

УДК 339.138:005.21:339.92

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V57\(2026\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V57(2026)-07)

Дугієнко Н. О., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: 0000-0002-4551-5548

e-mail: dugienkonata@ukr.net

Цуканова А. О., здобувачка вищої освіти 4 курсу економічного факультету, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

ORCID ID: 0009-0003-6740-9919

e-mail: tsukanova.znu@gmail.com

Маркетингова стратегія підприємства в системі міжнародної економічної діяльності

Анотація. У статті досліджено особливості формування маркетингової стратегії підприємства в системі міжнародної економічної діяльності. Розглянуто основні етапи підготовки до роботи на міжнародному ринку, зокрема: аналіз зовнішнього середовища; вибір цільового сегмента; позиціонування товару; адаптацію маркетинг-міксу та оцінку ризиків. Визначено значення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики для просування продукції за кордоном. Проаналізовано динаміку експорту товарів України у 2021-2025 рр. та основні країни-партнери у 2025 році. Обґрунтовано, що ефективна маркетингова стратегія має поєднувати аналітичну підготовку, адаптацію товару, локалізацію комунікацій, розвиток партнерств і поступову диверсифікацію ринків. Доведено, що такий підхід сприяє зниженню ризиків, посиленню конкурентоспроможності підприємства та підвищенню стійкості його міжнародної економічної діяльності.

Ключові слова: маркетингова стратегія; міжнародний ринок; міжнародний маркетинг; експорт; маркетинг-мікс; позиціонування; конкурентоспроможність; диверсифікація.

Dugiienko Natalia, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Natural Resources and Economics of International Tourism, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine

Tsukanova Anastasiia, 4th-year Student of the Faculty of Economics, Specialty Economics, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine

Enterprise Marketing Strategy in the System of International Economic Activity

Abstract. Introduction. The development of international economic activity requires enterprises to make more complex marketing decisions than in domestic markets. Companies must consider competition, consumer behavior, product requirements, logistics, communication channels, and the risks of working with foreign partners and buyers.

Purpose: This article aims to study the features of forming an enterprise marketing strategy within the context of international economic activity. It seeks to determine the main stages, tools, and problems of implementation and justify practical directions for improving international marketing decisions.

Results. The article discusses the importance of market analysis, target segment selection, product positioning, adapting the marketing mix, pricing policies, distribution channels, and promotional activities in developing international business. The article emphasizes that a competitive product alone does not guarantee success in foreign markets if the enterprise does not understand consumer needs, regulatory requirements, cultural differences, and the level of competition. The dynamics of Ukraine's exports of goods from 2021 to 2025 and its main partner countries in 2025 are analyzed. The results demonstrate that Ukrainian enterprises operate under unstable conditions caused by military, logistical, and market factors. Additionally, the geography of exports confirms the necessity of carefully selecting and diversifying target markets.

Conclusions. An effective marketing strategy should be practical and flexible, and based on reliable data. It should combine analytical preparation with the adaptation of product, price, distribution, and communication policies; the development of partnerships; the use of digital promotional tools; and the gradual diversification of international activity. For Ukrainian enterprises, this strategy not only expands sales, but also increases resilience, competitiveness, and the ability to operate in a changing international environment.

Keywords: marketing strategy; international market; international marketing; export; marketing mix; positioning; competitiveness; diversification.

JEL Classification: M31; F23; F10.

Постановка проблеми. Вихід підприємства на міжнародний ринок сьогодні не можна розглядати як просте розширення продажів за межі країни. Для українського бізнесу це процес, що потребує врахування конкуренції, вимог до якості продукції, поведінки іноземних споживачів, логістики, цінової політики та каналів просування. Навіть конкурентний товар не гарантує успіху за кордоном, якщо підприємство не адаптує його до правил, стандартів і очікувань конкретного ринку.

Проблема полягає в тому, що частина підприємств зосереджується переважно на виробництві або пошуку покупця, залишаючи недостатньо опрацьованими аналіз цільового ринку, конкурентів, споживчих переваг, каналів збуту та комунікацій. Через це бізнес може вийти на перспективний ринок, але не закріпитися на ньому через слабке позиціонування, невдалу адаптацію товару або нерозуміння місцевих умов.

