

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Економічний факультет  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**бакалавра**

**ПІДХОДИ ТА СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ**  
**ПІДПРИЄМСТВ**

Завідувачка кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівниця,  
канд. екон. наук, доц.

Вікторія КОВАЛЬОВА

Здобувачка, гр. ЕВ-41

Юлія РЯБЧЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва  
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_ О. В. Болотна  
підпис ініціали, прізвище

“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ**

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Рябченко Юлії Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Підходи та стратегії інтернаціоналізації українських підприємств

2. керівник роботи Ковальова Вікторія Іванівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по університету від “31” березня 2025 року №2101-5/993 від 28.04.2025

3. Строк подання студентом роботи 02.06.2025р.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні та методичні аспекти щодо підходів та стратегій інтернаціоналізації підприємств; 2. Аналіз діяльності ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» та його готовність до інтернаціоналізації; 3. Рекомендації щодо діяльності ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування».

## 5. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	березень
2	2. Аналітико-дослідний розділ	квітень
3	3. Проєктно-рекомендаційний розділ	травень
4	Оформлення вступу та висновків	травень
5	Оформлення переліку використаних джерел	травень
6	Підготовка презентації і доповіді	червень
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	червень
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	червень

6. Дата видачі завдання 31.03.2025р.

Студентка

\_\_\_\_\_

Підпис

Рябченко Ю. В.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

Підпис

Ковальова В. І.

ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 69 с., 10 рис., 8 табл., 34 джерела.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інтернаціоналізація, підприємство, міжнародний ринок, глобалізація, вебінар.

Об'єкт дослідження – процес інтернаціоналізації підприємств в умовах сучасної економіки України.

Мета роботи – дослідження процесу застосування інструментів digital marketing в підприємницькій діяльності на прикладі ТОВ «НВФ «СТРОЙХІМСЕРВІС» та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності їх використання.

Метод дослідження – визначення та обґрунтування ефективних підходів і стратегій інтернаціоналізації українських підприємств в сучасних умовах, а також у розробка практичних рекомендацій для підвищення результативності процесів інтернаціоналізації.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання, такі, як фактори, що впливають на інтернаціоналізацію підприємств та стратегії виходу на міжнародну арену; аналіз застосування інструментів підходів до інтернаціоналізації у діяльності досліджуваного підприємства; визначення основних напрямків підвищення ефективності інструментів інтернаціоналізації у ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування».

У дослідженні обґрунтовано доцільність застосування сучасних підходів до інтернаціоналізації українських підприємств, що дало змогу сформулювати оптимальну стратегію виходу на зовнішні ринки. Розглянуто використання онлайн-експорту послуг, міжнародного партнерства / співпраці, розробки та просування освітніх продуктів для міжнародного ринку.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» для розробки та реалізації ефективної стратегії інтернаціоналізації.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО ПІДХОДІВ ТА СТРАТЕГІЙ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ.....	5
1.1. Фактори, що впливають на інтернаціоналізацію підприємств та стратегії виходу на міжнародну арену.....	13
1.2. Роль державної політики та міжнародної підтримки щодо сприяння процесу інтернаціоналізації підприємств.....	14
1.3. Теоретичний аналіз основних моделей інтернаціоналізації підприємств.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНСТИТУТ СІМЕЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ» ТА ЙОГО ГОТОВНІСТЬ ДО ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ.....	24
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування».....	24
2.2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування».....	28
2.3. Аналіз потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування».....	34
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНСТИТУТ СІМЕЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ».....	48
3.1. Можливі форми інтернаціоналізації для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування».....	48
3.2. Рекомендації щодо покращення діяльності підприємства.....	53
3.3. Розрахунок витрат та можливого економічного ефекту від організаційного заходу.....	56
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах глобалізації, відкриття міжнародних ринків і зростання конкуренції, інтернаціоналізація стала одним із ключових чинників довгострокового розвитку підприємств. Для українських компаній, особливо в умовах воєнного стану та трансформаційної економіки, інтернаціоналізація не лише відкриває нові можливості для зростання, а й є інструментом збереження бізнесу, пошуку стабільних джерел доходу, диверсифікації ризиків і підвищення конкурентоспроможності.

