

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-88-24>

УДК 339.138:339.5

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

MARKETING STRATEGIES FOR UKRAINIAN COMPANIES ENTERING INTERNATIONAL MARKETS IN THE CONTEXT OF GLOBAL SUPPLY CHAINS TRANSFORMATION

Станко Андрій Петрович

аспірант,

Міжнародний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7187-724X>**Stanko Andrii**

International University

У статті досліджено особливості формування маркетингових стратегій виходу українських компаній на міжнародні ринки в умовах трансформації глобальних ланцюгів постачання, цифровізації торгівлі та зміни логістичних маршрутів. Розкрито значення міжнародного маркетингу як складової зовнішньоекономічної діяльності підприємства, проаналізовано вплив логістичної стійкості, е-commerce та цифрових каналів просування на конкурентоспроможність експортерів. Особливу увагу приділено ролі WTO, UNCTAD, OECD та ITC у підтримці міжнародної торгівлі й експортного маркетингу. Обґрунтовано, що успішний вихід українських компаній на зовнішні ринки потребує поєднання маркетингової аналітики, адаптації продукту, цифрових інструментів, логістичної гнучкості та довгострокового позиціонування.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, маркетингова стратегія, український експорт, міжнародна торгівля, глобальні ланцюги постачання, логістика, цифровий маркетинг, е-commerce, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародні організації.

The article examines the formation of marketing strategies for Ukrainian companies entering international markets in the context of global supply chains transformation, digitalization of international trade and changes in logistics routes. The relevance of the research is determined by the need for Ukrainian business to adapt to a highly competitive and unstable external environment, where success depends not only on product quality and price, but also on the ability to ensure reliable deliveries, transparent communication and long-term trust of foreign partners. The purpose of the article is to identify the key marketing, logistical, digital and institutional factors that influence the competitiveness of Ukrainian companies in foreign markets. The study applies general scientific methods of analysis and synthesis, a systematic approach, comparative method, generalization, as well as elements of strategic and marketing analysis. The article emphasizes that international marketing should be understood as a comprehensive management concept that includes market research, segmentation, targeting, positioning, product adaptation, pricing, distribution, communication policy, logistics and digital interaction with customers. Particular attention is paid to the role of global supply chains, since logistics reliability increasingly becomes a part of the value proposition offered by a company. The article also considers the role of international organizations, including the WTO, UNCTAD, OECD and ITC, in creating analytical, regulatory and institutional conditions for the development of international trade and export marketing. The results show that digital marketing, e-commerce, B2B platforms, CRM systems and data analytics allow Ukrainian companies, especially small and medium-sized enterprises, to reduce barriers to entering foreign markets and to build more effective communication with international clients. The practical value of the research lies in the formulation of recommendations for Ukrainian companies concerning market analysis, adaptation of products and communication, risk-sensitive logistics planning, use of international analytical resources and development of trust in Ukrainian brands. The article concludes that an effective strategy for entering international markets requires an integrated combination of marketing analytics, digital tools, logistics flexibility, institutional support and long-term competitive positioning.

Keywords: international marketing, marketing strategy, Ukrainian export, international trade, global supply chains, logistics, digital marketing, e-commerce, foreign economic activity, international organizations.

Постановка проблеми. У сучасних умовах міжнародна торгівля зазнає суттєвих трансформацій, пов'язаних із нестабільністю глобальних ланцюгів постачання, зміною логістичних маршрутів, цифровізацією комерційної діяльності, посиленням конкуренції та зростанням ролі інституційного регулювання світових ринків. Для українських компаній ці процеси мають особливе значення, оскільки вихід на міжнародні ринки сьогодні відбувається не лише в умовах економічної конкуренції, а й під впливом воєнних, інфраструктурних, логістичних і репутаційних викликів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективних маркетингових стратегій, здатних забезпечити конкурентне позиціонування українських товарів і послуг на зовнішніх ринках.

