

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 1.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.51>**

**УДК 339.5:658.8**

*Г. А. Іващенко,*

*к. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу,*

*Харківський національний економічний університет*

*імені Семена Кузнеця, Україна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6581-0862>*

## **ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

*G. Ivashchenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of*

*International Economic Relations and Business Security,*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*

## **FORMATION OF A COMPANY'S COMMODITY STRATEGY IN AN INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT**

*До основних складових товарної стратегії належать такі елементи, як аналіз ринку, сегментація, позиціонування товару, ціноутворення, дистрибуція, маркетинг та управління портфелем продуктів.*

*Товарна стратегія в міжнародному бізнесі має свої особливості порівняно з внутрішнім ринком через складності, що виникають при міжнародній торгівлі, культурні розбіжності, мовні бар'єри, правові вимоги та інші фактори. Ключові аспекти товарної стратегії в міжнародному*

бізнесі включають: глобальний аналіз ринку, адаптацію продукту чи послуги, міжнародне позиціонування, ціноутворення, дистрибуцію, маркетинг та управління портфелем продуктів.

Оскільки ринки в різних країнах значно різняться, компанія повинна здійснити всебічний аналіз міжнародних ринків, враховуючи економічні, політичні, соціокультурні та юридичні фактори.

Компанія повинна адаптувати свої продукти або послуги з огляду на культурні та географічні відмінності між країнами. Це може включати зміни в упаковці, маркуванні, розміщенні продуктів і навіть у самій продукції.

Міжнародне позиціонування дозволяє визначити, яким чином компанія хоче бути сприйнята на глобальних ринках. Це може включати створення унікальних переваг, що відрізняють компанію від конкурентів у різних країнах.

Товарна стратегія бренду – це довгостроковий план товарної політики, орієнтований на майбутній розвиток. Він включає низку заходів, спрямованих на розширення асортименту, створення нових продуктів, вилучення з виробництва товарів, що втратили попит, вдосконалення упаковки та формування брендової стратегії.

Розвиток міжнародної діяльності відіграє важливу роль у стратегії країни, сприяючи формуванню сприятливого інвестиційного клімату та налагодженню вигідних торговельних відносин. Серед основних причин, які мотивують підприємства виходити на міжнародний ринок, можна виділити підвищення престижу, зростання прибутків, розширення масштабів виробництва та інші фактори.

Товарну стратегію неможливо розглядати без урахування реальних умов зовнішнього середовища підприємства, а також його виробничо-комерційної та маркетингової діяльності. Усі елементи стратегії та тактики товарної політики повинні відповідати вимогам ринку та поведінці конкурентів.

Відсутність чітко обґрунтованої товарної політики може призвести до нестабільності асортименту та втрати контролю над конкурентоспроможністю товарів. Формування цінової політики є складним і

*стратегічним процесом, який визначає підходи компанії до встановлення цін на її товари та послуги.*

*Визначено основні ризики ТОВ «ДЛК «Пілот» у зв'язку з зовнішньоекономічними операціями. Розроблено основні рекомендації щодо удосконалення взаємодії з імпортерами ТОВ «ДЛК «Пілот». Сформовано напрями удосконалення міжнародної товарної стратегії ТОВ «ДЛК «Пілот».*

*The main components of a product strategy include elements such as market analysis, segmentation, product positioning, pricing, distribution, marketing, and product portfolio management. Product strategy in international business has its own characteristics compared to the domestic market due to the complexities of international trade, cultural differences, language barriers, legal requirements, and other factors. Key aspects of product strategy in international business include: global market analysis, product or service adaptation, international positioning, pricing, distribution, marketing, and product portfolio management. Since markets in different countries vary significantly, a company must conduct a comprehensive analysis of international markets, taking into account economic, political, socio-cultural, and legal factors. A company must adapt its products or services to take into account cultural and geographical differences between countries. This may include changes in packaging, labeling, product placement, and even the product itself. International positioning allows you to determine how the company wants to be perceived in global markets. This may include creating unique advantages that distinguish the company from competitors in different countries. A brand product strategy is a long-term product policy plan focused on future development. It includes a number of measures aimed at expanding the range, creating new products, withdrawing from production goods that have lost demand, improving packaging, and forming a brand strategy. The development of international activities plays an important role in the country's strategy, contributing to the formation of a favorable investment climate and establishing profitable trade relations [5]. Among the main reasons that motivate enterprises to enter the international market, one can single out increased prestige, increased profits,*

*expansion of production scales, and other factors. A product strategy cannot be considered without taking into account the real conditions of the external environment of the enterprise, as well as its production, commercial, and marketing activities. All elements of the strategy and tactics of the product policy must meet market requirements and the behavior of competitors. The absence of a clearly substantiated product policy can lead to instability of the assortment and loss of control over the competitiveness of goods. The formation of a pricing policy is a complex and strategic process that determines the company's approaches to setting prices for its goods and services. The main risks of LLC "DLK "Pilot" in connection with foreign economic operations have been identified. The main recommendations for improving interaction with importers of LLC "DLK "Pilot" have been developed. The directions for improving the international product strategy of LLC "DLK "Pilot" have been formed.*

**Ключові слова:** *товарна стратегія, ритейл, імпорт, товари, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародне бізнес-середовище.*

**Keywords:** *product strategy, retail, import, goods, foreign economic activity, international business environment.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.**

З огляду на переорієнтацію виробництва на потреби споживачів в Україні, зросла потреба в детальному вивченні їхніх смаків і вимог для ефективного просування продукції на ринку. Це призвело до активного формування товарної політики підприємств, націленої на задоволення цих потреб.