*Мета дослідження* полягає у визначенні та обґрунтуванні ефективних підходів і стратегій інтернаціоналізації українських підприємств в сучасних умовах, а також у розробці практичних рекомендацій для підвищення результативності процесів інтернаціоналізації.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі потрібно вирішити такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи та концепції інтернаціоналізації підприємств;
- систематизувати сучасні підходи до вибору форм і стратегій інтернаціоналізації;
- дослідити чинники, що впливають на процес виходу українських підприємств на зовнішні ринки;
- проаналізувати діяльність ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» та оцінити його потенціал до інтернаціоналізації;
- запропонувати рекомендації щодо формування ефективної стратегії інтернаціоналізації підприємства на основі проведеного аналізу.

*Об'єкт дослідження* — процес інтернаціоналізації підприємств в умовах сучасної економіки України.

*Предмет дослідження* — підходи та стратегії інтернаціоналізації українських підприємств, зокрема малих та середніх у сфері послуг.

Підприємство, на базі якого виконувалась кваліфікаційна робота — Товариство з обмеженою відповідальністю «Інститут сімейної психології та консультування», організаційно-правова форма — ТОВ, галузева приналежність — надання психологічних послуг, освітня діяльність; місцезнаходження — м. Харків, Україна.

*Методи дослідження.* Основними методами, які використовувались у процесі дослідження, є: теоретичний аналіз і узагальнення наукових джерел (для формування понятійного апарату), порівняльний аналіз (для оцінки підходів до інтернаціоналізації), а також методи SWOT-аналізу та PEST-аналізу (для діагностики зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства).

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає в удосконаленні підходів до вибору форм та стратегій інтернаціоналізації українських підприємств у сфері послуг, з урахуванням їхніх ресурсних, організаційних та культурних особливостей, а також в уточненні критеріїв оцінки готовності підприємства до виходу на міжнародний ринок.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» для розробки та реалізації ефективної стратегії інтернаціоналізації. Крім того, результати можуть бути застосовані іншими підприємствами сфери послуг, які прагнуть інтегруватися у міжнародне середовище.

*Публікації, апробація результатів кваліфікаційної роботи.* Основні результати дослідження апробовані у формі доповіді на ІХ Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасна теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» та опубліковані у фаховому збірнику тез доповідей.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Кваліфікаційна робота містить 69 сторінок, 8 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 34 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЩОДО ПІДХОДІВ ТА СТРАТЕГІЙ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

#### 1.1. Фактори, що впливають на інтернаціоналізацію підприємств та стратегії виходу на міжнародну арену

Інтернаціоналізація діяльності підприємства – це здатність та процес розширення бізнесу за межі країни, резидентом якої є підприємство, шляхом здійснення будь-яких видів господарської діяльності за кордоном у поєднанні з діяльністю на внутрішньому ринку. Основною метою цього процесу є реалізація довгострокових стратегічних цілей компанії з урахуванням використання більш сприятливих загальноекономічних, ринкових, адміністративно-правових, екологічних, географічних та соціально-політичних умов ведення бізнесу в приймаючих країнах.

Інтернаціоналізація підприємств – це складний процес виходу компанії на зовнішні ринки, який залежить не лише від зовнішніх умов, а й від внутрішніх факторів. Останні відіграють ключову роль, визначаючи готовність та спроможність підприємства до успішної зовнішньоекономічної діяльності. Поглянемо на рис. 1.1, на якому зображені основні чинники, що впливають на компанію всередині [1]. Детально проаналізуємо компоненти рис. 1.1.

Наявність фінансових, технологічних, управлінських та людських ресурсів є основою для розширення діяльності за кордон.

Здатність компанії впроваджувати новітні технології та оновлювати виробничі процеси є важливим чинником для забезпечення конкурентної позиції на міжнародному ринку. Інновації дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до нових умов та потреб споживачів.