Міжнародний маркетинг у сучасному розумінні не може розглядатися виключно як система реклами або просування продукції. Його зміст є значно ширшим і охоплює комплекс управлінських рішень, спрямованих на аналіз зовнішнього середовища, дослідження поведінки споживачів, вибір цільових ринків, адаптацію товару до вимог іноземних споживачів, формування цінової політики, вибір каналів збуту, організацію логістики, розвиток цифрових комунікацій та підтримання довгострокових відносин із міжнародними партнерами. Саме тому маркетингова стратегія виходу на зовнішні ринки має розглядатися як складова загальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингу, маркетингового менеджменту, поведінки споживачів, конкурентоспроможності підприємств та міжнародної маркетингової діяльності широко представлена у працях українських і зарубіжних дослідників. Українська школа маркетингу розробила понятійний апарат і прикладні підходи до аналізу ринку, маркетингового управління та конкурентоспроможності підприємств [1–7], тоді як західна наукова школа сформувала сучасні концепції стратегічного, міжнародного, глобального та цифрового маркетингу [8–18].

Окремого значення в контексті дослідження набуває діяльність міжнародних організацій, зокрема Світової організації торгівлі, Конференції ООН з торгівлі та розвитку, Організації економічного співробітництва та розвитку, а також Міжнародного торговельного центру. Їхня роль полягає у формуванні правил міжнародної торгівлі, аналітичному супроводі

глобальних економічних процесів, підтримці експортного потенціалу підприємств, розвитку малого та середнього бізнесу, поширенні цифрових інструментів торгівлі та сприянні інтеграції компаній у міжнародні ринки [22–25].

Водночас, попри значну кількість наукових праць із питань маркетингу, міжнародного маркетингу, логістики, цифровізації та зовнішньоекономічної діяльності, недостатньо системно розкритим залишається питання поєднання маркетингових, логістичних, цифрових та інституційних інструментів у стратегіях виходу українських компаній на зовнішні ринки в умовах трансформації глобальних ланцюгів постачання. Саме ця невирішена частина загальної проблеми зумовлює необхідність подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей формування маркетингових стратегій виходу українських компаній на міжнародні ринки в умовах трансформації глобальних ланцюгів постачання та визначення ключових інструментів підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси виходу українських компаній на міжнародні ринки. Предметом дослідження є маркетингові стратегії, інструменти просування, логістичні, цифрові та інституційні чинники, що впливають на конкурентоспроможність українських компаній у міжнародному бізнес-середовищі.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема метод аналізу й синтезу, системний підхід, порівняльний метод, метод узагальнення, а також елементи стратегічного та маркетингового аналізу. Використання зазначених методів дозволяє комплексно розглянути маркетингові стратегії виходу українських компаній на міжнародні ринки з урахуванням економічних, логістичних, цифрових та інституційних чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародний маркетинг є важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності підприємства, оскільки забезпечує не лише просування товарів і послуг на зовнішніх ринках, а й комплексне вивчення міжнародного бізнес-середовища, потреб споживачів, конкурентних умов, каналів збуту, логістичних можливостей та інституційних обмежень. На відміну від внутрішнього маркетингу, міжнародний маркетинг функціонує в умовах більшої невизначеності, оскільки підприємство має враховувати економічні, політичні, пра-

вові, культурні, технологічні та логістичні відмінності між країнами.

В українській науковій літературі проблематика маркетингу та маркетингового менеджменту розроблялася у працях А. Ф. Павленка, А. В. Войчака, С. С. Гаркавенко, А. О. Старостіної, Л. В. Балабанової та інших дослідників. У межах цих праць сформовано базові підходи до розуміння маркетингової діяльності підприємства, методів дослідження ринку, поведінки споживачів, конкурентоспроможності та управління маркетинговими процесами [1–7].

У сучасній західній школі маркетинг розглядається не лише як інструмент просування товару, а як система створення цінності для споживача, управління взаємовідносинами з клієнтами та формування довгострокової ринкової позиції компанії [8; 9]. Такий підхід є особливо актуальним для українських компаній, які виходять на міжнародні ринки та мають формувати не лише короткостроковий продаж, а й стабільну репутацію, довіру до бренду та партнерські відносини.

Окреме значення для дослідження має концепція конкурентної переваги, розроблена в межах західної стратегічної школи. Її використання дозволяє розглядати вихід компанії на зовнішній ринок через призму джерел конкурентоспроможності: ціни, якості, інноваційності, сервісу, логістичної надійності, бренду або спеціалізації на певному сегменті ринку [10; 11].

