

РОЗДІЛ 14
КОНЦЕПЦІЯ АДАПТАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ,
МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ
ДО ГЛОБАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Лебедєва Н. А.

ВСТУП

Умовами ефективного розвитку суб'єктів господарювання в глобальному інноваційному середовищі є конвергенція менеджменту, маркетингу та міжнародної логістики, зумовлена вимогами цифрової трансформації. Стратегічне значення мають концептуальні засади адаптації цих систем для підвищення міжнародної конкурентоспроможності та забезпечення стійкості підприємств. Забезпечення економічної безпеки – це не лише захист кордонів чи фінансів, а створення стійкої системи, де держава, бізнес і суспільство працюють як єдиний механізм. Основні складові цього процесу – інституційні механізми; законодавча база, чітке право власності та антикорупційне законодавство; державні інституції, ефективна робота фінансової, податкової та судової систем; стратегічне планування, моніторинг загроз та розробка програм розвитку, стратегії імпортозаміщення; соціальні механізми та людський капітал. Економіка не може бути безпечною, якщо населення бідне або некваліфіковане, адже людський капітал, якісна робоча сила підвищують конкурентоспроможність країни. Соціальні інвестиції – фінансування проєктів, покращення якості життя, знижують рівень соціальної напруги. Управління ризиками – система соцзахисту, нівелює наслідки безробіття, інфляції чи нерівності. Виробничий потенціал – модернізація основних засобів та підтримка інновацій; енергетична незалежність та продовольча безпека; здатність економіки швидко переорієнтуватися в умовах кризи. Міжнародна співпраця – інтеграція, участь у міжнародних організаціях для фінансової підтримки та доступу до ринків, колективна безпека, координація дій для протидії глобальним загрозам. Синтез цих механізмів дозволяє створювати умови для сталого зростання, де соціальний добробут є головним індикатором економічної міцності. Концепція інноваційного розвитку цих трьох сфер

у сучасних умовах базується на синергії технологій та людино-центричності.

Глобальні трансформації – цифровізація, екологізація, геополітична нестабільність вимагають переходу від лінійних моделей до гнучких екосистем. Складові цієї концепції: міжнародний менеджмент, гнучкість та екосистеми, agile-управління, відмова від жорстких ієрархій на користь мережеских структур, що здатні швидко адаптуватися до локальних ринків, цифрові двійники організацій. Використання штучного інтелекту для моделювання управлінських рішень та прогнозування ризиків у реальному часі, управління талантами, фокус на когнітивній різноманітності та дистанційних крос-культурних командах, міжнародний маркетинг, гіперперсоналізація та цінності, data-driven підхід, використання big data для створення індивідуальних пропозицій, маркетинг цінностей, бренди стають соціальними агентами. Споживач обирає не товар, а позицію компанії щодо екології та етики, omnichannel-досвід, безшовне поєднання віртуальної та фізичної взаємодії з клієнтом. Міжнародна логістика, прозорість та стійкість, physical internet, концепція глобальної відкритої логістичної системи, де вантажі консолідуються автоматично, як пакети даних в інтернеті. Blockchain у ланцюгах постачання – гарантія прозорості та відстеження походження товарів. «Зелена» логістика, мінімізація вуглецевого сліду через оптимізацію маршрутів алгоритмами та використання електротранспорту. Інноваційний розвиток сьогодні – це не просто впровадження ІТ, а побудова резильєнтної системи, де менеджмент координує, маркетинг створює сенси, а логістика забезпечує фізичне втілення з мінімальною шкодою для довкілля. Адаптація товарів та послуг у міжнародному менеджменті означає зміну характеристик продукції або сервісу відповідно до специфіки конкретного зовнішнього ринку та потреб зарубіжних споживачів. Іншими словами, це процес «локалізації» продукту – від інгредієнтів і дизайну упаковки до маркетингового повідомлення, щоб він відповідав культурним, соціальним і правовим нормам цільового ринку.

14.1. Трансформація інституційно-соціальних механізмів менеджменту як чинник стійкості до глобальних викликів

Світовий досвід показує, що компанії часто модифікують товари під вимоги різних країн, залежно від локальних смаків, зміни асортименту товарів для різних країн. Ступінь адаптації може значно відрізнятись: імениті бренди часто пропонують населенням різних країн модифіковані

версії одного й того ж продукту. Основне завдання адаптації – забезпечити конкурентоспроможність на зовнішньому ринку¹. Підприємства змушені враховувати побажання і «родзинки» місцевих споживачів, їхні звички, смакові вподобання, релігійні або екологічні переконання, наприклад, існуючі заборони чи вимоги по використанню інгредієнтів. Водночас адаптація потребує збалансованих управлінських рішень: зміна продукту чи послуги має бути обґрунтованою з погляду рентабельності. Експерти вважають, що важливо проводити адаптацію з урахуванням економічної доцільності і забезпечувати мінімальні витрати, наприклад, за рахунок стандартизації деяких елементів товару². Таким чином, адаптація – це не просто переробка дизайну чи пакування, а комплексна управлінська дія: стратегічне рішення про вихід на світовий ринок із врахуванням унікальних потреб іноземних споживачів і з урахуванням мінливих умов міжнародного середовища. Успішний вихід на міжнародні ринки неможливий без активної ролі менеджменту. Саме керівництво повинно ініціювати та координувати весь процес інтернаціоналізації: від стратегічного планування до реалізації конкретних заходів з просування на зовнішні ринки. Менеджери відіграють вирішальну роль у визначенні стратегії виходу (експорт, спільні проекти, ліцензування тощо, підбір необхідних ресурсів та формуванні міжфункціональних команд, а також маркетинг, виробництво, логістика, фінанси для реалізації цієї стратегії). Дослідження підтверджують, що роль менеджменту в міжнародному зростанні полягає у впровадженні технологічних інновацій, підтримці високої якості продукції, розвитку процесних можливостей і застосуванні накопичених знань персоналу, зокрема, досвіду роботи за кордоном, все це прискорює інтернаціоналізацію підприємства. У глобалізованому бізнес-середовищі менеджери повинні не лише координувати стандартні внутрішньофірмові процеси, а й враховувати нові виклики зовнішнього середовища. Так, вихід на міжнародні ринки це складний багатостадійний процес, що включає стратегічне планування, ґрунтовні маркетингові дослідження та адаптацію бізнес-практик до нових культурних, правових і економічних

¹ Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki>

² Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення розвитку. Київ : Політехніка, 2004. 400 с.