Сильна позиція на внутрішньому ринку часто стає основою для виходу на зовнішні ринки. Компанії з високою якістю продукції, ефективними бізнес-

процесами та стратегіями мають більші шанси успішно конкурувати на глобальному рівні.

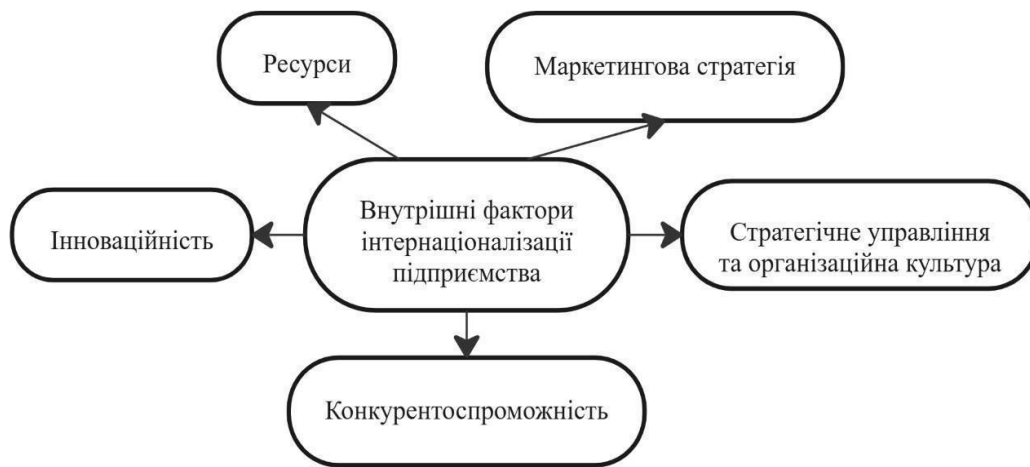


Рисунок 1.1 – Внутрішні фактори інтернаціоналізації підприємства

*Джерело: Сформовано автором на основі [1]*

Чітко сформульована стратегія розвитку, ефективна система управління персоналом та позитивний соціально-психологічний клімат в колективі сприяють успішній інтернаціоналізації.

Ретельно розроблена маркетингова стратегія, що враховує специфіку цільових ринків, дозволяє підприємству ефективно позиціонувати себе та адаптуватися до нових умов.

Інтернаціоналізація не лише сприяє розширенню масштабів бізнесу та посиленню впливу на ринку, але й може допомогти підприємствам отримати більше регіональних факторних ресурсів для зниження витрат, підвищення ефективності та покращення основної конкурентоспроможності.

Для компанії вихід на міжнародні ринки передбачає подолання низки складностей та реалізацію ключових цілей, серед яких – залучення нової клієнтської бази, оптимізація витрат, підвищення конкурентоспроможності, використання унікальних компетенцій, зменшення ризиків для країни через диверсифікацію, зростання ринкової вартості бізнесу та інші. Для успішного виходу на зовнішні ринки необхідно з'ясувати дві основні складові: мотиви, які спонукають підприємство до глобального розширення, та фактори, що

впливають на вибір оптимальної форми виходу на нові ринки. Це дозволяє розробити ефективну стратегію та мінімізувати потенційні труднощі.

Міжнародний ринок являє собою складну систему, де взаємодіють різні економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники.

Економічні чинники визначають доступність ресурсів та фінансову стабільність міжнародних ринків, наприклад, зміни валютного курсу можуть суттєво впливати на ціноутворення та прибутковість експортно-імпортних операцій. Аналіз рівня купівельної спроможності споживачів допомагає ідентифікувати ринкові сегменти з найбільшим потенціалом [2].

Політичні чинники охоплюють стабільність політичної системи, регуляторне середовище та міжнародні торговельні угоди. Санкції, протекціоністська політика чи митні бар'єри можуть обмежувати доступ до певних ринків, тоді як укладання двосторонніх чи багатосторонніх угод може відкрити нові можливості для експорту.

