність сировини	Низька вартість і легка доступність	Висока вартість і легка доступність	Висока вартість і складна доступність
С3 Попит на ринку	високий	високий	високий
С4 Строки розробки та впровадження на підприємстві	9 місяців	6 місяців	1 рік
С5 Очікувана рентабельність	Середня	Висока	Висока

Вибір бажаного напрямку виробництва оцінюється за психометричною шкалою Сааті, що включає такі показники для оцінки характеристик: відсутність різниці – 1, слабка різниця – 3, сильна різниця – 5, дуже сильна різниця – 7, абсолютна різниця – 9 та проміжна оцінка.

Наступним кроком є оцінка пріоритету обраної властивості, тобто наскільки і якою мірою властивість має пріоритет при попарному порівнянні, матрицю якого наведено в табл. 2.



Таблиця 2

**Матриця пріоритетів властивостей**

	C1	C2	C3	C4	C5	W <sub>i</sub>	W <sub>норм</sub>
C1	1	2	9	5	3	3,06	0,43
C2	1/2	1	8	4	3	2,17	0,3
C3	1/9	1/8	1	1/3	1/5	0,25	0,03
C4	1/5	1/4	3	1	1/3	0,55	0,08
C5	1/3	1/3	5	3	1	1,11	0,16
M	2,14	3,75	26	13,33	7,53	7,14	1

Визначення пріоритетності критеріїв при виборі альтернативи здійснюється за формулами (1)–(2):

$$W_i = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n a_{ij}} , \quad (1)$$

$$W_{\text{норм}} = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} , \quad (2)$$

де  $W$  – компонента власного вектора матриці (середнє значення оцінок пріоритетності);

$W_{\text{норм}}$  – нормований вектор матриці попарних порівнянь (вектор пріоритетів);

$a_{ij}$  – значення елементів матриці.

Оцінка узгодженості думок експертів здійснюється за формулами (3)–(5):

$$\lambda = \sum_{i=1}^n a_{ij} \cdot W_{\text{норм } i} , \quad (3)$$

$$I_c = \frac{\lambda - n}{n - 1} \leq 0,2 , \quad (4)$$

$$OC = \frac{I_c}{I_{cc}} , \quad (5)$$

де  $\lambda$  – власне значення матриці;

$I_c$  – індекс узгодженості;

$I_{cc}$  – середнє значення індексу узгодженості;

$OC$  – відношення узгодженості;

$n$  – кількість критеріїв (альтернатив).

При оцінці якості експертування коефіцієнт відповідності був визначений рівним 0,02. Оскільки значення в діапазоні (0; 0,1) є прийнятними, перевірку можна вважати послідовною.

Після розрахунку місцевих пріоритетів джерела фінансування виходить матриця місцевих пріоритетів, яку наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Матриця локальних пріоритетів**

0,62	0,07	0,67	0,07	0,06
0,14	0,35	0,08	0,75	0,79
0,24	0,58	0,25	0,18	0,15



Після множення отримано вектор глобальних пріоритетів, значення якого наведено в табл. 4

Таблиця 4

#### Вектор глобальних пріоритетів

Джерело	Значення пріоритетності
Виробництво печива	0,32
Виробництво функціональних солодошів	0,36
Виробництво шоколадних цукерок	0,28

Найвище значення пріоритетності спостерігається у «Вироблення функціональних солодошів», однак різниця від «Виробництво печива» і «Виробництво шоколадних цукерок» незначна.

Науковий керівник – канд. екон. наук, доцент Кіта М. О.

**Література:** 1. Ершова Н. М. Принятие решений на основе метода анализа иерархий. *Вісник Придніпровської держ. акад. будва і архітектури*. 2015. № 9 (210). С. 39–45. 2. Лошенко О., Галан Л., Посохов І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 123–131. 3. Офіційний сайт ТМ «Polus». URL: <https://polus.ua/>. 4. Тренди світового ринку кондитерських виробів з цукру // Портал «Дія.Бізнес». URL: <https://export.gov.ua/industry/review/25>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 339.5

Осінська О. Б.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті проведено аналіз поняття інновацій як важливого фактору конкурентоспроможності підприємства та досліджено класифікацію ключових факторів впливу на конкурентоспроможність у сучасній літературі. Активна інноваційна політика на підприємстві є необхідною для забезпечення його конкурентоспроможності та успішного функціонування.

**Ключові слова:** інновації, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, стратегічне управління.





**Annotation.** The article analyzes the concept of innovation as an important factor in the competitiveness of an enterprise and studies the classification of key factors influencing competitiveness in the modern literature. An active innovation policy at an enterprise is necessary to ensure its competitiveness and successful functioning.

**Keywords:** innovation, competitiveness, competitive advantage, strategic management.



Основною умовою існування організації у світі, що постійно змінюється, є її розвиток. Організації, що постійно вдосконалюються, стають більш конкурентоспроможними завдяки своїй здатності адаптуватися до мінливості оточуючого середовища. Інновації підприємства сприяють укріпленню ринкових позицій, збільшують ефективність наявних бізнес процесів. Тому саме інновації є важливим чинником у конкурентній боротьбі.

Дослідженням конкурентних переваг займалися вчені: М. Портер [1], Д. Кревенс та Ш. Шіпп [2]. Взаємозв'язок інновацій та рівня конкурентних переваг досліджували: Л. Г. Смоляр та М. Д. Коцюба [3], М. Г. Саєнко [4], А. А. Гальчук [5].

**Метою** статті є дослідження та аналіз впливу інновацій на підвищення рівня його конкурентоспроможності підприємства.

Після дослідження чисельних літературних джерел можна виділити різні класифікації факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Майкл Портер систематизував фактори на основі трьох підходів [1]. Перший з них співвідносить фактори конкурентоспроможності підприємства з різними виробничими факторами, які поділені на кілька основних груп: людські ресурси, фізичні ресурси, грошові ресурси, інфраструктура та ресурси знань. Другий підхід розділяє фактори на загальні та спеціалізовані. Загальні фактори – це переваги, якими можуть користуватися кілька підприємств. Спеціалізовані фактори, з іншого боку, формують основу конкурентоспроможності підприємства, демонструючи його відмінні якості. Третій підхід поділяє фактори конкурентоспроможності на дві категорії: основні та розвинуті. Основні фактори об'єктивно існують і вимагають мінімальних інвестицій для створення та підтримки, таких як клімат, природні ресурси та географічне розташування. Зазвичай вони не впливають суттєво на конкурентоспроможність конкретного підприємства, тому що вони широко доступні для підприємств у певному регіоні чи місті. Розвинуті фактори відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності та вимагають значних і довгострокових фінансових зобов'язань. Ці фактори включають найсучасніші механізми обміну інформацією, кваліфіковану робочу силу та сучасні шляхи наукового пошуку та дослідження.

Девід Кревенс та Шеннон Шіпп запропонували поділяти чинники конкурентоспроможності на зовнішні, внутрішні і двосторонні [2]. Зовнішні фактори формують зв'язки підприємства з навколишнім середовищем, одночасно впливаючи на розвиток внутрішніх процесів. Вони відображаються в економічному середовищі, законодавстві, споживчих перевагах тощо. З іншого боку, внутрішні фактори включають в себе ефективне управління ресурсами, ефективність виробничих процесів, контроль якості тощо. Водночас двосторонні фактори підкреслюють взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми, наголошуючи на тому, що розвиток і успіх підприємства залежать від уміння ефективно поєднувати внутрішні та зовнішні аспекти своєї діяльності. Ця класифікація допомагає краще зрозуміти складну взаємодію чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Японський вчений Т. Коно виділяє п'ять рівнів чинників конкурентоспроможності [4]:

1. Результати діяльності попереднього періоду. Оцінює діяльність підприємства в попередньому періоді на основі прибутку.
2. Потенціал вищої ланки керівництва. Дає змогу виокремити здібності керівництва підприємства, їхні можливості адекватно оцінювати ринкову ситуацію та ухвалювати неординарні рішення.
3. Стратегія підприємства. Виокремлює стратегію підприємства, спрямовану на підтримку і розширення частки ринку для основної продукції та завоювання нових сегментів для нової продукції.
4. Виробничі потужності, збутові можливості та інноваційний потенціал. Фактори, що перебувають на четвертому рівні, мають розвиватися паралельно, щоб забезпечити ефективність.
5. Частка ринку. Відображає результат і мету діяльності підприємства, вимірювані часткою ринку.