Для українських підприємств це питання є особливо важливим, оскільки міжнародні ринки стають одним із напрямів збереження й розвитку бізнесу. Водночас вихід за кордон супроводжується валютними, логістичними, конкурентними та регуляторними ризиками. Тому маркетингова стратегія має бути не формальним планом, а практичним інструментом вибору ринку, розуміння споживача, зменшення ризиків і підвищення шансів на успішну міжнародну економічну діяльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування маркетингової стратегії підприємства в системі міжнародної економічної діяльності активно розглядається у сучасних українських дослідженнях. О. Станіславик, О. Коваленко та Н. Мамонтенко аналізують стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальної конкуренції та підкреслюють значення позиціонування, вибору ринку й адаптації бізнес-моделі [10].

Окрему увагу дослідники приділяють продуктивній складовій міжнародного маркетингу. А. Рябчик розглядає маркетинг як основу розроблення міжнародної продуктової стратегії та підкреслює значення вибору між стандартизацією і адаптацією продукту [3]. А. Діченко пов'язує диверсифікацію з можливістю знизити залежність підприємства від одного ринку та підвищити його стійкість [6]. З. Дзуліт та А. Гошко на прикладі словацького ринку показують значення локалізації, вибору каналів просування та врахування поведінкових особливостей споживачів [4].

Зарубіжні праці доповнюють цей підхід, акцентуючи увагу на ресурсах підприємства, етапності експортного управління, ринковій орієнтації та цифрових інструментах. Е. R. Chaldun, Г. Юдоко та Е. А. Prasetyo пов'язують міжнародний розвиток експортно орієнтованих малих підприємств із маркетинговими, мережевими та інноваційними

можливостями [1]. L. Gatto, L. Nasta та L. Pirolo розглядають інтернаціоналізацію як процес, що включає оцінку готовності до експорту, вибір ринку, підготовку експортного бізнес-плану та його реалізацію [2]. S. Noya, S. Y. M. Taneo та Melany підкреслюють значення експортної ринкової орієнтації для адаптивних маркетингових рішень [9], а А. А. А. Sharabati та співавтори – роль онлайн-реклами, соціальних мереж, SEO та цифрової взаємодії з клієнтами [5]. Недостатньо опрацьованим залишається поєднання цих підходів з умовами українського бізнесу: воєнними ризиками, логістичними обмеженнями, зміною географії експорту та потребою швидкої адаптації до іноземних ринків.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є дослідження особливостей формування маркетингової стратегії підприємства в системі міжнародної економічної діяльності, визначення її основних етапів, інструментів і проблем реалізації, а також обґрунтування напрямів удосконалення міжнародної маркетингової діяльності підприємства з урахуванням сучасних умов конкуренції, змін зовнішньої торгівлі та потреби в адаптації до вимог зарубіжних споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова стратегія підприємства в системі міжнародної економічної діяльності охоплює комплекс рішень щодо вибору ринку, аналізу споживачів і конкурентів, адаптації товару, формування цінової політики, каналів збуту та просування. На міжнародному ринку підприємство працює в іншому середовищі, тому навіть якісний товар може не отримати очікуваного попиту без попередньої маркетингової підготовки.

Дослідження експортно орієнтованих підприємств показують, що успішна інтернаціоналізація залежить не тільки від товару, а й від здатності підприємства поєднати маркетингові, мережеві та інноваційні можливості [1]. Отже, бізнес має заздалегідь визначити, для якого ринку готує продукт, яку потребу споживача закриває, чим відрізняється від конкурентів і через які канали взаємодіятиме з покупцями.

Першим етапом формування маркетингової стратегії є аналіз міжнародного ринку. Підприємство оцінює місткість ринку, рівень конкуренції, купівельну спроможність населення, особливості попиту, сертифікаційні вимоги, митні правила, логістичні умови та культурні відмінності. Такий аналіз має бути частиною послідовного експортного управління, що починається з оцінки готовності підприємства до міжнародної діяльності та вибору найбільш доцільного ринку [2].

Після аналізу середовища підприємство визначає цільовий сегмент. У міжнародному маркетингу це особливо важливо, оскільки споживачі в різних

країнах можуть по-різному сприймати один і той самий товар. Для одних ринків важливішою є ціна, для інших – якість, екологічність, бренд, сервіс або країна походження. Тому стратегія має враховувати не абстрактного іноземного покупця, а конкретну групу споживачів із власними очікуваннями та купівельною поведінкою.

