

О. О. Бур'ян,
здобувач третього (доктор філософії) рівня освіти кафедри маркетингу,
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7192-4334>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.196

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

О. Buryan,
Recipient of the third (PhD) level of education of the Department of Marketing,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7192-4334>

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONDITIONS OF MARKETING MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE

У статті розкрито сутність, структуру та особливості організаційно-економічного управління маркетинговим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища. Доведено, що маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності відіграє не лише інструментальну, але й стратегічну роль, забезпечуючи позиціонування підприємства на міжнародних ринках, формування сталих зв'язків з іноземними партнерами, підвищення репутаційного капіталу та зростання експортного потенціалу.

У межах дослідження узагальнено сучасні підходи до структурування маркетингової системи підприємства, що здійснює ЗЕД, виокремлено ключові функціональні блоки управління, зокрема: стратегічне планування, аналітичне забезпечення, цифрові комунікації, організаційну адаптацію та оцінку результативності. Побудовано авторську модель організаційно-економічного механізму управління маркетингом у ЗЕД, яка об'єднує класичні інструменти та новітні технології, що дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та формувати довгострокову конкурентну перевагу.

Окрему увагу приділено цифровізації маркетингової діяльності: розглянуто можливості впровадження CRM-систем, Big Data, інструментів аналітики ефективності та цифрових платформ у процес формування маркетингової стратегії. Акцент зроблено на значенні стратегічного мислення, міжкультурної компетентності, впровадженні інновацій та розвитку людського капіталу як базових чинників підвищення маркетингової ефективності у міжнародному бізнесі.

У статті також визначено основні бар'єри та ризики, які впливають на якість маркетингового забезпечення у зовнішньоекономічній діяльності: валютні коливання, зміни торговельної політики, культурні розбіжності, регуляторні обмеження. Обґрунтовано доцільність посилення взаємодії підприємств із державними, галузевими та міжнародними інституціями, які сприяють розвитку експорту та просуванню українських товарів і послуг за кордоном.

Запропоновані підходи можуть бути використані при розробці стратегій ЗЕД підприємств, підвищенні ефективності маркетингових рішень, формуванні організаційних моделей управління у динамічному міжнародному середовищі.

The article discloses the essence, structure and features of the organisational and economic management of marketing support for foreign economic activity of enterprises in the context of globalisation, digital transformation and instability of the external environment. It is proved that marketing in foreign economic activity plays not only an instrumental but also a strategic role, ensuring the positioning of an enterprise in international markets, the formation of sustainable ties with foreign partners, increasing reputational capital and growing export potential.

The study summarises modern approaches to structuring the marketing system of an enterprise engaged in foreign economic activity, allocating key functional blocks of management, in particular: strategic planning, analytical support, digital communications, organisational adaptation and performance evaluation. The author's own model of the organisational and economic mechanism of marketing management in foreign trade is built, which combines classical tools and the latest technologies, allowing enterprises to flexibly adapt to the challenges of the external environment and form a long-term competitive advantage.

Particular attention is paid to the digitalisation of marketing activities: the possibilities of implementing CRM systems, Big Data, performance analytics tools and digital platforms in the process of forming a marketing strategy are considered. Emphasis is placed on the importance of strategic thinking, intercultural competence, innovation and human capital development as the basic factors for improving marketing efficiency in international business.

The article also identifies the main barriers and risks that affect the quality of marketing support in foreign economic activity: currency fluctuations, changes in trade policy, cultural differences, regulatory restrictions. The expediency of strengthening the interaction of enterprises with state, sectoral and international institutions that promote the development of exports and the promotion of Ukrainian goods and services abroad is substantiated.

Ключові слова: маркетинг, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, стратегія, управління, ринок, конкурентоспроможність.