У цій моделі підкреслюється основна залежність: чим більший прибуток, тим вища конкурентоспроможність, і навпаки. При цьому відображено зв'язок між конкурентоспроможністю підприємства та його інноваційним потенціалом.



Інші автори, своєю чергою, пропонують оцінювати конкурентоспроможність за допомогою геометричної моделі [3]. Ця фігура складається з векторів-променів, де кожен являє собою радіус кола при максимальному потенціалі можливостей економічного суб'єкта. Висота піраміди представляє ринкову частку підприємства, вказуючи на рівень його конкурентоспроможності. Остаточну оцінку конкурентоспроможності можна визначити шляхом розрахунку об'єму піраміди. Модель показує як різні фактори, такі як конкурентоспроможність виробу, фінансовий стан підприємства, ефективність маркетингової діяльності, рентабельність продажів і ефективність менеджменту, можуть бути реалізовані через призму їх взаємозв'язку з інноваційним потенціалом.

Загальний зовнішній вигляд взаємозв'язку розвитку інноваційного потенціалу та рівня конкурентоспроможності можна зобразити таким чином (рис. 1). Цей графічний підхід дозволяє краще зрозуміти, як інновації впливають на конкурентоспроможність.

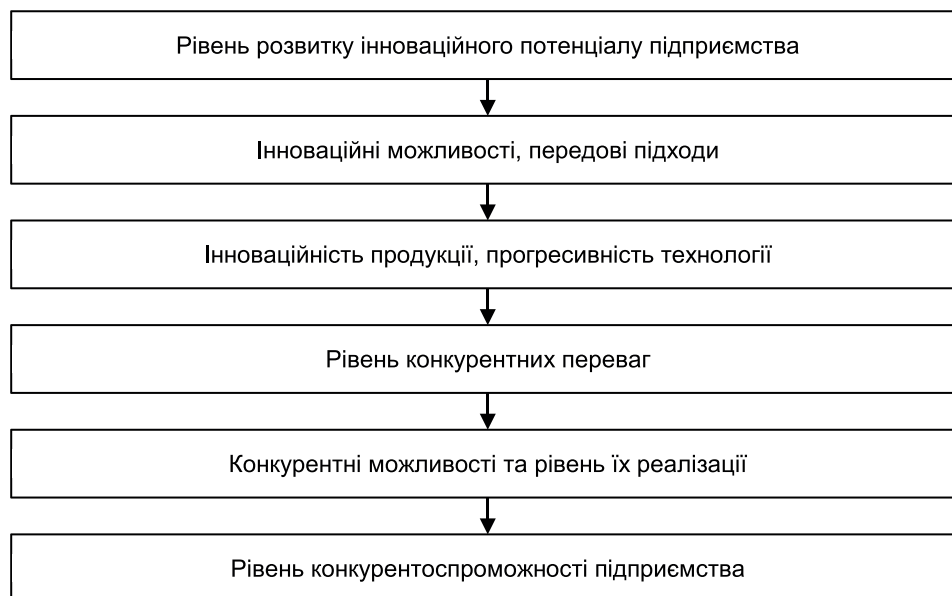


Рис. 1. **Взаємозв'язок розвитку інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності підприємства [3]**

Гальчук А. А. зазначає, що інновації стають необхідним елементом для підтримки та розвитку конкурентних переваг підприємства в умовах активної конкуренції на ринку [5].

Стратегічне управління інноваційною діяльністю відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг [6]. Першими з яких є технологічні конкурентні переваги. Стратегічне впровадження технологічних інновацій спрямоване на створення та удосконалення сучасного технологічного базису підприємства. Це може включати в себе впровадження передових виробничих технологій, автоматизацію процесів та розвиток новаторських продуктів.

Економічні конкурентні переваги, своєю чергою, це ефективне впровадження інновацій, що може призвести до зниження витрат, оптимізації виробничих процесів та забезпечення додаткових економічних вигід для підприємства. Наступними конкурентними перевагами є людські конкурентні переваги. Оволодіння трудовими ресурсами регіону чи персоналом підприємства новими технологіями може створити людські конкурентні переваги. Це вимагає постійного підвищення кваліфікації та освіти, що дозволяє підприємству бути конкурентоспроможним на ринку праці.

Ринкові конкурентні переваги. Стратегічні інновації можуть дозволити підприємству сформувати нові потреби на ринку або покращити існуючі. Це може включати розробку унікальних продуктів або послуг, які відповідають потребам клієнтів. Соціальні конкурентні переваги. Інновації можуть також допомогти підприємству вирішувати соціальні виклики сучасного світу, наприклад, стосовно сталості, екологічної відповідальності або включеності. Це може позитивно впливати на сприйняття бренду та співвідношення зі споживачами.

У сучасному світі вплив інноваційних чинників на розвиток підприємства є суттєвим та комплексним. Зв'язок між інноваціями та конкурентоспроможністю підприємства знаходить своє відображення в підвищен-





ні організаційно-технічного рівня виробництва та вдосконаленні продукції чи послуг, що надає підприємству конкурентні переваги. Тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати системний підхід, який враховує необхідний рівень розвитку виробництва та фази життєвого циклу товару. Інновації впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, проте підприємство повинно дотримуватися таких вимог [7]:

- ефективність витрат. Рівень витрат на впровадження інновацій має бути порівняний з банківськими ставками за відповідний період кредиту;
- системний підхід. Інновації повинні мати системний характер, не допускаючи виникнення диспропорцій між організаційно-технічним рівнем виробництва та рівнем продукції, що випускається підприємством;
- цільове спрямування інновацій. Кожна конкретна інновація повинна мати визначені цілі і вирішувати конкретні завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- неперервна інноваційна діяльність. Інноваційна діяльність повинна бути неперервною та мати чітку організаційну спрямованість, враховуючи організаційну зв'язаність техніко-технологічних рішень із економічними цілями.

Вітчизняні підприємства повинні розширювати свою інноваційну діяльність шляхом активізації внутрішніх факторів інноваційного потенціалу: розширення застосування інформаційних ресурсів (впровадження в структуру підприємства інноваційно-інформаційних центрів, впровадження електронних комунікацій); активізація кадрових ресурсів (активне залучення кадрових ресурсів до інноваційної діяльності, забезпечення постійного підвищення кваліфікації працівників); використання досвіду інноваційних систем провідних світових фірм (адаптація досвіду діяльності інноваційних систем провідних світових фірм до сучасних умов вітчизняної економіки) [8].

**Висновок.** Вплив інновацій на підвищення конкурентоспроможності підприємства є суттєвим для забезпечення його успішного функціонування в умовах постійних змін. Запровадження інновацій вимагає точного виконання ряду вимог та належної уваги до деталей. Вітчизняні підприємства мають стратегічно розширювати свою інноваційну діяльність, активізуючи внутрішні фактори інноваційного потенціалу. Дотримання цих принципів сприятиме утвердженню підприємства на ринку, а у кращому випадку створить основу для сталого розвитку. Отже, активна інноваційна політика на підприємстві є необхідною для забезпечення його конкурентоспроможності та успішного функціонування.

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

---

**Література:** 1. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 1998. 390 с. 2. Cravens D. W., Shipp S. H. Market-driven strategies for competitive advantage. *Business Horizons*. 1991. Vol. 34.1. P. 53–62. 3. Смоляр Л. Г., Коцюба М. Д. Розвиток інноваційного потенціалу як фактор забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Економіка і держава*. 2008. № 9. С. 26–29. 4. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Екон. думка, 2006. 390 с. 5. Гальчук А. А. Інновації як чинник конкурентоспроможності економіки. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 136–138. 6. Брітченко І. Г., Гаврилко П. П. Стратегічне управління інноваційною діяльністю як основа конкурентоспроможності. *Науковий вісник УжНУ*. 2012. № 35/2012. Ч. 1. С. 27–32. 7. Крикуненко Д. О. Розробка системи мотивації персоналу як одного з елементів мотиваційного управління на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 212–217. 8. Харів П. С., Собко О. М. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону : [монографія] Тернопіль : Екон. думка, 2003. 184 с.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СПОСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ РЕКЛАМНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

УДК 659.1

Панкова К. А.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Досліджено способи оптимізації рекламної стратегії за допомогою цифрового маркетингу. Виділено види, сильні та слабкі сторони цифрового маркетингу. Оцінено цифровий маркетинг як один із видів сучасної рекламної стратегії підприємства.

