



DOI 10.36074/grail-of-science.21.02.2025.046

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Чернуха Тетяна Станіславівна

канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
Україна

Анотація. У статті розглядається процес розробки маркетингових стратегій для компаній, які планують вихід на міжнародні ринки в умовах глобальної невизначеності. У першій частині автор наголошує на важливості ретельної оцінки характеристик ринку, факторів виробництва та зовнішнього середовища (політичні, економічні та соціокультурні аспекти) при прийнятті рішення про вихід на новий ринок. Автор зазначає, що кожна компанія повинна проаналізувати свої внутрішні можливості, наявні ресурси та потенціал для адаптації до зовнішнього середовища. Основною метою маркетингової стратегії є досягнення стійкої конкурентної переваги, зокрема, шляхом розуміння потреб споживачів та ефективної комунікації ціннісної пропозиції. Також підкреслюється, що не існує єдиної універсальної стратегії, яка підходить для всіх компаній, а тому вибір стратегії залежить від фінансової спроможності, конкурентної позиції та ресурсів компанії. У статті також детально описано алгоритм розробки маркетингових стратегій в умовах невизначеності. Цей алгоритм включає п'ять основних етапів: стратегічний та маркетинговий аналіз, вибір цільових ринків, постановка маркетингових цілей, адаптація стратегії до світових тенденцій, моніторинг та оцінка ефективності стратегії. Важливим моментом є розробка комплексу маркетингу (4P: Product, Price, Promotion, Place), адаптованого до специфіки міжнародних ринків. Автор наголошує на необхідності постійного моніторингу та коригування стратегії у зв'язку зі змінами у зовнішньому економічному середовищі та внутрішній ситуації компанії. Використання інноваційних технологій та цифрових каналів комунікації стає ключовим фактором ефективної реалізації маркетингових стратегій в умовах невизначеності. Така стратегія дозволяє компаніям підтримувати свою конкурентну перевагу та гнучко реагувати на глобальні зміни.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність; маркетингова стратегія; конкурентоспроможність; глобальна невизначеність.

Постановка проблеми. Маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності компаній в умовах невизначеності стає важливим засобом адаптації до динамічних змін ринкового середовища. Успішні маркетингові стратегії вимагають гнучкості та здатності враховувати як специфічні вимоги окремих ринків, так і виклики глобальної економіки. Ключовою вимогою до компаній є не лише здатність виробляти та адаптувати свою продукцію, але й ефективно

використовувати всі маркетингові інструменти для отримання конкурентних переваг на міжнародних ринках. У сучасних умовах економічної та політичної невизначеності компанії прагнуть не лише максимізувати прибуток, але й забезпечити стабільний розвиток, реагувати на ринкові зміни та дотримуватися принципів сталого розвитку. Водночас від них також очікується впровадження інновацій, оптимізація використання ресурсів, сприяння розвитку людського капіталу та підвищення еко-ефективності. Тому важливо, щоб компанії обирали маркетингові стратегії, які дозволять їм адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечити ефективність і прибутковість та сприяти подальшому розвитку в умовах глобальної невизначеності. У цьому контексті стратегічні маркетингові рішення є важливим фактором виживання та процвітання компаній на міжнародних ринках.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблемам формування та розробки маркетингових стратегій у міжнародному маркетингу в контексті зовнішньоекономічної діяльності компаній присвятили свої роботи зарубіжні і вітчизняні дослідники. Одним із провідних зарубіжних дослідників у сфері розробки маркетингових стратегій у зовнішньоекономічній діяльності компаній в умовах невизначеності є Девід Аакер (David A. Aaker). Він є автором численних праць, присвячених стратегічному маркетингу та управлінню брендами [[1]].