Соціальні чинники формують культурну та поведінкову основу міжнародних ринків, включаючи звичаї, традиції, мову, релігійні вподобання чи етичні стандарти, які можуть впливати на вибір товарів і послуг. Технологічні чинники відіграють ключову роль у сучасному світі, оскільки використання інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, автоматизація чи цифрові платформи, дозволяє оптимізувати процеси та знижувати витрати, забезпечуючи швидкий доступ до міжнародних ринків.

У глобальній галузі стратегічні позиції конкурентів на основних географічних або національних ринках залежать від їхніх загальних глобальних позицій. Транснаціональна компанія працює більш ніж в одній країні і використовує науково-дослідницькі, виробничі, логістичні, маркетингові та фінансові переваги, недоступні суто національним конкурентам. Глобальні фірми планують, здійснюють і координують свою діяльність у світовому масштабі.

Вихід компаній на міжнародну арену надає їхнім власникам численні перспективи для розвитку. Для їх реалізації фірми, які розпочинають

зовнішньоекономічну діяльність, повинні ретельно обрати країну або регіон, розробити стратегію та визначити методи виходу на новий ринок, враховуючи місцеві правові та законодавчі норми. Хоч вихід на нові ринки завжди супроводжується труднощами для будь-якого бізнесу, потенціал для успіху залишається значним. У сучасних умовах підприємства змушені переосмислювати свої бізнес-стратегії через ряд факторів, що впливають на їх функціонування.[3] Тому, згідно з Ф. Котлером, існують мотиви виходу підприємств на зовнішній ринок, що зображено на рис. 1.2.

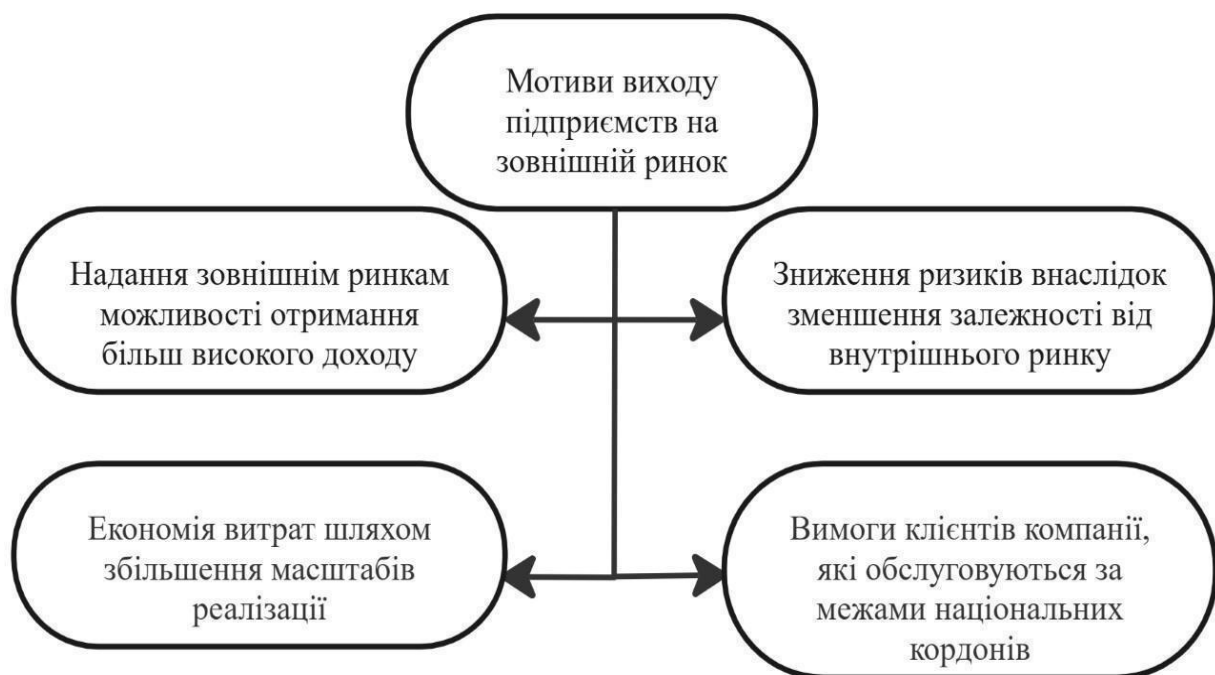


Рисунок 1.2 – Мотиви виходу підприємств на зовнішній ринок

*Джерело: Сформовано автором на основі [3]*

Розглянемо кожен мотив окремо для більш точного аналізу та чіткішого розуміння їх функціонування у міжнародній діяльності.