**Ключові слова:** рекламна стратегія, позиціонування, цільовий споживач, цифровий маркетинг.

**Annotation.** Ways to optimize the advertising strategy with the help of digital marketing have been studied. Types, strengths and weaknesses of digital marketing are highlighted. Digital marketing is evaluated as one of the types of modern advertising strategy of the enterprise.

**Keywords:** advertising strategy, positioning, target consumer, digital marketing.

Цифровий маркетинг є одним з найпотужніших способів ведення сучасної рекламної кампанії, особливо на міжнародному ринку. Цифровий маркетинг пропонує широкий спектр можливостей для просування товарів або послуг: безліч форматів, можливість чіткого таргетингу, можливість детального аналізу рекламних кампаній, швидкість внесення змін, запуск і зупинка рекламних кампаній, широкий вибір тестування, персоналізація звернення, відгуки користувачів, робота з лідерами думок в Інтернеті, можливості ремаркетингу тощо. У сучасному світі, де культура соціальних мереж розвивається кожен день, дослідження методів цифрового маркетингу завжди залишається актуальним.

Багато досліджень було проведено в цій галузі, зокрема, зазначені питання вивчали А. Берковіц, К. Т. Гордон, М. Р. Стаффорд, Р. Дж. Фабер, Ел Райс і Лаура Райс та інші науковці.

**Метою** статті є узагальнення інформації щодо використання цифрового маркетингу як одного із способів оптимізації рекламної стратегії компанії на міжнародному ринку.

Рекламна стратегія – це план охоплення та переконання клієнта купити продукт або послугу. Основними елементами плану є сам продукт і його переваги, клієнт і його характеристики, відносні переваги альтернативних маршрутів, за допомогою яких клієнт може бути проінформований про продукт, і оптимізація результуючого вибору з огляду на бюджетні обмеження. Фактично це означає, що цілі мають бути чіткими, середовище – зрозумілим, засоби – впорядкованими, а вибір має бути зроблений на основі наявних ресурсів. Ефективне оцінювання продукту, визначення ринку, аналіз засобів масової інформації та вибір бюджету призводять до створення оптимального плану з урахуванням обмеженості ресурсів.

Офіційні рекламні стратегії базуються на «заяві про позиціонування», технічному терміні, який описує продукт або послугу компанії, як вони відрізняються від конкуруючих продуктів і послуг і за допомогою яких засобів вони досягають споживача [1]. У такій заяві про позиціонування завжди очевидний кластер цінностей, які представляє продукт або послуга, і асоціаційні рамки, в які вони вписуються. Заява про позиціонування повинна також включати в себе профіль цільового клієнта та причини, чому він купує цей продукт або цю послугу. На пізнішому етапі розробляються додаткові дані про «цільового споживача», коли стратегію конкретизують.

Цільовий споживач – це складна комбінація осіб. Перш за все, це стосується людини, яка в кінцевому рахунку купує продукт. Далі – ті, хто за певних обставин вирішує, який товар буде куплений (але фізично його не купує). Нарешті, сюди входять ті, хто впливає на купівлю товарів (діти, дружина та друзі). Після того як продукт і його оточення зрозуміле, а цільовий споживач визначений, слід оцінити шляхи досягнення споживача – засоби комунікації. Для власника бізнесу доступні п'ять основних каналів: друк (головним чином газети і жур-



нали), аудіо (FM і AM радіо), відео (рекламні ролики), всесвітня мережа (Інтернет), пряма поштова розсилка, зовнішня реклама (рекламні щити, реклама в громадському транспорті). Таким чином, вирішальним етапом у розробленні рекламної стратегії є четвертий, а саме: як вибрати оптимальні засоби, враховуючи бюджетні обмеження, щоб охопити найбільшу кількість цільових споживачів відповідно сформульованим повідомленням.

Кожен із доступних каналів має свої переваги, недоліки та моделі витрат, але сьогодні доцільно розглянути цифровий маркетинг, тобто рекламну стратегію в Інтернеті.

Цифровий маркетинг – це шлях просування будь-якого продукту через принаймні одну форму електронних засобів масової інформації. Ця форма маркетингу значно відрізняється від традиційного маркетингу. Цифровий маркетинг складається з різних методів і каналів, які дозволяють будь-якій компанії вивчати цю форму маркетингу, щоб дізнатися, що для них працює, а що ні.

Цифровий маркетинг – це маркетингове середовище, за допомогою якого бренди звертаються до потенційних клієнтів і продають їм продукти через онлайн-платформи. Він також пропонує брендам новий метод зв'язку з клієнтами, спілкування та здійснення онлайн-продажів.

Сьогодні ми живемо в технологічно розвинутому світі, де все можливо через Інтернет, – це ядро цифрового маркетингу [2]. У суспільстві, де відбувається боротьба з дефіцитом і зростанням цін, цифровий маркетинг є способом змінити це. Інтернет легко доступний кожному в будь-якій частині земної кулі, що додатково підвищує цінність цифрового маркетингу для міжнародних компаній: неважливо, чи це корпорація-гігант чи маленька компанія, яка тільки починає свій вихід на міжнародний ринок. До того ж, Інтернет вже не є лише привілеєм певного класу суспільства. Цифровий маркетинг є перевагою для бізнесу.

Людям надзвичайно зручно купувати будь-що в Інтернеті, не виходячи з дому, адже це економить час. Вони можуть прочитати різні відгуки (як позитивні, так і негативні), які покупці залишили до них. Також дуже легко порівняти ціни на багатьох вебсайтах і вибрати те, що найкраще відповідає конкретним потребам і вимогам. Це корисно для людей з обмеженими можливостями та може допомогти їм виконувати свою роботу та жити незалежним життям. Це також допомагає самим компаніям, великим чи малим. Трейдери можуть розміщувати рекламу за менші гроші або навіть безкоштовно, якщо знають, де і як це краще робити. Продукти часто стають вірусними без жодних інвестицій у маркетинг. Це значною мірою допомагає малому бізнесу приваблювати нових клієнтів. Основне завдання полягає в тому, щоб коректна інформація про правильні продукти дійшла до потрібного клієнта [3]. Саме тут на допомогу приходить стратегія цифрового маркетингу. Завдяки аналізу даних маркетологам легко націлитися на потрібну аудиторію за допомогою правильної реклами продуктів, які їм можуть знадобитися. Саме це робить цифровий маркетинг успішним більше, ніж будь-що інше. Пошук потрібної аудиторії та націлювання на неї можуть значно збільшити продажі. Деякі інструменти також можна використовувати для аналізу та пропозиції кращих варіантів маркетингу. Це допомагає продавцям популяризувати свої товари.

Існують такі типи цифрового маркетингу (табл. 1).

Таблиця 1

### Типи цифрового маркетингу

Тип цифрового маркетингу	Загальна характеристика
SEO (оптимізація для пошукових систем)	Пошукова оптимізація допомагає розширити результативність онлайн, які з'являються в пошукових системах. Якщо бізнес займає високі позиції на сторінці результатів пошукової системи (SERP), обсяг трафіку, який отримує його вебсайт, збільшується. З використанням SEO пасивні відвідування сторінки компанії можуть стати активними та отримати більшу привабливість
Пошуковий маркетинг	Маркетинг у пошукових системах – це техніка, за допомогою якої компанія може придбати певний рекламний простір, зокрема на пошукових платформах Bing Ads, Facebook Paid Promotions або навіть Google або Instagram [4]. Одним із прикладів є реклама з оплатою за клік, коли маркетолог платить пошуковій системі за кожен клік, який робить користувач
Маркетинг у соціальних мережах	Зараз соціальні мережі відіграють важливу роль у просуванні товарів і послуг будь-якої компанії та дають можливість цілеспрямовано взаємодіяти з потенційними споживачами. З соціальних мереж легко отримати зворотний зв'язок або залучення. Соціальні мережі також використовують для розміщення замовлень, завдяки чому користувачеві набагато простіше знайти сторінку, перевірити, чи вона заслуговує довіри, на основі взаємодії з іншими клієнтами, а також розміщувати замовлення без проблем. Висловлювання щодо поточних ситуацій або розміщення публікацій лише заради залучення та дотепних коментарів – все це може допомогти мати велику клієнтську базу, забезпечує видимість, а також просування самого продукту
Контент-маркетинг	Щоб підвищити видимість, репутацію та рекламувати себе, потрібно приділити багато уваги та зусиль для створення контенту. Зміст має бути точним, якісним, прозорим і чітким, щоб виділитися та підвищувати SEO



Усі ці різноманітні форми цифрового маркетингу доступні дуже швидко і за ціною, набагато нижчою, ніж традиційна реклама. Неважко зрозуміти, чому так багато компаній віддають перевагу цій формі маркетингу для просування.