умов. Менеджмент гарантує, що підприємство враховує всі ці аспекти: від аналізу кон'юнктури іноземного ринку та специфіки попиту до розробки відповідної товарної політики та сервісних стандартів. Таким чином, менеджмент несе відповідальність за всю послідовність кроків при виході на зовнішній ринок, забезпечуючи синергію всіх елементів бізнес-моделі для успішної глобальної експансії. У процесі адаптації необхідно дотримуватись низки базових принципів, що забезпечують ефективність маркетингової політики на зовнішніх ринках. Згідно з дослідженнями, серед головних принципів варто виокремити: уникнення прямого нав'язування власних цінностей. Менеджмент повинен оцінити, як сприймається на ринку продукція власного виробництва порівняно з конкурентами-імпортерами, і корегувати імідж продукту відповідно до цих уявлень. Важливо враховувати репутацію (бренд) країни виробника на обраному ринку: вона може впливати і на сприйняття якості, і на сприйняття самої торгової марки. Організація локалізованого сервісного обслуговування (гарантій, технічної підтримки, системи обміну запчастин) є обов'язковим етапом адаптації. Забезпечення якісного обслуговування клієнтів на місці формує довіру до бренду за кордоном. Економічна доцільність змін. Зміни у товарі чи послуді мають бути економічно виправдані. При цьому основною стратегією економії може стати стандартизація частини продукту або окремих елементів маркетингового комплексу. Дотримання цих принципів дозволяє забезпечити баланс між потребами іноземних споживачів та ресурсами підприємства, при цьому мінімізуючи ризики витрат на адаптацію. Різні обставини змушують компанії модифікувати товари та послуги для зовнішніх ринків. Основними факторами, що обумовлюють потребу адаптації, є культурні, економічні, правові та технологічні відмінності між ринками. Культурні фактори включають мову, традиції, релігійні звичаї, ціннісні орієнтації тощо. Економічні чинники – це рівень доходів населення, структура споживання, платоспроможність, конкурентне середовище. Правові та регуляторні обмеження охоплюють стандарти безпеки, екологічні норми, вимоги до маркування та сертифікації. Часто продукцію необхідно сертифікувати за міжнародними стандартами, наприклад, CE для ЄС, FDA для США і виконувати специфічні технічні регламенти, інакше вона просто не допущена до продажу. Технологічні фактори – це рівень технічної інфраструктури, ступінь розвитку цифрових каналів, доступність інтернету та електронних платіжних систем. У країнах з високою цифровізацією успіх може забезпечити онлайн-просування та електронна комерція, тоді як у інших – необхідність

адаптувати роздрібну дистрибуцію. Як зазначають фахівці, для обрання пріоритетних ринків важливо досліджувати низку критеріїв: розмір і потенціал ринку, торгові бар'єри (тарифи, квоти, необхідність сертифікації), конкурентну ситуацію і ціни на ринку, логістику й транспортні витрати, потреби споживачів та культурні відмінності. Один із основних принципів глобального маркетингу є формула «мислити глобально, діяти локально»³. Інакше кажучи, уявлення про товар часто уніфікуються для досягнення економії на масштабах, але їх використання на місцевих ринках супроводжується адаптацією за допомогою локальних маркетингових інструментів.

Підприємство може обирати різні підходи. Повна адаптація (локалізація). Товар і маркетингові комунікації максимально «підганяються» під специфіку ринку. Наприклад, створюється унікальний продукт для конкретної країни (нові моделі або рецептури) і розробляються окремі маркетингові кампанії. Така стратегія дозволяє точно задовольнити місцеві запити, але вимагає значних витрат. Часткова адаптація. Змінюють лише деякі компоненти товару чи маркетингового комплексу. Існує також комбінований підхід, коли компанія одночасно застосовує стандартизацію частин та адаптацію інших елементів маркетингу. Наприклад, товар випускається за загальними стандартами, а локальний офіс змінює канали розповсюдження або рекламні повідомлення. Ілюстрацією можуть бути транснаціональні стратегії великих корпорацій: багато компаній використовують стандартизований бренд (назву, логотип, базову формулу товару), але адаптують меню, рекламу чи сервіси під кожен ринок. Як свідчать дослідження, правильне поєднання глобальних стандартів і місцевої адаптації, стратегія глобальна ефективність та локальна чутливість, зазвичай є найрезультативнішим шляхом. Для оцінки успіху адаптаційних зусиль використовуються різноманітні ключові показники ефективності (KPI). До типової системи KPI для міжнародного просування можна віднести: частку експорту у загальному обороті підприємства, темп зростання експортного доходу, динаміку продажів на нових ринках, частку ринку за кордоном, повернення інвестицій в адаптацію (ROI) тощо. Крім фінансових, важливими є нефінансові KPI: впізнаваність бренду в цільовому сегменті, рівень задоволеності іноземних клієнтів, кількість отриманих сертифікатів якості й стандартів, географія присутності, кількість країн,

³ Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення розвитку. Київ : Політехніка, 2004. 400 с.

кількість стратегічних партнерств і т. п. Розробка КРІ повинна бути синхронізована із загальною стратегією підприємства; вони мають відображати стратегічні цілі адаптації. При цьому фахівці рекомендують адаптувати самі КРІ до конкретних умов підприємства, щоб вони реально вимірювали і стимулювали досягнення довгострокових цілей. Чітке планування КРІ від кількості відкритих дилерських центрів до показників клієнтської лояльності дозволяє вимірювати ефективність адаптаційних дій. Перед виходом на зовнішній ринок, підприємства повинні об'єктивно оцінити власну готовність. Це включає перевірку внутрішніх ресурсів (виробничих потужностей, фінансів, логістики, технологій), рівня конкурентоспроможності продукту та гнучкості бізнес-процесів. На практиці часто зазначають, що багато українських компаній ще не готові до глобальної конкуренції: вони спираються на інтуїтивний вибір ринку чи особисті зв'язки, а не на ґрунтовні дослідження. Такий підхід може призвести до невдалих інвестицій, обраний ринок може виявитися нежиттєздатним або неочікуваним чином відреагувати на товар та/або послуги компанії. Натомість експерти радять витратити час на системний аналіз: вивчити платоспроможність цільових споживачів, готовність цієї країни купувати українську продукцію, наявність локальних чи європейських стандартів, культурні особливості. Управління адаптацією – це багатоступінчатий процес, що охоплює планування, реалізацію та оцінку дій. Основні етапи включають маркетингові дослідження, розробку стратегії і впровадження змін. Дослідження міжнародного ринку та вибір цільових сегментів включає декілька стратегічних кроків. Перший крок – аналіз потенційних ринків та сегментація цільової аудиторії. Підприємству потрібно вирішити, які саме країни та регіони мають найбільший попит на його товари чи послуги і які забезпечать оптимальне співвідношення ризику та перспектив. Дослідження може охоплювати оцінку місткості ринку, аналіз трендів і динаміки попиту, прогнозування майбутнього розвитку галузі. Важливо також сегментувати потенційних клієнтів (B2C, B2B чи публічні закупівлі) і вивчити їхні вподобання. За порадою експертів, вибір ринку повинен базуватися на порівняльному аналізі за такими критеріями: розмір і потенціал ринку, торговельні бар'єри (тарифи, обов'язкова сертифікація), рівень конкуренції і цінова політика, інфраструктура логістики, потреби і тренди споживачів, а також культурні відмінності.