У контексті міжнародного маркетингу також важливими є підходи, присвячені глобальному маркетингу, вибору міжнародних ринків, стандартизації та адаптації маркетингових стратегій, управлінню міжнародними каналами збуту й формуванню глобальних брендів [12–16]. Для українських компаній ці підходи мають практичне значення, оскільки вихід на зовнішні ринки потребує відповіді на ключове питання: які елементи маркетингової стратегії можна стандартизувати, а які необхідно адаптувати до конкретного ринку.

Таким чином, міжнародний маркетинг у системі зовнішньоекономічної діяльності слід розглядати як комплексну управлінську концепцію, що поєднує аналіз ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування, адаптацію товару, формування цінової політики, вибір каналів збуту, логістичне забезпечення та комунікаційну стратегію. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція маркетингу з логістикою, цифровізацією та управлінням глобальними ланцюгами постачання.

Трансформація глобальних ланцюгів постачання є одним із ключових чинників, що впливають на формування маркетингових стратегій компаній у сучасній міжнародній торгівлі. Якщо раніше ланцюги постачання переважно розглядалися як елемент операційного менеджменту або логістики, то в сучасних умовах вони дедалі більше набувають стратегічного маркетингового значення. Це пояснюється тим, що для іноземного споживача або бізнес-партнера цінність товару визначається не лише його якістю, ціною чи брендом, а й здатністю компанії забезпечити стабільність, своєчасність, прозорість і надійність поставок.

Для маркетингової стратегії це має принципове значення. Компанія, яка виходить на міжнародний ринок, повинна пропонувати не лише товар як фізичний продукт, а комплексну ціннісну пропозицію. До такої пропозиції входять якість, ціна, сервіс, репутація, умови оплати, гарантії, комунікація з клієнтом, а також логістична надійність. У цьому сенсі логістика стає частиною маркетингового комплексу, оскільки безпосередньо впливає на задоволеність клієнта, рівень довіри до компанії та її конкурентоспроможність [19; 20].

Особливо помітним цей вплив став після криз останніх років, коли міжнародна торгівля зіткнулася з пандемічними обмеженнями, воєнними конфліктами, нестабільністю морських перевезень, зростанням транспортних витрат, ризиками блокування торговельних маршрутів і геополітичною фрагментацією світової економіки. UNCTAD у звіті *Review of Maritime Transport 2024* зазначає, що вразливість глобальних ланцюгів постачання стала особливо помітною через тиск на ключові морські транспортні вузли, подовження маршрутів і зростання навантаження на систему міжнародних перевезень [22].

Для українських компаній це питання є особливо актуальним через обмеження, пов'язані з війною, зміною експортних маршрутів, навантаженням на транспортну інфраструктуру, необхідністю переорієнтації частини експорту на європейські ринки та пошуком нових партнерів. У таких умовах конкурентною перевагою може бути не лише нижча ціна, а й здатність компанії гарантувати виконання замовлення, швидко перебудовувати логістичні маршрути, підтримувати прозору комунікацію з партнерами та пропонувати гнучкі умови співпраці.

У сучасній економічній та маркетинговій думці стійкість ланцюгів постачання дедалі

частіше розглядається як складова конкурентної переваги. З позицій стратегічного підходу логістика, виробництво, маркетинг, продаж і сервіс утворюють взаємопов'язану систему створення цінності, що впливає на конкурентну позицію компанії [10]. З цієї точки зору логістика не є допоміжним процесом, а визначає, яку саме цінність компанія здатна запропонувати споживачу.

Таким чином, глобальні ланцюги постачання безпосередньо впливають на маркетингову стратегію компанії через вибір цільових ринків, формування цінової політики, позиціонування товару, організацію каналів збуту, комунікацію з партнерами та управління репутацією. Для українських компаній, які прагнуть вийти на міжнародні ринки, особливо важливо інтегрувати маркетинговий аналіз із логістичним плануванням, оцінкою ризиків і цифровими інструментами управління поставками.