Але чи завжди цифровий маркетинг є найкращим вибором? В цьому контексті доцільно детальніше розглянути переваги та недоліки цифрового маркетингу (табл. 2).

Таблиця 2

**Переваги та недоліки цифрового маркетингу**

Переваги	Недоліки
Рентабельність. Цифрові рекламні носії, такі як SEO, PPC тощо, порівняно дешевші за звичайні. Маркетинг у соціальних мережах – це найдоступніший і найшвидший спосіб просування продуктів бренду	Проблеми кібербезпеки та конфіденційності. Оскільки кіберзлочинність є однією з найбільш серйозних перешкод розвитку технологій, компанії повинні впроваджувати тільки максимально безпечні маркетингові операції
Ефективне глобальне та місцеве охоплення. Цифровий маркетинг може охопити цільову аудиторію на міжнародному рівні, на відміну від традиційних методів, які можуть бути обмеженими, особливо територіально. Це також сприяє підвищенню видимості на місцевому рівні, особливо коли ринок залежить від місцевої репутації	Брак доступності. Хоча методи цифрового маркетингу забезпечують глобальне та місцеве охоплення, все ще є люди, які не мають доступу до Інтернету. Приблизно 66 % населення світу користуються інтернетом, а отже третина все ще має бути орієнтована за допомогою традиційного маркетингу
Швидкий брендинг у великих масштабах. Спрямовуючи персоналізовані кампанії на сайти, які найчастіше відвідує аудиторія, можна створити всесвітній бренд. Цифровий маркетинг також пропонує різні підходи до того, щоб бренд став надійнішим і сприятливішим. Найкращий спосіб представити досвід бренду [5]. Онлайн-маркетинг дає змогу використовувати кілька стратегій для передачі одного повідомлення, тобто виділяє бренд серед інших. Це дозволяє цифровим маркетологам представити досвід бренду за допомогою зображень, відео, текстів і будь-якого змісту	Залежність від новітніх технологій. Використання новітніх пристроїв і програмного забезпечення є значним капіталовкладенням, неможливим для малого бізнесу. Компанії, які використовують нові функції, можуть втратити необізнану клієнтську базу та потребують кращого знання сучасних технологій. Наприклад, компанії, які використовують мобільні додатки, не зможуть зв'язатися з людьми без смартфонів. Маленькі проблеми можуть призвести до великих наслідків. Якщо на веб-сайті компанії повільно завантажуються сторінки, поганий інтерфейс користувачів та інші технічні недоліки, аудиторія, ймовірно, перейде до конкурентів
Встановлення воронки продажів. Цифровий маркетинг створює воронку онлайн-продажів, яка відстежує шлях цільової аудиторії від онлайн-відвідувача до постійного клієнта. Це допомагає відповідно змінювати досвід продажів клієнтів і індивідуальні брендингові кампанії для кращої ймовірності сприятливих результатів	Глобальна конкуренція. Отримання глобального охоплення за допомогою цифрового маркетингу створює виклики, такі як міжнародна конкуренція. Компанії, яким не вдається виділитися чи привернути значну увагу, зникають. Як наслідок, продавці повинні постійно застосовувати відповідні маркетингові методи
Забезпечення персоналізації та точного націлення. Цифровий маркетинг приділяє більше уваги індивідуальному досвіду клієнтів, ніж традиційний. Наприклад, найновіший штучний інтелект допомагає негайно вирішувати базові та складні запити. Це допомагає компанії встановити чіткі цілі щодо споживачів на основі віку, статі, професії, інтересів, хобі чи інших критеріїв	Протистояння негативним відгукам. Широкий доступ до відгуків в Інтернеті призводить до того, що бренди піддаються чесній критиці. Це може походити від поганої репутації та охоплення бренду. Тому іноді це може впливати на психічне здоров'я та продуктивність працівників
Легке відстеження результатів. Компанії можуть аналізувати ефективність маркетингових стратегій і добровільно працювати над необхідними змінами. Вони також використовують цифрові маркетингові звіти, офіційну документацію результатів маркетингового каналу після певного періоду	Антибрендові дії. Оскільки бренд зростає, він стає відкритим для злих намірів, які погіршують його репутацію. Наприклад, окремі особи/групи можуть публікувати неправдиві, погані відгуки про продукти на різних платформах
Більші вигоди для компанії. Оскільки інтернет зараз є найвигіднішим місцем для отримання потенційних клієнтів, компанії можуть отримати значну вигоду від впровадження таких стратегій. Цифровий маркетинг приносить кращу віддачу від інвестицій, ніж традиційні методи	Імовірність крадіжки стратегій. Оскільки світова громадськість використовує інтернет, конкуренти компанії також можуть копіювати їхні інноваційні маркетингові методи. Це може допомогти їм отримати подібні результати. Тому компанії повинні постійно прагнути до нових ідей, щоб залишатися лідером

Незважаючи на всі вищезазначені недоліки, цифровий маркетинг залишається одним із найпопулярніших і найдієвіших інструментів маркетингової стратегії для багатьох міжнародних компаній. Перспективними напрямками для подальших досліджень є пошук шляхів ефективного використання цифрового маркетингу для просування компаній конкретної сфери бізнесу

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



**Література:** 1. Ковальчук С. В., Ковінько О. М., Лісовський І. В. Роль цифрового маркетингу в активізації міжнародної бізнес-діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. № 1. С. 55–73. 2. Пилипчук В. П. Соціальні мережі в процесі просування послуг підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 2 (10). С. 60–65. 3. Ліпсман Е. Глобальна електронна комерція. URL: <https://www.emarketer.com/content/globalecommerce-2019>. 4. Шереметинська О. В., Варфоломеєва Ю. Р. Оцінка ефективності імпорتنих операцій підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 97–100. 5. Ковтун Е. О., Поліщук І. В., Турець Ю. М. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 (1). С. 172–174.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ І ТЕХНОЛОГІЙ ГЛОБАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ В ІТ-СЕКТОРІ

УДК 658:339

Панфілова В. Є.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** Розглянуто питання адаптації до культурних різниць, використання інноваційних ІТ-інструментів і стратегії глобального розширення та запропоновано оптимальні шляхи підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства в умовах високої міжнародної конкуренції.

**Ключові слова:** глобальний маркетинг, ефективність ІТ-підприємства, міжнародний ринок, конкурентоспроможність, глобальна конкуренція, маркетингові стратегії.



**Annotation.** The article considers the issues of adaptation to cultural differences, the use of innovative IT tools and global expansion strategies, and suggests the best ways to increase the competitiveness of an IT enterprise in a highly competitive international environment.

**Keywords:** global marketing, efficiency of an IT enterprise, international market, competitiveness, global competition, marketing strategies.



У сучасному ІТ-середовищі визначення оптимальних інструментів та технологій для глобального маркетингу стає ключовим завданням для підприємств, що прагнуть ефективно виходити на міжнародні ринки. Постановка проблеми полягає в тому, як визначити та вибрати інструменти, які найбільше підходять для досягнення мети підвищення ефективності діяльності ІТ-підприємства при виході на міжнародний ринок.

Цей дослідницький процес виходить за межі простого переліку інструментів та технологій. Такий аналіз не тільки розглядає практичні аспекти використання різноманітних інструментів, але й створює наукову основу для вибору оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємства на глобальному ринку.