Key words: marketing, foreign economic activity, enterprise, strategy, management, market, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності є ключовим інструментом успішного виходу підприємства на міжнародні ринки. Його завдання — забезпечити не лише продаж продукції за кордон, а й побудову довгострокових відносин з іноземними споживачами та партнерами, підвищити імідж підприємства та забезпечити його стійку присутність у глобальному конкурентному середовищі. Зміна парадигми маркетингового управління в умовах війни або до чого призвели військові дії: руйнування логістичних ланцюгів, необхідності їх переорієнтації; фінансова нестабільність, коливання валютного курсу; обмеження доступу до сировини, енергоносіїв; перебої у виробництві через загрози безпеці, евакуація персоналу тощо. У цих умовах маркетинговий менеджмент повинен бути адаптивним, антикризовим та базуватися на принципах швидкого реагування, ризик-менеджменту і міжнародної кооперації. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках шляхом удосконалення маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ефективне маркетингове управління є ключовим фактором успіху зовнішньоекономічних операцій. Розвиток ЗЕД потребує не лише належного фінансового та організаційного супроводу, а й чіткої маркетингової стратегії, яка враховує специфіку міжнародних ринків. Успіх міжнародного бізнесу залежить від гармонійного поєднання стратегічного бачення та щоденної маркетингової практики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання організаційно-економічного управління маркетинговою діяльністю підприємств, зокрема в контексті зовнішньоекономічних операцій, активно розгля-

даються у вітчизняній та зарубіжній економічній науці. У науковій літературі визначаються основні підходи до формування ефективної маркетингової політики підприємств, що функціонують на міжнародних ринках, аналізуються інструменти стратегічного і оперативного маркетингу, а також окреслюються виклики, пов'язані з цифровою трансформацією зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, Бланк І. А. у своїх роботах приділяє увагу стратегічним аспектам управління підприємством та зазначає, що маркетинг у ЗЕД є важливою складовою стратегічного позиціонування компанії на глобальних ринках [1]. Автор акцентує на необхідності орієнтації на попит та специфіку конкретного ринку для досягнення конкурентних переваг. Окландер М. А., Яшкіна О. І., Златова І. В. та Сайсеклі І. у своєму дослідженні аналізують вплив війни на малі та середні підприємства (МСП) в Україні та роль цифрового маркетингу у їхніх стратегіях виживання та зростання [2]. Дослідження базується на глибоких інтерв'ю з представниками МСП з різних регіонів України та галузей діяльності, визначаючи ефективні інтернет-маркетингові стратегії та інструменти, що сприяли адаптації бізнесу до кризових умов.

Дослідження, опубліковане в журналі "Problems and Perspectives in Management", оцінює стан зовнішньоекономічної безпеки України та виклики, пов'язані з її забезпеченням [3]. Автори використовують інтегровану методологію оцінки, засновану на кількісному аналізі показників, що відображають стан зовнішньоекономічної безпеки.

У дисертаційній роботі Батюк Р. Б. проаналізовано вплив організаційно-економічних факторів на ефективність маркетингової діяльності в аграрному секторі у сфері ЗЕД [4]. Зокрема, розглядаються моделі управління маркетингом у кризових умовах, включаючи періоди війни та глобальних економічних змін. Запропоновано комплекс заходів щодо адаптації маркетингової стратегії підприємств до нестабільного зовнішнього середовища. Аналіз сучасних досліджень свідчить про зростаючу роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Особливої актуальності набувають питання цифрової трансформації, адаптації до кризових умов та вдосконалення організаційно-економічних механізмів управління маркетингом. Подальші дослідження в цій сфері мають зосередитися на розробці інноваційних стратегій та інструментів, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств на міжнародних ринках.

Таким чином, огляд сучасних літературних джерел дозволяє дійти висновку, що існує широкий спектр наукових підходів до вивчення проблематики маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. Однак, враховуючи зростаючу роль цифровізації, нестабільність міжнародного середовища та потребу в інноваційних управлінських рішеннях, ця тема потребує подальших досліджень з урахуванням галузевої специфіки та викликів сьогодення.

Визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених окремим аспектам мар-

кетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств, комплексне висвітлення проблеми організаційно-економічного управління в умовах сучасних викликів залишається фрагментарним та неповним. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються такі аспекти, як інтеграція цифрових технологій у структуру маркетингового управління ЗЕД, адаптація організаційної структури маркетингових підрозділів до умов міжнародної діяльності, маркетинг у період воєнного стану та економічної турбулентності, критерії та методики оцінки ефективності маркетингового забезпечення ЗЕД, співпраця підприємств із зовнішніми структурами (ТПП, експортно-кредитними агентствами, міжнародними фондами). Таким чином, існує нагальна потреба в систематизації та науковому осмисленні організаційно-економічних механізмів, які забезпечують ефективну маркетингову підтримку зовнішньоекономічної діяльності в умовах трансформаційної економіки, цифровізації та зростання глобальної конкуренції.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретичних засад і практичних підходів до організаційно-економічного управління маркетинговим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності підприємств, а також ідентифікація ключових чинників, що впливають на ефективність маркетингових стратегій у міжнародному бізнес-середовищі. Особлива увага приділяється формуванню адаптивної системи управління маркетингом в умовах цифрової трансформації, глобальної конкуренції та економічної нестабільності.

ВИКЛАДАННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентного тиску на міжнародних ринках ефективне управління маркетинговим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності підприємства набуває особливої актуальності. Успішна реалізація зовнішньоекономічних операцій потребує не лише раціональної логістики та фінансових інструментів, а й чітко структурованої, адаптивної маркетингової політики, здатної реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Організаційно-економічне управління маркетингом у ЗЕД передбачає поєднання стратегічного планування, оперативного реагування, використання цифрових інструментів і гнучкої внутрішньої структури підприємства. Основними складовими такого управління є:

1. Формування маркетингової стратегії у ЗЕД — передбачає аналіз цільових ринків, вибір конкурентної позиції, розробку комплексу маркетингу (4P) з урахуванням культурних, правових та економічних особливостей конкретних країн.

2. Організаційне забезпечення — включає створення окремого підрозділу або функціонального блоку міжнародного маркетингу, який координує взаємодію з зовнішніми партнерами, здійснює комунікаційну політику та відповідає за просування продукції на зовнішні ринки.

3. Цифровізація маркетингових процесів — застосування CRM-систем, аналітичних платформ, інстру-

Таблиця 1. Актуалізація функцій маркетингу в період воєнного стану

Аналітична	моніторинг міжнародних ринків на предмет нових потреб (наприклад, харчова безпека, енергоефективні рішення).
Виробнича	адаптація продукту до експортних умов (заміна сировини, перехід на компактні формати, полегшення логістики).
Збутова	перенесення акценту на стабільні, політично дружні країни-партнери (ЄС, Канада, США).
Комунікаційна	підсилення гуманітарного, етичного аспекту в просуванні продукції.
Контрольна	оперативне коригування планів, врахування форс-мажорних змін.

ментів digital-маркетингу дозволяє персоналізувати комунікацію з іноземними клієнтами, швидко аналізувати ефективність рекламних кампаній і приймати обґрунтовані рішення.

4. Адаптація товарної політики — полягає у модифікації продукції згідно з нормами та очікуваннями споживачів певної країни. Це включає локалізацію упаковки, сертифікацію, зміну характеристик відповідно до специфіки попиту.

5. Фінансово-економічне обґрунтування — необхідне для розрахунку ефективності маркетингових заходів, визначення доцільності інвестицій у просування продукції за кордоном, а також для аналізу ризиків, пов'язаних з виходом на нові ринки.

6. Взаємодія із зовнішніми інституціями — співпраця з торгово-промисловими палатами, експортними агентствами, міжнародними фондами сприяє розширенню доступу до інформації про нові ринки, участі у виставках і пошуку потенційних партнерів.

У контексті економічної нестабільності, викликаній воєнними діями, пандемією та глобальними логістичними зрушеннями, особливого значення набуває гнучкість маркетингової системи управління, здатність оперативно змінювати вектори діяльності та оптимізувати витрати.

До організаційно-економічних чинників, що впливають на маркетинг у ЗЕД під час війни можна віднести: дезорганізація внутрішнього ринку, що приводить до посилення орієнтації на експорт та активізацію пошуку нових ринків; фінансові обмеження, тобто зменшення маркетингових бюджетів, потреба в економічно ефективних каналах; проблеми логістики заключаються в тому, що потрібно переорієнтуватися на альтернативні маршрути (через ЄС, морські порти); цифровізація комунікації (онлайн-просування, маркетинг-плейсів, діджитал-інструментів; підвищена увага до бренду країни (важливість маркування "Made in Ukraine" як фактору підтримки).

У воєнний час важливу роль відіграє взаємодія підприємств із державними та міжнародними структурами, такими як Офіс з просування експорту України; Державна податкова та митна служба; платформи ЄС з логістичної підтримки; програми USAID, EBRD, GIZ.