У сучасній міжнародній економіці діяльність компаній на зовнішніх ринках значною мірою залежить не лише від внутрішніх ресурсів підприємства, якості товару чи ефективності маркетингової стратегії, а й від інституційного середовища міжнародної торгівлі. Міжнародні організації відіграють важливу роль у формуванні правил доступу до ринків, забезпеченні прозорості торговельних процедур, розвитку експортного потенціалу підприємств, поширенні аналітичної інформації та підтримці цифрових інструментів міжнародної комерції.

Однією з ключових організацій у системі міжнародної торгівлі є Світова організація торгівлі. Її роль полягає у формуванні багатосторонніх правил міжнародної торгівлі, принципів недискримінації, прозорості та передбачуваності доступу до ринків [23]. Для маркетингової стратегії компанії це має важливе значення, оскільки передбачуваність торговельних правил знижує невизначеність при виборі зовнішнього ринку, плануванні цінової політики, визначенні каналів збуту та укладенні контрактів із міжнародними партнерами.

Важливу роль у дослідженні міжнародної торгівлі, розвитку та трансформації глобальної економіки відіграє UNCTAD. Ця організація зосереджується на питаннях торгівлі, інвестицій, транспорту, цифрової економіки та розвитку, що робить її особливо корисною для аналізу умов виходу компаній із країн, що розвиваються, на міжнародні ринки [22]. Для експортного маркетингу значення UNCTAD

полягає у можливості використання її аналітичних матеріалів для оцінки світових торговельних тенденцій, змін у глобальних ланцюгах постачання, розвитку цифрової торгівлі та транспортної інфраструктури.

Окреме місце у підтримці міжнародної торгівлі та підприємництва посідає Організація економічного співробітництва та розвитку. OECD розробляє аналітичні матеріали та рекомендації щодо економічної політики, цифровізації, розвитку малого та середнього бізнесу, інновацій і конкурентоспроможності. У контексті маркетингових стратегій особливо важливими є дослідження OECD щодо цифрової трансформації малих і середніх підприємств [24].

Практично орієнтовану роль у підтримці експортерів відіграє International Trade Centre. ІТС є спільною агенцією WTO та ООН, діяльність якої спрямована на розвиток міжнародної торгівлі, підтримку малого та середнього бізнесу, посилення експортної спроможності підприємств і підвищення прозорості доступу до ринків [25]. Для експортного маркетингу інструменти ІТС мають прикладне значення, оскільки можуть використовуватися на етапі вибору цільового ринку, оцінки конкурентів, аналізу торговельних потоків, виявлення бар'єрів доступу та оцінки перспектив попиту.

Отже, міжнародні організації є важливим елементом зовнішнього середовища міжнародного маркетингу. Для українських компаній їхні ресурси можуть бути використані як джерело аналітики, нормативної інформації, інструментів ринкового аналізу та практичної підтримки експорту. В умовах трансформації глобальних ланцюгів постачання, цифровізації торгівлі та посилення конкуренції використання можливостей WTO, UNCTAD, OECD та ІТС дозволяє українському бізнесу більш системно підходити до вибору зовнішніх ринків, формування ціннісної пропозиції, адаптації товару, побудови каналів збуту та довгострокового позиціонування.

Просування українських компаній на зовнішніх ринках є складним і багаторівневим процесом, який потребує поєднання класичних інструментів маркетингу з сучасними цифровими технологіями, аналітикою міжнародних ринків, адаптацією комунікацій та врахуванням специфіки глобального конкурентного середовища. У сучасних умовах вихід на міжнародний ринок не може обмежуватися лише пошуком покупця або участю в окремих торговельних заходах. Він має ґрунтуватися

на комплексній маркетинговій стратегії, яка охоплює дослідження ринку, сегментацію, позиціонування, формування ціннісної пропозиції, вибір каналів просування, розвиток бренду та побудову довгострокових відносин із міжнародними партнерами.

Першим етапом просування української компанії на зовнішній ринок є маркетинговий аналіз цільового середовища. Підприємство має дослідити місткість ринку, рівень конкуренції, споживчі переваги, цінову структуру, канали збуту, особливості правового регулювання, логістичні умови, вимоги до сертифікації та наявність торговельних бар'єрів. Без такого аналізу вихід на міжнародний ринок може мати випадковий характер і супроводжуватися значними фінансовими, організаційними та репутаційними ризиками.

