

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2026. № 4.

ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.201>

УДК 339.138:339.5

В. В. Зеленевиц,

аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,

Національний університет «Львівська політехніка», Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6274-9993>

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ПОЗИЦІОНУВАННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ

V. Zelenevych,

Postgraduate student of the Department of Management and International

Entrepreneurship Lviv Polytechnic National University, Ukraine

MAIN COMPONENT SYSTEMS OF POSITIONING A MODERN ENTERPRISE IN FOREIGN MARKETS

Метою статті є обґрунтування основних складових системи позиціонування сучасного підприємства на зовнішніх ринках та визначення їхнього значення для формування стійких конкурентних переваг. Об'єктом дослідження є процес формування системи позиціонування сучасного підприємства у зовнішньому ринковому середовищі. Сучасне підприємство, яке

виходить на зовнішні ринки, стикається з необхідністю адаптувати власну товарну, комунікаційну, цінову та репутаційну політику до різних соціокультурних, економічних, правових і поведінкових особливостей конкретної країни або групи країн. В роботі розкрито сутність системи позиціонування сучасного підприємства на зовнішніх ринках та узагальнено її ключові складові. Обґрунтовано, що ефективне позиціонування являється не окремим маркетинговим заходом, а цілісною системою, яка охоплює аналітичну, стратегічну, комунікаційну, організаційно-економічну й репутаційну складові. Визначено, що саме їхня узгодженість надає можливість підприємству сформувати чіткий образ у свідомості зовнішніх споживачів, партнерів і контрагентів, адаптувати власну діяльність до вимог міжнародного конкурентного середовища та підвищити результативність виходу на нові ринки. Отже, система позиціонування сучасного підприємства на зовнішніх ринках являється комплексною сукупністю аналітичних, стратегічних, комунікаційних, організаційно-економічних і репутаційних складових, узгоджене функціонування яких надає можливість сформувати чіткий ринковий образ підприємства, підвищити його конкурентоспроможність, забезпечити впізнаваність бренду та закріпити стійкі позиції у зовнішньому середовищі. Разом із цим доведено, що система позиціонування постає важливим напрямом забезпечення довгострокової присутності підприємства на зовнішніх ринках, зміцнення його репутації, підвищення рівня довіри та підтримання стійкого розвитку в умовах динамічних змін глобального ринкового простору.

The purpose of the study is to substantiate the main components of the positioning system of a modern enterprise in foreign markets and determine their significance for the formation of sustainable competitive advantages. The object of the study is the process of forming a positioning system of a modern enterprise in the foreign market environment. A modern enterprise entering foreign markets is faced with the need to adapt its own product, communication, pricing and reputation policy

to various socio-cultural, economic, legal and behavioral features of a particular country or group of countries. The paper reveals the essence of the positioning system of a modern enterprise in foreign markets and summarizes its key components. It is substantiated that effective positioning is not a separate marketing measure, but a holistic system that includes analytical, strategic, communication, organizational-economic and reputational components. It is determined that it is their consistency that allows the enterprise to form a clear image in the minds of external consumers, partners and contractors, adapt its own activities to the requirements of the international competitive environment and increase the effectiveness of entering new markets. Thus, the positioning system of a modern enterprise in external markets is a complex set of analytical, strategic, communication, organizational-economic and reputational components, the coordinated functioning of which makes it possible to form a clear market image of the enterprise, increase its competitiveness, ensure brand recognition and consolidate stable positions in the external environment. At the same time, it has been proven that the positioning system is an important direction for ensuring the long-term presence of the enterprise in foreign markets, strengthening its reputation, increasing the level of trust and maintaining sustainable development in the conditions of dynamic changes in the global market space.

Ключові слова: *позиціонування підприємства, зовнішні ринки, міжнародний маркетинг, конкурентоспроможність, ринковий образ, стратегія просування, бренд підприємства, зовнішнє середовище, репутація, ціннісна пропозиція.*

Keywords: *enterprise positioning, foreign markets, international marketing, competitiveness, market image, promotion strategy, enterprise brand, external environment, reputation, value proposition.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасне підприємство, яке виходить на зовнішні ринки, стикається з необхідністю адаптувати власну товарну,