Гордієнко В.(2023) розглядає маркетингову стратегію як важливий елемент забезпечення конкурентних переваг підприємства. [[2]]. Автор аналізує підходи до формування стратегії в умовах нестабільного ринкового середовища та наголошує на необхідності комплексного маркетингового підходу для забезпечення сталого розвитку. Дослідження Лихолат С. та Стасула М. (2024) фокусуються на цифровій трансформації та адаптивності маркетингових підходів [[3]]. Плотницька С. (2019) зосереджується на управлінських аспектах маркетингової стратегії та досліджує вплив особистих та професійних характеристик топ-менеджерів на процес прийняття рішень [[4]]. Чернуха Т. та Бунчикова Т. (2021) досліджують стратегії виходу компаній на міжнародні ринки та аналізують форми виходу компаній на міжнародний ринок [[5]]. Шталь Т. (2021) розглядає питання оцінки зовнішньоекономічної діяльності компаній з акцентом на конкурентні переваги та вплив державного регулювання [[6]].

Вищенаведені дослідження доповнюють одне одного і формують цілісну картину сучасної маркетингової стратегії в контексті глобальних викликів. Ці дослідження охоплюють як стратегічні підходи до управління маркетингом, так і специфічні аспекти, пов'язані з міжнародною діяльністю, впливом менеджменту на маркетингові рішення та регуляторними факторами у зовнішньоекономічному середовищі.

Однак залишається недостатньо дослідженим вплив економічної невизначеності та політичних ризиків на формування маркетингових стратегій у зовнішньоекономічній діяльності. Більшість досліджень зосереджуються на традиційних аспектах стратегічного маркетингу, таких як адаптація до локальних ринкових умов або впровадження інновацій, тоді як динаміка глобальних змін вимагає постійної переоцінки існуючих підходів і швидкої адаптації. Існуючі наукові праці не дають повної картини всіх чинників, що



впливають на ефективність маркетингових стратегій у зовнішньоекономічній діяльності, що створює потребу в глибшому дослідженні й формулюванні нових підходів для адаптації до зовнішніх викликів у майбутньому.

Мета роботи. Метою роботи є аналіз розробки стратегії міжнародного маркетингу в зовнішньоекономічній діяльності компанії, задля забезпечення ефективного просування продукції чи послуг на зовнішніх ринках, підвищення конкурентоспроможності, адаптації до специфіки іноземних ринків та максимізації прибутку в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Маркетинг слугує дієвим інструментом для реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги, залучення та утримання нових клієнтів, розвиток партнерських відносин із постачальниками та посередниками, формування позитивного іміджу, підвищення корпоративної культури. Управління маркетингом стає ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, особливо в умовах глобальної невизначеності [4]. Кінцева мета маркетингової стратегії полягає в тому, щоб досягти та повідомити про стійку конкурентну перевагу над компаніями-конкурентами шляхом розуміння потреб і бажань своїх споживачів.

Суттєвим аспектом є те, що не існує універсальної стратегії маркетингу, яка б підходила однаково для всіх компаній. Однак для досягнення спільної мети можна використовувати різноманітні стратегії маркетингу, відображаючи їхні відмінності в конкурентних позиціях, цілях, фінансовому потенціалі, а також в людських та інтелектуальних ресурсах [2].

При розробці маркетингових стратегій виходу на зовнішні ринки вибір оптимального способу (стратегії) є ключовим етапом. Багато європейських компаній визначають оптимальний спосіб виходу на міжнародний ринок, враховуючи:

- оцінку ринкових характеристик (розмір і потенціал зростання, конкурентна структура, наявність маркетингової інфраструктури);
- зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціально-культурні аспекти);
- виробничих факторів (доступність сировини, її якість і ціна, рівень професіоналізму персоналу, інфраструктура та засоби зв'язку);
- особливостей країни походження компанії, галузі та виробничого процесу.

Приймаючи рішення про вихід на міжнародні ринки в умовах невизначеності, компанії повинні ретельно оцінити ризики, можливості та адаптивність для ефективної роботи на конкретному цільовому ринку. Важливо враховувати як конкурентні переваги, що забезпечують стійкість у мінливому середовищі, так і можливі загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, політичними факторами та непередбачуваними ринковими змінами.

Розробка міжнародної маркетингової стратегії компанії в умовах невизначеності означає створення та практичне впровадження загальної програми дій для досягнення цільового ринку. Основна мета полягає в ефективному розміщенні ресурсів з метою досягнення цільового ринку [4].