Ці знання закладають основу подальшої маркетингової стратегії. Другий крок – оцінка конкурентного середовища та споживачів⁴. На цьому етапі проводиться глибокий аналіз конкуренції та поведінки споживачів у цільових сегментах. Вивчають сильні та слабкі сторони конкурентів, їхні цінові і продуктові позиції. Порівнюють якість і ціну пропозицій, виявляють можливі ніші (наприклад, де конкуренція слабка). Аналіз споживчих вподобань включає опитування, фокус-групи, онлайн-аналіз відгуків. Також оцінюються макроекономічні і регуляторні умови: рівень інфляції, стабільність валюти, політичні та правові ризики, доступність кредитування тощо. Систематично враховуються фактори зовнішнього середовища – від податків і митних правил до державної підтримки експорту. Перелік таких критеріїв може розширюватися в залежності від ринку: наприклад, логістичні витрати, особливості дистрибуції, вимоги до пакування і маркування, екологічні стандарти. На цьому етапі підприємство отримує повну картину SWOT-аналізу для кожного цільового ринку, що дозволяє обрати правильну стратегію адаптації і визначити ключові конкурентні переваги. Наступний – розробка стратегії адаптації товару/послуги. Після завершення маркетингових досліджень формується стратегія адаптації. На її основі визначають, як змінити товар чи послугу та маркетингові заходи, аби задовольнити отримані потреби. Стратегія включає рішення про рівень адаптації (повна чи часткова) відповідно до обраного ринку. Наприклад, може бути ухвалено створити спеціальну модифікацію продукту для певного сегменту (нова модель або рецептура) або надати існуючому товару лише локалізоване пакування з відповідними етикетками. Також розробляються адаптовані цінова політика та брендінг: встановлюються оптимальні ціни з урахуванням місцевого попиту та витрат (можливо використання підтримуючих механізмів, таких як знижки на ввізні мита), створюється стратегія просування (наприклад, інформаційні кампанії з урахуванням культурних особливостей). Завершеним результатом цього етапу стає план заходів (маркетинговий план) із чітким розподілом відповідальності й бюджетом на реалізацію адаптації. Четвертий крок – впровадження маркетингових інструментів адаптації (брендінг, комунікації, ціноутворення). Наступний крок – реалізація розробленої стратегії. Це залучення необхідних ресурсів та запуск конкретних маркетингових заходів за кордоном: локалізація бренду (модифікація

⁴ Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення розвитку. Київ : Політехніка, 2004. 400 с.

назви чи слогану, переклад матеріалів), адаптація рекламних і PR-кампаній (вибір каналів, створення креативу з урахуванням культури аудиторії), формування локальної цінової політики (враховуючи курсові коливання, рівень цін конкурентів та купівельну спроможність), а також розвиток мережі дистрибуції (пошук дилерів або партнерів). Український досвід показує, що успішні експортери широко інвестують у цифрові канали: соціальні мережі на місці, контекстну рекламу, співпрацю з локальними інфлюенсерами, платформи e-commerce. Ефективне управління на цьому етапі передбачає тісну комунікацію з місцевими партнерами і клієнтами, а також постійний контроль витрат і результатів, що дозволяє своєчасно коригувати маркетингові інструменти. Модифікація характеристик, упаковки, дизайну. Адаптація продукту може включати зміну формули, вихідних матеріалів, комплектації, а також дизайну і пакування товару. Відповідність міжнародним стандартам і сертифікаціям. Кожен новий ринок висуває свої нормативні вимоги. Підприємство має забезпечити повну відповідність продукції міжнародним стандартам і локальним технічним регламентам. Наприклад, промислові товари часто потребують сертифікації відповідно до ISO чи CE-маркування для продажу на європейському ринку; харчова продукція – відповідати харчовим стандартам і санітарним нормам; текстиль – мати маркування про склад, горіння тощо згідно з вимогами країни-імпортера. Недотримання нормативних вимог робить вихід на ринок неможливим. Тому адаптація включає також підготовку всієї технічної документації, сертифікацію продукції, оформлення сертифікатів походження (EUR. I) чи дозволів на експорт/імпорт. Часто на цьому етапі потрібні консультації з місцевими експертами або допомога державних служб (експортно-кредитного агентства, торгівельних представництв) для розуміння конкретних умов виходу. Сучасні споживачі дедалі більше цінують товари, що відповідають екологічним і соціальним стандартам. Екологічна адаптація передбачає отримання «зелених» сертифікатів або маркувань (наприклад, ISO 14024, екологічна мітка EC), які підтверджують безпеку і «чистоту» продукції. Наявність таких сертифікатів відкриває додаткові ринки – в багатьох країнах Європи, Азії, Америки попит на екологічно сертифіковані товари зростає. Українські виробники вже відзначили успіх у цій сфері: продукти з екологічним маркуванням (наприклад, косметика із позначкою «Зелений журавлик») експортуються до Німеччини, США, Китаю та інших країн, що демонструє зростаючі можливості для стійкого експорту. Культурна адаптація враховує соціальні норми та релігійні традиції: наприклад, на

ринках Близького Сходу виробники продуктів харчування уникають використання свинини або спиртвих інгредієнтів, вводять халяльну сертифікацію; у деяких країнах взуття дарують без коробки і т. д. Соціальна адаптація може включати дотримання соціально-етичних норм: наприклад, відсутність дитячої праці при виготовленні товару, чесні умови праці, підтримка суспільних ініціатив. Усе це зміцнює довіру споживачів до бренду з України. Адаптація послуг має свої особливості, оскільки послуги нематеріальні, і їх якість значною мірою залежить від роботи персоналу та комунікації зі споживачем. Локалізація сервісу, персоналізація обслуговування. Для успіху на зовнішньому ринку сервісний супровід повинен бути адаптований під клієнтів іншої країни. Це означає наявність локалізованої служби підтримки мовою споживачів, навчання персоналу враховувати культурні нюанси в обслуговуванні, а також персоналізацію підходу. Наприклад, компанії можуть пропонувати додаткові сервіси для кожного ринку (розширену гарантію, лояльністьну програму, опціональні пакети послуг). Дослідження показують, що високий рівень післяпродажного сервісу є невід'ємною частиною товарної політики. Це створює відчуття надійності бренду і сприяє повторним покупкам. Важливо також врахувати особливості оплати та логістики: наприклад, впровадження популярних у регіоні платіжних систем чи доставку «від дверей до дверей» у великих містах. Міжкультурна комунікація та підготовка персоналу. Ключовим аспектом є розвиток міжкультурних компетенцій у персоналу, який працюватиме з іноземним ринком. Навчання працівників, особливо менеджерів та продавців у крос-культурному спілкуванні підвищує ефективність переговорів і якість обслуговування. Міжкультурний тренінг допомагає розуміти ціннісні системи партнерів і клієнтів, уникати непорозумінь у діловому етикеті і зближуватися з аудиторією інших країн. Як зауважується в концепції крос-культурного навчання, основна мета такого тренінгу – дати працівникам стратегії, які дозволяють вести бізнес у середовищі, де неможливо застосувати єдиний набір правил чи поведінки. Іншими словами, навчання допомагає будувати гнучку комунікацію з урахуванням місцевих особливостей. Таким чином, підготовлений персонал стає ключовим ресурсом, що забезпечує добрий імідж компанії за кордоном і сприяє задоволенню локальних очікувань клієнтів. Використання цифрових технологій для глобальної доступності послуги. Цифрові технології відкривають нові можливості для адаптації послуг у міжнародному просторі. Онлайн-платформи, мобільні додатки, хмарні сервіси роблять послуги доступними будь-де. Підприємства