1. Надання зовнішніми ринками можливості отримання вищого доходу. Міжнародні ринки часто пропонують більші можливості для зростання доходів порівняно з внутрішнім ринком. Це може бути пов'язане з більшою кількістю потенційних клієнтів, вищими цінами на продукцію або меншою

конкуренцією в деяких регіонах. Використання цих можливостей дозволяє компаніям максимізувати прибуток та забезпечити фінансову стабільність.

2. Економія витрат шляхом збільшення масштабів реалізації. Вихід на міжнародний ринок дозволяє підприємствам збільшити обсяги виробництва та реалізації, що призводить до економії на масштабах. Це означає, що витрати на одиницю продукції знижуються завдяки більш ефективному використанню ресурсів, що підвищує рентабельність бізнесу.

3. Зниження ризиків внаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку. Залежність від одного ринку може бути ризикованою, особливо в умовах економічної нестабільності або політичних змін. Вихід на зовнішні ринки дозволяє диверсифікувати джерела доходу, зменшуючи вплив негативних факторів на внутрішньому ринку. Це підвищує стійкість компанії до зовнішніх шоків.

4. Вимоги клієнтів компанії, які обслуговуються за межами національних кордонів. Деякі клієнти компанії можуть вимагати надання послуг або поставок продукції за кордоном. Для збереження таких клієнтів і підтримки довгострокових відносин підприємства змушені адаптуватися до їхніх потреб, що часто включає вихід на міжнародний ринок. Це також допомагає зміцнити лояльність клієнтів та розширити їхню базу. [4]

Важливо відзначити, що вагомість проаналізованих мотивів має ключове значення. Тому стратегічні рішення щодо виходу на конкретний зарубіжний ринок можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на довгострокове розвиток підприємств.

При будь-яких змінах завжди з'являються і загрози для підприємств, що вирішують розширити свої послуги або виробництво за кордон. Тож, перш ніж прийняти таке рішення, компанія також має зважити кілька ризиків:

- компанії можуть не розуміти вподобань іноземців і не запропонувати конкурентно привабливий продукт;
- компанії можуть не зрозуміти бізнес-культуру іноземної країни;

- компанії можуть недооцінити іноземне законодавство і понести непередбачувані витрати;

- у компаній може не вистачати менеджерів з міжнародним досвідом.[3]

Російська збройна агресія призвела до катастрофічних наслідків для української економіки, зокрема до руйнування ключової інфраструктури та припинення роботи численних підприємств на тимчасово окупованих землях. У таких умовах пошук зовнішніх ринків стає стратегічно важливим для підтримки національного господарства.

Підприємства мають вигоди від інтеграції у міжнародну торгівлю, а саме:

- диверсифікацію діяльності компаній, що зменшує ризики від локальних криз;
- стимулювання виробництва через доступ до нових споживачів замість звуженого війною внутрішнього ринку;
- відновлення експортного потенціалу як драйвера економічного відродження.

Попри позитивні результати, що національні підприємства можуть отримати, вони мають дотримуватись низки вимог, що є обов'язковими для компаній у глобальному бізнес-середовищі сьогодні. Вони включають:

- гнучкість у адаптації до стрімкої зміни конкуренції;
- стратегічне планування з деталізованими маркетинговими кроками;
- визначення ключових показників для ефективного управління ресурсами у міжнародному масштабі.

Формування таких підходів стає критично важливим для українського бізнесу, який прагне не лише вижити, але й закріпитись на світових ринках у цей період.