Предмет маркетингової стратегії фокусується на вирішенні питань, пов'язаних із тим, які продукти чи стратегічні напрямки повинні бути впроваджені підприємством та як це можна здійснити [2].

Визначимо основні завдання у розробці маркетингової стратегії в умовах невизначеності:

- встановлення цілей та орієнтацій для діяльності підприємства;
- координація діяльності в різних напрямках підприємства;
- аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також оцінка ринкових можливостей та потенційних загроз;
- визначення альтернативних варіантів реалізації стратегічних напрямків підприємства;
- створення сприятливих умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- оцінка результативності маркетингової діяльності підприємства.

Алгоритм розроблення маркетингової стратегії в зовнішньоекономічній діяльності компанії в умовах невизначеності, на думку автора, повинен включати п'ять ключових етапів, які представлено на рисунку 1.

Стратегічний та маркетинговий аналізи є ключовою аналітичною складовою маркетингового стратегічного планування. Вони передбачають оцінку поточного стану компанії та її зовнішнього середовища з метою визначення маркетингових проблем і можливостей. Після проведення цих аналізів починається прямий процес розробки стратегічного маркетингового плану.

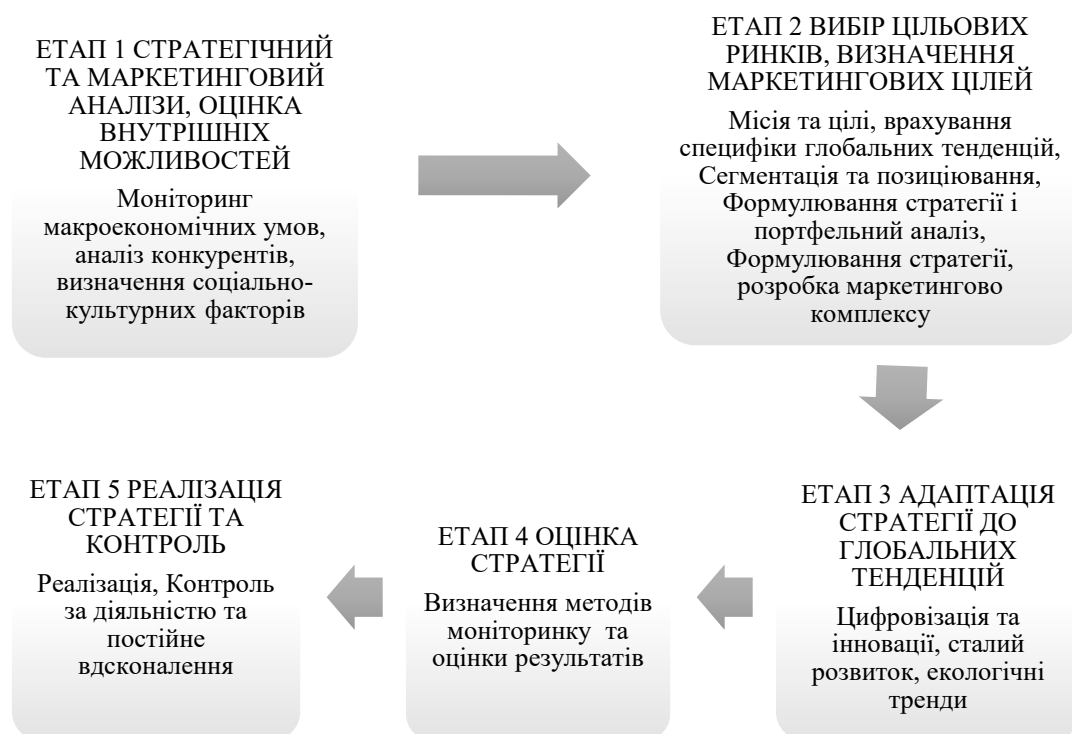


Рис. 1 Етапи процесу розробки маркетингової стратегії у міжнародній діяльності підприємства



Таким чином алгоритм розробки маркетингової стратегії у зовнішньоекономічній діяльності компанії в умовах невизначеності складається з кількох етапів, що дозволяють ефективно адаптувати компанію до швидко змінюваного глобального середовища. Опишемо детально основні кроки алгоритму розробки маркетингової стратегії в міжнародній діяльності компанії.