Важливим елементом стратегії є позиціонування товару. Підприємство повинно розуміти, як хоче бути сприйнятим на міжнародному ринку: як виробник доступної продукції, якісної альтернативи місцевим брендам, нішевого товару, інноваційного продукту або продукції з унікальним походженням. Нечітке позиціонування часто призводить до того, що товар губиться серед конкурентів, навіть якщо має хороші характеристики.

Окреме місце у міжнародній діяльності займає продуктова стратегія. А. Рябчик розглядає маркетинг як основу розроблення міжнародної продуктової стратегії компанії та звертає увагу на важливість вибору між стандартизацією і адаптацією продукту [3]. Стандартизація зменшує витрати, однак у багатьох випадках підприємству доводиться змінювати упаковку, маркування, склад, дизайн, сервіс або комунікацію відповідно до вимог конкретної країни.

Для українських підприємств адаптація продукту має особливе значення. На зовнішніх ринках можуть діяти інші технічні стандарти, правила маркування, вимоги до безпечності продукції, екологічні норми та очікування щодо зовнішнього вигляду товару. Якщо підприємство не врахує ці вимоги, воно може зіткнутися не лише з низьким попитом, а й з неможливістю офіційно реалізовувати продукцію.

Не менш важливою є цінова політика. На міжнародному ринку ціна залежить не лише від собівартості продукції та бажаного прибутку. До неї додаються логістичні витрати, митні платежі, витрати на сертифікацію, страхування, валютні ризики, комісії посередників і рівень цін конкурентів. У результаті товар, який на внутрішньому ринку виглядає доступним, за кордоном може втратити цінову перевагу. Тому підприємство має ще до виходу на ринок розрахувати, чи буде його пропозиція конкурентною після врахування всіх додаткових витрат.

Канали збуту також потребують окремого планування. Підприємство може використовувати прямий експорт, місцевих дистриб'юторів,

торговельні мережі, маркетплейси, власне представництво або партнерські компанії. Прямий експорт дає більше контролю, але потребує досвіду й ресурсів. Дистриб'ютори пришвидшують вихід на ринок, однак підприємство частково втрачає контроль над комунікацією з кінцевим споживачем.

Просування продукції на міжнародному ринку не може бути простим перекладом реклами іншою мовою. Потрібно враховувати культурні особливості, цінності споживачів, стиль комунікації, популярні цифрові платформи та рівень довіри до іноземних брендів. На прикладі словацького ринку показано, що локалізація міжнародного маркетингу є умовою ефективної взаємодії з конкретним середовищем [4].

Окремим напрямом є цифровий маркетинг. Для багатьох підприємств digital-канали можуть стати дешевшим і швидшим способом перевірити інтерес іноземних споживачів до товару. Йдеться про таргетовану рекламу, соціальні мережі, SEO-просування, маркетплейси, контент-маркетинг і роботу з відгуками. Водночас ці інструменти теж потребують адаптації: підприємство має розуміти, які аргументи переконують покупця, які платформи він використовує і які бар'єри довіри має до іноземного виробника. Дослідження впливу цифрового маркетингу на SMEs підтверджує, що онлайн-реклама, соціальні мережі, SEO та цифрове залучення клієнтів посилюють ринкову присутність і результативність підприємств [5].

Вихід на міжнародний ринок завжди пов'язаний із ризиками: валютними коливаннями; зміною попиту; політичними обмеженнями; митними бар'єрами; логістичними затримками; високою конкуренцією; складністю пошуку партнерів і можливими помилками в комунікації. А. Діченко розглядає диверсифікацію як один із підходів до виходу підприємств на глобальні ринки [6]. Це означає, що компанії не варто будувати міжнародну діяльність навколо одного ринку або одного каналу збуту.

Актуальність продуманої маркетингової стратегії підтверджується й показниками зовнішньої торгівлі України. Динаміка експорту товарів дає змогу оцінити загальний стан зовнішньоекономічної активності та зрозуміти, в яких умовах українські підприємства планують вихід на іноземні ринки. Саме тому для подальшого аналізу доцільно розглянути зміну обсягів експорту товарів України у 2021-2025 рр. за даними Національного банку України (рис. 1).