Наступним важливим інструментом є сегментація міжнародного ринку. Компанія не може ефективно працювати з усіма потенційними споживачами одночасно, тому вона має визначити найбільш перспективні групи клієнтів. У міжнародному маркетингу сегментація може здійснюватися за географічними, економічними, демографічними, поведінковими, культурними, галузевими та інституційними ознаками. Для B2B-ринків особливе значення мають галузь діяльності партнера, обсяг закупівель, вимоги до якості, логістичні можливості, платіжна дисципліна та досвід міжнародної співпраці.

Після сегментації необхідним є вибір цільового ринку та формування позиціонування. У сучасній маркетинговій теорії позиціонування трактується як процес визначення чіткого місця бренду або товару у свідомості споживача порівняно з конкурентами [8; 9]. Для українських компаній це означає необхідність відповісти на питання: чому іноземний споживач або партнер має обрати саме український товар чи послугу.

Важливим елементом просування є адаптація товару та комунікацій до вимог конкретного ринку. У міжнародному маркетингу компанія має визначити, які елементи стратегії можуть бути стандартизованими, а які потребують адаптації. Для українських компаній це питання є практично важливим, оскільки один і той самий товар може потребувати різного позиціонування, упаковки, маркування, мовної адаптації, сертифікації або рекламного повідомлення залежно від країни призначення [12–16].

Одним із традиційних, але досі важливих інструментів міжнародного просування є

участь у виставках, ярмарках, бізнес-форумах, торговельних місіях і галузевих заходах. Для українських компаній такі заходи можуть виконувати кілька функцій: презентацію продукції, пошук партнерів, тестування попиту, вивчення конкурентів, встановлення контактів із дистриб'юторами, формування довіри та отримання зворотного зв'язку від потенційних клієнтів.

Водночас у сучасних умовах дедалі більшого значення набувають цифрові інструменти просування. Цифровий маркетинг дозволяє українським компаніям виходити на зовнішні ринки з меншими витратами порівняно з традиційними каналами, швидше тестувати попит, адаптувати рекламні повідомлення, аналізувати поведінку аудиторії та підтримувати постійну комунікацію з потенційними партнерами [18]. До таких інструментів належать корпоративний сайт іноземною мовою, пошукова оптимізація, контекстна реклама, соціальні мережі, email-маркетинг, контент-маркетинг, вебінари, онлайн-презентації, CRM-системи, аналітика даних і маркетингова автоматизація.

Окремим інструментом просування є формування довіри до українського виробника. В умовах війни та високої невизначеності іноземні партнери можуть мати додаткові запитання щодо стабільності поставок, безпеки платежів, виробничих можливостей і здатності компанії виконувати контрактні зобов'язання. Тому українським компаніям важливо не лише рекламувати товар, а й демонструвати свою надійність: наявність виробничих потужностей, досвід експорту, партнерські відносини, сертифікати, прозорі умови поставки, альтернативні логістичні маршрути, страхування ризиків і професійний супровід клієнта.

У цьому контексті особливого значення набуває бренд країни походження. Позначення українського походження товару може виконувати не лише інформаційну, а й репутаційну функцію. Концепція Made in Ukraine може бути використана як елемент міжнародного позиціонування, якщо вона наповнена реальним змістом: якістю, стійкістю, інноваційністю, відповідальністю, гнучкістю та здатністю українського бізнесу працювати в складних умовах.

Таким чином, просування українських компаній на зовнішніх ринках потребує комплексного підходу, що поєднує маркетингову аналітику, сегментацію, позиціонування, адаптацію товару, цифрові інструменти, виставкову діяльність, партнерські канали,

формування довіри та розвиток бренду країни походження.

У сучасних умовах міжнародної торгівлі конкурентоспроможність компанії дедалі більше залежить не лише від якості товару, ціни або бренду, а й від здатності ефективно поєднувати маркетингові, логістичні та цифрові інструменти. Для українських компаній, які прагнуть вийти на міжнародні ринки, це має особливе значення, оскільки трансформація глобальних ланцюгів постачання, зміна торговельних маршрутів, розвиток електронної комерції та посилення ролі цифрових платформ створюють як нові можливості, так і нові виклики.