1. Стратегічний та маркетинговий аналізи, оцінка внутрішніх можливостей. Моніторинг макроекономічних умов: оцінка економічних тенденцій на світових ринках, таких як зміни в торгівлі, глобальні економічні кризи, або політична нестабільність. Це включає вивчення впливу пандемій, змін у тарифах або міжнародних санкціях. Аналіз конкурентів: визначення основних конкурентів на міжнародних ринках, їхніх маркетингових стратегій та позицій. Соціально-культурні фактори: врахування культурних відмінностей, законодавчих змін, екологічних норм і вимог у різних регіонах. Це дозволяє ефективно локалізувати маркетингові стратегії (наприклад, адаптація продуктів чи послуг під специфіку ринку). Оцінка внутрішніх можливостей підприємства. Аналіз ресурсів: вивчення наявних ресурсів компанії (фінансових, людських, технологічних), що можуть бути використані для розширення на міжнародні ринки. Оцінка конкурентних переваг: аналіз сильних сторін компанії, таких як унікальні технології, високий рівень бренду, досвід у конкретних ринках.

2. Вибір цільових ринків, визначення маркетингових цілей. Сегментація ринку: визначення цільових сегментів на основі географічних, демографічних, економічних і поведінкових характеристик. Важливо також враховувати культурні та соціальні особливості для кожного регіону. Оцінка привабливості ринку: визначення економічної стабільності, потенціалу росту, законодавчих вимог і наявності конкуренції на вибраному ринку. Постановка конкретних цілей: наприклад, збільшення частки ринку, покращення бренду, входження в нові регіони тощо. Місія та цілі повинні бути чітко визначені і мати значущий вплив на довгостроковий розвиток підприємства. Основні цілі включають підвищення ефективності діяльності підприємства (максимізація прибутку) та досягнення високого ступеня конкурентоспроможності на ринку. Врахування специфіки глобальних тенденцій: це можуть бути цілі щодо сталого розвитку, екологічної відповідальності або інновацій у використанні цифрових каналів комунікації. Розробка маркетингового комплексу (4P): Продукт (Product): визначення асортименту товарів чи послуг, адаптованих до міжнародних ринків. Оцінка потреб споживачів і локалізація продукту. Ціна (Price): розробка цінової стратегії з урахуванням вартості виробництва, митних зборів, валютних курсів, а також цінових уподобань у конкретних регіонах. Просування (Promotion): визначення каналів комунікації (онлайн-маркетинг, традиційні медіа, участь у виставках, соціальні мережі). Врахування різниць у споживчих звичках та методах просування, що популярні в різних країнах. Місце (Place): вибір каналів збуту і партнерів для міжнародної дистрибуції, адаптація до особливостей логістики, транспорту і митного регулювання.

3. Адаптація стратегії до глобальних тенденцій. Цифровізація та інновації: інтеграція новітніх технологій (штучний інтелект, Big Data, автоматизація) для оптимізації маркетингових процесів і покращення взаємодії з клієнтами на

міжнародному рівні. Сталий розвиток і екологічні тренди: включення принципів сталого розвитку, екологічної відповідальності у стратегію компанії для задоволення вимог міжнародних споживачів.

4. Оцінка стратегії. Визначення методів моніторингу та оцінки результатів. Індикатори ефективності: визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожного етапу маркетингової стратегії, таких як ріст продажів, частка ринку, залучення нових клієнтів. Аналіз результатів: регулярний моніторинг ефективності маркетингових кампаній і коригування стратегії в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

5. Реалізація стратегії та контроль. У зв'язку з постійними змінами в зовнішньоекономічному середовищі важливо регулярно переглядати стратегію, враховуючи нові виклики, технології та споживчі тенденції.

Цей алгоритм дозволяє компаніям ефективно адаптувати свої маркетингові стратегії до глобальних змін та залишатися конкурентоспроможними на міжнародних ринках в умовах невизначеності.