активно використовують цифровий маркетинг і електронні канали комунікації для охоплення клієнтів у різних країнах. Крім того, пандемія та кризові події показали: компанії з надійними платформами електронної комерції і стратегіями цифрового маркетингу набагато краще витримують виклики та можуть навіть виграти за рахунок зростання онлайн-активності. Впровадження CRM-систем, чат-ботів багатомовної підтримки, вебінарів і онлайн-консультацій – усе це підвищує доступність послуг для зарубіжних споживачів і скорочує бар'єри відстані. Впровадження штучного інтелекту у маркетинг і продажі вже показало перспективність: наприклад, українські компанії, використовуючи ШІ на етапі формування маркетингових стратегій, вдвічі покращили показники відкриттів і конверсій. Таким чином, цифровізація і інноваційні технології стають важливою складовою адаптації послуг на глобальному рівні. Фінансове та організаційне забезпечення адаптаційного процесу. Впровадження адаптації вимагає значних ресурсів, тому бізнес має заздалегідь планувати фінансування цього процесу. Це передбачає формування окремого бюджету на дослідження ринків, розробку нових продуктів і маркетинг за кордоном, а також створення внутрішньої організаційної структури для управління експортною діяльністю. Багато країн, зокрема Україна, надають державну підтримку експортерам: існують програми грантів на інновації і участь у міжнародних виставках, механізми страхування експортних кредитів (через експортно-кредитні агентства) та пільгового кредитування. Наприклад, в Україні створено Офіс із розвитку підприємництва та експорту, а також Експортно-кредитне агентство (ЕКА), які пропонують інформаційну і фінансову підтримку бізнесу, що виходить на зовнішні ринки. Загалом фінансування адаптації має бути інтегроване у загальну стратегію компанії, а менеджмент – контролювати виконання бюджету, щоб не перевищити передбачені витрати. Напрями вдосконалення менеджменту адаптації українських товарів і послуг до міжнародного ринку. Розробка національної стратегії підтримки експорту та адаптації українських брендів. Для системного підвищення ефективності адаптації необхідно, щоб держава та бізнес діяли спільно. Важливо розробити спеціальну програму підтримки адаптації: це мають бути як фінансові стимули (субсидії, гранти на стандартизацію/сертифікацію, пільгове кредитування під експортні проекти), так і інформаційно-консультаційні сервіси. Додатково може знадобитися національна програма промоції бренду «Made in Ukraine» з урахуванням адаптаційних аспектів. Важливим є також забезпечення участі у профільних міжнародних форумах, ярмарках

і виставках – як ефективного способу демонструвати зразки українських товарів і послуг і заводити нові контакти. Адаптація в глобальному масштабі дедалі більше спирається на технологічні інновації. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє оперативно збирати і аналізувати великі масиви даних про закордонні ринки (Big Data-аналіз, аналітичні панелі, CRM). Використання штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання допомагає знаходити напрямки у споживчій поведінці та оптимізувати рекламні повідомлення. Цифрові інструменти забезпечують постійну взаємодію з клієнтами через месенджери, чат-боти і віртуальні тури по сервісам – що наближує послуги до споживачів у будь-якій точці світу. Інтеграція технологій блокчейн може підвищити прозорість ланцюжків постачання, а IoT (інтернет речей) – дозволити віддалено контролювати якість обладнання й сервісу за кордоном. Загалом впровадження цифрових і AI-рішень робить адаптацію швидшою і точнішою, а управління гнучкішим і передбачуванішим. Підвищення конкурентоспроможності через стандартизацію якості та сталий розвиток. Для довготривалого успіху на міжнародній арені українським компаніям необхідно одночасно поліпшувати якість продукції та дотримуватись принципів сталого розвитку. Стандартизація якості (сертифікація за ISO 9001, впровадження систем контролю якості на всіх етапах виробництва) підвищує довіру іноземних партнерів та клієнтів. Така уніфікація процесів дозволяє гарантувати стабільність характеристик адаптованих товарів при одночасному скороченні витрат, бо стандартизація дає ефект масштабу. Паралельно з цим стає дедалі важливішим екологічно стійкий розвиток. Прийняття міжнародних екологічних сертифікатів відкриває нові ринки і дає змогу виходити на тендери та укладати контракти там, де ціна не є єдиним критерієм. Зростає попит на «зелені» українські продукти – від косметики до харчових добавок у країнах ЄС, США, Азії. Дотримання екологічних вимог має здійснюватись на всіх рівнях: зниження викидів та відходів на підприємстві, використання перероблених матеріалів у пакуванні, енергоефективні технології. Подібна відповідальність за довкілля підвищує міжнародний імідж українських брендів і служить важливим конкурентною перевагою. Формування системи підготовки кадрів у сфері міжнародного менеджменту. Однією з ключових проблем адаптації є нестача кваліфікованих кадрів, що володіють знаннями міжнародного маркетингу, логістики, мовами та міжкультурною комунікацією. Тому необхідно розвивати освітні програми і тренінги для менеджерів з міжнародного бізнесу. Це можуть бути спеціалізовані курси в

університетах, корпоративні тренінги з адаптації, стажування за кордоном і програми обміну досвідом. Також важливо стимулювати підприємства залучати експертів з досвідом міжнародної торгівлі та іноземними мовами. Інвестиції у людський капітал дадуть відчутні дивіденди: підготовлені менеджери швидше орієнтуються у складних зарубіжних ринкових умовах і ефективно реалізують адаптаційні стратегії. Важливим напрямком є розвиток партнерств і участь у міжнародних програмах (ЄС, СОР, ОЕСР). Українським компаніям слід максимально використовувати переваги міжнародних співтовариств і торговельних угод. Залучення до європейських проєктів (наприклад, Ukraine Facility), членство у міжнародних організаціях (СОР, ОЕСД) і використання можливостей ЗВТ розширюють ринки збуту. Так, завдяки зусиллям держави, Україна нещодавно ратифікувала угоди про вільну торгівлю з Великою Британією, Ізраїлем та підписала умови з країнами Західної Європи. Угода з Великобританією вже дала свій ефект: у першому півріччі після набуття чинності торгівля з Британією принесла Україні профіцит, водночас бізнес став активніше працювати на цьому ринку. Такі угоди відкривають доступ українським товарам з меншими митами і бар'єрами. Окрім державних ініціатив, підприємства можуть приєднуватись до галузевих кластерів, міжнародних торговельних асоціацій, двосторонніх бізнес-платформ. Це сприяє налагодженню ділових зв'язків, обміну знаннями та залученню інвестицій у розвиток продукту.

14.2. Роль маркетингу в системі забезпечення економічного співробітництва

Партнерська мережа за кордоном (дистриб'ютори, PR-агенції, маркетингові агенції) також значно полегшує адаптацію, адже місцеві партнери знають тонкощі ринку. Очікувані результати вдосконалення адаптаційного менеджменту. Покращення системи адаптації має привести до значного економічних і соціальних ефектів. По-перше, очікується зростання експорту: збільшення обсягів продажів за кордоном та стабільне нарощення частки зовнішньої торгівлі у доходах компанії. При цьому фінансові показники (прибуток, рентабельність) мають позитивно відобразитися на загальній економічній динаміці України. По-друге, вдосконалений адаптаційний менеджмент зміцнить імідж країни-виробника. Відомо, що вихід на міжнародний рівень підвищує репутацію бренду компанії. Українські бренди, які вийшли на світовий ринок з адаптованим і конкурентоспроможним товаром, підвищують загальний імідж «Made in Ukraine» і відкривають нові можливості для інших