Логістика в міжнародному маркетингу виступає не лише як технічний процес переміщення товару від виробника до споживача, а як важливий елемент ціннісної пропозиції компанії. Іноземний клієнт оцінює не тільки сам товар, а й умови його поставки, строки доставки, прозорість логістичного процесу, можливість відстеження замовлення, стабільність виконання контракту та якість сервісного супроводу [19; 20].

Електронна комерція є одним із найбільш динамічних напрямів розвитку міжнародного маркетингу. Вона дозволяє підприємствам здійснювати продаж товарів і послуг через цифрові канали, взаємодіяти з клієнтами без фізичної присутності на ринку, швидше тестувати попит, отримувати дані поведінку споживачів і персоналізувати комунікацію [21]. Для малого та середнього бізнесу е-commerce має особливе значення, оскільки дає можливість виходити на міжнародний рівень без надмірних витрат на традиційну інфраструктуру збуту.

Особливе значення мають міжнародні маркетингові платформи та B2B-платформи. Вони дозволяють компаніям презентувати продукцію широкому колу потенційних покупців, порівнювати конкурентні пропозиції, отримувати запити від імпортерів, дистриб'юторів і кінцевих клієнтів. Для українських компаній це може бути ефективним каналом початкового виходу на зовнішні ринки, особливо у випадках, коли підприємство ще не має власного представництва або розвиненої партнерської мережі за кордоном.

Таким чином, логістика, цифровізація та е-commerce є взаємопов'язаними чинниками конкурентоспроможності українських компаній на міжнародних ринках. Логістика забезпечує фізичне виконання ціннісної пропозиції, цифровізація створює канали кому-

нікації та управління клієнтським досвідом, а е-commerce відкриває можливості прямого або посередницького виходу на зовнішні ринки.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що маркетингові стратегії виходу українських компаній на міжнародні ринки в сучасних умовах мають формуватися з урахуванням не лише класичних інструментів маркетингу, а й глибоких змін у системі міжнародної торгівлі, глобальних ланцюгів постачання, цифрових комунікацій, логістики та інституційного середовища. Для українських підприємств міжнародний маркетинг сьогодні є не допоміжним інструментом продажу, а складовою стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Міжнародний маркетинг у системі зовнішньоекономічної діяльності охоплює аналіз зовнішніх ринків, сегментацію споживачів, вибір цільових країн, адаптацію товару, цінову політику, канали збуту, логістику, цифрові комунікації, управління брендом і формування довіри до компанії. Саме тому вихід українського бізнесу на зовнішні ринки не може будуватися виключно на разових комерційних контактах або окремих рекламних заходах. Він потребує системної маркетингової стратегії, орієнтованої на довгострокову присутність, конкурентне позиціонування та створення цінності для іноземного споживача або партнера.

Практичні рекомендації для українських компаній полягають у необхідності проводити комплексний маркетинговий аналіз цільових ринків; здійснювати сегментацію та обирати найбільш перспективні аудиторії; адаптувати товар, бренд, упаковку, комунікацію та сервіс до вимог конкретного ринку; враховувати логістичні ризики ще на етапі формування маркетингової стратегії; використовувати цифрові канали просування, е-commerce, B2B-платформи та CRM-системи; застосовувати ресурси міжнародних організацій; розвивати довіру до власного бренду через якість, прозорість і стабільність виконання контрактів.

Отже, ефективна маркетингова стратегія виходу українських компаній на міжнародні ринки має бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на довгострокову конкурентоспроможність. Вона повинна поєднувати класичні інструменти маркетингу, сучасні цифрові технології, логістичне планування, використання міжнародної аналітики, адаптацію до вимог конкретного ринку та формування довіри до

українського виробника. Саме такий підхід дозволить українським компаніям не лише здійснювати експортні операції, а й закріплю-