комунікаційну, цінову та репутаційну політику до різних соціокультурних, економічних, правових і поведінкових особливостей конкретної країни або групи країн. Водночас без системного бачення позиціонування така діяльність часто втрачає цілісність, оскільки окремі маркетингові кроки не формують єдиного образу підприємства і не надають можливості досягти стійких конкурентних переваг. Саме тому дослідження основних складових системи позиціонування являється важливим для формування підґрунтя ефективного управління присутністю підприємства на зовнішніх ринках, для узгодження стратегічних цілей із реальними очікуваннями цільових аудиторій, а також для посилення спроможності підприємства протидіяти ризикам втрати ринкових позицій. Разом із цим значущість цієї теми зростає через пришвидшення технологічних змін, розширення електронної комерції, посилення ролі бренду та нематеріальних активів, що у сукупності змінює традиційні підходи до просування і потребує нових підходів до оцінювання місця підприємства в міжнародному конкурентному просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові напрацювання з проблематики позиціонування сучасного підприємства на зовнішніх ринках засвідчують, що в центрі уваги дослідників перебувають питання міжнародного маркетингу, стратегічного управління ринковою присутністю, адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг [1-11]. До прикладу, Т. Данилюк, В. Бондарук [1] підкреслюють, що управління міжнародним маркетингом являється ключовим чинником успіху компаній, які працюють на міжнародних ринках, а також пов'язують результативність зовнішньоекономічної діяльності з побудовою чіткої організаційної структури управління міжнародним маркетингом. І. Гаврилюк [3] зазначає, що зростання відкритості країн до зовнішніх ринків і необхідність покращення взаємодії компаній із цими ринками підсилюють роль міжнародного маркетингу у світовому підприємстві. А. Шлапак, О. Іващенко, К. Никонюк [2] розкривають прикладний вектор проблеми через дослідження маркетингових стратегій міжнародних компаній на ринку товарів

повсякденного попиту у нашій країні. Автори не лише уточнюють сутність маркетингової стратегії, а й аналізують маркетингові ризики, різновиди ризиків для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та підкреслюють актуальність ризик-орієнтованого підходу у стратегічному маркетинговому плануванні. Більш вузький, але водночас змістовно важливий напрям дослідження представлено у праці Г. Кушнірук, Ю. Дорош [4], де розглянуто позиціонування брендів міжнародних готельних мереж на ринку гостинності нашої країни. Автори уточнюють зміст понять готельної мережі, мережевого готелю та готельного бренду, а також акцентують, що ключовий внесок бренду полягає у здатності виокремлювати власну пропозицію та збільшувати продажі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування основних складових системи позиціонування сучасного підприємства на зовнішніх ринках та визначення їхнього значення для формування стійких конкурентних переваг. Об'єктом дослідження є процес формування системи позиціонування сучасного підприємства у зовнішньому ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система позиціонування сучасного підприємства на зовнішніх ринках являється цілісною сукупністю управлінських, маркетингових, аналітичних і комунікаційних дій, спрямованих на формування стійкого та зрозумілого образу підприємства у свідомості іноземних споживачів, партнерів, дистриб'юторів та інших учасників ринку. Її зміст не зводиться лише до реклами або просування продукції, оскільки позиціонування охоплює більш широкий напрям стратегічного самовизначення підприємства у зовнішньому середовищі. Підприємство має не просто вийти на іноземний ринок, а й чітко визначити, чим саме воно відрізняється від конкурентів, які цінності надає клієнтові, яку репутацію прагне закріпити та яким способом буде підтримувати послідовність цього образу в усіх каналах взаємодії. При такого роду умовах система позиціонування постає основою для узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми очікуваннями ринку. Якщо така система побудована поверхово, підприємство ризикує

залишитися непомітним серед конкурентів, втратити довіру цільової аудиторії або сформувати суперечливе сприйняття власного бренду (табл.1).

Таблиця 1. Загальна характеристика системи позиціонування сучасного підприємства на зовнішніх ринках

Складова	Характеристика
Стратегічне самовизначення	Підприємство визначає, яке місце воно прагне посісти на зовнішньому ринку, на які сегменти орієнтується, які потреби задовольняє та які переваги вважає ключовими для свого просування. Таке самовизначення має враховувати не лише характеристики товару, а й бачення розвитку підприємства, рівень його готовності до міжнародної конкуренції та можливості адаптації до вимог різних країн
Формування ринкового образу	Йдеться про створення у зовнішнього споживача чіткого уявлення про підприємство, його продукцію, цінності, стиль взаємодії та рівень надійності. Образ має бути не випадковим, а свідомо побудованим, послідовним і адаптованим до особливостей конкретного ринку
Відмежування від конкурентів	Позиціонування передбачає не лише презентацію сильних сторін, а й чітке пояснення, чим підприємство вигідно відрізняється від інших виробників чи постачальників на аналогічному ринку. Йдеться про унікальність ціннісної пропозиції, сервісу, технологічного рівня, гнучкості постачання, якості обслуговування або репутаційної надійності
Узгодженість внутрішнього і зовнішнього середовища	Система позиціонування має спиратися на реальні можливості підприємства, а не лише на бажаний рекламний образ. Усі заявлені переваги повинні підкріплюватися виробничими, логістичними, кадровими, комунікаційними та сервісними ресурсами