Таким чином, ефективне управління маркетинговим забезпеченням у ЗЕД потребує впровадження комплексного організаційно-економічного підходу, що поєднує стратегічну зорієнтованість, аналітичну підтримку, цифрові технології та адаптивні організаційні рішення.

Ключовим завданням є інтеграція маркетингової діяльності у загальну систему управління зовнішньое-

кономічною діяльністю підприємства. Це означає, що маркетинг не повинен функціонувати ізольовано від виробничої, фінансової чи логістичної політики, а навпаки — бути засобом гармонізації внутрішніх і зовнішніх інтересів підприємства.

Важливу роль у цьому процесі відіграють економічні індикатори оцінки результативності маркетингових дій, зокрема:

— ROMI (Return on Marketing Investment) — дохід на одиницю маркетингових витрат;

— CPL (Cost per Lead) — вартість залучення одного потенційного клієнта;

— CAC (Customer Acquisition Cost) — сукупні витрати на залучення одного клієнта;

— Коефіцієнт конверсії з потенційного клієнта у контракт;

— Рівень утримання іноземних клієнтів та ін.

Аналітична обґрунтованість таких показників дає змогу виявляти неефективні канали просування, оптимізувати бюджет, формувати сценарії розвитку залежно від обраної маркетингової стратегії.

Крім того, на сучасному етапі все більше значення набуває бренд-орієнтований підхід до ЗЕД. Підприємства, що виводять продукцію на міжнародні ринки під українським брендом, мають конкурентну перевагу, оскільки створюють додану вартість не лише через товар, а й через репутацію країни походження (Made in Ukraine), емоційний імідж, відповідальність та сталість.

Також важливою тенденцією є регуляторна відповідність. Організаційно-економічні аспекти маркетингового забезпечення мають враховувати вимоги митного, податкового, антимонопольного, валютного законодавства різних країн. У цьому контексті набуває актуальності функція комплаєнсу в структурі маркетингового менеджменту ЗЕД.

Окремої уваги заслуговує роль людського капіталу. Компетентність фахівців із міжнародного маркетингу, знання мов, міжкультурна комунікація, здатність до міждисциплінарного аналізу — усе це є критичними факторами успіху зовнішньоекономічної стратегії. Саме тому підприємствам доцільно інвестувати в навчання персоналу, участь у бізнес-форумах, міжнародних програмах обміну.

З метою систематизації підходів, на рисунку 1 подано модель організаційно-економічного механізму управління маркетингом у ЗЕД, що включає такі блоки:

1. Стратегічне позиціонування на ринку;
2. Організаційна структура маркетингової системи;
3. Інформаційно-аналітичне забезпечення;
4. Інструментарій цифрового маркетингу;
5. Регуляторно-правова відповідність;
6. Оцінка ефективності та зворотний зв'язок.