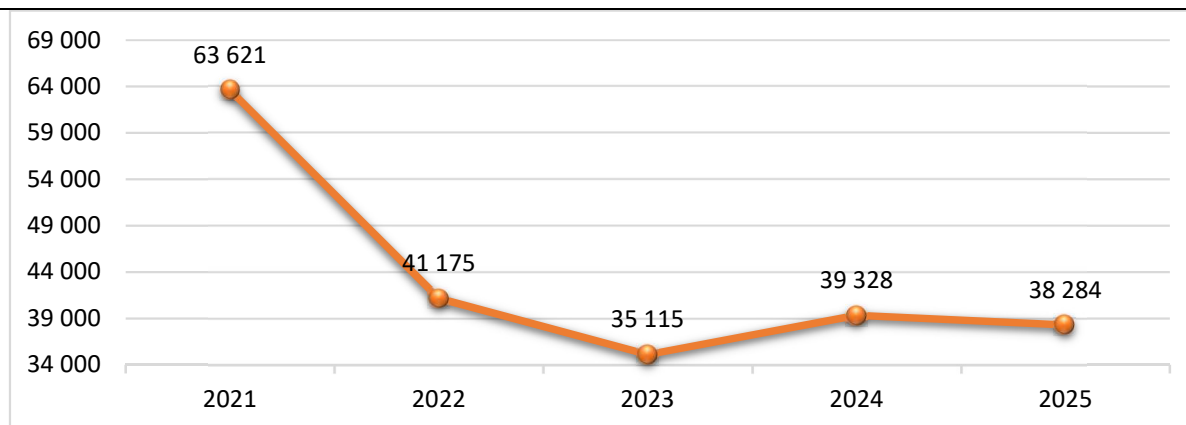


Рисунок 1 – Динаміка експорту товарів України, 2021-2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [7]

Наведені дані показують, що після 2021 року український експорт різко скоротився. Це пов'язано зі зниженням виробничих можливостей частини підприємств, зміною логістики, втратою окремих ринків і загальною нестабільністю зовнішнього середовища. У 2024 році спостерігалось певне відновлення, однак у 2025 році обсяг експорту залишався нижчим за довоєнний рівень. Для підприємств це означає потребу в чіткій стратегії, яка враховує ризики й дозволяє гнучко реагувати на зміни.

Важливим для маркетингової стратегії є не тільки загальний обсяг експорту, а й географія зовнішньої торгівлі. Підприємство має розуміти, які країни вже є важливими ринками збуту для українських товарів, де існує сформована торговельна взаємодія, а де потрібні додаткові зусилля для входу. За даними НБУ, у 2025 році найбільші обсяги експорту українських товарів припадали на Польщу, Туреччину, Італію, Нідерланди, Китай, Німеччину та Іспанію (рис. 2).

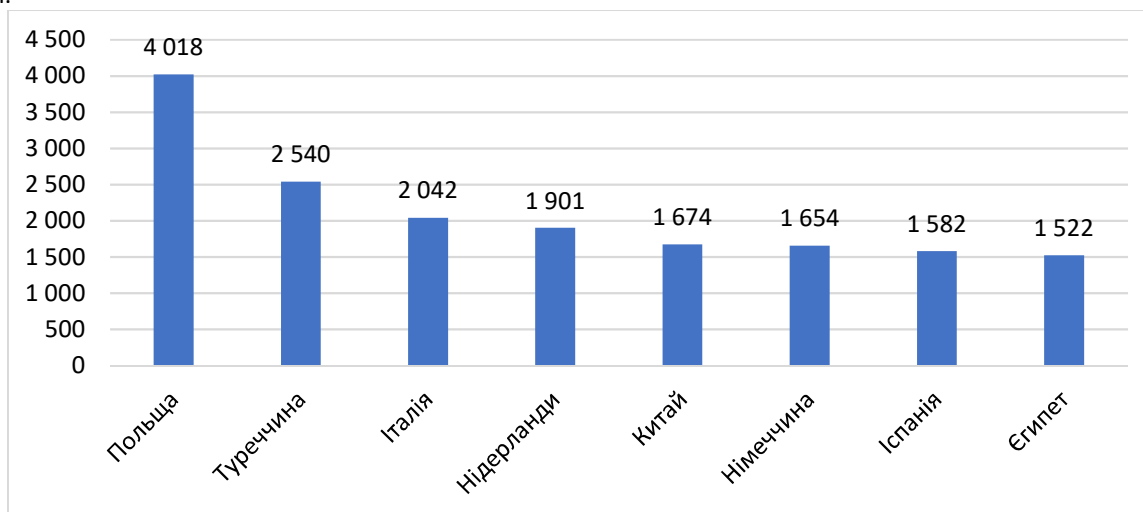


Рисунок 2 – Основні країни-партнери України в експорті товарів у 2025 р.

