

персоналом, враховуючи як виклики, так і переваги, які надає цифрова трансформація.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н.П., Іванова Г.І., Лаврентьєва О.О. Моделювання компетентнісної професійної освіти в контексті євроінтеграції. Дніпро: Унів-т ім. А. Нобеля, 2021. 356 с.
2. Крупский А.П., Стасюк Ю.М. Комунікативна компетентність як необхідний елемент професійної культури менеджера. *Педагогіка вищої та середньої школи*: [збір. наук. праць]. 2009. Вип. 25. С. 111-116.
3. Стасюк Ю.М. Формування економічної культури молодого фахівця. *Особистість у просторі культури*: Матеріали Всеукраїнського науково-практичного симпозиуму. 2009. Т. 24. С. 100-102.
4. Krupskiy O., Stasiuk Y., Levenets A. Peculiarities of managing gaming communities on the example of Minecraft clans. *Bulletin of VN Karazin Kharkiv National University Economic Series*. 2023. №. 105. P. 44-56.
5. Oetomo B.S.D., Santoso S. The Role of Digital Social Media in the Formation of Attitudes towards Green Products among Information Literate Youth. *European Journal of Management Issues*. 2023. Vol. 31. №. 3. P. 189-195.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Асташев Д. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

СТРАТЕГІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Світова історія містить багато випадків впливу воєнних конфліктів на зовнішню торгівлю країн, а Україна не є при цьому винятком. У кризових умовах реалізація зовнішньоекономічної діяльності потребує розробки й впровадження спеціалізованої стратегії, яка враховує антикризові заходи й механізми задля забезпечення, у першу чергу, виживання підприємства.

Фахівці-практики та науковці приділяють увагу здійсненню зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Зокрема, проблемам у цій сфері присвячено праці таких спеціалістів як: О. Акименко, І. Бережнюк, І. Волкова, В. Ганін, С. Денисенко, М. Дідківський, Г. Дугінець, О. Калініна, Ю. Козак, Т. Кулаковська, В. Ляшенко, Н. Осадча, О. Новіков, П. Пашко, Л. Пісьмаченко, Н. Притула, О. Романовський, В. Самофатова, Л. Швайка, О. Шкурупій та ін. Проте відсутні

дослідження з адаптації стратегій зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання до кризових умов, якими для України наразі є введення воєнного стану та інші пов'язані з цим ризики.

У межах загальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств виділяють експортну та імпорتنу складові. Експортній стратегії традиційно приділяється більше уваги, крім того у критичних умовах вона має особливості: суттєво залежить від впливу законодавчо-нормативних та інших обмежень; працює у міжнародному бізнес-середовищі, яке є більш динамічним ніж внутрішній (національний) ринок; має комплексний й функціональний характер; змінює існуючі підходи управління; встановлює нові вимоги до асортименту та якості, що повинні відповідати стандартам та вимогам іноземного ринку тощо.

Розробляючи стратегію імпорту, у першу чергу, орієнтується на специфіку забезпечення підприємства сировиною, товарами та послугами від іноземних постачальників з урахуванням правил країни-імпортера та міжнародних законів. Оптимізація імпоротної діяльності спрямована на зниження вартості закупівель при достатньому для вітчизняного споживача рівні якості. При цьому в умовах кризи імпорт потребує залучення валютних ресурсів для погашення заборгованості за поставки, що на тлі росту валютного курсу є суттєвим чинником ризику.

Слід зазначити, що протягом 2022-2023 рр. обсяг зовнішньої торгівлі в Україні суттєво змінився через вплив введення воєнного стану, розрив економічних зв'язків, проблеми з логістикою на морі та суші [1].

Особливу увагу під час розробки антикризової стратегії зовнішньоекономічної діяльності (її обох складових – експортної та імпоротної) задля забезпечення виживання компанії слід приділити логістичній складовій. Це зумовлено законодавчими вимогами, ризиком обмеження пропускної здатності й повного блокування пунктів пропуску, морських портів й сухопутних шляхів через політичні акції, фізичне завантаження, воєнні дії. Крім того, проблеми міжнародної логістики можуть бути суто організаційними. Наприклад, вітчизняні вагони несумісні з більшістю залізничних мереж країн Євросоюзу через різну ширину колій, що вимагає перевантаження вантажів, або їх перевезення

вантажівками [2]. Отже, стратегія зовнішньоекономічної діяльності повинна враховувати ймовірність виникнення таких проблем та передбачити шляхи виходу з цієї ситуації у кризових умовах.