**Мета** статті – розглянути аспекти глобального маркетингу та вивчити інструменти та технології, які можуть сприяти досягненню поставленої мети.

ІТ-підприємства можуть використовувати різноманітні інструменти та технології для успішного позиціонування на міжнародному ринку. Ці засоби включають електронну комерцію для реалізації продуктів і послуг в онлайн-середовищі, глобальний цифровий маркетинг через соціальні мережі та пошуковий маркетинг, а також контент-маркетинг. Важливою є локалізація та мовні сервіси для адаптації до різних мов та культур. Аналітика даних дозволяє збирати та інтерпретувати інформацію про міжнародний ринок, а інтелектуальні технології, такі як штучний інтелект та машинне навчання, сприяють персоналізації продуктів і автоматизації процесів. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) полегшують ефективне ведення взаємодії з клієнтами на глобальному рівні. Віртуальна реальність (VR) та розширена реальність (AR) використовуються для створення захоплюючих віртуальних просторів та презентацій. Клауд-технології надають доступ до даних та забезпечують масштабованість бізнес-процесів, а блокчейн-технології забезпечують безпеку транзакцій та оптимізацію ланцюга постачання на міжнародному ринку. Ці інструменти разом допомагають підприємствам успішно взаємодіяти з міжнародною аудиторією та оптимізувати свою глобальну діяльність.

Створення цифрової економіки, яка охоплює цифровий сектор та нові цифрові послуги, стало глобальним трендом, про що свідчать дані про двозначні щорічні темпи зростання цифрового сектора у кількох країнах [1, с. 143–172]. Цифрова економіка охоплює екосистему для бізнесу в цілому включно з інтернет-платформами, цифровими рішеннями, платформами для електронної комерції, виробниками та дистриб'юторами цифрового контенту, окрім провайдерів ІТ та телекомунікаційних послуг.

Технологія блокчейн являє собою цінний інструмент, який гарантує можливість відстеження та валідації транзакцій, а також допомагає знизити кількість необхідних паперових документів та адміністративні витрати, пов'язані з обробкою тих чи інших операцій. Можливість відстеження транзакцій забезпечується завдяки децентралізованій структурі даних, яка генерує зашифрований цифровий запис про транзакцію. Ці записи утворюють перелік у вигляді блоків. Кожен учасник може оновлювати перелік записів для реєстрації останніх транзакцій. Ця технологія докорінно змінює спосіб реєстрації та відстеження продуктів [2].

Блокчейн є дуже перспективним трендом української ІТ-галузі. За деякими оцінками, до початку глобального буму у цій галузі Україна утримувала до 13 % світового ринку. Наразі це вже не так, тому що ринок виріс дуже швидко, але в Україні продовжує існувати сильна та відома спільнота фахівців, яка забезпечує наявність серйозної бази для подальшого розвитку цього сегменту за умови створення сприятливої нормативної бази.

Таблиця 1

### Переваги та недоліки основних інструментів, які використовують ІТ-компанії

Інструмент	Переваги	Недоліки
Цифровий маркетинг	Широкий охоплення аудиторії. Вимірювання ефективності	Конкуренція. Можливість перенасичення рекламою
Електронна комерція	Глобальний доступ до клієнтів. Автоматизація процесів	Конкуренція на міжнародному рівні. Проблеми з безпекою транзакцій
Мовні сервіси та локалізація	Покращує взаємодію з різними культурами. Збільшує розуміння споживачів	Вимагає значних ресурсів для перекладів. Може призвести до непорозуміння при неправильній локалізації
Цифрові аналітичні інструменти	Дані для прийняття рішень. Визначення ефективності стратегій	Вимагають експертної компетенції для аналізу. Можуть бути складними для розуміння
Інтернет-реклама	Широкий охоплення аудиторії. Точне налаштування цільових груп	Зростання вартості реклами. Може бути блокована програмами для блокування реклами
Віртуальна реальність та розширена реальність	Вражаючий інтерактивний взаємодію. Виділення бренду	Високі витрати на розробку. Обмежена доступність для деяких аудиторій
Електронна пошта	Доступний та дешевий канал маркетингу. Особистий спосіб спілкування	Може сприйматися як надмірне спам-повідомлення. Низька конверсія
Контент-маркетинг	Створення цінного та корисного контенту. Сприяє побудові авторитету	Вимагає часу для розробки високоякісного контенту. Не завжди має миттєвий вплив
Маркетплейси	Доступ до великої аудиторії. Можливість використання готової інфраструктури	Залежність від правил маркетплейсу. Конкуренція з іншими продавцями
Відеомаркетинг	Забезпечує візуальну привабливість. Може викликати сильні емоції	Вимагає професійного обладнання. Високі витрати на виробництво відео



Можна зазначити такі характеристики українського IT-ринку: зростання професіоналізму серед IT-фахівців та компаній-замовників, що сприяє грамотнішому вибору технологій виконання бізнес-завдань із урахуванням майбутнього розвитку; зростаючий інтерес організацій та підприємств до бізнес-рішень для підвищення ефективності роботи; усвідомлення необхідності автоматизації процесу управління інформацією та збереженням даних з метою отримання конкурентних переваг; необхідність відповідності до законодавчих вимог; прагнення до збільшення прозорості бізнесу та інвестиційної привабливості [3, с. 31–36].

Технології, такі як штучний інтелект, аналітика даних і блокчейн, суттєво впливають на стратегії глобального маркетингу в IT-секторі. Штучний інтелект дозволяє персоналізувати маркетинговий контент і передбачати поведінку користувачів. Аналітика даних надає можливість глибокого аналізу ринків та ефективного використання отриманих відомостей. Блокчейн забезпечує безпеку та прозорість у транзакціях, що є ключовим для побудови довіри в глобальних маркетингових кампаніях. Ці технології разом революціонізують підходи до маркетингу, роблячи їх більш точними, ефективними і спрямованими на індивідуальні потреби клієнтів.

Адаптація інструментів маркетингу в IT для різних культур та ринків є ключовою стратегією для глобальних підприємств. Це може включати локалізацію контенту, де текст перекладається та включає елементи місцевої культури, або використання різних соціальних мереж та медіа, популярних у конкретних регіонах. Прикладом успіху є стратегія McDonald's, яка адаптує свої рекламні компанії та меню до місцевих культур. Також важливо враховувати тон і стиль комунікації, щоб вони були прийнятними та зрозумілими для цільової аудиторії в різних частинах світу.

Майбутнє глобального маркетингу в IT-галузі буде сформоване впливом нових технологій та стратегій бізнесу. Ключові перспективи та тренди включають в себе штучний інтелект та автоматизацію, зосередження на відмінностях та персоналізації, використання розширеної реальності та віртуальної реальності, акцент на екологічність та етичність, зростання впливу відео та стрімінгових платформ, а також розвиток маркетингу в мережі блокчейн. Ці фактори взаємодіятимуть, визначаючи ефективні стратегії для компаній у сучасному глобальному IT-середовищі.

Додатково треба зазначити, що зростання використання мобільних пристроїв та застосунків для швидкого доступу до інформації вимагає від маркетологів оптимізації контенту для мобільних платформ. Поширення інтернету речей (IoT) відкриває нові можливості для збору та використання даних про споживачів, що сприяє удосконаленню стратегій персоналізації та створенню інноваційних продуктів. Глобальні кризи, такі як пандемія, підкреслюють важливість гнучкості та швидкості в адаптації маркетингових стратегій під змінні умови. Успішні компанії все більше акцентують на значущості взаємодії зі споживачами через соціальні мережі та інші канали, щоб будувати активні спільноти та підтримувати відкритий діалог.

Загалом глобальний маркетинг в IT-галузі майбутнього буде визначений не лише технологічними інноваціями, але й глибоким розумінням потреб споживачів та гнучкістю в адаптації до змін у світі бізнесу та суспільства. Маркетинговий процес є однією з основоположних концепцій маркетингу [5, с. 316].

