



Економіка

УДК 339.138:658.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19581959>

Інноваційні підходи до формування міжнародної продуктової стратегії підприємства

Шарко Віталій Вікторович

д.е.н, професор кафедри товарознавства, експертизи та торговельного
підприємництва

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

<https://orcid.org/0000-0001-5830-8911>

Прийнято: 11.01.2026 | Опубліковано: 30.01.2026

Анотація: У статті розглянуто як підприємства формують продуктову стратегію, коли працюють не лише в межах однієї країни, а виходять на міжнародні ринки. Основна увага приділяється тому, як змінюється підхід до створення продукту під впливом цифрових технологій та інновацій. Метою дослідження є зрозуміти, які підходи працюють краще в сучасних умовах і як вони впливають на результати діяльності компаній.

У процесі роботи було проаналізовано наукові джерела, сучасні дослідження та аналітичні звіти міжнародних компаній. Порівнювалися різні варіанти формування продуктової стратегії, зокрема підходи, які базуються на однаковому продукті для всіх ринків, і ті, що передбачають його зміну під кожен країну. У результаті стало зрозуміло, що жоден із цих підходів окремо не дає найкращого результату.

Отримані результати показують, що підприємства все частіше переходять до поєднання різних підходів. Вони залишають частину продукту стандартною,



а частину змінюють залежно від ринку. Важливу роль у цьому процесі відіграють інновації, особливо цифрові інструменти, які допомагають краще розуміти клієнтів, швидше реагувати на зміни та приймати більш точні рішення. Також встановлено, що використання аналітики даних і сучасних технологій дозволяє компаніям швидше виводити продукт на ринок і підвищувати його відповідність очікуванням споживачів.

У межах дослідження запропоновано власний підхід до формування продуктової стратегії, який базується на поєднанні прогнозування, гнучкої побудови продукту та постійного зв'язку з клієнтом. Його суть полягає в тому, що компанія не лише реагує на зміни, а намагається передбачити їх заздалегідь і підготувати продукт до цих змін. Очікується, що використання такого підходу допоможе підприємствам працювати більш стабільно, зменшити витрати на адаптацію та підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

У підсумку можна сказати, що ефективна продуктова стратегія сьогодні неможлива без інновацій і цифрових інструментів. У майбутньому їх роль буде лише зростати, тому підприємствам варто активно впроваджувати нові підходи у свою діяльність.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, продуктова політика, інновації, цифрові технології, конкурентоспроможність, стратегічне управління, глобальні ринки

Innovative approaches to the formation of the international product strategy of the enterprise

Vitaly Sharko

doctor of Economics, professor of the department of commodity science, expertise
and trade entrepreneurship

Vinnitsia Trade and Economic Institute of DTEU

<https://orcid.org/0000-0001-5830-8911>



Abstract: The article examines how enterprises form a product strategy when they work not only within one country, but enter international markets. The focus is on how the approach to product creation is changing under the influence of digital technologies and innovation. The purpose of the study is to understand which approaches work better in modern conditions and how they affect the results of companies.

In the process of work, scientific sources, modern research and analytical reports of international companies were analyzed. Different options for forming a product strategy were compared, in particular approaches that are based on the same product for all markets, and those that involve changing it for each country. As a result, it has become clear that none of these approaches individually produces the best possible outcome.

The results obtained show that enterprises are increasingly moving towards a combination of different approaches. They leave part of the product standard and change part depending on the market. Innovations, especially digital tools, play an important role in this process, helping to better understand customers, respond more quickly to changes and make more accurate decisions. It has also been established that the use of data analytics and modern technologies allows companies to bring the product to the market faster and increase its compliance with consumer expectations.

Within the scope of the study, an own approach to product strategy formation is proposed, which is based on a combination of forecasting, flexible product construction and constant communication with the client. Its essence is that the company not only reacts to changes, but tries to predict them in advance and prepare the product for these changes. Using this approach is expected to help businesses operate more sustainably, reduce adjustment costs and improve their competitiveness in the international market.

As a result, we can say that an effective product strategy today is impossible without innovation and digital tools. In the future, their role will only grow, so enterprises should actively implement new approaches in their activities.