Наприклад, стратегічним рішенням для вирішення проблем логістики зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств є мережева взаємодія та укладення партнерських взаємовідносин на основі створення агрокластерних структур, об'єднання фермерських господарств, а також спільної діяльності агрокомпаній і стейкхолдерів на засадах колаборації [2].

Серед стратегій зовнішньоекономічної діяльності у кризових умовах містяться класичні підходи досягнення конкурентних переваг:

– попереджаюча стратегія, що полягає у відстеженні дій конкурентів й впровадженні превентивних заходів серед яких: збільшення обсягів продажу на непривабливих для конкурентів ринкових нішах, оновлення асортименту, рекламу тощо;

– пасивна стратегія, яку обирають компанії не схильні до рішучих дій задля уникнення виснажливої конкурентної боротьби. Проте такі компанії можуть здійснювати досить неочікуване перехоплення нововведень конкурентів.

Зовнішньоекономічна стратегія на відміну від загальної стратегії має підвищений рівень ризику та менші можливості управління ним. Серед ризиків особливо небезпечними у кризових умовах є: втрата орієнтації на виконання місії через переслідування інших інтересів не пов'язаних з нею; відсутність стратегічного планування й змін; неможливість забезпечення потреб цільової аудиторії на ринку через прорахунки маркетингового аналізу; критичне послаблення або повна втрата конкурентних позицій тощо.

Ефективна зовнішньоекономічна стратегія у кризових умовах повинна забезпечувати: швидку й ефективну адаптацію до непередбачуваних змін ворожого зовнішнього оточення; антикризове управління ризиками мінливого міжнародного середовища; раціоналізацію й оптимізацію використання ресурсного потенціалу; забезпечення підвищення кваліфікації персоналу у відповідності до наявних й перспективних потреб; розробку стратегічних управлінських рішень, стійких до негативних впливів; підвищення рівня організації й

координації дій та рішень; чіткий розподіл повноважень та відповідальності тощо.

Список використаних джерел:

1. Вплив війни на зовнішню торгівлю України (за підсумками першого півріччя 2022 р.). Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://surl.li/egztx>.
2. Прокопишин О.С., Трушкіна Н.В., Сербіна Т.В. Щодо організації зовнішньоекономічної логістичної діяльності аграрних підприємств в умовах війни. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 209-217.

Д-р екон. наук Яровенко Т. С., Мисків В. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ**

Орієнтація на клієнтів у діяльності підприємства сфери послуг є стратегічною складовою успіху на ринку. Врахування потреб та очікувань клієнтів є ключовим аспектом розвитку сучасного бізнесу, оскільки це дозволяє підприємству задовольнити запити клієнтів і зберегти їх лояльність, забезпечити стійкий дохід та досягти успіху у довгостроковій перспективі.

Отже українським компаніям, особливо у складних умовах сьогодення, необхідно використовувати клієнтоорієнтований підхід, що розглядає клієнтів як партнерів у взаємовідносинах. Він передбачає використання ключових компетенцій компанії задля забезпечення постійної взаємовигідної співпраці з клієнтами. Папенко Л.М. [1, с. 68] зазначає, що клієнтоорієнтованість є сучасною стратегією управління підприємством, яка ґрунтується на глибокому розумінні потреб і вимог клієнтів задля створення та збереження відданості споживачів.

Головну мету впровадження такого підходу у діяльність компанії фахівець вбачає у збільшенні обсягів продажів, збереженні частки ринку та зростанні прибутковості порівняно з конкурентами, які не досягли відповідного рівня лояльності. Клієнтоорієнтованість реалізується шляхом персоналізації товарів (послуг), а також способів взаємодії з клієнтами щоб