Створення наукової основи для вибору оптимальних шляхів підвищення конкурентоспроможності IT-підприємства на глобальному ринку включає в себе комплексний аналіз різних аспектів. Маркетингові дослідження необхідно проводити на глобальному рівні, враховуючи макроекономічні, політичні, соціокультурні та технологічні фактори, а також аналізуючи стратегії конкурентів. Важливо вивчати та адаптуватися до культурних різниць, враховуючи психологічні та культурні особливості цільової аудиторії [4, с. 112–116].

Окрім цього, дослідження має охоплювати ефективність використання IT-інструментів, включаючи новітні технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та аналітика даних. Питання глобального розширення вимагає вивчення різних стратегій входу на нові ринки та оцінки готовності IT-інфраструктури підприємства.

Наукова основа також передбачає аналіз методів входу на ринок (франчайзинг, стратегічні партнерства, створення філіалів) та розгляд глобальної логістики для забезпечення ефективного постачання та розподілу. Підтримка цифрового маркетингу включає створення мультимовних та локалізованих вебсайтів та контенту, а також ефективне використання глобальних соціальних мереж для збільшення обізнаності та взаємодії з аудиторією.

**Висновок.** У результаті проведеного дослідження виявлено ключові аспекти, які визначають підвищення конкурентоспроможності IT-підприємств на глобальному ринку. Врахування макроекономічних, політичних, соціокультурних та технологічних факторів виявилось важливим для розробки ефективних стратегій маркетингу та бізнес-розширення. Адаптація до культурних різниць та використання інноваційних IT-інструментів, таких як штучний інтелект та блокчейн, допомагають створювати конкурентні переваги. Щодо перспектив подальших досліджень, важливо розглядати технологічні тренди, зосереджуючись на високорозвинених рішеннях



нях, таких як квантові обчислення. Також слід акцентувати увагу на стратегіях кібербезпеки в умовах постійно зростаючих загроз. Глибший аналіз глобальних ринків дозволить ідентифікувати специфічні вимоги різних країн для більш ефективної локалізації продуктів та послуг. Дослідження впливу екологічних стратегій на конкурентоспроможність ІТ-підприємств, а також аналіз глобальних аспектів дигітальної трансформації, також становлять важливі напрямки подальших досліджень. В цілому ці напрями досліджень покликані розширити розуміння та оптимізувати стратегії ІТ-підприємств у глобальному конкурентному середовищі.

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

---

**Література:** 1. Бухт Р., Хікс Р. Визначення, концепція та вимірювання цифрової економіки. *Вісник міжнародних організацій*. 2018. Т. 13. № 2. С. 143–172. 2. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://www.oecd.org>. 3. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 2. С. 31–36. 4. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112–116. 5. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 316 с.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.



## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГЕННЯ В УКРАЇНУ

УДК 338.24

Радін Г. Г.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** *Управління ризиками в ІТ-сфері в умовах військового стану в Україні стає надзвичайно актуальним завданням, оскільки ця сфера є ключовою для розвитку країни, але зазнає великих викликів через воєнні дії. У статті розглянуто стандарти управління ризиками, такі як PMBOK® Guide і ISO 31000, а також враховано досвід попередніх криз, зокрема пандемії COVID-19.*

**Ключові слова:** *управління ризиками, повномасштабне вторгнення, стандарти управління ризиками, адаптація, гнучкість.*

---

**Annotation.** *Risk management in the IT sector under martial law in Ukraine becomes an extremely relevant task, as this area is key to the country's development but faces major challenges due to military actions. The article considers risk management standards such as PMBOK® Guide and ISO 31000, and also takes into account the experience of previous crises, in particular the COVID-19 pandemic.*

**Keywords:** *risk management, full-scale invasion, risk management standards, adaptation, flexibility.*

---



Ключові аспекти успішних проєктів включають чітку мету, планування, ефективне керівництво, управління ризиками, комунікацію, заохочення команди, моніторинг і оцінку, врахування інтересів зацікавлених сторін, адаптацію, документацію, звітування, залучення досвіду. Військовий конфлікт в Україні вніс нові виклики в цей процес. Тому **метою** статті став аналіз основних аспектів управління ризиками в ІТ-галузі в умовах військового стану та визначення стратегії для їхнього успішного вирішення.

Управління проєктними ризиками включає в себе такі процеси, як: планування, ідентифікацію, аналіз, розробку стратегій реагування, моніторинг та контроль ризиків проєкту [1].

В умовах кризи та повномасштабної війни менеджерам проєктів потрібно адаптуватися до нових викликів і ризиків:

- безпека команди. Війна охопила всю Україну, внаслідок чого багато людей опинились в зоні бойових дій;
- кібербезпека. Конфлікт проявляється не тільки на фізичному рівні, але і в кіберпросторі, починаючи з масових атак на національні ІТ-системи;
- клієнтські ризики. Українські ІТ-компанії конкурують на світовому ринку, де безпека є ключовим питанням для інвесторів;
- логістичні ризики. Війна спричинила масову міграцію населення, що ускладнило комунікації та ефективність роботи;
- планування та ресурси. Криза вимагає перерозподіл ресурсів і зміни стратегій, що робить управління проєктами та плануванням більш складними завданнями;
- нестабільність і невизначеність. Військовий конфлікт вносить невизначеність у бізнес-процеси, що може шкодити довгостроковому плануванню та розвитку компаній.

Управління ризиками є важливою частиною управління проєктами і бізнес-процесами, особливо в умовах складності та невизначеності, які можуть виникнути внаслідок різних факторів, таких як військовий конфлікт або інші кризові ситуації. Важливі елементи управління ризиками включають елементи, які описані в табл. 1.

Таблиця 1

#### Ключові елементи управління ризиками в бізнес-проєктах

Елемент	Опис
Планування управління ризиками	Цей етап передбачає розроблення стратегії та плану дій для управління ризиками на проєкті або в організації. Він визначає, як будуть ідентифіковані, оцінювані і контролюватися ризики протягом всього процесу
Ідентифікація ризиків	Цей етап передбачає виявлення потенційних ризиків, які можуть впливати на досягнення цілей проєкту або бізнесу. Включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх процесів та ідентифікацію факторів ризику
Кількісна оцінка ризиків	На цьому етапі ризики оцінюються за їхнім впливом та ймовірністю виникнення. Це допомагає визначити, наскільки критичними є ризики та які ресурси вони потребують для управління
Планування реагування на ризики	Після ідентифікації і оцінки ризиків розробляються стратегії реагування
Моніторинг та контроль ризиків	Після того як стратегії реагування визначені і впроваджені, важливо постійно моніторити і контролювати ризики протягом всього проєкту або бізнес-процесу. Це дозволяє вчасно виявляти зміни у ризиках та вживати відповідних заходів [2]

Умови війни можуть створювати унікальні ризики та виклики для бізнесу, і вибір стратегій реагування на ризики залежатиме від конкретної ситуації та рівня підготовки організації. У табл. 2 наведено кілька загальних стратегій, які можуть бути застосовані у проєктному управлінні.



Таблиця 2

### Загальні стратегії, які можуть бути застосовані у проектному управлінні

Стратегія	Опис
Уникнення ризику	Ця стратегія передбачає вжиття заходів для уникнення або зменшення впливу ризику на проєкт або бізнес
Прийняття ризику	Ця стратегія означає прийняття ризику як необхідної складової процесу. Іноді ризик може бути прийнятний, оскільки він може бути допустимим або неможливо його повністю уникнути. Важливо визначити межу прийняття ризику і вжити заходів для мінімізації його наслідків
Трансфер ризику	Ця стратегія передбачає передачу відповідальності за ризик на іншу сторону, зазвичай шляхом укладення страхового договору. Наприклад, компанія може укласти угоду про страхування від ризику втрати від військових дій
Пом'якшення ризику	Ця стратегія передбачає вжиття заходів для зменшення впливу ризику. Це може включати в себе виконання додаткових тестів, підвищення безпеки, створення плану надзвичайних ситуацій тощо
Ескалація ризику	Ця стратегія використовується, коли ризик є надто складним або небезпечним для того, щоб його обробляти внутрішніми ресурсами організації. У цьому випадку ризик може бути переданий вищому рівню управління для прийняття рішення
Використання резервів	Ця стратегія включає в себе виділення додаткових ресурсів (фінансових, людських тощо) для вирішення проблем, які можуть виникнути внаслідок ризику [3]

Після аналізу основних ризиків і можливих стратегій їх управління слід звернути увагу на практичний аспект цього процесу.