Отже, систематична розробка маркетингової стратегії компанії дозволяє не лише здійснити правильний вибір шляху впровадження міжнародної маркетингової стратегії, але й досягти очікуваних результатів, які компанія має на меті.

Висновки та пропозиції. В результаті проведеного дослідження можна зробити кілька важливих висновків щодо розробки маркетингової стратегії компанії в умовах глобальної невизначеності. По-перше, розробка маркетингової стратегії є ключовим елементом для успішного виходу на міжнародні ринки. Вона повинна враховувати не тільки внутрішні можливості компанії, але й постійно мінливі умови зовнішнього середовища, включаючи політичні, економічні та соціокультурні фактори. Алгоритм розробки маркетингової стратегії має п'ять ключових етапів, які дозволяють компанії адаптуватися до швидких змін на ринку. Важливими аспектами є аналіз стратегії, визначення цільових ринків та адаптація стратегій до глобальних тенденцій, таких як діджиталізація та сталий розвиток. Найефективніші стратегії включають моніторинг конкурентного середовища, аналіз культурних і соціальних факторів та локалізацію продуктів і послуг відповідно до специфіки кожного регіону. Зокрема, компаніям необхідно звертати увагу на зовнішні фактори, такі як культурні відмінності, зміни в законодавстві, екологічні вимоги, а також економічна нестабільність і політичні кризи, які можуть вплинути на ефективність їхніх маркетингових стратегій. Компанії також повинні враховувати, що їхні маркетингові стратегії повинні бути гнучкими та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що дозволить їм своєчасно реагувати на нові виклики та можливості. Всі ці заходи сприяють успішній маркетинговій стратегії, яка забезпечує сталий розвиток і зростання на міжнародних ринках в умовах глобальної невизначеності.

Список використаних джерел:

- [1] Aaker, D.. (2017). STRATEGIC MARKET MANAGEMENT (11th ed.). Wiley.
- [2] Гордієнко, В. (2023). ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-45-36>.



- [3] Лихолат, С., & Стасула, М. (2024). РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>.
- [4] Плотницька, С. (2019) ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ХАРАКТЕРИСТИК ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ. *Економіка і управління галузями та підприємствами*, (34), 44-47. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-15\(43\)-44-47](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2019-15(43)-44-47).
- [5] Чернуха, Т. & Бунчикова Т. (2021) СТРАТЕГІЇ ТА ФОРМИ ВИХОДУ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК. *Бізнес Інформ*, (5), 48-56.
- [6] Шталь Т., (2021) ОЦІНКА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ТА ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ. *Бізнес-інформ*. (12), 21-27.

DEVELOPMENT OF MARKETING STRATEGY IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF COMPANIES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Chernukha Tetiana

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of International Economics and Management

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics Kharkiv, Ukraine

Summary. The article examines the process of developing marketing strategies for companies planning to enter international markets in the face of global uncertainty. In the first part, the author emphasizes the importance of a thorough assessment of market characteristics, production factors, and the external environment (political, economic, and sociocultural aspects) when making a decision to enter a new market. The author notes that each company must analyze its internal capabilities, available resources, and potential for adaptation to the external environment. The main goal of a marketing strategy is to achieve a sustainable competitive advantage, in particular, by understanding consumer needs and effectively communicating the value proposition. It is also emphasized that there is no single universal strategy that is suitable for all companies, and therefore the choice of strategy depends on the company's financial capacity, competitive position, and resources. The article also describes in detail the algorithm for developing marketing strategies in the face of uncertainty. This algorithm includes five main stages: strategic and marketing analysis, selection of target markets, setting marketing goals, adapting the strategy to global trends, and monitoring and evaluating the effectiveness of the strategy. An important point is the development of a marketing mix (4P: Product, Price, Promotion, Place), adapted to the specifics of international markets. The author emphasizes the need for constant monitoring and adjustment of the strategy in connection with changes in the external economic environment and the internal situation of the company. The use of innovative technologies and digital communication channels is becoming a key factor in the effective implementation of marketing strategies in conditions of uncertainty. Such a strategy allows companies to maintain their competitive advantage and flexibly respond to global changes.

Keywords: foreign economic activity; marketing strategy; competitiveness; global uncertainty.