Основним фактором успішної товарної політики є орієнтація на специфічні особливості споживача, що обумовлюються соціально-культурним та економічним середовищем. В умовах економічної кризи в Україні, підприємства стикаються з труднощами, що вимагають від них швидкої

адаптації, змін у товарній політиці, впровадження нових продуктів та формування партнерств.

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль у міжнародних економічних відносинах, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств у глобальній боротьбі на світовому ринку. Успішність підприємства значною мірою залежить від того, як ефективно воно розробить і реалізує товарну політику та стратегію, оскільки це визначає напрямки маркетингових і стратегічних рішень.

### **Аналіз останніх досліджень.**

Питаннями формування товарної стратегії підприємства в міжнародному бізнес-середовищі опікувались такі вчені, як Ф. Котлер, В. Руделіус, Ж.-Ж. Ламбен, О.Л. Каніщенко, Т.М. Циганкова.

Аналіз останніх досліджень підтверджує, що формування товарної стратегії в міжнародному бізнес-середовищі є багатограним процесом, який потребує балансу між глобалізацією та локалізацією, адаптацією до культурних і економічних умов кожного ринку та використанням інновацій для збереження конкурентних переваг. Ключовими факторами для успіху є глибоке розуміння ринку, стратегічне брендування, вибір правильної стратегії входу та постійний моніторинг змін на ринку.

### **Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Надзвичайно важливими та частково невирішеними залишаються питання, які пов'язані з формування товарної стратегії підприємства в міжнародному бізнес-середовищі, зокрема, для сфери ритейлу.

**Метою написання наукової статті виступає** розроблення теоретико-методичних основ та надання практичних рекомендацій щодо формування товарної стратегії підприємства в міжнародному бізнес-середовищі.

Об'єктом дослідження є товарна стратегія міжнародної компанії.

Предметом роботи є методичне забезпечення формування товарної стратегії підприємства в міжнародному бізнес-середовищі.

### **Викладання основного матеріалу.**

Для успішної діяльності на ринку необхідно мати чітко розроблену та продуману товарну стратегію. Стратегічні рішення щодо товару є основними в загальній маркетинговій стратегії підприємства [1].

Товарна стратегія – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей компанії в контексті її товарів або послуг [2]. Вона визначає, як організація буде розвивати, брендувати, рекламувати та просувати свої продукти чи послуги на ринку.

До основних складових товарної стратегії належать такі елементи, як аналіз ринку, сегментація, позиціонування товару, ціноутворення, дистрибуція, маркетинг та управління портфелем продуктів. Головною метою товарної стратегії є забезпечення відповідності продуктів або послуг компанії потребам споживачів, створення конкурентних переваг та досягнення успіху на ринку [5].

Товарна стратегія в міжнародному бізнесі має свої особливості порівняно з внутрішнім ринком через складності, що виникають при міжнародній торгівлі, культурні розбіжності, мовні бар'єри, правові вимоги та інші фактори. Ключові аспекти товарної стратегії в міжнародному бізнесі включають: глобальний аналіз ринку, адаптацію продукту чи послуги, міжнародне позиціонування, ціноутворення, дистрибуцію, маркетинг та управління портфелем продуктів.

Оскільки ринки в різних країнах значно різняться, компанія повинна здійснити всебічний аналіз міжнародних ринків, враховуючи економічні, політичні, соціокультурні та юридичні фактори.

Компанія повинна адаптувати свої продукти або послуги з огляду на культурні та географічні відмінності між країнами. Це може включати зміни в упаковці, маркуванні, розміщенні продуктів і навіть у самій продукції [4].

Міжнародне позиціонування дозволяє визначити, яким чином компанія хоче бути сприйнята на глобальних ринках. Це може включати створення унікальних переваг, що відрізняють компанію від конкурентів у різних країнах.

Визначення цін на продукцію чи послугу на міжнародних ринках повинно враховувати коливання валютних курсів, місцеві податки та інші економічні чинники. Крім того, необхідно розробити ефективні канали збуту, які б відповідали географічним відстаням та митним обмеженням.

Міжнародний маркетинг у процесі розробки товарної стратегії передбачає створення маркетингових стратегій, які враховують локальні культурні традиції, мовні бар'єри та інші чинники, що впливають на сприйняття бренду [6].

Управління портфелем продукції на міжнародному рівні передбачає оцінку та управління асортиментом товарів чи послуг з урахуванням різних рівнів попиту та конкурентної ситуації в різних країнах.

З урахуванням цих факторів, товарна стратегія в міжнародному бізнесі стає більш складною і вимагає глибоких знань глобальних ринків та вміння ефективно працювати в умовах різних культурних, економічних і політичних середовищ.

Товарна стратегія в міжнародному бізнесі включає набір стратегічних рішень і дій, спрямованих на отримання конкурентних переваг на міжнародних ринках через ефективне управління товарами чи послугами. Ключові складові товарної стратегії включають: ринковий аналіз, сегментацію ринку, позиціонування продукту, розробку продукту або послуги та ціноутворення.

Перелік елементів товарної стратегії надано на рис. 1.

Аналіз ринку є першим етапом у розробці товарної стратегії. Він передбачає оцінку попиту, рівня конкуренції, ринкових тенденцій та інших факторів, що впливають на прийняття бізнес-рішень.

Позиціонування продукту визначає, як товар чи послуга будуть сприйматися на ринку у порівнянні з пропозиціями конкурентів. Це включає формулювання унікальних переваг та визначення позиції бренду на ринку. Розробка продукту або послуги охоплює процес створення або вдосконалення товару так, щоб він відповідав вимогам цільових сегментів ринку.