Keywords: international marketing, product policy, innovation, digital technologies, competitiveness, strategic management, global markets

Постановка проблеми Сьогодні підприємства вже не можуть працювати тільки на внутрішньому ринку. Якщо бізнес хоче розвиватися, йому потрібно виходити на міжнародний рівень. А це означає, що компанії мають враховувати багато різних речей, наприклад відмінності у вподобаннях людей, економічні умови та рівень конкуренції в різних країнах. До того ж великий вплив мають цифрові технології, які змінюють поведінку споживачів і підходи до створення продуктів.

У таких умовах старі підходи до формування продуктової стратегії вже не працюють так ефективно, як раніше. Робити один і той самий продукт для всіх ринків не завжди добре, бо він може не відповідати потребам людей у різних країнах. Але й повністю змінювати продукт під кожен ринок теж складно, адже це потребує більше грошей, часу і ресурсів. Саме тому бізнес змушений шукати більш гнучкі рішення.

Тут важливу роль відіграють інновації. Вони допомагають компаніям швидше реагувати на зміни, створювати нові продукти та навіть формувати попит. Часто саме інноваційний продукт дозволяє підприємству закріпитися на міжнародному ринку і виділитися серед конкурентів.

Найскладніше тим компаніям, які тільки виходять на зовнішні ринки. Вони повинні вирішити, як саме будувати свій продукт. Якщо залишити його однаковим для всіх країн, це дешевше і простіше, але не завжди ефективно. Якщо ж адаптувати продукт під кожен ринок, він краще сприймається споживачами, але це значно ускладнює роботу і збільшує витрати.

Тому головне завдання для підприємства полягає не у виборі одного підходу, а у правильному поєднанні різних рішень. Саме це робить тему формування міжнародної продуктової стратегії особливо актуальною.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження свідчать про те, що міжнародна продуктова стратегія розглядається як складна система, яка поєднує маркетингові, технологічні та управлінські аспекти діяльності підприємства. У роботах дослідників підкреслюється важливість адаптації продукту до культурних та економічних особливостей різних країн.

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється питанням формування маркетингових стратегій підприємств. Зокрема, у працях Л. В. Балабанової, В. В. Холода та І. В. Балабанової [1] стратегічний маркетинг розглядається як основа довгострокового розвитку підприємства, де важливу роль відіграє правильно сформована продуктова стратегія. Практичні аспекти реалізації таких підходів можна простежити у річному звіті ТОВ «Нова Пошта», де показано, що інновації та орієнтація на клієнта забезпечують стабільне зростання компанії.

Проблеми адаптації стратегій до нестабільних умов досліджують С. П. Білоус та А. О. Бривус [2], які наголошують на необхідності гнучкості бізнесу в умовах воєнного конфлікту. Подібної позиції дотримується і Т. О. Корнієнко [3], яка підкреслює, що саме маркетингові стратегії є важливим інструментом формування конкурентних переваг підприємств у складних економічних умовах.

Окрему увагу дослідники приділяють інноваціям у маркетингу. Так, Н. С. Носань [4] розглядає інноваційні маркетингові стратегії як ключовий фактор підвищення ефективності діяльності підприємств. У свою чергу, О. Попко та В. Філатов [5] акцентують увагу на персоналізації, доводячи, що індивідуальний підхід до клієнта суттєво впливає на рівень його лояльності.

Питання сучасних інструментів просування розкрито у роботах О. Сергієнка [6], який аналізує нові маркетингові технології та підкреслює значення цифрових каналів комунікації. Водночас Н. Р. Струк та О. Р. Капраль [7] досліджують процес формування маркетингової стратегії підприємства, звертаючи увагу на важливість правильного вибору стратегічного напрямку.

Важливим напрямом сучасних досліджень є управління репутацією підприємства. Зокрема, Д. Терехов [8] розглядає можливості використання



контент-маркетингу для формування позитивного іміджу компанії в онлайн-середовищі. У свою чергу, М. І. Чепелюк [9] аналізує особливості маркетингових стратегій в умовах воєнного стану та підкреслює необхідність швидкої адаптації бізнесу до нових реалій.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із розвитком відкритих інновацій. Т. В. Чернишова [10] розглядає їх як важливий інструмент підвищення ефективності маркетингових стратегій та розвитку підприємств у сучасних умовах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри те, що питання формування міжнародної продуктової стратегії досліджується вже тривалий час, у цій сфері залишаються аспекти, які не отримали достатньої уваги. Насамперед це стосується впливу цифрових технологій на процес створення та адаптації продукту. Багато досліджень розглядають інновації загалом, але недостатньо конкретизують, як саме сучасні інструменти, зокрема аналітика даних або штучний інтелект, змінюють підходи до формування продуктової стратегії на міжнародному рівні [1].