виробників. На макrorівні це сприятиме диверсифікації економіки, зменшенню залежності від внутрішнього ринку та зміцненню національної валюти. Важливо відзначити, що ефект адаптації не вимірюється лише фінансовими метриками. Він також включає налагодження міжнародних зв'язків, обмін технологіями, підвищення рівня компетенції національного бізнесу та інтеграцію України в глобальні виробничі ланцюги. В цілому, покращений адаптаційний менеджмент очікувано приведе до стійкого зростання експорту, створить імідж України як надійного та інноваційного партнера і сприятиме загальному піднесенню конкурентоспроможності української економіки. Маркетингова стратегія адаптації товарів до міжнародного ринку. Для багатьох підприємств вихід на міжнародний ринок є величезною можливістю, яка сприяє його розвитку, залученню нових клієнтів, а отже й отримання більше прибутку, нові партнерські угоди й більша впізнаваність компанії на ринку. Але є і певні виклики, якими є: наявності сильних конкурентів, які вже давно перебувають на тому чи іншому ринку, невідомість компанії та її продукції для нових споживачів, відмінності у культурі, традиціях, стандартах та певних регулюваннях тої чи іншої країни, в якій компанія прагне вести свою діяльність. Для цього підприємству необхідно проводити маркетингові дослідження і на їх основі будувати стратегію. Маркетингові дослідження допомагають знайти та проаналізувати важливу інформацію про певний ринок, його споживачів, які товари й послуги на цьому ринку мають попит, основних гравців, що є можливими конкурентами, культурні та релігійні особливості, особливості щодо регулювання та стандартизації тощо. Завдяки виявленню ключових особливостей, які покажуть підприємству, куди та як розширювати діяльність, на якого споживача орієнтуватись і що нового йому пропонувати, при цьому обходячи конкурентів, можна будувати стратегію. Маркетингова стратегія допоможе виявити основні цілі та мету компанії, тобто, чого саме вона хоче досягти при виході на нові ринки та що їй для цього знадобиться зробити. Після збору інформації та досліджень, побудови правильної маркетингової стратегії, компанія може почати створювати продукцію та адаптувати її під потрібний ринок та споживачів. На цьому етапі, головне пам'ятати та враховувати усі важливі аспекти, що знову таки включають культуру, традиції, релігію, звички та потреби споживачів. Для цього склад, вигляд, оформлення і збут продукції потрібно вже створювати або міняти під умови та потреби цього сегменту. Так, наприклад, певному товару доведеться змінювати упакування під певний колір або склад. Назва та

інша інформація на обгортці чи упаковці мають бути мовою країни, в якій відбувається діяльність. Адаптація необхідна і при просуванні товарів чи послуг, а саме реклама. Її також одразу створюють такою, що буде подобатись багатьом споживачам різних країн або підлаштовують, базуючись на тому, що привертає увагу або зацікавить споживача цього ринку. І звісно ж враховується, що навпаки може не сподобатись у рекламі або буде викликати негативні емоції у потенційних клієнтів. Наприклад, реклама певної американської чи європейської продукції, послуги якої, створюється на базі внутрішніх споживачів цих країн і може мати свої особливості, які для країн, наприклад, Близького Сходу будуть неприпустимі й не етичними через різницю культур та релігії. Для українських підприємств, також є важливими усі ці аспекти адаптації своєї продукції для міжнародного ринку. На цей час, вже існують вітчизняні компанії, що вийшли на ринки інших держав і показують гарні показники діяльності. Маркетингові інструменти адаптації українських товарів. При веденні бізнесу та розширенні його на новий ринок для кращої адаптації існує безліч маркетингових інструментів, які варто запроваджувати та використовувати на постійній основі. Наприклад, можна застосувати такий маркетинговий інструмент як комплекс 4P. Взагалі, комплекс маркетингу або маркетинг-мікс – це сукупність регульованих і контрольованих маркетингових засобів, які підприємство використовує з метою досягнення поставленої мети, бажаної реакції цільового ринку та задоволення його потреб. Комплекс 4P складається з наступних складових: product тобто товар, price – ціна, place – місце або поширення, розповсюдження та promotion – просування. Повертаючись до адаптації товарів на міжнародний ринок, компаніям, у тому числі й українським необхідно застосовувати комплекс 4P, по-перше, для зміни дизайну, складу, назви та бренду товарів, послуг. По-друге, для адаптації та установлення цін залежно від заробітних плат та платоспроможностей, цін на податки у певній країні. Наприклад, українські товари на європейському та американському ринку можуть мати більшу вартість ніж ці ж самі товари на українському ринку, через вищі заробітні плати та в цілому вищу ціну за продукти у цих країнах. По-третє, компаніям необхідно знаходити та співпрацювати з якісними каналами збуту та дистриб'юторами своєї продукції, а також маркет-плейси, інтернет платформи, де компанія також буде збувати свій товар. Наприклад, українські товари, спрямовані на США можна збувати через такі американські платформи як Amazon та Ebay. Просування через рекламу, а саме про необхідність її адаптації під певні культури та традиції або

створення універсальної реклами. Щодо PR, то необхідно залучати та співпрацювати з локальними блогерами, та невеликими, але популярними компаніями⁵. Наприклад, українські бренди косметики можуть співпрацювати з б'юті-блогерами та моделями, які будуть рекламувати їх косметичні засоби. Крім того, підприємствам необхідно удосконалювати, а то й кардинально змінювати свій бренд, щоб він був цікавим і більш привабливим для ринку та споживачів певної країни. Це може бути зміна логотипа та цілей, на такі, що більше використовують локальних особливостей, наприклад, додати або змінити елементи логотипа, щоб він мав місцеві символи чи кольори. Також, необхідна зміна або додання нових особливостей самим товарам або послугам. Ще одним маркетинговим інструментом, що необхідно застосовувати при побудові стратегії адаптації продукції або послуг на міжнародний ринок є SWOT-аналіз. Такий аналіз допоможе виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості для нього і загрози, з якими може стикнутись. Цей інструмент допоможе вчасно виявити проблеми і допоможе створити вдалий план по покращенню і розвитку. Можливо застосування маркетингового комплексу 7P, який додає до стандартного ще три пункти. А саме: people – люди, process – процес, physical evidence – матеріальні, фізичні докази. Необхідно впроваджувати корпоративну культуру, що буде імпонувати місцевій культурі та звичаям. І звісно ж, це допоможе для залучення місцевих споживачів, які будуть довіряти тому, що є близьким для них. Процес надання послуг або продажу товарів, адаптований під певний ринок, допоможе компанії покращити саму якість обслуговування та виробництва, залучення притаманних цьому ринку та необхідних норм та стандартів, зробить процеси оплати та доставки легшими, матеріальні докази, бренд (символіка, упаковка, сайт) мають бути підлаштовані під культуру країни, де буде вестись бізнес-діяльність з елементами, що будуть впізнавані та зрозумілими локальному споживачу. Таким чином, використання різних маркетингових інструментів, допомагає підприємствам підлаштувати своє виробництво, товар, послуги, їх продаж та забезпечення під необхідний ринок, де буде вестись діяльність. Українські підприємства активно розвиваються та виходять на міжнародний ринок. Головним таким ринком для нашої країни є країни Європи та Європейського Союзу. Україна активно продає зернові культури, олії, деревину та багато інших

⁵ Марія штучного інтелекту: маркетинг та продажі, або просто додай ШІ. URL: <https://www.export.gov.ua/history-of-success/mahiiia-shtuchnoho-intelektu-marketynh-ta-prodazhi-abo-prosto-dodai-shi>