ватися на міжнародних ринках як надійні, професійні та конкурентоспроможні учасники світової торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.
2. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 1998. 268 с.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2002. 712 с.
4. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження : практичний аспект. Київ : Вільямс, 1998. 261 с.
5. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. Київ : Лазарит-Поліграф, 2012. 480 с.
6. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. 2-ге вид., переробл. і доп. Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. 290 с.
7. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
8. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Global Edition. Pearson, 2021.
9. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. Pearson, 2021.
10. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985.
11. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980.
12. Hollensen S. Global Marketing. 8th ed. Pearson, 2020.
13. Keegan W. J., Green M. C. Global Marketing. 10th ed. Pearson, 2020.
14. Cateora P. R., Gilly M. C., Graham J. L. International Marketing. 18th ed. McGraw-Hill Education, 2020.
15. Czinkota M. R., Ronkainen I. A. International Marketing. 11th ed. Cengage Learning, 2022.
16. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management. 8th ed. Wiley, 2020.
17. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 5th ed. Pearson, 2020.
18. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Pearson, 2022.
19. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. Pearson, 2023.
20. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 7th ed. Pearson, 2019.
21. Laudon K. C., Traver C. G. E-commerce: Business, Technology, Society. 17th ed. Pearson, 2021.
22. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development, 2024. URL: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024> (дата звернення: 23.06.2026).
23. World Trade Organization. World Trade Report 2024: Trade and Inclusiveness – How to Make Trade Work for All. Geneva : WTO, 2024. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr24_e.htm (дата звернення: 23.06.2026).
24. OECD. The Digital Transformation of SMEs. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en.html (дата звернення: 23.06.2026).
25. International Trade Centre. SME Competitiveness Outlook. Geneva : International Trade Centre. URL: <https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook> (дата звернення: 23.06.2026).

REFERENCES:

1. Pavlenko, A. F., & Voichak, A. V. (2003). Marketynh [Marketing]. Kyiv: KNEU. 246 p. (in Ukrainian)
2. Voichak, A. V. (1998). Marketynhovyi menedzhment [Marketing management]. Kyiv: KNEU. 268 p. (in Ukrainian)
3. Harkavenko, S. S. (2002). Marketynh [Marketing]. Kyiv: Libra. 712 p. (in Ukrainian)
4. Starostina, A. O. (1998). Marketynhovi doslidzhennia: praktychnyi aspekt [Marketing research: practical aspect]. Kyiv: Williams. 261 p. (in Ukrainian)
5. Starostina, A. O. (2012). Marketynhovi doslidzhennia natsionalnykh i mizhnarodnykh rynkiv [Marketing research of national and international markets]. Kyiv: Lazaryt-Polihrad. 480 p. (in Ukrainian)
6. Balabanova, L. V. (2002). Marketynhovyi menedzhment [Marketing management] (2nd ed.). Donetsk: DonDUET. 290 p. (in Ukrainian)

7. Balabanova, L. V., Kholod, V. V., & Balabanova, I. V. (2012). *Marketynh pidpriemstva* [Enterprise marketing]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 612 p. (in Ukrainian)
8. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing management* (16th ed., Global ed.). Pearson.
9. Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson.
10. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
11. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
12. Hollensen, S. (2020). *Global marketing* (8th ed.). Pearson.
13. Keegan, W. J., & Green, M. C. (2020). *Global marketing* (10th ed.). Pearson.
14. Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing* (18th ed.). McGraw-Hill Education.
15. Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2022). *International marketing* (11th ed.). Cengage Learning.
16. Kotabe, M., & Helsen, K. (2020). *Global marketing management* (8th ed.). Wiley.
17. Keller, K. L. (2020). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (5th ed.). Pearson.
18. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson.
19. Christopher, M. (2023). *Logistics & supply chain management* (6th ed.). Pearson.
20. Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.
21. Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-commerce: Business, technology, society* (17th ed.). Pearson.
22. UNCTAD. (2024). *Review of maritime transport 2024*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development. Available at: <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024> (accessed June 23, 2026).
23. World Trade Organization. (2024). *World trade report 2024: Trade and inclusiveness – How to make trade work for all*. Geneva: WTO. Available at: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr24_e.htm (accessed June 23, 2026).
24. OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. Paris: OECD Publishing. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en.html (accessed June 23, 2026).
25. International Trade Centre. (n.d.). *SME competitiveness outlook*. Geneva: International Trade Centre. Available at: <https://intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook> (accessed June 23, 2026).

Дата надходження статті: 23.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 03.08.2026

Дата публікації статті: 11.08.2026