**Рис. 1. Перелік елементів товарної стратегії**

Аналіз ринку є першим етапом у розробці товарної стратегії. Він передбачає оцінку попиту, рівня конкуренції, ринкових тенденцій та інших факторів, що впливають на прийняття бізнес-рішень.

Позиціонування продукту визначає, як товар чи послуга будуть сприйматися на ринку у порівнянні з пропозиціями конкурентів. Це включає формулювання унікальних переваг та визначення позиції бренду на ринку. Розробка продукту або послуги охоплює процес створення або вдосконалення товару так, щоб він відповідав вимогам цільових сегментів ринку.

Управління портфелем продуктів має базуватися на постійній оцінці та оптимізації асортименту продукції компанії, з метою максимізації доходів і досягнення стратегічних цілей. Метою товарної стратегії в міжнародному бізнесі є створення продуктів і послуг, що відповідають потребам ринку, а також їх успішне впровадження для досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого успіху на глобальному рівні.

Товарна стратегія бренду – це довгостроковий план товарної політики, орієнтований на майбутній розвиток. Він включає низку заходів, спрямованих на розширення асортименту, створення нових продуктів, вилучення з



виробництва товарів, що втратили попит, вдосконалення упаковки та формування брендової стратегії [2].

Ключові цілі товарної стратегії бренду: підвищення конкурентоспроможності, забезпечення відповідності актуальним потребам споживачів, максимізація прибутків, досягнення довгострокової стійкості на ринку та формування споживчої лояльності. Мета підвищення конкурентоспроможності полягає в тому, щоб продукція бренду була більш привабливою для споживачів порівняно з товарами конкурентів, як за якістю, так і за вартістю.

Забезпечення актуальності передбачає створення продукції, яка відповідає потребам і очікуванням споживачів, а також здатність швидко адаптуватися до змін їхніх вимог. Стратегія довгострокової стійкості має забезпечувати стабільну присутність бренду на ринку, враховуючи здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Формування споживчої лояльності включає створення позитивного іміджу бренду, розвиток довіри та відчуття зв'язку клієнтів із ним.

Досягнення цих цілей оцінюється за показниками, такими як обсяги продажів, рентабельність, ефективність витрат, зростання ринкової частки та іншими критеріями успішності бренду [7].

Сфера роздрібної торгівлі постійно змінюється під впливом новітніх технологій. Інновації, штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність, трансформують підходи до взаємодії бізнесу з клієнтами та оптимізують його діяльність. Майбутнє роздрібної торгівлі базується на впровадженні цих технологій, які відкривають можливості для створення унікального клієнтського досвіду.

В Україні функціонує значна кількість роздрібних мереж, серед яких можна виокремити «АТБ», «Сільпо», «Metro Cash&Carry Україна», «Ашан Україна», «Велика Кишеня», «Фора», «Брусничка», «Фуршет», «Клас» та «Novus». Лідерами ринку виступають компанії, такі як торгово-промислова група Fozzy Group і «АТБ-Маркет».

Розвиток роздрібної торгівлі стикається з низкою актуальних проблем, які потребують вирішення для забезпечення ефективності. Зокрема, без належного врахування цих аспектів, будь-які спроби покращити діяльність у цьому секторі можуть не дати бажаних результатів. Наприклад, несвоєчасна доставка товарів або їх постачання не в ті місця може стати перешкодою для своєчасного отримання продукції кінцевими споживачами [8].

Ще однією важливою проблемою є те, що роздрібна торгівля переважно орієнтується на реалізацію готової продукції, часто ігноруючи сировинну складову. Крім того, цей сектор характеризується низьким рівнем іноземних інвестицій, що пов'язано з нестабільною політичною ситуацією, низькою купівельною спроможністю населення та обмеженою доступністю торговельних площ [2].

Серед інших проблем можна виділити недостатню готовність роздрібних операторів до суттєвих змін, високий рівень орендної плати та недостатню насиченість ринку торговельною продукцією.

На сьогодні одним із ключових напрямів розвитку роздрібної торгівлі є впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності роботи персоналу та забезпечення повного задоволення потреб споживачів у сучасних торговельних послугах [2]. Планування розвитку послуг відіграє важливу роль у створенні комплексу пропозицій роздрібних операторів і може слугувати додатковим критерієм при виборі формату підприємства.

Глобальні кризи та потрясіння спричинили значні зміни в українській роздрібній торгівлі, однак її розвиток триває. Торгові компанії активно інтегрують світові тенденції, зокрема автоматизацію процесів і використання технологій доповненої реальності. Асортимент магазинів дедалі більше поповнюється екологічними товарами.

Відповідаючи на запити сучасних споживачів, роздрібні мережі розширили спектр послуг, зокрема запровадивши можливість зняття готівки. Адаптуючись до нових умов, українські ритейлери впроваджують коворкінги та облаштовують пункти незламності.

Підприємства роздрібного сектору активно використовують інноваційні підходи, спрямовані на залучення клієнтів, підвищення комфорту та забезпечення безпеки. Одним із ключових трендів залишається зростання обсягів онлайн-торгівлі як в Україні, так і на міжнародному рівні. Сучасні споживачі все частіше користуються як національними онлайн-платформами, так і сервісами міжнародних компаній.

Зовнішні чинники значно вплинули на діяльність галузі. У відповідь компанії були змушені переглянути свої логістичні процеси, забезпечити стабільність поставок товарів з країн Європейського Союзу та зосередитися на виробництві власної продукції. Останніми роками спостерігається зростання кількості підприємств, що розширюють свою діяльність на міжнародні ринки. Ця тенденція стає ключовою для економіки, сприяючи розвитку міжнародної торгівлі на регіональному, європейському та глобальному рівнях.