Сформовано автором

Стратегічна та комунікаційна складові системи позиціонування визначають, яким саме способом підприємство трансформує результати аналітики у реальну ринкову присутність. Після того як підприємство оцінило ринок, конкурентів і власні можливості, воно має сформувати чітку ціннісну пропозицію, обрати бажаний образ бренду, визначити основні комунікаційні повідомлення та закріпити їх у каналах просування. Стратегічна складова охоплює вибір цільових сегментів, визначення пріоритетних переваг, встановлення довгострокових цілей міжнародної присутності та узгодження позиціонування з корпоративною стратегією загалом. Комунікаційна складова, своєю чергою, відповідає за донесення цієї позиції до зовнішньої аудиторії через рекламу, ділові переговори, виставкову діяльність, електронну комерцію, соціальні мережі, упаковку, сайт, візуальний стиль та змістовне наповнення брендівих повідомлень. У таких умовах надзвичайно важливо, щоб усі комунікації були послідовними, переконливими та адаптованими до локального

контексту. Якщо підприємство декларує інноваційність, але використовує застарілі канали взаємодії або не забезпечує належний сервіс, його позиціонування втрачає достовірність (табл.2).

Таблиця 2. Аналітичне забезпечення системи позиціонування підприємства на зовнішніх ринках

Напрямок аналізу	Що саме досліджується	Який результат отримує підприємство
Аналіз споживачів	Досліджуються потреби цільових груп, їхня купівельна поведінка, чутливість до ціни, ставлення до іноземних брендів, рівень вимог до якості, сервісу, упаковки, термінів постачання та післяпродажної підтримки. Також важливо враховувати культурні особливості сприйняття кольорів, символів, назв і комунікаційних повідомлень	Підприємство отримує розуміння того, які саме аргументи потрібно використовувати у просуванні, які переваги підкреслювати, як адаптувати товарну пропозицію і яким має бути загальний образ бренду для досягнення довіри з боку споживача
Аналіз конкурентів	Оцінюються ринкові позиції прямих і непрямих конкурентів, їхня цінова політика, канали збуту, стиль комунікації, репутація, маркетингові акценти, сервісна модель і слабкі сторони. Важливо не лише бачити сильних гравців, а й виявляти ніші, де потреби клієнтів залишаються недостатньо задоволеними.	Дає змогу визначити, на чому саме будувати відмінність підприємства, яких помилок уникати, у яких сегментах доцільно конкурувати напряму, а де варто обрати власний унікальний напрям присутності
Аналіз регуляторного і культурного середовища	Вивчаються вимоги до сертифікації, маркування, безпеки продукції, митного оформлення, рекламних обмежень, мовних стандартів, ділового етикету та соціокультурних норм. Для багатьох ринків саме ці чинники визначають можливість або неможливість ефективного просування	Надає можливість уникнути правових і репутаційних ризиків, забезпечити відповідність товару та комунікацій вимогам країни присутності, а також підвищити рівень адаптованості підприємства до зовнішнього ринку
Внутрішній аналіз підприємства	Оцінюються виробничі потужності, кадровий потенціал, фінансова стійкість, логістичні можливості, досвід міжнародної діяльності, гнучкість управління, наявність цифрових каналів взаємодії та готовність до адаптації асортименту	Дає підприємству реалістичне уявлення про те, які переваги можна обґрунтовано декларувати, який масштаб виходу є доцільним та які внутрішні обмеження потрібно усунути до початку активного позиціонування

Сформовано автором

Організаційно-економічна та репутаційна складові завершують формування системи позиціонування, оскільки саме вони забезпечують

практичну життєздатність обраної ринкової позиції. Підприємство може мати добре розроблену стратегію та якісні комунікації, проте без внутрішньої здатності виконати заявлені обіцянки позиціонування швидко втрачає довіру зовнішнього ринку. Організаційно-економічна складова охоплює здатність підприємства підтримувати стабільну якість продукції, своєчасні поставки, гнучке ціноутворення, локалізовану підтримку клієнтів, відповідний рівень сервісу, кадрову компетентність і адаптивне управління. Репутаційна складова формується на основі реального досвіду взаємодії ринку з підприємством, відгуків, рекомендацій, дотримання контрактних зобов'язань, прозорості комунікацій, рівня соціальної відповідальності та здатності оперативно реагувати на кризові ситуації.