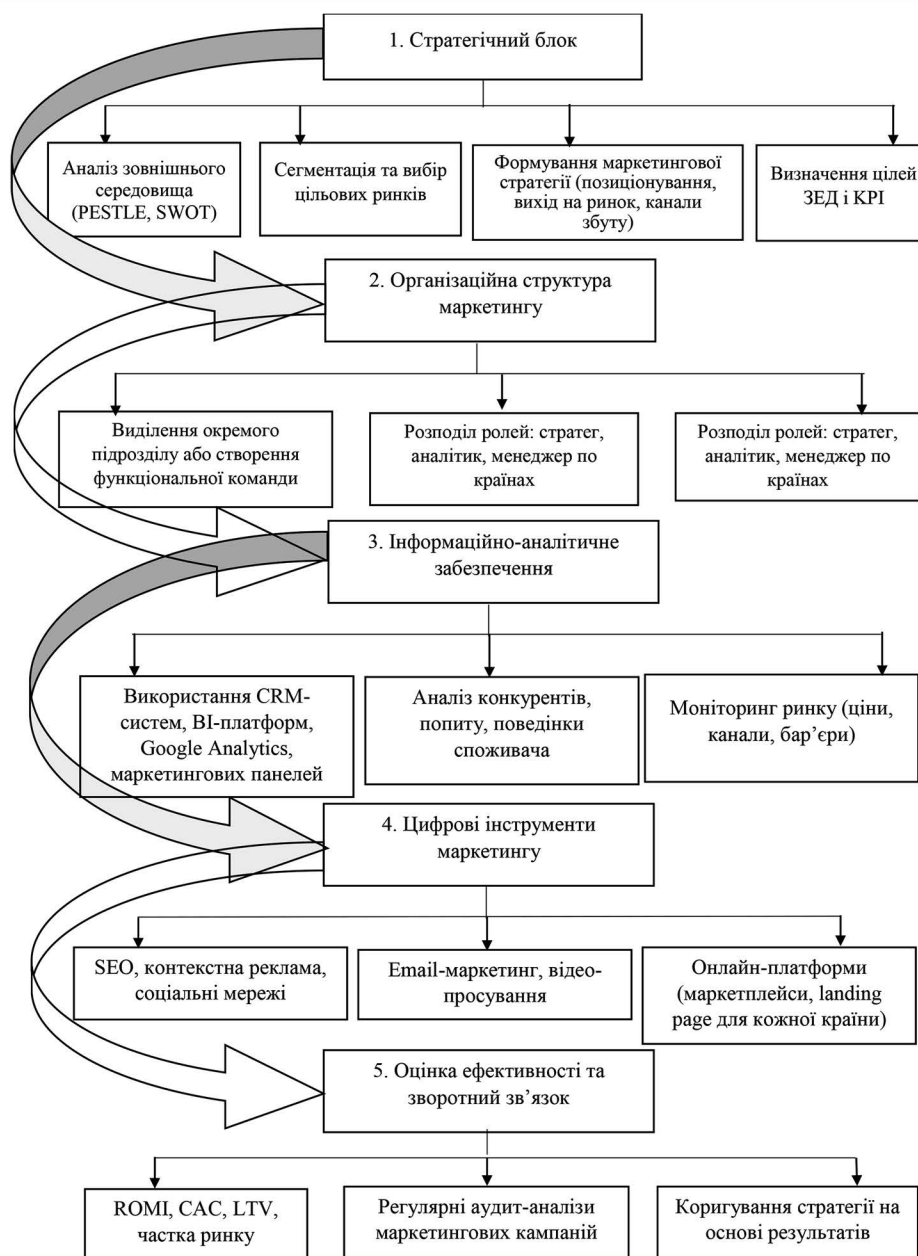


Рис. 1. Модель організаційно-економічного механізму управління маркетингом забезпеченням ЗЕД підприємства

Запропонована модель управління маркетинговим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємствам адаптувати свою діяльність до динамічних умов зовнішнього середовища та забезпечити стійкий розвиток у міжнародному просторі. Її перевагою є комплексність: поєднання стратегічного бачення з оперативною діяльністю, внутрішньої організаційної гнучкості з зовнішньою ринковою орієнтацією.

Крім того, на практиці реалізація ефективної маркетингової політики у ЗЕД потребує врахування галузевої специфіки. Наприклад:

— У аграрному секторі важливим є сезонний фактор, логістичні умови, стандарт сертифікації продукції у країнах ЄС;

— У машинобудуванні ключову роль відіграє технічна адаптація продукції до вимог різних ринків, участь у міжнародних виставках;

— У сфері послуг — значення мають онлайн-просування, репутаційний менеджмент, сервісна підтримка іноземного споживача.

Таким чином, організаційно-економічний підхід до маркетингового забезпечення ЗЕД має бути гнучким, динамічним і персоналізованим відповідно до стратегічних цілей підприємства та особливостей зовнішнього ринку.

Значну увагу слід приділити ризикам, пов'язаним із зовнішньоекономічною діяльністю. До них належать:

- валютні ризики;
- ризики логістичних затримок;
- політична нестабільність у країнах-партнерах;
- регуляторні зміни (санкції, квоти, мита);
- ризики репутації у разі неякісного обслуговування чи маркетингових помилок.

Для зниження впливу ризиків доцільно впроваджувати інструменти сценарного планування, страхування

експортно-імпортних контрактів, диверсифікацію ринків і створення "маркетингової подушки безпеки" — резервів на неочікувані витрати з просування продукції.