Розвиток міжнародної діяльності відіграє важливу роль у стратегії країни, сприяючи формуванню сприятливого інвестиційного клімату та налагодженню вигідних торговельних відносин [5]. Серед основних причин, які мотивують підприємства виходити на міжнародний ринок, можна виділити підвищення престижу, зростання прибутків, розширення масштабів виробництва та інші фактори.

Міжнародна діяльність ТОВ «ДЛК «ПІЛОТ» зосереджена на веденні бізнесу за межами країни, приділяючи основну увагу імпорту товарів. Стратегія компанії полягає в укладанні стратегічних контрактів, а ключовим ринком збуту є місто Харків. Серед головних переваг міжнародної діяльності компанії – можливість зміцнення конкурентних позицій завдяки виходу на нові ринки та реалізації ексклюзивних товарів, що забезпечує залучення ширшого кола клієнтів.

Аналіз імпоротної діяльності компанії ТОВ «ДЛК «ПІЛОТ» з розподілом брендів за країнами походження надано в табл. 1.

**Таблиця 1. Аналіз імпортої діяльності компанії ТОВ «ДЛК «ПЛЮТ» з розподілом брендів за країнами походження**

| Країна походження | Кількість брендів, які імпортуються | Відсоткове співвідношення, % |
|-------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| Корея             | 50                                  | 25                           |
| Китай             | 40                                  | 20                           |
| Італія            | 30                                  | 15                           |
| Польща            | 40                                  | 20                           |
| Туреччина         | 40                                  | 20                           |

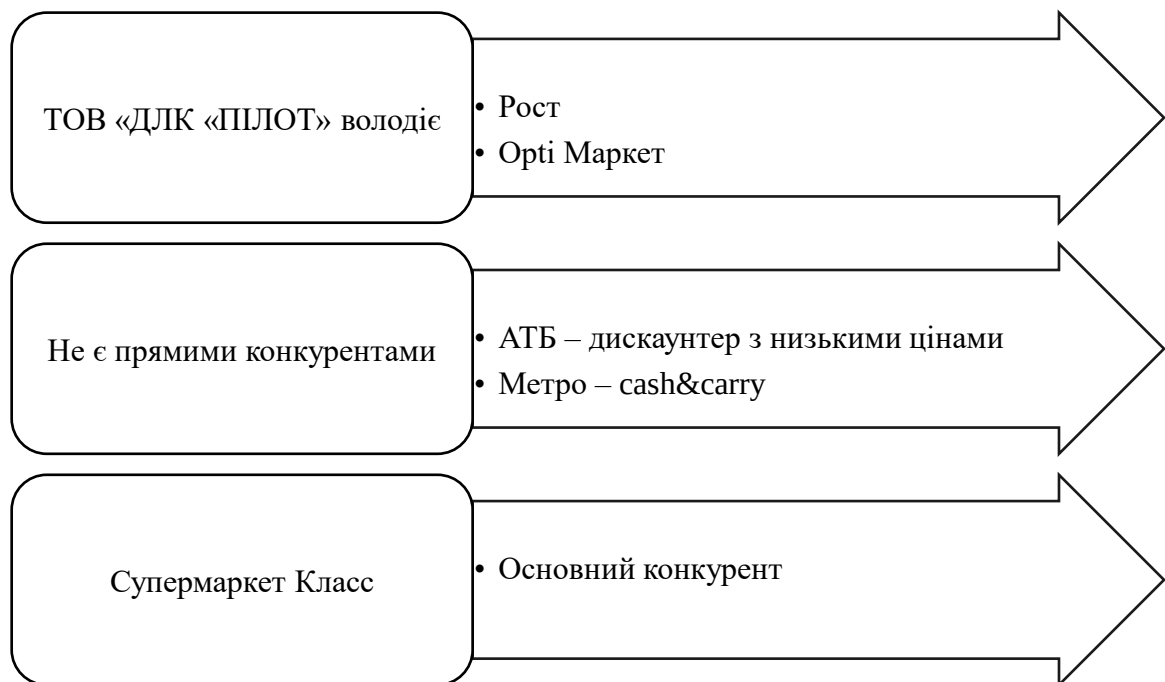
Компанія ТОВ «ДЛК «ПЛЮТ» імпортує бренди з п'яти країн: Кореї, Китаю, Італії, Польщі та Туреччини. Найбільшу частку в імпорті займає Корея, яка постачає 25% усіх брендів, далі йдуть Китай, Польща і Туреччина з по 20% кожен, а Італія має частку 15%. Такий розподіл свідчить про наявність стратегічного партнерства з різними країнами, що дозволяє компанії розширювати асортимент та краще задовольняти потреби різних ринкових сегментів. Диверсифікація постачальників знижує залежність від однієї країни та мінімізує ризики, пов'язані з можливими торговими обмеженнями або іншими труднощами.

Компанія має можливість продовжувати розвивати співпрацю з постачальниками з різних країн, шукати нові шляхи для розширення асортименту та підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Під час аналізу конкурентів ТОВ «ДЛК «ПЛЮТ», яке управляє супермаркетами Рост і магазинами Орті Маркет, були виявлені різні гравці на ринку, серед яких супермаркети Клас, ЧудоМаркет, АТБ, Велмарт, Метро та Посад.

Основні гравці ринку ритейлу м. Харкова надано на рис. 2.