Також недостатньо розкритим є питання поєднання глобального та локального підходів у практичній діяльності підприємств. Хоча у теорії часто згадується необхідність балансу між стандартизацією та адаптацією, на практиці підприємства стикаються з труднощами у визначенні цього балансу, особливо в умовах швидких змін ринку. Це пов'язано з тим, що більшість досліджень мають загальний характер і не враховують специфіку різних галузей або рівень цифрового розвитку компаній [3].

Ще одним недостатньо дослідженим аспектом є використання відкритих інновацій та партнерських моделей у формуванні продуктової стратегії. Хоча цей підхід активно розвивається у бізнес-середовищі, його практичне застосування в міжнародному контексті ще не має достатнього наукового обґрунтування [2].



Причиною того, що ці питання залишаються недостатньо вивченими, є швидкість змін сучасного ринку. Технології розвиваються швидше, ніж формується теоретична база, тому частина практичних рішень просто не встигає бути узагальненою в наукових дослідженнях. Крім того, складність міжнародного середовища ускладнює отримання універсальних рішень [5].

Водночас саме ці аспекти є важливими для глибшого розуміння проблеми формування міжнародної продуктової стратегії. Без урахування цифрових факторів, інноваційних моделей та реальних умов функціонування підприємств складно створити ефективну стратегію, яка буде працювати на практиці.

У межах даного дослідження планується зосередити увагу саме на цих невирішених питаннях. Зокрема, буде розглянуто можливості поєднання інноваційних підходів, цифрових інструментів та гнучких стратегічних рішень у процесі формування міжнародної продуктової стратегії. Це дозволить не лише узагальнити існуючі підходи, але й запропонувати власні рішення, які можуть бути використані на практиці.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою даного дослідження є визначення сучасних підходів до формування міжнародної продуктової стратегії підприємства з урахуванням впливу інновацій та цифрових технологій, а також оцінка їх значення для підвищення ефективності діяльності компаній на міжнародних ринках.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань. По-перше, необхідно проаналізувати існуючі підходи до формування продуктової стратегії та визначити їх сильні і слабкі сторони. По-друге, слід дослідити роль інновацій та цифрових інструментів у процесі розробки продукту для міжнародного ринку. По-третє, важливо визначити особливості поєднання глобального та локального підходів у сучасних умовах. По-четверте, доцільно запропонувати власні інноваційні підходи до формування продуктової стратегії та обґрунтувати їх практичну цінність.



Поставлені цілі логічно пов'язані зі структурою дослідження та відображають його основні етапи. Їх реалізація дозволить глибше зрозуміти сучасні тенденції у формуванні продуктової стратегії та визначити перспективні напрями її розвитку в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження Міжнародна продуктова стратегія є важливою частиною загальної стратегії підприємства. Вона визначає, як створюється, змінюється і просувається продукт на різних ринках. При її формуванні враховують попит, рівень конкуренції та можливості компанії [5].

У міжнародному маркетингу існує кілька основних підходів. Перший підхід це стандартизація. Він передбачає створення одного продукту для всіх ринків. Це дозволяє зменшити витрати і спростити виробництво. Другий підхід це адаптація. У цьому випадку продукт змінюється під кожен ринок. Це краще відповідає потребам споживачів, але потребує більше ресурсів. Сьогодні все частіше використовується комбінований підхід. Він поєднує елементи стандартизації та адаптації [7].

Важливу роль відіграють інновації. Вони пов'язані не тільки з технологіями. Це також нові способи організації роботи і взаємодії з клієнтами. Цифрові технології допомагають краще розуміти ринок. Вони дають змогу прогнозувати попит і створювати персоналізовані пропозиції [9].

Порівняння різних стратегій показує певні особливості. Стандартизація знижує витрати, але обмежує гнучкість. Адаптація краще враховує особливості ринку, але є дорожчою. Комбінований підхід вважається найбільш ефективним. Він дозволяє поєднати економію і гнучкість.