Перше, що слід зробити для ефективного управління ризиками – це швидко адаптуватися до нової реальності. Це може передбачати релокацію ресурсів, тимчасове призупинення деяких проєктів або, навпаки, прискорення реалізації інших, відповідно до потреби моменту [4].

Також можна виділити такі практичні дії, які допоможуть працювати з ризиками на проєкті:

Комунікація із командою. Дуже важливо підтримувати постійний зв'язок із своєю командою. Це не тільки допоможе вчасно ідентифікувати нові ризики та виклики, але й підтримає моральний дух серед співробітників.

- гнучкість в роботі. Традиційні методи управління ризиками можуть не завжди бути ефективними. Тому гнучкість у прийнятті рішень, готовність швидко змінювати курс дій та адаптуватися до нових умов є ключовими;

- підготовка до довготривалого кризового режиму. Не завжди можливо передбачити тривалість конфлікту або його наслідків. Тому компанії мають бути готові до довготривалої роботи в кризовому режимі, що вимагає особливого підходу до планування та ресурсного менеджменту;

- новітні технології. У ситуаціях кризи, як повномасштабний конфлікт, новітні технології можуть стати важливим інструментом управління ризиками. Хмарні технології, штучний інтелект та аналіз великих даних можуть допомогти компаніям швидко реагувати на зміни, прогнозувати потенційні ризики та оптимізувати ресурси [5];

- соціальна відповідальність. В умовах конфлікту соціальна відповідальність компаній виходить на перенний план. Підтримка місцевих громад, співробітників, їхніх сімей, а також участь в соціальних програмах може підсилити позиції компанії на ринку, а також зміцнити її корпоративну культуру;

- здоров'я команди. Психологічний стан співробітників у військовий час вимагає особливої уваги. Організація консультацій, тренінгів зі стрес-менеджменту та психологічної підтримки може допомогти командам залишатися продуктивними і зосередженими.

Також слід зазначити, що пандемія Covid-19 навчила компанії адаптуватися до викликів, тому з початком війни вони вже мали досвід роботи в умовах надзвичайних обставин. Багато з них швидко перейшли на дистанційну роботу, впровадивши інструменти для онлайн-спілкування та співпраці, такі як Zoom і Slack. Це стало можливим завдяки збільшеному використанню хмарних рішень, які надають гнучкість і масштабованість для віддалених команд. На фоні цього інноваційні технології, такі як віртуальна реальність, стали ключовими для проведення онлайн-зустрічей і конференцій. Компанії також відчули потребу змінити свої бізнес-моделі, враховуючи зрослий попит на додатки для онлайн-торгівлі, освіти та розваг. Гнучкі графіки роботи були введені, щоб задовольнити особисті потреби співробітників у цей період. Крім того, великий акцент було зроблено на





психологічне благополуччя співробітників, з упровадженням програм підтримки та доступом до психологічних консультацій. На завершення, айді-сектор став активним партнером для урядів та організацій здоров'я, співпрацюючи над створенням мобільних додатків для відслідковування контактів та інформування громадян про Covid-19.

Досвід, отриманий під час пандемії Covid-19, дозволив компаніям ефективно ідентифікувати неконтрольовані ризики та розробляти стратегії для їх мінімізації.

Управління ризиками в умовах військового вторгнення в Україні є викликом, який вимагає специфічних навичок, гнучкості та швидкого прийняття рішень. Однак із правильним підходом до управління ризиками компанії не тільки можуть вижити в цей складний час, але й вийти з нього зміцнілими та конкурентоспроможними.

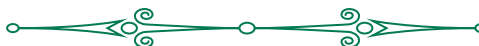
Як підкреслює Пітер Бернштейн у своїй книзі 1998 року «Against the Gods: the Remarkable Story of Risk», управління ризиками є основою розвиненого суспільства [6]. І для того щоб бути розвиненими, Україні та її громадянам життєво необхідно навчитись керувати ризиками.

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

---

**Література:** 1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Sixth Edition. URL: [https://ru.scribd.com/doc/71903814/PMBOK-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge?utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google\\_search&utm\\_campaign=Scribd\\_Google\\_DSA\\_NB\\_RoW\\_P1\\_UGC&utm\\_adgroup=Documents&utm\\_term=&utm\\_matchtype=&utm\\_device=c&utm\\_network=g&gclid=Cj0KCQjwJKqBhCaARIsAN\\_yS\\_n9aPrIa9COPGMkS\\_M39hQhtAMS3pHFRTlvsVUH7xBHz71la5AjbDMaAsteEALw\\_wcB](https://ru.scribd.com/doc/71903814/PMBOK-Guide-to-the-Project-Management-Body-of-Knowledge?utm_medium=cpc&utm_source=google_search&utm_campaign=Scribd_Google_DSA_NB_RoW_P1_UGC&utm_adgroup=Documents&utm_term=&utm_matchtype=&utm_device=c&utm_network=g&gclid=Cj0KCQjwJKqBhCaARIsAN_yS_n9aPrIa9COPGMkS_M39hQhtAMS3pHFRTlvsVUH7xBHz71la5AjbDMaAsteEALw_wcB). 2. ISO 37000:2018 – Risk management. 2021. URL: [https://ru.scribd.com/document/544087480/ISO-31000-2018-Risk-Management-Guidelines?utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google\\_search&utm\\_campaign=Scribd\\_Google\\_DSA\\_NB\\_RoW\\_P1\\_UGC&utm\\_adgroup=Documents&utm\\_term=&utm\\_matchtype=&utm\\_device=c&utm\\_network=g&gclid=Cj0KCQjwJKqBhCaARIsAN\\_yS\\_l\\_\\_chvJbdUZBBzAZIQDuR3CqrUp\\_Wt7eFTBxshxwLV1bOjk8fNXKwaAk9\\_EALw\\_wcB](https://ru.scribd.com/document/544087480/ISO-31000-2018-Risk-Management-Guidelines?utm_medium=cpc&utm_source=google_search&utm_campaign=Scribd_Google_DSA_NB_RoW_P1_UGC&utm_adgroup=Documents&utm_term=&utm_matchtype=&utm_device=c&utm_network=g&gclid=Cj0KCQjwJKqBhCaARIsAN_yS_l__chvJbdUZBBzAZIQDuR3CqrUp_Wt7eFTBxshxwLV1bOjk8fNXKwaAk9_EALw_wcB). 3. Smith P., Merritt G. Proactive risk management, controlling uncertainty in product development. New York : Productivity Press, 2002. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1152733](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1152733). 4. Cooper D., Grey S., Raymond G., Walker P. Project risk management guidelines: Managing risk in large projects and complex procurements, 2005. URL: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453ed55rrgjt55.\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1592669](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453ed55rrgjt55.))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1592669). 5. Thamhain H. J. Managing risks in complex projects, 2013. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/managing-risks-complex-projects-5946>. 6. Bernstein P. L. Against the Gods: the Remarkable Story of Risk. URL: <https://medium.com/@jonrhodes1000/against-the-gods-the-remarkable-story-of-risk-by-peter-l-bernstein-b5138e1e086f>.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.





## ОСНОВНІ ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

УДК 339.54

Святський О. І.

Магістрант 2 року навчання  
факультету міжнародної економіки і підприємництва ХНЕУ ім. С. Кузнеця

**Анотація.** У статті розглянуто механізм формування стратегії диверсифікації діяльності підприємства на зарубіжних ринках. Визначено ключові принципи розробки та впровадження стратегії диверсифікації з урахуванням сучасних проблем і тенденцій.

**Ключові слова:** стратегія диверсифікації, міжнародні ринки, розробка стратегії, етапи формування стратегії, управління та розвиток стратегії.



**Annotation.** The article examines the mechanism of forming a diversification strategy for a company in foreign markets. The key principles of developing and implementing a diversification strategy, taking into account modern problems and trends, are identified.

**Keywords:** diversification strategy, international markets, strategy development, stages of strategy formation, strategy management and development.