Товарна стратегія є основою для прийняття маркетингових рішень, навколо якої формуються інші важливі аспекти, що стосуються умов придбання товарів і методів їх просування від виробника до кінцевого споживача. Чітко розроблена товарна стратегія не тільки дозволяє ефективно управляти запасами, але й служить орієнтиром для керівництва підприємства, визначаючи загальний напрямок дій, здатних адаптуватися до змін на ринку.

Тому розробка і постійне вдосконалення товарної стратегії є одними з ключових завдань для будь-якої компанії.



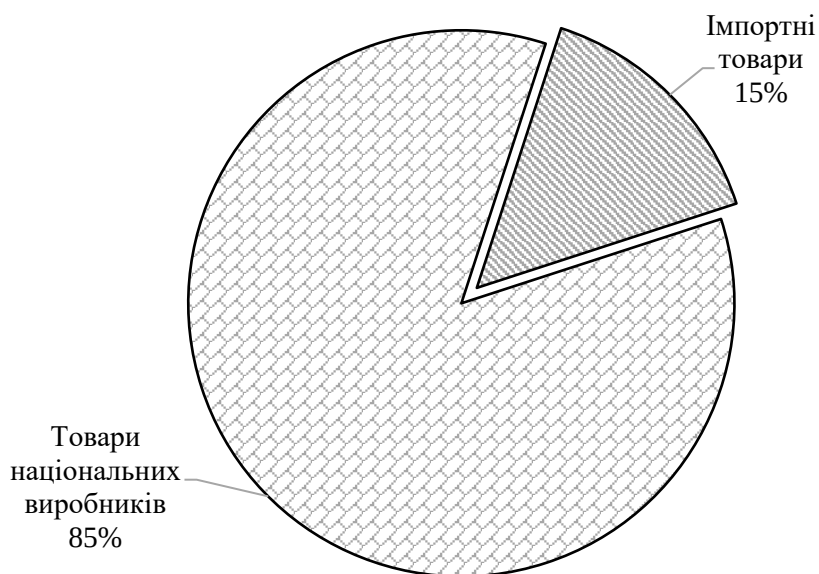
**Рис. 2. Основні гравці ринку ритейлу м. Харкова**

Товарну стратегію неможливо розглядати без урахування реальних умов зовнішнього середовища підприємства, а також його виробничо-комерційної та маркетингової діяльності. Усі елементи стратегії та тактики товарної політики повинні відповідати вимогам ринку та поведінці конкурентів.

Відсутність чітко обґрунтованої товарної політики може призвести до нестабільності асортименту та втрати контролю над конкурентоспроможністю товарів. Товарна політика передбачає комплекс заходів, в рамках яких товари виступають основними інструментами для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основні складові товарної політики включають розробку нових товарів, їх модифікацію, обслуговування та зняття з виробництва.

Застосування стратегічного підходу при формуванні товарної політики допомагає знижувати витрати, підвищувати конкурентоспроможність, виявляти потенціал для ефективної діяльності, задовольняти потреби споживачів і забезпечувати прибутковість.

Співвідношення імпортних та національних продовольчих товарів, які реалізує супермаркет Рост надано на рис. 3.

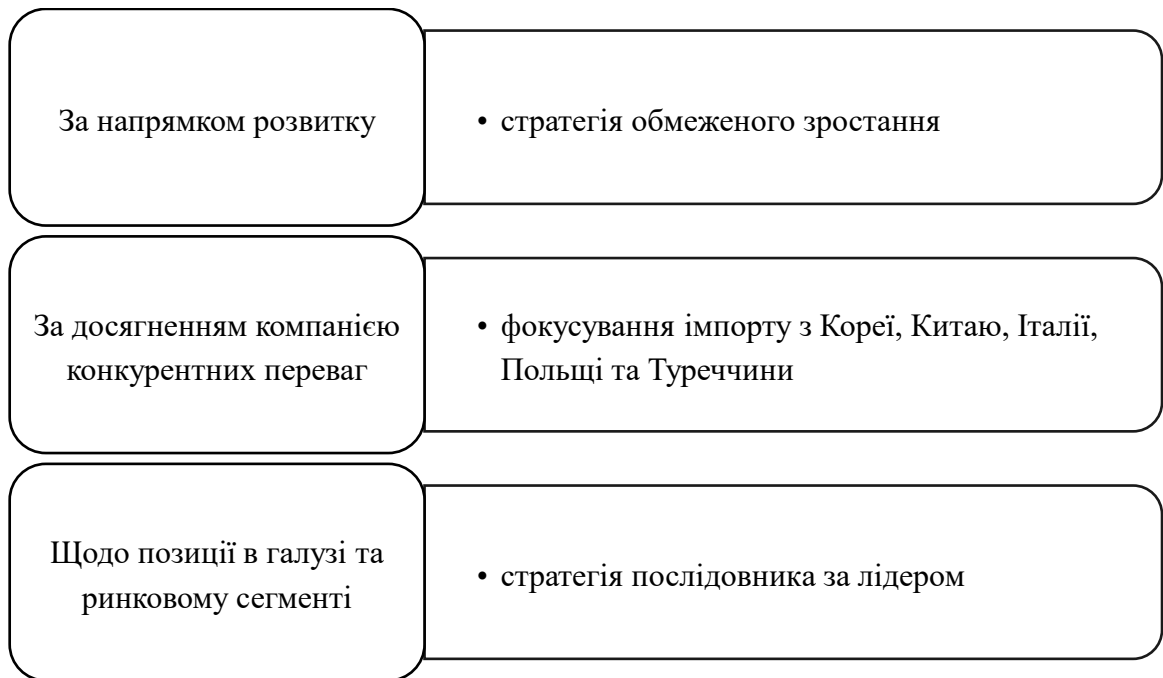


**Рис. 3. Співвідношення імпортних та національних продовольчих товарів, які реалізує супермаркет Рост**

Після проведеного аналізу стало очевидно, що супермаркет «Рост» має значну частку імпортних непродовольчих товарів у своєму асортименті порівняно з продовольчими. У порівнянні з конкурентами на ринку, «Рост» вирізняється високою часткою імпортних товарів, що надає йому суттєву конкурентну перевагу.