З огляду на це, важливими завданнями є побудова ефективної управлінської системи, орієнтованої на зовнішні ринки, оптимізація розподілу ресурсів та формування єдиної концепції розвитку підприємства. Вихід на міжнародний ринок потребує врахування численних торговельних бар'єрів та обмежень як у країні, що є цільовим ринком, так і в державі, де функціонує

підприємство. За таких обставин розробка і впровадження стратегічних підходів до виходу на зовнішні ринки стає ключовим фактором забезпечення довгострокових конкурентних переваг у світовій економіці.

Стратегії виходу на міжнародний ринок слугують своєрідним орієнтиром для компаній, допомагаючи їм розширювати свою діяльність на глобальному рівні. Існує безліч напрямів, які підприємства можуть застосовувати для реалізації своєї продукції за кордоном, тож вибір оптимального підходу залежить від їхніх бізнес-цілей та особливостей цільового ринку. Глибоке розуміння різних стратегій виходу на ринок та їхніх характеристик дозволяє визначити найбільш вигідний варіант для конкретної компанії.

Стратегії виходу на міжнародні ринки передбачають різні підходи до планування, дистрибуції та доставки товарів за кордон. Обсяг витрат і рівень контролю над дистрибуційними процесами варіюється залежно від обраної моделі. При виборі стратегії компанії враховують специфіку своєї продукції, її вартість, а також особливості транспортування, якщо воно потребує спеціальних умов. Додатково аналізуються фактори конкурентного середовища та запити потенційних споживачів.

Ефективний вибір стратегії передбачає узгодження бюджету компанії з характеристиками продукту, що підвищує шанси на збільшення прибутку та успіх на міжнародному ринку [5].

Хоча стратегія виходу компанії на ринок часто розглядається як єдиний узагальнений план, на практиці вона складається з окремих стратегій для кожного продукту та кожного ринку. Менеджери повинні розробляти індивідуальні плани виходу для кожного товару на кожному іноземному ринку, оскільки очікувати однакової реакції на ту саму стратегію в різних країнах і для різних продуктів було б помилковим. Після того як ці окремі плани будуть сформовані, їх необхідно узгодити та об'єднати в єдину корпоративну стратегію виходу на міжнародні ринки.

Для послідовного та більш детального розуміння елементів стратегії виходу на міжнародний ринок, розглянемо рис.1.3.