Дослідження міжнародних компаній показують, що інноваційні підходи підвищують ефективність маркетингу. Особливо це помітно при використанні аналітики та цифрових інструментів. Вони допомагають швидше реагувати на зміни на ринку [10].

Для кращого розуміння інноваційних підходів доцільно подати їх у вигляді таблиці 1.



Таблиця 1

Сучасні інноваційні підходи до формування міжнародної продуктової стратегії підприємства

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки	Вплив на підприємство
Digital підхід	Використання аналітики та штучного інтелекту	Висока точність рішень	Значні інвестиції	Підвищення ефективності
Відкриті інновації	Залучення зовнішніх партнерів	Швидке впровадження нових ідей	Ризик втрати контролю	Зростання гнучкості
Платформений підхід	Створення єдиної продуктової бази	Масштабованість	Складність управління	Оптимізація витрат
Орієнтація на клієнта	Формування продукту на основі потреб споживачів	Висока лояльність	Потреба в аналітиці	Зростання продажів
Гнучке управління	Використання адаптивних методів	Швидка реакція на зміни	Необхідність змін у культурі	Підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі аналізу [4-15]

На основі проведеного аналізу можна запропонувати низку практичних рекомендацій для підприємств. Насамперед компаніям варто активніше впроваджувати цифрові технології у процес формування продуктової стратегії. Це допомагає швидше реагувати на зміни ринку і краще розуміти потреби клієнтів. Також важливо розвивати партнерські зв'язки, адже співпраця з іншими компаніями або стартапами дозволяє швидше впроваджувати інновації. Особливу увагу слід приділяти орієнтації на споживача, оскільки саме його потреби визначають успішність продукту. Крім того, підприємствам доцільно використовувати аналітичні інструменти, які допомагають приймати більш обґрунтовані та точні управлінські рішення.

Після проведення власного дослідження, а також узагальнення наукових підходів і аналізу вторинних даних, зокрема аналітичних звітів міжнародних



консалтингових компаній, таких як McKinsey Global Institute [14], Deloitte [13] та PwC [16], і наукових матеріалів із баз ScienceDirect [17], можна зробити висновок, що традиційні підходи до формування міжнародної продуктової стратегії вже не повністю відповідають сучасним умовам. Ринок змінюється дуже швидко, і компаніям стає складніше діяти за старими моделями. Наприклад, підприємства, які використовують лише стандартизований підхід, часто гірше адаптуються до особливостей різних ринків. У той же час компанії, що активно адаптують продукт, стикаються з тим, що витрати на його зміну значно зростають.

Згідно з аналітичними звітами McKinsey [14], компанії, які використовують сучасні аналітичні інструменти та більш гнучкі підходи, можуть підвищувати ефективність своїх маркетингових рішень приблизно на 15–20 відсотків. У дослідженнях Deloitte також зазначається, що цифрові технології допомагають скоротити час виходу продукту на ринок і водночас покращити його відповідність очікуванням споживачів.

У дослідженнях, присвячених цифровому маркетингу та міжнародним стратегіям, підкреслюється, що компанії, які активно працюють із даними, зазвичай мають більш стабільні результати діяльності, ніж ті, що дотримуються традиційних підходів.

Узагальнюючи ці результати, можна сказати, що сучасний ринок є дуже динамічним. Це змушує підприємства переходити від реактивної поведінки, коли вони просто реагують на зміни, до більш проактивного підходу, коли вони намагаються передбачити ці зміни заздалегідь. Саме тому доцільно говорити про новий інноваційний підхід до формування продуктової стратегії, який можна назвати проактивно адаптивним.

Суть цього підходу полягає в тому, що підприємство не просто реагує на ринок, а працює наперед. Для цього використовуються прогнозна аналітика, гнучка структура продукту та постійний зворотний зв'язок із клієнтами через цифрові канали. Як показують сучасні дослідження, використання аналітичних



інструментів дозволяє приймати більш точні рішення, а гнучкі підходи до створення продукту допомагають швидше адаптуватися до змін.

В таблиці 2 відображено авторські пропозиції щодо інноваційних підходів до формування міжнародної продуктової стратегії підприємства.