Формування цінової політики є складним і стратегічним процесом, який визначає підходи компанії до встановлення цін на її товари та послуги. В умовах сучасного ринку цей процес залежить від взаємодії різних факторів, таких як попит, пропозиція та конкурентне середовище. Замість централізованого контролю ціни визначаються на основі ринкових умов і реакцій конкурентів.

Основні діючі стратегії імпортної діяльності ТОВ «ДЛК «ПЛЮТ» наведено на рис. 4.



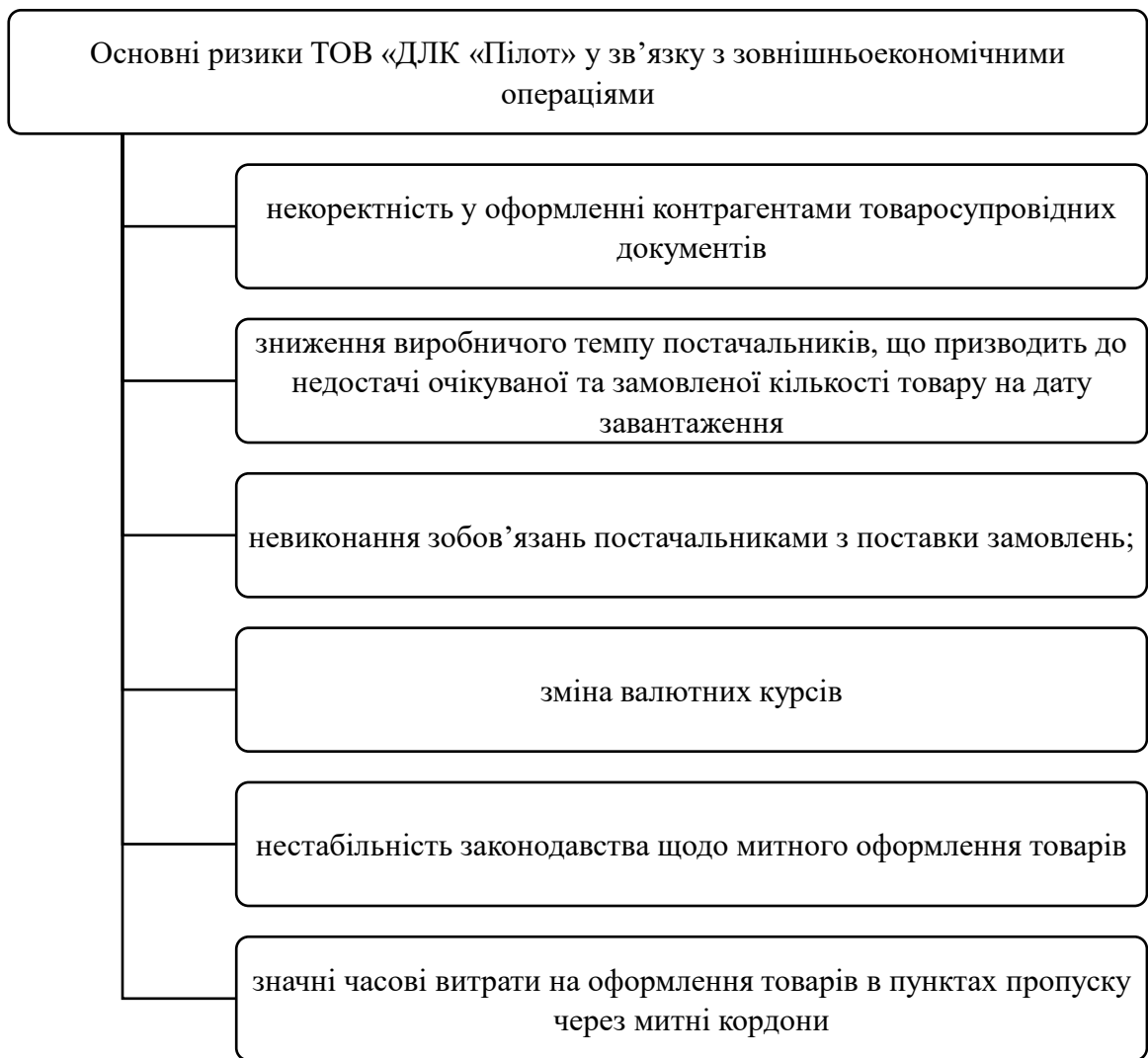
**Рис. 4. Основні діючі стратегії імпортої діяльності ТОВ «ДЛК «ПІЛОТ»**

Основними ризиками для ТОВ «ДЛК «Пілот» у зв'язку з зовнішньоекономічними операціями є:

неналежне оформлення товаросупровідних документів контрагентами;  
зниження виробничих темпів постачальників, що призводить до дефіциту очікуваної та замовленої кількості товару на момент завантаження;  
невиконання постачальниками зобов'язань щодо поставок;  
зміни валютних курсів;  
нестабільність законодавства, що регулює митне оформлення товарів;  
значні часові витрати на оформлення товарів на пунктах пропуску через митні кордони.