Джерело: побудовано авторами за даними [7]

Географічна структура експорту демонструє, що для українських підприємств важливими залишаються як країни Європейського Союзу, так і окремі ринки за його межами. Польща посідає провідне місце серед напрямів експорту, що можна пояснити географічною близькістю, активними торговельними зв'язками та роллю Польщі як одного з ключових партнерів України. Водночас присутність у переліку Туреччини, Китаю та Єгипту свідчить, що підприємствам варто розглядати зовнішній ринок ширше, ніж лише європейський напрям.

З маркетингової точки зору така структура експорту означає, що підприємства не можуть використовувати однакову стратегію для всіх країн. Європейські ринки частіше вимагають відповідності стандартам якості, сертифікації, прозорості походження товару та стабільності постачання. Ринки Туреччини, Єгипту чи Китаю можуть мати інші вимоги до ціни, обсягів, умов постачання, переговорного процесу та ділової культури. Тому географічна диверсифікація експорту має супроводжуватися маркетинговою адаптацією.

У цьому контексті важливо враховувати, що Національний інститут стратегічних досліджень у підсумках зовнішньої торгівлі України за 2025 рік звертає увагу на збереження значення товарного експорту для економіки та водночас на складність зовнішньоторговельних умов [8]. Для підприємств це створює подвійний виклик: зовнішні ринки залишаються необхідним напрямом розвитку, але вихід на них потребує ретельнішої підготовки, ніж у стабільніші періоди.

Шляхи вирішення проблем, пов'язаних із виходом підприємства на міжнародний ринок, мають починатися з якісного маркетингового дослідження. Підприємству необхідно оцінити реальний попит, конкурентів, ціновий рівень, вимоги до товару, канали збуту та поведінку споживачів. Експортна ринкова орієнтація посилює результативність підприємства через краще розуміння клієнтів і швидшу адаптацію маркетингових рішень [9]. На основі такого аналізу можна визначити, чи варто виходити на ринок одразу, чи доцільніше спочатку протестувати попит через обмежену партію, онлайн-продажі, партнерство або участь у виставках.

Другим напрямом є адаптація маркетинг-міксу. Товар має відповідати вимогам ринку за якістю, сертифікацією, упаковкою та маркуванням. Ціна повинна враховувати не лише витрати підприємства, а й очікування іноземного покупця та рівень конкуренції. Канали збуту мають добиратися з урахуванням специфіки країни, а просування повинно бути локалізованим, а не механічно перенесеним з українського ринку.

Третім важливим напрямом є диверсифікація. Підприємству не варто залежати від одного міжнародного ринку, одного партнера або одного каналу продажу. Диверсифікація дозволяє зменшити ризики, пов'язані зі змінами попиту, політичними рішеннями, логістичними проблемами або діями конкурентів. Водночас вона має бути поступовою і ґрунтуватися на аналізі ресурсів підприємства та реальних можливостей закріпитися на обраному ринку.

Отже, маркетингова стратегія підприємства в системі міжнародної економічної діяльності має бути

практичною, гнучкою і заснованою на реальних даних. Вона повинна поєднувати аналіз ринку, чітке позиціонування, адаптацію товару, продуману цінову політику, ефективні канали збуту, локалізоване просування, цифрові інструменти та розвиток партнерств [10]. Для українських підприємств така стратегія є важливою умовою закріплення на зовнішніх ринках.

Висновки. Маркетингова стратегія підприємства в системі міжнародної економічної діяльності є важливим інструментом розвитку, оскільки дозволяє не лише знайти нові ринки збуту, а й підготуватися до конкуренції, вимог споживачів і можливих ризиків. У процесі дослідження встановлено, що успішна міжнародна діяльність потребує послідовного аналізу ринку, вибору цільового сегмента, чіткого позиціонування, адаптації маркетинг-міксу та оцінки ефективності обраної стратегії.

Важливе значення має адаптація товару, ціни, каналів збуту та комунікацій до особливостей конкретного зарубіжного ринку. Підприємство повинно враховувати вимоги до якості, сертифікації, упаковки, маркування, рівня конкуренції, культурні особливості споживачів і можливості просування. Без такої підготовки навіть конкурентний товар може не забезпечити очікуваного результату.