Таблиця 2

Авторські пропозиції щодо інноваційних підходів до формування міжнародної продуктової стратегії підприємства

Запропонований підхід	Суть підходу	Наукове обґрунтування	Очікуваний ефект
Проактивно адаптивна стратегія	Формування продукту з урахуванням майбутніх змін ринку	Базується на концепції dynamic capabilities та прогнозу аналітики	Підвищення конкурентоспроможності та швидкості виходу на ринок
Data-driven продуктова стратегія	Використання Big Data та AI для прийняття рішень	Дослідження підтверджують вплив цифрових технологій на інноваційні доходи	Зростання точності стратегічних рішень
Інноваційна екосистема продукту	Співпраця з партнерами та стартапами	Відкриті інновації підвищують міжнародну ефективність підприємств	Прискорення інноваційного розвитку
Модульна продуктова архітектура	Побудова продукту як гнучкої системи	Інноваційні стратегії покращують адаптивність підприємств	Зниження витрат на адаптацію
AI-інтегрована стратегія	Використання штучного інтелекту для персоналізації	AI підвищує ефективність продуктової стратегії	Зростання задоволеності клієнтів

Джерело: власна розробка автора

Запропоновані підходи дозволяють сформувати нову парадигму міжнародної продуктової стратегії, яка базується на інтеграції інновацій, цифрових технологій та прогнозного управління. Їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг у глобальному середовищі.



Висновки. Щоб успішно працювати на міжнародному ринку, підприємствам потрібно використовувати сучасні підходи до формування продуктової стратегії. Важливо не просто діяти однаково всюди або повністю підлаштовуватись під кожен ринок, а поєднувати ці підходи. Саме такий комбінований варіант дає найкращий результат, адже дозволяє врахувати особливості різних країн і залишатися конкурентними.

Використання інновацій допомагає компаніям працювати ефективніше, краще використовувати ресурси та виділятися серед конкурентів. У майбутньому роль інновацій тільки зростатиме, тому підприємствам варто активно впроваджувати їх у свою діяльність і використовувати у стратегічному управлінні.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг. Київ : ЦУЛ, 2023. 612 с. 5. Річний звіт ТОВ «Нова Пошта» за 2022 рік. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf
2. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106>
3. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-49-65](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65)
4. Носань Н. С. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-59-106](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106)
5. Попко О., Філатов В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-58-10](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10)



6. Сергієнко О. Нові маркетингові технології просування товару. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2021. № 1(87). С. 29–34. DOI: [10.32845/bsnau.2021.1.5](https://doi.org/10.32845/bsnau.2021.1.5)
7. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-55-75](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75)
8. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 201–205. DOI: [10.32782/2308-1988/2024-48-28](https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28)
9. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану адаптація бізнесу до нових реалій. Бізнес Інформ. 2025. № 6. DOI: [10.32983/2222-4459-2025-6-499-504](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504)
10. Чернишова Т. В. Особливості маркетингових стратегій відкритих інновацій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 2. С. 26–32 DOI: [10.36887/2415-8453-2025-2-4](https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-4)
11. Bondarenko O., Yashchenko M. Content marketing at trade enterprises. Herald of Kyiv National University of Trade and Economics. 2023. Vol. 148, № 2. P. 24–38. DOI: [10.31617/1.2023](https://doi.org/10.31617/1.2023)
12. Deloitte. Digital transformation and product innovation report. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 06.01.2026).
13. Deloitte. Global Marketing Trends 2024. Deloitte Insights. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/marketing-and-sales/global-marketing-trends.html> (дата звернення: 06.01.2026).
14. McKinsey & Company. Marketing and sales insights on digital transformation and product strategy. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales> (дата звернення: 06.01.2026).



15. McKinsey Global Institute. The future of growth in a volatile world. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi> (дата звернення: 06.01.2026).
16. PwC. Global Consumer Insights Pulse Survey. PwC. 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html> (дата звернення: 06.01.2026).
17. Yasa N. N. K., Sukaatmadja I. P. G., Ekawati N. W., Guntara A. A. Impact of product innovation and digital marketing strategy on competitive advantage. Corporate and Business Strategy Review. 2025. Vol. 6, No. 3. P. 216–225. DOI: [10.22495/cbsrv6i3art20](https://doi.org/10.22495/cbsrv6i3art20)