товарів. Але не зважаючи на це, Україна стикається з певними проблемами. Найголовнішою проблемою у виході українських товарів на міжнародний ринок є негативна політична та економічна ситуація. Через військові дії, багато підприємств стикаються з проблемами у виготовленні, зберіганні та збуті своїх товарів. До цього ж, ще однією проблемою для українських підприємств є різниця в стандартах, контролі якості та регуляторних обмеженнях, які у країнах Європи набагато жорсткіші та більш контролюються ніж в Україні. Що більше, деякі товари українського виробництва не мають такої гарної якості як європейські. Це погіршує ситуацію для українських виробників і в конкурентному плані, адже вони й так не такі відомі, популярні і їм не так довіряє європейський споживач, а низька якість лише більше ускладнює конкурентні переваги. Україна може залучати іноземних інвесторів, які можуть вкладати в цікавий їм бізнес свою фінансову допомогу. Крім того, на законодавчому рівні варто вводити та затверджувати митні стандарти, стандарти та правові регуляції якості виготовлення, просування та збуту товарів країн Європейського Союзу і належно контролювати їх дотримання. Розглянемо детальніше досвід українських підприємств у адаптації своєї продукції до потреб міжнародного ринку. Впровадження CRM-системи з функціями масштабування дозволяє бренду зрости і вийти на міжнародний рівень. Необхідно зазначити, що основними викликами на європейському ринку є юридичні аспекти – отримання ліцензій, реєстрація, відкриття рахунків. Також певні труднощі виникають у пошуку приміщень через суворі обмеження щодо історичних будівель у Європі. Таким чином, можна зробити висновок, що для підприємств України, як і будь-якої країни можливість розширення свого ринку є актуальним і бажаним завданням, що дасть змогу розширитись та розвиватись, залучати нових споживачів і збільшувати прибуток. А Україні це допоможе стати конкуруючою і впізнаваною країною на ринку і звісно ж покращить економіку. При виході на міжнародний ринок, маркетинг допомагає компаніям дослідити ринок та свої можливості, створити стратегію, дослідити та проаналізувати споживачів, їх потреби, культурні, релігійні особливості, їх звички, а також проаналізувати головних конкурентів і їх переваги. Усі ці показники можна дослідити за допомогою різних маркетингових інструментів, маркетингові-комплекси 4P та 7P, що допомагають краще створювати, реалізувати та пристосовувати товар, ціну, місце, розповсюдження та просування, а також аналіз людей (споживачів, персонал), процес та необхідні фізичні докази (бренд). Також, важливість застосування SWOT-аналізу, що

допоможе підприємству виявити сильні, слабкі сторони, свої можливості та загрози. Українські компанії продовжують розвиватись та намагатись виходити на світовий ринок товарів і послуг. Успішними прикладами стали такі компанії як Solmar, Farmak, Нова пошта та багато інших. Вони показують, що завдяки активному розвитку, правильному аналізу, застосуванню маркетингових інструментів та правильно побудованій стратегії, кожне підприємство здатне вийти на новий ринок. Хоча є і певні проблеми для українських компаній, якими є низька якість, недотримання необхідних норм та стандартів, політичні та економічні проблеми всередині країни, страх до нового і невідомого. Все це гальмує та ускладнює процес виходу на міжнародний ринок. Щоб покращити ситуацію, необхідна постійна підтримка з боку держави, інвестиції, як державні, так і іноземні, запровадження міжнародних стандартів та регулюючих норм, чіє дотримання і виконання має контролюватись. Таким чином, адаптація українських товарів та послуг на міжнародний ринок є важливою метою українських підприємств, що вже зараз є цілком можливою і необхідною.

14.3. Роль логістичної системи в процесі міжнародної економічної інтеграції

Роль логістики у виході українських підприємств на зовнішні ринки. Міжнародна логістика охоплює всі процеси, пов'язані з плануванням, організацією, контролем та управлінням потоками товарів, інформації й коштів через кордони держав – від точки походження до кінцевого споживача. Основні характеристики міжнародної логістики: перетин кордонів, що означає необхідність дотримання митного, тарифного, регуляторного режиму; велика відстань, використання різних видів транспорту (морського, повітряного, залізничного, автомобільного) і часто – мультимодальних ланцюгів, потоків не лише товарів, але і інформації плюс фінансів: щоб забезпечити ефективність, необхідна якісна інформаційна підтримка; орієнтація на «правильний товар», у правильній кількості, у правильному місці, у правильний час, у правильному стані, за правильною ціною – класична логістична мета. Для українських підприємств, які виходять на зовнішні ринки, міжнародна логістика стає стратегічним інструментом конкурентоспроможності. Вона дозволяє: спрямовувати товари до нових ринків із дотриманням вимог щодо доставки, зберігання та документального оформлення; мінімізувати логістичні витрати та ризики при експорті, що підвищує маржинальність продукції; забезпечити високий рівень сервісу

для закордонних партнерів – своєчасність, надійність, прозорість логістичних операцій. Для українських підприємств, прагнучих експортувати товари чи надавати послуги за кордон, логістика відіграє кілька ключових ролей: розширення ринків збуту, завдяки належній логістиці стає можливим проникнення на віддалені ринки, зниження бар'єрів на шляху до клієнта; забезпечення конкурентоспроможності: логістичні витрати, час доставки та надійність постачання все більше впливають на рішення закордонних покупців – українським компаніям необхідно відповідати міжнародним стандартам; управління ризиками: перетин кордонів додає ризики – торгово-політичні (санкції, обмеження), транспортні (затримки, нестабільність маршрутів), митні і документальні, вірно спроектована логістика допомагає мінімізувати ці ризики; виконання вимог щодо якості обслуговування: для зовнішніх ринків важливі не лише сам товар, але умови доставки (термін, стан, пакування, документи), належна логістика забезпечує задоволення вимог партнера; оптимізація витрат і підвищення гнучкості: обрані маршрути, засоби транспорту, партнерські логістичні ланки дозволяють знизити витрати та швидше реагувати на зміни на ринку. Враховуючи це, українським підприємствам доцільно враховувати, що вихід на зовнішній ринок – це не лише маркетинг чи виробництво, а й повноцінна логістична стратегія з урахуванням міжнародних потоків. Система логістики в European Commission (ЄС) базується на концепції мультимодального перевезення, інтеграції різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, морського, повітряного) та створенні сприятливого правового та інфраструктурного середовища для логістичних послуг. Основні елементи системи логістики ЄС ⁶: мультимодальний транспорт – ЄС заохочує використання комбінацій видів транспорту задля ефективності, екологічності та зниження навантаження на один вид транспорту; цифровізація та стандартизація даних – ЄС прагне покращити сквозну цифрову інформацію щодо вантажу, транспорту й відправлень, наприклад, регламент Efti (Electronic Freight Transport Information) спрямований на оцифрування документації перевезень; інфраструктура та коридори TEN-T – розбудова трансєвропейських транспортних мереж (TEN-T) забезпечує ключові маршрути й інтермодальні вузли –

⁶ European Union E. C. D. M. Multimodal logistics in the context of EU policies. URL: [https://unece.org/sites/default/files/2022-11/6\(b2\)_EU_UN%20Intermodal%20Working%20Party%20\(1\).pdf](https://unece.org/sites/default/files/2022-11/6(b2)_EU_UN%20Intermodal%20Working%20Party%20(1).pdf)