Успішне підприємство XXI століття — це не лише виробник, а й гнучкий комунікатор, аналітик і стратег на зовнішньому ринку. Його конкурентоспроможність дедалі більше визначається якістю маркетингового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що ефективне управління маркетинговим забезпеченням зовнішньоекономічної діяльності підприємства є ключовим чинником його конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Організаційно-економічні аспекти цього процесу охоплюють інтеграцію маркетингових стратегій у загальну систему управління підприємством, адаптацію до особливостей зовнішніх ринків та активне використання інструментів маркетингової аналітики. Запропоновано концептуальну модель управління маркетинговим забезпеченням, яка враховує специфіку зовнішньоекономічних операцій, зокрема, необхідність постійного моніторингу міжнародного середовища, гнучкість стратегічного планування та розвиток каналів комунікації з партнерами і споживачами за кордоном. Особлива увага приділена економічному обґрунтуванню витрат на маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої ресурси та досягати стабільних фінансових результатів. Емпіричне дослідження підтвердило, що інноваційні підходи до маркетингу, в тому числі цифрові технології та CRM-системи, значно підвищують ефективність виходу підприємства на нові ринки.

Таким чином, управління маркетинговим забезпеченням у зовнішньоекономічній сфері має бути системним, адаптивним та орієнтованим на результат, що сприятиме зміцненню позицій підприємства у глобальному економічному просторі.

Література:

1. Бланк І.А. Концептуальные основы финансового менеджмента. К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. 448 с.
2. Михайло Окландер, Оксана Яшкіна, Ірина Златова, Ілге Сайсеклі. Маркетингові виклики і можливості для малого і середнього бізнесу під час війни в Україні. B2B Marketing: зб. наук. праць XVII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 14 грудня, 2023. К: КПІ ім. Ігоря Сікорського. С. 186—187.
3. Yehorova, Y., Chorna, S., Petrushenko, Y., Zhuravka, F., Potapenko, K., Diyakonova, I., & Zamora, O. (2024). Assessing the foreign economic security of Ukraine. Problems and Perspectives in Management, 22 (4), 382—396. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.29](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.29)
4. Батюк Р. Б. Організаційно-економічні засади розвитку зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств: дис.... канд. екон. наук. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 234 с. URL: <https://polissiauniver.edu.ua>

References:

1. Blank, Y.A. (2003), Kontseptual'nye osnovy finansovoho menedzhmenta [Conceptual foundations of financial management], Nyka-Tsentr, El'ha, Kyiv, Ukraine.

2. Oklander, M. Yashkina, O. Zlatova, I. and Sajsekli, I. (2023), "Marketing challenges and opportunities for small and medium-sized businesses during the war in Ukraine", B2B Marketing: zb. nauk. prats' XVII Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [B2B Marketing: collection of scientific papers of the XVII International Scientific and Practical Conference], KPI im. Ihoria Sikors'koho, Kyiv, Ukraine, pp. 186—187.

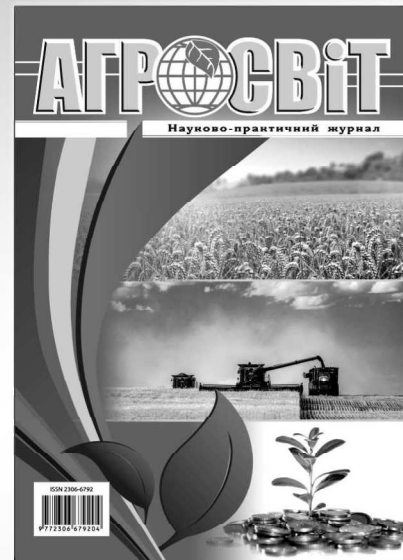
3. Yehorova, Y., Chorna, S., Petrushenko, Y., Zhuravka, F., Potapenko, K., Diyakonova, I., & Zamora, O. (2024), "Assessing the foreign economic security of Ukraine", Problems and Perspectives in Management, vol. 22 (4), pp. 382—396. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.29](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.29)

4. Batiuk, R. B. (2023), "Organizational and Economic Principles of Development of Foreign Economic Activity of Agricultural Enterprises", Ph.D. Thesis, Economy, Poliss'kyj natsional'nyj universytet, Zhytomyr, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 18.05.2025 р.*

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292