Аналіз динаміки експорту товарів України показав, що зовнішньоторговельна діяльність підприємств залишається залежною від воєнних, логістичних і ринкових факторів. Водночас географічна структура експорту підтверджує наявність перспективних напрямів як у межах Європейського Союзу, так і за його межами, що посилює потребу в диверсифікації ринків збуту та обережному виборі країн для міжнародного розширення.

Отже, ефективна маркетингова стратегія має поєднувати аналітичну підготовку, адаптацію маркетингових інструментів, розвиток партнерств, використання цифрових каналів і поступову диверсифікацію міжнародної діяльності. Для українських підприємств така стратегія є засобом підвищення стійкості, конкурентоспроможності та здатності працювати в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Література:

1. Chaldun E. R., Yudoko G., Prasetyo E. A. Developing a theoretical framework of export-oriented small enterprises: a multiple case study in an emerging country. Sustainability. 2024. Vol. 16, № 24. Article 11132. DOI: <https://doi.org/10.3390/su162411132>.
2. Gatto L., Nasta L., Pirolo L. Developing a conceptual framework for medium-sized enterprise internationalization: an incremental and circular process-oriented approach to effective export management. Piccola Impresa / Small Business. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.14596/pisb.4374>.
3. Рябчик А., Сяхан С. Маркетинг як основа розроблення міжнародної продуктової стратегії компанії. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-88>.
4. Двуліт З. П., Гошко А. О. Адаптація моделі міжнародного маркетингу для виходу на словацький ринок. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2025. Вип. 7, № 2. С. 138-149. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.138>.

5. Sharabati A. A. A., Ali A. A. A., Allahham M. I., Hussein A. A., Alheet A. F., Mohammad A. S. The impact of digital marketing on the performance of SMEs: an analytical study in light of modern digital transformations. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, № 19. Article 8667. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198667>.
6. Діченко А. Маркетингові стратегії диверсифікації при виході продукту на глобальні ринки. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 57-60. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.57-60>.
7. Зовнішня торгівля товарами. Національний банк України. 2026. URL: https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf.
8. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2025 року. Національний інститут стратегічних досліджень. 2026. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku>.
9. Noya S., Taneo S. Y. M., Melany. The impact of export market orientation on SME market performance: exploring the moderating effect of government policy and the mediating effect of information access. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, № 1. P. 146-157. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.11](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.11).
10. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальної конкуренції. *Наукові перспективи*. 2025. № 9(63). С. 899-926. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-899-926](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-899-926).

References:

1. Chaldun, E. R., Yudoko, G., & Prasetyo, E. A. (2024). Developing a theoretical framework of export-oriented small enterprises: A multiple case study in an emerging country. *Sustainability*, 16(24), 11132. <https://doi.org/10.3390/su162411132>
2. Gatto, L., Nasta, L., & Pirolo, L. (2025). Developing a conceptual framework for medium-sized enterprise internationalization: An incremental and circular process-oriented approach to effective export management. *Piccola Impresa / Small Business*, (3). <https://doi.org/10.14596/pisb.4374>
3. Riabchyk, A., & Siaokhan, S. (2025). Marketing as the basis for the development of an international product strategy of the company. *Economy and Society*, 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-88>
4. Dvulit, Z. P., & Hoshko, A. O. (2025). Adaptation of the international marketing model for entering the Slovak market. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 7(2), 138-149. <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.138>
5. Sharabati, A. A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations. *Sustainability*, 16(19), 8667. <https://doi.org/10.3390/su16198667>
6. Dichenko, A. (2025). Marketing diversification strategies when entering the product into global markets. *Economic Space*, 201, 57-60. <https://doi.org/10.30838/EP.201.57-60>
7. National Bank of Ukraine. (2026). Foreign trade in goods. https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf
8. National Institute for Strategic Studies. (2026). Foreign trade of Ukraine in goods: Results of 2025. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-pidsumky-2025-roku>
9. Noya, S., Taneo, S. Y. M., & Melany. (2025). The impact of export market orientation on SME market performance: Exploring the moderating effect of government policy and the mediating effect of information access. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 146-157. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.11](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.11)
10. Stanislavyyk, O., Kovalenko, O., & Mamontenko, N. (2025). Strategies for Ukrainian enterprises to enter international markets in the context of global competition. *Naukovi Perspektyvy*, 9(63), 899-926. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-899-926](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-899-926).