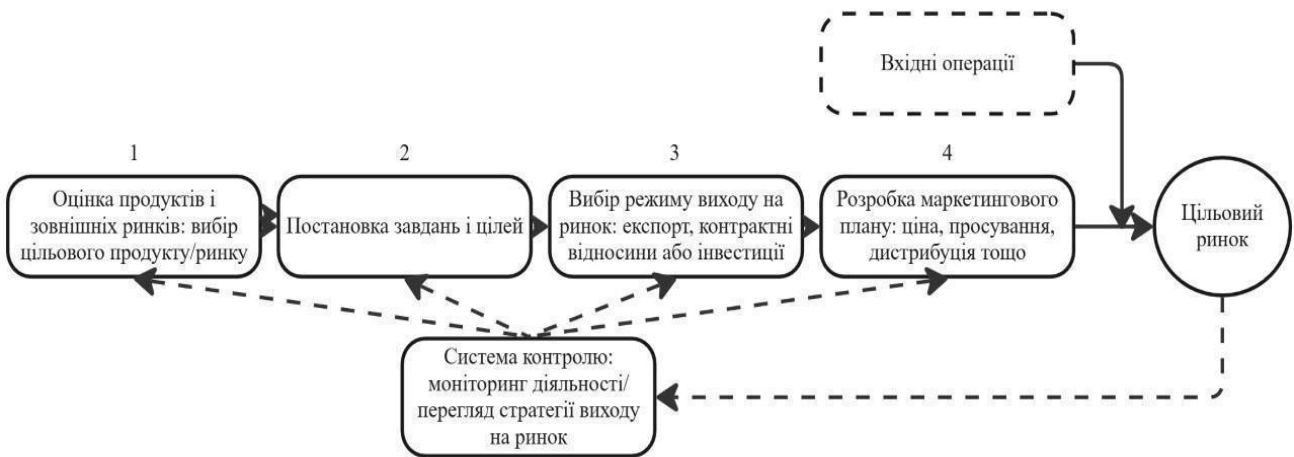


Рисунок 1.3 – Елементи стратегії виходу на міжнародний ринок

*Джерело: Сформовано автором на основі [6]*

На рис.1.3 всі елементи подані як логічна послідовність рішень і дій, насправді розробка стратегії виходу на ринок – це складний покроковий процес, що включає численні цикли зворотного зв'язку. Наприклад, оцінюючи альтернативні варіанти виходу на ринок, компанія може виявити необхідність перегляду своїх цілей або навіть пошуку нового ринку. У процесі планування може з'ясуватися, що обраний раніше підхід не є оптимальним.

Коли компанія вже почала свою діяльність на міжнародному ринку, відхилення від очікуваних результатів можуть призвести до перегляду початкових етапів планування. Це відображено пунктирними лініями, що виходять із блоку «Система контролю». Вихід на міжнародний ринок – це не разовий акт, а безперервний процес, який потребує гнучкості та адаптації.

Часто керівники малих і середніх підприємств вважають, що стратегічне планування виходу на ринок – це прерогатива лише великих компаній. Вони сприймають його як складний аналітичний процес, що потребує значних ресурсів та роботи з великими масивами даних. Однак це хибне уявлення. Найголовніше – це сам підхід до планування. Як тільки керівництво зрозуміє його важливість, воно знайде спосіб вибудувати ефективну стратегію, навіть за обмежених ресурсів. Адже стверджувати, що компанія не може дозволити собі

планувати вихід на ринок – означає визнати, що вона не може дозволити собі системно думати про своє майбутнє на міжнародній арені.

## 1.2. Роль державної політики та міжнародної підтримки щодо сприяння процесу інтернаціоналізації підприємств

Слід усвідомлювати, що інтернаціоналізація – це явище, яке виходить далеко за межі лише економіки. Вона охоплює майже всі сфери нашого життя: політику, ідеологію, культуру, стиль життя, а також впливає на самі умови існування людства. Сучасний розвиток глобальної економіки характеризується тим, що частина функцій держави поступово переходить на наддержавний рівень, яким є міжнародні організації. Крім того, процеси інтернаціоналізації стимулюють держави до тіснішої координації своїх політик у таких сферах, як правове регулювання інформаційного простору та екологія. При цьому, хоч зовнішньополітична роль держави залишається важливою, зростає необхідність посилення тих її інститутів, які відповідають за міжнародне співробітництво та розвиток.

Оптимальна стратегія держави в умовах глобалізації полягає в тісній співпраці з суспільством. У цьому випадку важливим фактором є делегування частини повноважень місцевому самоврядуванню та громадським організаціям. Спільна робота державних органів із профспілками, бізнес-асоціаціями, екологічними та іншими громадськими структурами допомагає об'єднати суспільство, активізувати творчий потенціал нації на низовому рівні, більш ефективно вирішувати соціальні проблеми, контролювати бюрократію і протидіяти корупції. Саме в цьому полягає роль держави, що є ключовою відповіддю на виклики інтернаціоналізації та необхідною умовою для успішної інтеграції нашого суспільства у світове співтовариство.

Інтернаціоналізація вимагає від усіх держав об'єднувати зусилля для спільного розв'язання глобальних проблем. У цьому контексті зростає значення ООН та інших міжнародних організацій, які розробляють програми світового

розвитку. Водночас не виключається можливість появи принципово нових міжнародних структур, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики. Цей процес стирає межі між внутрішньою та зовнішньою політикою держав, змушуючи політичну ланку більш ретельно оцінювати переваги і ризики участі країни в глобальних політичних і економічних системах. [7]

Інтернаціоналізація підприємств є важливою складовою їх розвитку, адже передбачає вихід на міжнародні ринки та адаптацію до нових умов бізнес-середовища. Цей процес часто стикається з численними викликами, зокрема економічними, культурними та правовими, що потребують ретельної уваги. Проте міжнародна підтримка відіграє вирішальну роль у подоланні цих труднощів і сприяє успішній інтеграції підприємства в глобальний бізнес-простір.