це важливо для ефективної логістики на рівні ЄС⁷; стійкий розвиток, логістика повинна відповідати принципам сталого розвитку: зменшення зовнішніх (екологічних) витрат, підвищення енергоефективності, зниження викидів CO₂. Для українських підприємств, які співпрацюють або хочуть співпрацювати з партнерами з ЄС (наприклад, перевізники, постачальники логістичних послуг), важливо врахувати такі вимоги та очікування: відповідність нормативній базі: перевезення, складування та логістичні операції повинні здійснюватися з урахуванням директив і регламентів ЄС (наприклад, щодо комбінованого транспорту, доступу до інфраструктури, інформаційних стандартів); цифровий обмін інформацією: партнери очікують, що інформація щодо руху вантажу, стану, документів буде доступною в електронному вигляді, що забезпечує прозорість, швидкість, мінімізацію паперового документообігу; ефективність та екологічність логістичних рішень: бізнес ЄС все більше орієнтований на «зелений» ланцюг поставок – відповідність стандартам енергоефективності, мінімізація простоїв, раціональне використання транспорту; мультимодальність і інтеграція ланцюга: очікується, що партнер може працювати в мультимодальному середовищі, використовувати різні режими транспорту, бути готовим до інтеграції в ланцюг, що частково охоплює ЄС; управління ризиками: з боку європейських компаній підвищена увага до ланцюга поставок, часу доставки, дотримання стандартів безпеки, митних правил, що означає, що потрібно мати відповідні документи. Умови та альтернативні напрямки розвитку для українських компаній: перед виходом на ринок ЄС або укладанням партнерства з європейськими логістичними операторами, оцінити, наскільки їх власні логістичні процеси відповідають вимогам ЄС (час, надійність, цифрова інформація, екологічність); налагодити систему збору та обміну даними (інформація про пересування вантажу, митні статуси, документи) з партнером із ЄС; вибирати мультимодальні рішення, якщо це доцільно для оптимізації витрат і часу, особливо при експортуванні з України до ЄС; враховувати вимоги щодо сталого розвитку: упаковка, транспортування, зберігання повинні задовольняти екологічні критерії; визначити чіткі KPI по доставці, якості, відповідності документам, щоб бути конкурентоспроможними у співпраці з європейськими компаніями. Вибір виду транспорту для експортних операцій – ключовий логістичний елемент. Він визначається такими

⁷ Abby Jenkins. What is international logistics? A guide with best practices. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/international-logistics.shtml>

факторами: обсяг і маса вантажу, характер товару (температурний режим, крихкість, цінність), географія ринку-одержувача, транспортна інфраструктура, час доставки, витрати, рівень ризику. Морський транспорт традиційно використовується українськими експортерами, особливо для об'ємних вантажів (агро-продукція, сировина, метал). Морські торгові порти України (наприклад, Порт Одеса) забезпечували великий обсяг експортних перевезень. Проте в умовах воєнних ризиків, блокування портів чи навігаційних обмежень даний вид транспорту може бути обмежений чи нестабільний. Залізничний транспорт в міжнародній логістиці України набуває дедалі більшої важливості, особливо як альтернатива морським шляхам. Він має переваги щодо певної місткості і стабільності, але одночасно – має виклики: різна ширина колії при переході кордонів (у випадку експортних маршрутів до ЄС/Азії), митні процедури, транзитні перепони. Автомобільний транспорт забезпечує гнучкість і швидкість доставки, особливо для ринків-одержувачів, які розташовані поруч із кордоном України чи в ЄС. Перевага – можливість «door-to-door» доставки, але зазвичай веде до більш високих витрат на тонну-кілометр та вищих ризиків простою чи затримки. Авіаційний транспорт наразі недоступний. Мультимодальні рішення (комбінація видів транспорту) стають важливими для українських експортерів. Наприклад, модель міжнародного ланцюга доставки з України описує використання комбінованого маршруту з урахуванням витрат, часу і екологічного впливу. У часи воєнного стану та обмежень морської навігації українські компанії змушені переорієнтуватись на альтернативні маршрути, зокрема через Польщу, Румунію чи інші транзитні держави. Інфраструктурні виклики: знищення чи пошкодження логістичних вузлів, нестача ресурсу (вантажівки, водії) та черги на кордонах впливають на вибір транспорту і маршруту. Висока ймовірність витрат на транспорт, ризики затримок, необхідність сценаріїв резервних маршрутів – усі ці фактори повинні враховуватись на етапі планування. Складування, пакування, митне оформлення, Incoterms. Складування – це критична ланка логістичної системи експорту: забезпечення безпечних умов зберігання до відправки, облік запасів, ефективне розміщення, зменшення простоїв. Згідно з українським законодавством, в режимі митного складу можна виконувати певні операції зі зберіганими товарами (сортування, перепакування, маркування) без зміни їх класифікації. Пакування – має враховувати міжнародні стандарти, умови транспорту (міжнародна пересилка, контейнеризація, вантажно-розвантажувальні операції), вимоги країни-одержувача (маркування, сертифікація,

упаковка, що витримує вологість, удари, перевантаження). Наприклад, для групових відправок LTL/LCL українські компанії відзначають потребу у пакуванні, що забезпечує захист під час перевантажень і термін транспортування. Митне оформлення – один із ключових етапів, який впливає на час доставки, витрати, ризики. Підготовка документів: експортна декларація, комерційна інвойс-фактура, пакувальний лист, транспортні документи (наприклад, коносамент, авіанакладна, CMR-накладна), сертифікат походження, ліцензії (за потреби). В Україні експерти відзначають, що ефективність процедур логістики та митного обслуговування прямо впливає на час доставки. Перевантаження інфраструктури, нестача ресурсів митних комплексів і простої транспортних засобів значно подовжують строки. Законодавча база: правовідношення щодо митних режимів (експорт, транзит, митний склад) регулюється, зокрема, Митний кодекс України. Він визначає правовий статус товарів, складські операції, процедури оформлення. Українські підприємства повинні ретельно планувати митне оформлення, враховувати специфіку партнера-держави (європейські вимоги сертифікації, правила походження, екологічні вимоги) – недотримання приводить до затримок, штрафів чи навіть втрати партнера. Умови поставки за Incoterms визначають розподіл витрат, ризиків і обов'язків між продавцем (експортером) і покупцем. В Україні це має додаткове значення через специфіку логістики і митного середовища. Наприклад, при умові EXW продавець мінімально залучений до транспортування чи митного оформлення – відповідальність лежить на покупці. В українській практиці зазначено, що застосування EXW передбачає, що покупець може сам вести експортні процедури або має брокера. Умови групи C (CFR, CIF, CPT, CIP) передбачають, що продавець організовує транспортування до зазначеного місця, але ризики/витрати переходять у певний момент. У контексті української логістики важливо, що митні органи враховують вибір транспортного режиму і документів – наприклад, авіадоставка за умовами CIF може бути визнана як невідповідна перевезенню повітряним транспортом. Експортна логістика включає цілу низку витрат: транспортування, пакування, упаковка, складування, митне оформлення, страхування, перевалка, простій, витрати на запас, втрати (пошкодження, брак), управління ланцюгом. Для українських компаній це особливо актуально через широкий спектр ризиків. Дослідження показують, що транспортна логістика становить значну частку загальних витрат ланцюга постачання. В умовах України, за даними аналізу групових відправок, інфраструктурні обмеження (черги на кордонах, перевантаження складів)