**Постановка проблеми.** Сьогодні для промислового підприємства, що вважає за потрібне вносити інновації на ринки, здійснює пошук нових та розвиток існуючих конкурентних переваг, розробка стратегії диверсифікації має першочергове значення. Змінилися і самі підходи до джерел і причин диверсифікації, які має підприємство. Диверсифікацію все частіше виділяють як самостійну стратегію, що здатна поліпшити глобальну ситуацію на ринку, забезпечити додаткові доходи та шляхи розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематикою теоретично-методичних підходів до формування стратегії диверсифікації наступні науковці: І. Ансофф, М. Семенченко, Р. Кроуз, М. Мартиненко, Д. Тиса, А. Томпсон, Г. Мінцберг. Переважно всі із зазначених вчених виділяють етапи формування стратегії диверсифікації в особливих умовах, в умовах внутрішнього ринку або в рамках самого підприємства. А тому спостерігається відсутність чіткої позиції до використання стратегії диверсифікації на зовнішньому ринку.

**Мета дослідження:** дослідження основних етапів формування стратегії диверсифікації, виявлення ключових принципів для ефективного впровадження стратегії на зовнішніх ринках на етапі розробки стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Все частіше підприємства замислюються над питанням диверсифікації на зовнішньому ринку. Передумовами для використання стратегії диверсифікації стає послаблення рівня конкурентоспроможності на відомих ринках, посилення конкуренції, а отже, втрата частини прибутків, спад ринків та заключна стадія життєвого циклу реалізованих товарів тощо. Перед усім ключовим є зосередження на процесі та основних етапах формування стратегії диверсифікації, що зображено на рис. 1.

Першим та основним етапом формування стратегії є детальний SWOT-аналіз компанії, бо саме він зорієнтує на можливі цілі та способи диверсифікації.

Наступним етапом слід визначити напрям та його перспективи в досягненні визначених цілей. Існує декілька основних напрямів для диверсифікації: технологій, ринків збуту, продуктів, ресурсів, постачальників тощо [1; 3; 7]. Проаналізувавши цілі та обравши відповідний напрям диверсифікації, засаджуємося на аналізі інвестиційного портфеля. Представлені етапи диверсифікації є загальними для лівової частки компанії, тому для ефективної розробки стратегії слід доопрацювати згідно з особливостями обраного підприємства.



Рис. 1. Етапи формування стратегії диверсифікації

В результаті застосування стратегії диверсифікація підприємство може знайти як потужний інструмент розвитку та збагачення, так і понести фінансові збитки, втратити конкурентоспроможність. Відповідно, в разі впровадження стратегії диверсифікації підприємство, можливо, стикнеться з такими ризиками та проблемами [2]:

- інертність стратегії до змін у часі;
- відсутність підтримки з боку співробітників;
- відсутність системи взаємодії із зовнішнім середовищем, неефективні внутрішні взаємодія й інформаційне середовище;
- високі витрати на реалізацію стратегії;
- недостовірність інформації, що використовується, та ін.

Задля уникнення подібних ризиків та проблем слід провести доскональний аналіз стратегії диверсифікації на міжнародних ринках її основних параметрів, загроз та можливостей, це дозволить мінімізувати кількість допущених помилок під час застосування стратегії. Окрім проведення детального стратегічного аналізу диверсифікації, компанія повинна мати правильно сформовану структуру управління та правильно вибудовану маркетингову стратегію для обраного міжнародного ринку, з урахуванням його специфіки.

Другий крок в процесі розробки стратегії міжнародної диверсифікації передбачає пошук та аналіз найперспективнішого напрямку для диверсифікації вибір ринку чи сегмента, що обов'язково проводиться в результаті комплексного макроекономічного аналізу, що має визначити шляхи до підвищення темпів зростання та привабливими інвестиційними показниками.

На початку пошуку, в разі невизначеності керівництва у виборі напрямку диверсифікації, доцільно буде виділити всі ідеї, провести їх оцінку на потенційну вигоду та життєздатність на обраному ринку. Основним напрямом для зростання бізнес одиниці можна назвати товарну та ринкову експансію [2; 5], які, своєю чергою, передбачають диференціацію товарів по сегментам ринку – збільшення асортименту або розширення номенклатури, котра збігається з основною бізнес одиницею.

Третій етап передбачає аналіз та оцінка знайдених варіантів, він нічим не поступається від планування створення нового бізнесу. При проведенні детального аналізу найважливішими показниками на які слід звернути увагу мають стати переваги споживачів, жорстокість конкуренції, межі діяльності конкурентів на цьому ринку, тенденції ринку до зростання чи спаду, загальну динаміку ринку.



Згодом, оцінивши всі наявні критерії, можна буде дати узагальнюючу оцінку привабливості того чи іншого варіанта диверсифікації. Провести аналіз можна, використовуючи збалансовану систему показників – BSC, яка є системою для оцінки стратегічного розвитку компанії, засновану на чотирьох складових: внутрішнє середовище, клієнти, фінансове забезпечення та персонал, методика представляє можливість не тільки оцінити стратегію, а є і засобом управління стратегією її розвитку, допомагає сформулювати конкретні цілі, завдання та нормативні показники, що їх описують.

Фінансове забезпечення описує зв'язок стратегії диверсифікації та фінансовими цілями підприємства, його можливостей, орієнтирів та стадії життєвого циклу компанії.

Персонал описує та забезпечує відповідний рівень навчання та професійного зростання персоналу – кадрову політику, показники дадуть чітке уявлення про трудові ресурси компанії їх слабкі та сильні сторони.

Клієнти – категорія, що описує цільовий сегмент ринку споживачів, за допомогою роботи з показниками частки ринку, розмірами клієнтської бази, задоволенням поточних потреб споживачів, їх дохідністю.

Внутрішні процеси характеризують ключові види діяльності для досягнення цілей споживачів та акціонерів підприємства, виконується після оцінки категорій фінансів та клієнтів, показник визначає, як налагодити бізнес-процеси задля підвищення задоволення клієнтів та акціонерів. Ключовий з показників для оцінки параметра – собівартість, якість реалізованої продукції, тривалість виробничого циклу та подальшого обслуговування споживачів [4].

Четвертий етап розробки стратегії диверсифікації полягає в оцінці інвестиційного портфеля підприємства, після оцінки напрямів для можливої диверсифікації необхідно оцінити сукупний товарний портфель підприємства, що є загальним об'єднанням асортименту всіх продуктів та послуг, котрий пропонується клієнтам, бо завжди є вірогідність, що найліпші стратегії диверсифікації не підходять для загального портфеля. Для виявлення невідповідності портфеля інвестицій слід використати аналіз за допомогою матриць: ADL, БКГ, McKinsey-GE тощо [6; 8; 9].

**Висновки.** Стратегія міжнародної диверсифікації є одним із основних стратегічних напрямів диверсифікації діяльності підприємства. Результативність потребує бездоганної управлінської компетенції та правильної структури управління компанією. У процесі формування стратегії диверсифікації необхідно виділити основні етапи розробки та впровадження даної стратегії. При розробці слід звернути увагу на стратегічний аналіз диверсифікації, пошук напрямків для диверсифікованого зростання задля зниження ризиків при реалізації стратегії.

Для цього в статті описано основні принципи розробки стратегії міжнародної диверсифікації. Задля ефективної реалізації стратегії міжнародної диверсифікації слід розробити маркетингову стратегію з огляду на обраний ринок та його особливості. Однак сформувавши та правильно реалізувавши стратегію міжнародної диверсифікації, можна отримати підвищення реалізації, ефективне використання наявних ресурсів та зменшити вірогідність спаду прибутковості за рахунок підвищення продажів.

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

---

**Література:** 1. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: tutorial. New York : McGraw-Hill Education, 2001. 128 р. 2. Ansoff H. I. Strategic Management : tutorial. London : Palgrave Macmillan, 2009. 134 р. 3. Малярець Л. М., Штереверя А. В. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2008. 180 с. 4. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3. С. 79–83. 5. Kaplan R. S., Norton D. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 70. No. 3. P. 71–79. 6. Coase R. H. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4 (16). P. 386–405. 7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : ХНЕУ, 2004. 699 с. 8. Портер М. Конкуренція : підручник. Київ, 2005. 495 с. 9. Чернишова О. Б. Конкурентоспроможність підприємства оцінка рівня та напрями підвищення : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

Стаття надійшла до редакції 04.12.2023 р.