Основні ризики ТОВ «ДЛК «Пілот» у зв'язку з зовнішньоекономічними операціями надано на рис. 5.

У зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «ДЛК «Пілот» виникають різноманітні ризики, такі як інформаційні, партнерські та комерційні. Недостатнє управління цими ризиками може призвести до непередбачених збитків.



**Рис. 5. Основні ризики ТОВ «ДЛК «Пілот» у зв'язку з зовнішньоекономічними операціями**

Ризики, пов'язані з контрактними цінами та комерційними питаннями, можуть порушити прибутковість через підвищення закупівельних цін під час виконання проекту, втрату товарів у процесі обігу або збільшення витрат, що значно знижує прибутковість.

Оптимізація зовнішньоекономічної діяльності полягає в розробці системи управління ризиками, заснованої на відповідних стратегіях управління. Важливою складовою цього процесу є страхування.

Ключовим фактором успішної діяльності підприємства є ефективне використання інформаційних систем. ТОВ «ДЛК «Пілот» потребує



впровадження програмного забезпечення для оптимізації зовнішньоекономічної діяльності. Систематизація програмних продуктів, що охоплюють усі аспекти роботи відділу зовнішніх операцій, може значно прискорити та спростити процеси організації цих операцій.

Відсутність організаційної єдності між підрозділами підприємства, зокрема департаментом зовнішніх операцій, може стати чинником, що ускладнює діяльність цього підрозділу, але водночас забезпечення єдності та інтеграції може сприяти більш ефективному та швидкому виконанню зовнішніх операцій.

Незважаючи на наявність програмного забезпечення, адаптованого для потреб підприємства, воно потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині програмування та дизайну інтерфейсу. Оновлення цього ПЗ дозволить скоротити час обробки операцій і підвищити ефективність роботи, мінімізуючи ризики.

Рекомендується внести зміни до модулю FZClient, щоб забезпечити можливість перегляду інформації, пов'язаної із зовнішньоекономічними операціями, зокрема власним імпортом, в межах одного інтерфейсу. Така інформація повинна включати: артикул, назву, кількість і ціни замовлення; перелік митних документів; номери транспортних засобів; номери попередніх митних декларацій; місцезнаходження товару під час транспортування; дані про виробника та постачальника; наявність маркування.

На ТОВ «ДЛК «Пілот» виявлено недоліки в організації пошуку транспорту для забезпечення імпорту товарів. Цей процес є трудомістким і займає значний час, особливо в періоди сезонних закупівель, коли обсяги імпорту значно зростають.

Перевізники часто пропонують свої послуги за високими тарифами, що суттєво впливає на загальну собівартість після завершення імпортової операції. Проблема стає ще більш актуальною під час організації збірних вантажів із кількома пунктами завантаження, оскільки вартість транспортування значно зростає з додаванням кожного нового пункту.

Основною метою вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності є усунення неузгодженостей між підрозділами компанії. Забезпечення єдиного підходу до процесів дозволить скоротити витрати часу на кожен складову ланцюга постачання, що є критично важливим для підвищення ефективності імпорту як ключового напрямку діяльності на міжнародному ринку.

Скорочення обсягів поставок сприяє прискоренню оборотності товару, що, своєю чергою, призводить до зростання частоти імпортних поставок і збільшення масштабів діяльності. Ці зміни вимагають оптимізації роботи департаменту імпортової діяльності, що передбачає його розширення та посилення шляхом залучення нових висококваліфікованих фахівців, сучасних інформаційних технологій і технічних ресурсів.

У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін ринкової кон'юнктури підприємства, зокрема супермаркети, стикаються з численними викликами. Вони змушені постійно адаптуватися до нових умов і вдосконалювати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стабільний розвиток.

Для підвищення ефективності роботи ТОВ «ДЛК «Пілот» доцільно зосередитися на таких напрямках: оптимізація логістики та постачання; покращення якості обслуговування клієнтів; ефективне управління запасами; розвиток маркетингових стратегій і продажів; зниження витрат і вдосконалення бізнес-процесів; посилення кадрового потенціалу.

Основні рекомендації щодо удосконалення взаємодії з імпортерами надано на рис. 6.

Оптимізація логістики та постачання базується на вдосконаленні систем постачання, оперативному реагуванні на зміни попиту, раціональному управлінні запасами та оптимізації логістичних процесів доставки.

Покращення якості обслуговування клієнтів досягається шляхом навчання персоналу, підвищення стандартів обслуговування та впровадження програм лояльності.



**Рис. 6. Основні рекомендації щодо удосконалення взаємодії з імпортерами ТОВ «ДЛК «Пілот»**

Ефективне управління запасами забезпечується завдяки використанню точних прогнозів попиту та впровадженню сучасних систем управління запасами. Розвиток маркетингу та продажу ґрунтується на формуванні ефективних маркетингових стратегій, аналізі діяльності конкурентів та проведенні результативних рекламних кампаній.

Зменшення витрат і вдосконалення процесів реалізується шляхом підвищення ефективності управління фінансами, впровадження енергоефективних рішень і оптимізації витрат.

Підвищення кадрового потенціалу передбачає розвиток професійних навичок персоналу, організацію навчання та підвищення кваліфікації, а також створення умов для стимулювання творчості та ініціативності співробітників.

Застосування технологій сприяє вдосконаленню автоматизації процесів та впровадженню сучасних рішень, що підвищують точність і швидкість виконання операцій. Ці підходи можуть бути адаптовані відповідно до специфічних потреб і умов кожного окремого супермаркету з метою підвищення ефективності його роботи.

Напрями удосконалення міжнародної товарної стратегії ТОВ «ДЛК «Пілот» надано в табл. 2.