створюють «вузькі місця», що призводять до підвищення витрат та затримок⁸. Оптимізація ланцюгів постачання. Оптимізація означає пошук рішень, які дозволяють знизити витрати, скоротити час доставки, підвищити надійність і гнучкість ланцюга. Основні напрямки: аналіз витрати-час: вибір маршруту, виду транспорту на основі балансування між витратами і часом доставки, при експорті до ЄС може бути вигідніше дорожчий транспорт із меншим часом доставки, щоб відповідати вимогам партнера; консолідація відправок: об'єднання партій (особливо при LTL/LCL) дозволяє знизити витрати на палету/тонну, але це потребує достатньої масштабу та правильного управління, зростає роль таких схем; гнучкі маршрути та альтернативи: в умовах ризиків (воєнні, інфраструктурні, митні) українські експортери повинні мати альтернативу маршруту, перевізника, запасний порт або перевалочний пункт; зменшення запасів і простоїв: оптимальне управління запасами (не тримати занадто великі запаси, щоб не витратити ресурси на зберігання) і скорочення часу простою вантажу, очікування в портах, кордонах; використання цифрових технологій і аналітики: наприклад, моделі інтегрованого управління ланцюгами доставки, мультикритеріальний аналіз маршрутів (витрати, час, екологічність) – українські дослідження пропонують такі підходи; екологічний та сталий підхід: хоча це більше стосується пізніших розділів, але вже на етапі оптимізації ланцюга варто враховувати витрати, пов'язані з екологічною відповідальністю (наприклад, вибір маршруту з меншим впливом на довкілля може стати конкурентною перевагою)⁹. Аналіз групових відправок (LTL) з України показує: частка менших і середніх компаній у експорті значно зросла, що породило потребу у більш гнучких логістичних рішеннях. Дослідження української логістики під час воєнного правового режиму вказують на те, що транспортна логістика стикається з численними викликами: перебудова маршрутів, зростання витрат на логістику, зміни в логістичних потоках.

ВИСНОВКИ

Таким чином, адаптація концепції менеджменту, маркетингу та міжнародної логістики до глобального інноваційного середовища полягає

⁸ Logistics. Mobility and Transport. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/logistics_en

⁹ Multimodal and combined transport. Mobility and Transport. URL: <https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/multimodal-and-combined-transport>

в системній трансформації управління. Встановлено, що адаптація менеджменту в умовах глобальних інновацій вимагає переходу від ієрархічних структур до мережових та гнучких моделей. Ключовим фактором стає розвиток людського капіталу та здатність організації до безперервного навчання. Цифровізація маркетингових стратегій та сучасний маркетинг зміщують фокус з продукту на клієнтський досвід та персоналізацію; використання Big Data та ШІ дозволяє компаніям не лише реагувати на попит, а й прогнозувати його, створюючи цінність у глобальному цифровому просторі. Створення інтелектуальної логістики обґрунтовано тим, що міжнародна логістика трансформується у концепцію Logistics 4.0. – це передбачає впровадження блокчейну для прозорості ланцюгів постачання, використання моніторингу в реальному часі та оптимізацію маршрутів. Адаптація до глобального середовища вимагає високого рівня резильєнтності – здатності систем швидко відновлюватися після зовнішніх шоків, пандемій, геополітичних змін через диверсифікацію ринків та джерел постачання. Синергетичний ефект інтеграції доводить, що успіх на глобальному ринку можливий лише за умови крос-функціональної інтеграції. Отже, коли інноваційні методи управління підкріплюються цифровим маркетингом та гнучкою логістикою, виникає синергія, що забезпечує сталу конкурентну перевагу.

АНОТАЦІЯ

В сучасних умовах процеси трансформації управлінських, маркетингових та логістичних систем підприємств в умовах глобалізації та прискореного технологічного розвитку потребують обґрунтування комплексної концепції адаптації бізнес-процесів до вимог глобального інноваційного середовища для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. Основні положення концепції у менеджменті – це перехід від ієрархічних структур до гнучких моделей управління з акцентом на цифровізацію для прийняття рішень та розвитку інноваційної культури, «human-centric» підхід. У маркетингу – впровадження стратегій Data-driven маркетингу та персоналізації в глобальному масштабі, адаптація до економіки платформ, робота з цифровими екосистемами та фокус на соціальну відповідальність. У міжнародній логістиці – формування «розумних» ланцюгів постачання з використанням штучного інтелекту та блокчейну, перехід до концепції Logistics 4.0, що передбачає повну прозорість, автоматизацію та мінімізацію вуглецевого сліду. Наукова новизна дослідження полягає у синергетичному поєднанні зазначених сфер. Доведено, що успішна адаптація можлива лише за умови одночасної

цифрової трансформації менеджменту, маркетингу та логістики як єдиної інтегрованої системи. Практичне значення та отримані результати дослідження можуть бути використані експортно-орієнтованими компаніями для розробки стратегій виходу на високотехнологічні ринки та підвищення стійкості до глобальних дизрупцій.

Література

1. Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки Kyivstar Business Hub. Kyivstar Business Hub – корпоративний блог для бізнесу. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki>
2. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення розвитку. Київ : Політехніка, 2004. 400 с.
3. Вербицький В., Ширяєва Л. The ukrainian region’s logistics potential due to modern security challenges. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-156>
4. Дія.Бізнес. Дія Бізнес. URL: <https://business.diiia.gov.ua/rozdil-iv-analitika-zovnishnih-rinkiv-adaptaciya-produktu-vimogi-ta-sertifikaciya>
5. Магія штучного інтелекту: маркетинг та продажі, або просто додай ШІ. URL: <https://www.export.gov.ua/history-of-success/mahiiia-shtuchnoho-intelektu-marketynh-ta-prodazhi-abo-prosto-dodai-shi>
6. Митний кодекс України. Official website of the Parliament of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/4495-17/print>
7. Abby Jenkins. What is international logistics? A guide with best practices. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/international-logistics.shtml>
8. European Union E. C. D. M. Multimodal logistics in the context of EU policies. URL: [https://unece.org/sites/default/files/2022-11/6\(b2\)_EU_UN%20Intermodal%20Working%20Party%20\(1\).pdf](https://unece.org/sites/default/files/2022-11/6(b2)_EU_UN%20Intermodal%20Working%20Party%20(1).pdf)
9. Hutareva Y., Hutsu A. International marketing as a tool for company adaptation and growth in the context of globalization. *Economics: time realities*. 2025. Vol. 1, no. 77. P. 23-29. DOI: <https://doi.org/10.15276/etr.01.2025.3>
10. International logistics: what is it and how do you optimise its operations? Mecalux International Warehouse Storage Solutions. URL: <https://www.mecalux.com/blog/international-logistics>
11. Logistics. Mobility and Transport. URL: https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/logistics_en

12. Multimodal and combined transport. Mobility and Transport.
URL: <https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/logistics-and-multimodal-transport/multimodal-and-combined-transport>

Information about the author:

Natalia Lebedieva

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management,
International University, Odesa
33 Fontanska Road, Odesa, 65009, Ukraine
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6924-6573>