Система позиціонування сучасного підприємства на зовнішніх ринках являється не окремою маркетинговою дією, а комплексом взаємопов'язаних складових, які охоплюють аналітичну, стратегічну, комунікаційну, організаційно-економічну та репутаційну площини управління. Таким чином, її якісне формування надає можливість підприємству не лише правильно визначити власні переваги відносно конкурентів, а й забезпечити стабільність входження на нові ринки, підвищити рівень довіри з боку зовнішніх контрагентів, оптимізувати витрати на просування та сформувати довгострокову траєкторію міжнародного розвитку.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, система позиціонування сучасного підприємства на зовнішніх ринках являється комплексною сукупністю аналітичних, стратегічних, комунікаційних, організаційно-економічних і репутаційних складових, узгоджене функціонування яких надає можливість сформувати чіткий ринковий образ підприємства, підвищити його конкурентоспроможність, забезпечити впізнаваність бренду та закріпити стійкі позиції у зовнішньому середовищі.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі доцільно пов'язати з поглибленням наукового аналізу механізмів формування ефективних стратегій позиціонування підприємств у контексті цифровізації глобальних ринків та

зростання ролі даних у прийнятті управлінських рішень. Особливої уваги потребує дослідження інтеграції інструментів штучного інтелекту, великих даних та цифрового маркетингу у процеси міжнародного позиціонування, а також розроблення адаптивних моделей реагування підприємств на динамічні зміни зовнішнього середовища, включаючи геоекономічні та соціокультурні трансформації.

Література

1. Данилюк, Т., Бондарук, В. Особливості управління міжнародним маркетингом для організації зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство, № 63, 2024.
2. Шлапак, А., Іващенко, О., Никонюк, К. Маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. Економіка та суспільство, № 60, 2024
3. Гаврилюк, І. Роль міжнародного маркетингу у світовому підприємстві. Економіка та суспільство, № 54, 2023
4. Кушнірук, Г., Дорош, Ю. Позиціонування брендів міжнародних готельних мереж на ринку гостинності України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, № 7, 2022, 16-23.
5. Лошенко, О., Галан, Л., Посохов, І. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки університету «КРОК», № 2(66), 2022, 123-131.
6. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
7. Зибарева О.В., Палагнюк С.Ю. Інтеграція цифрових трансформацій в систему управління конкурентними перевагами підприємства. Ефективна економіка. 2025. №6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748>

8. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
9. Криштанович, М., Богоніс А. Інформаційне забезпечення роботи системи публічного управління. Актуальні питання у сучасній науці, 4(22), 2024, 359-368.
10. Криштанович, М. Ф. (2022). Методи дослідження міжнародного співробітництва України та Польщі у сфері міжнародних відносин. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, Вип. 32, С. 175-179. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/535>
11. Криштанович, М., & Силкін, О. Оцінювання стратегічних напрямів реалізації державно-приватного партнерства в царині безпекового розвитку агропромислового сектора. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 1(55), 2025, 44-55. <https://doi.org/10.55643/ser.5.55.2025.587>

References

1. Danyliuk, T., & Bondaruk, V. (2024). "Features of international marketing management for organizing foreign economic activity". *Economy and Society*, vol. 63.
2. Shlapak, A., Ivashchenko, O., & Nykoniuk, K. (2024). "Marketing strategies of international companies in the Ukrainian fast-moving consumer goods market". *Economy and Society*, vol. 60.
3. Havryliuk, I. (2023). "The role of international marketing in global entrepreneurship". *Economy and Society*, vol. 54.
4. Kushniruk, H., & Dorosh, Yu. (2022). "Positioning of brands of international hotel chains in the hospitality market of Ukraine". *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, vol. 7, pp. 16–23.
5. Losheniuk, O., Halan, L., & Posokhov, I. (2022). "Modern strategies in international marketing". *Scientific Notes of KROK University*, vol. 2(66), pp. 123–131.

6. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment". *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 9(37), pp. 227–237. DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237.
7. Zybareva, O. V., & Palahniuk, S. Yu. (2025). "Integration of digital transformations into the system of managing the competitive advantages of an enterprise". *Efficient Economy*, vol. 6, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748> (Accessed 05 April 2026).
8. Shtangret, A., Sylkin, O., & Shliakhetko, V. (2024). "Labor migration as an external threat to the personnel security of an enterprise". *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 10(38), pp. 190–201. DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.
9. Kryshtanovych, M., & Bohonis, A. (2024). "Information support for the functioning of the public administration system". *Current Issues in Modern Science*, vol. 4(22), pp. 359–368.
10. Kryshtanovych, M. F. (2022). "Methods of research of international cooperation of Ukraine and Poland in the sphere of international relations". *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, vol. 32, pp. 175-179, available at: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/535> (Accessed 05 April 2026).
11. Kryshtanovych, M., & Sylkin, O. (2025). "Assessment of strategic directions for the implementation of public-private partnership in the field of security development of the agro-industrial sector". *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, vol. 1(55), pp. 44–55. DOI 10.55643/ser.5.55.2025.587.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Прорецензовано / Revised: 20.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26