**Таблиця 2. Напрями удосконалення міжнародної товарної стратегії ТОВ «ДЛК «Пілот»**

| Напрями удосконалення                                            | Шляхи досягнення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мінімізація ризиків при веденні імпортової діяльності            | Можливості здійснення прогнозування валютних курсів та застосування хеджування для мінімізації валютних ризиків; використання послуг страхових компаній, банків, посередників (наприклад, страхування операцій, отримання банківських та державних гарантій, факторинг та форфейтинг); відповідність Міжнародним правилам тлумачення торгових термінів Incoterms 2000; дотримання вимог Уніфікованих правил, розроблених Міжнародною торговельною палатою; відповідність національному законодавству та місцевим торговим звичаям. |
| Автоматизація зовнішньоекономічних операцій                      | Розроблення систематизованого програмного забезпечення та системи комунікації між різними відділами, які взаємодіють у міжнародних операціях з імпортом та експортом за допомогою програмних засобів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Використання системного логістичного підходу при імпорті товарів | Активно відшукувати нових транспортних підприємств з більш вигідними тарифами, а також використовувати автопарк з відкритим доступом. Вірно розподілити обов'язки та розглянути можливість найму нового персоналу.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Розробка маркетингового плану базується на результатах досліджень і включає створення детального плану, що охоплює рекламні стратегії, просування у соціальних мережах, участь у виставках та інших маркетингових заходах. Оптимізація логістичних процесів здійснюється через аналіз та вдосконалення логістичних операцій з метою забезпечення ефективного постачання товарів на міжнародні ринки та зменшення витрат.

Підготовка персоналу проводиться шляхом навчання і підвищення кваліфікації працівників у сфері міжнародного бізнесу, що охоплює знання міжнародного законодавства, міжкультурної комунікації та специфіки міжнародних відносин. Моніторинг і аналіз результатів здійснюються через

регулярний контроль та оцінку ефективності впроваджених заходів, що дозволяє вдосконалювати товарну стратегію та адаптуватися до змін на міжнародних ринках.

**Висновки.** Сформовано перелік елементів товарної стратегії. Метою товарної стратегії в міжнародному бізнесі є створення продуктів і послуг, що відповідають потребам ринку, а також їх успішне впровадження для досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого успіху на глобальному рівні.

Визначено основні ризики ТОВ «ДЛК «Пілот» у зв'язку з зовнішньоекономічними операціями. Розроблено основні рекомендації щодо удосконалення взаємодії з імпортерами ТОВ «ДЛК «Пілот». Сформовано напрями удосконалення міжнародної товарної стратегії ТОВ «ДЛК «Пілот».

Рекомендується модифікувати модулі FZClient для відображення інформації, пов'язаної з зовнішньоекономічною діяльністю (особливо з власним імпортом) в межах одного модуля.

На ТОВ «ДЛК «Пілот» виявлена недосконала схема пошуку транспорту для забезпечення імпорту товарів. Пошук транспортного засобу вимагає багато часу і зусиль, особливо під час сезонних періодів закупок, коли обсяг імпорту найбільший.

## Література

1. Вдовиченко Ю. В. Особливості використання стратегій економічної діяльності міжнародним бізнесом [Електронний ресурс]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_11\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_11_16)
2. Власюк Т. О. Оптимізація імпортової політики як чинник зовнішньоторговельної безпеки // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 39-51.
3. Гончарук А. О. Методи підвищення конкурентоспроможності підприємства / А. О. Гончарук // *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 145-147.
4. Дуброва О. С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства [Електронний ресурс]. URL: [www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)
5. Кашперська А. І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 120-127. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>

6. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-тє вид., перероб. і допов. К.: Знання-Прес, 2012. 384 с.

7. Рахман М. С., Білоконь В. О. Вплив структурних зрушень показників ринку роздрібної торгівлі України. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 23. С. 359-363. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/63.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/63.pdf)

8. Трубей О. Вітчизняна роздрібна торгівля на ринку FMCG. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 4. С. 46-55. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2018/04/6.pdf>

## References

1. Vdovychenko, Yu.V. (2010), “Features of the use of economic activity strategies by international business”, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_11\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_11_16) (Accessed 05 Jan 2025).

2. Vlasiuk, T.O. (2015), “Optimization of import policy as a factor of foreign trade security”, *Problemy ekonomiky*, vol. 3, pp. 39-51.

3. Honcharuk, A.O. (2014), “Methods of increasing the competitiveness of the enterprise”, *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 3, pp. 145-147.

4. Dubrova, O.S. (2010), “The process of developing and implementing the competitive strategy of the enterprise”, available at: [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) (Accessed 05 Jan 2025).

5. Kashperska, A.I. (2021), “Ukrainian Retail Market: The State and Development Trends”, *Biznes Inform*, vol. 4, pp. 120-127. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-120-127>.

6. Kyrychenko, O.A. (2002), *Menedzhment zovnishn'oeconomichnoi diial'nosti* [Management of foreign economic activity], Znannia-Pres, Kyiv, Ukraine.

7. Rakhman, M.S. and Bilokon, V.O. (2018), “Influence of structural changes in indicators of retail market of Ukraine”, *Infrastruktura rynku*, vol. 23, pp. 359–363, available at: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/23\\_2018\\_ukr/63.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/63.pdf) (Accessed 05 Jan 2025).

8. Trubei, O. (2018), “Domestic retail trade in the FMCG market”, *Visnyk KNTEU*, vol. 4, pp. 46-55, available at: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2018/04/6.pdf> (Accessed 05 Jan 2025).