Важливим аспектом цієї підтримки є її різноманітність — фінансова, консультаційна, інституційна та технічна. Завдяки їй підприємства можуть отримати необхідні ресурси для ефективного виходу на нові ринки, зменшення ризиків та оптимізації стратегічних рішень.

Серед основних напрямів державної політики сприяння інтернаціоналізації підприємств можна визначити наступні:

- Створення сприятливого макроекономічного середовища. Стабільна економічна ситуація, прогнозована валютна політика, низька інфляція та розумна фіскальна політика є базовими умовами для активної зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
- Удосконалення законодавчої бази. Спрощення процедур експорту та імпорту, гармонізація національних стандартів з міжнародними, захист прав інтелектуальної власності, регулювання валютних операцій – усе це сприяє зниженню транзакційних витрат та мінімізації ризиків для підприємців, які виходять на міжнародні ринки.
- Фінансова підтримка експортерів. Держава може надавати прямі субсидії, пільгові кредити, гарантії експортних кредитів, страхування експортних ризиків через спеціалізовані установи (експортно-кредитні

агентства). Програми доступного фінансування для експортерів, зокрема без майнової застави, є важливим інструментом підтримки.

- Інформаційна та консультаційна підтримка. Надання підприємствам інформації про зовнішні ринки, потенційних партнерів, митні процедури, стандарти якості, юридичні аспекти ведення бізнесу за кордоном є критично важливим. Організація торгових місій, виставок, форумів, робота інформаційно-консультаційних центрів допомагають підприємцям налагоджувати міжнародні контакти.

- Підтримка участі у міжнародних організаціях та угодах. Укладання та імплементація міжнародних торговельних угод, членство в міжнародних економічних організаціях забезпечують сприятливі умови доступу до зовнішніх ринків, зниження тарифних та нетарифних бар'єрів.

- Розвиток експортної інфраструктури. Створення індустріальних парків, логістичних центрів, зон вільної торгівлі сприяє зниженню витрат на транспортування та зберігання товарів, полегшуючи експортні операції.

- Підтримка просування національного бренду. Формування позитивного іміджу країни як надійного торговельного партнера підвищує конкурентоздатність національних товарів та послуг на міжнародних ринках.

- Освітні програми та підвищення кваліфікації. Підготовка кадрів, які володіють знаннями у сфері міжнародної торгівлі, маркетингу, логістики, міжкультурної комунікації, є важливим елементом підтримки інтернаціоналізації.

- Сприяння участі в експортних консорціумах та кластерах. Підтримка об'єднання підприємств для спільного виходу на зовнішні ринки дозволяє малим та середнім підприємствам (МСП) об'єднувати ресурси та знижувати індивідуальні ризики.

Приклади інструментів державної підтримки:

1. Кредитні програми для експортерів з державними гарантіями.

2. Відшкодування частини витрат експортерів на вихід на зовнішні ринки (участь у виставках, сертифікація тощо).

3. Гранти на здійснення заходів зі сприяння експорту.

4. Міжнародні платформи для налагодження контактів між експортерами та іноземними партнерами (наприклад, NAZOVNI).

5. Програми інтернаціоналізації МСП, що включають інформаційну, консультаційну та фінансову підтримку.

6. Підтримка участі підприємств у міжнародних виставках та ярмарках.

7. Організація бізнес-форумів та торгових місій.

Ефективна державна політика у сфері сприяння інтернаціоналізації підприємств потребує постійного діалогу між державою та бізнесом, урахування потреб експортерів та адаптації інструментів підтримки до змін у міжнародному економічному середовищі.

Рис. 1.4 відображає ключові аспекти міжнародної підтримки, що сприяють інтернаціоналізації підприємств.

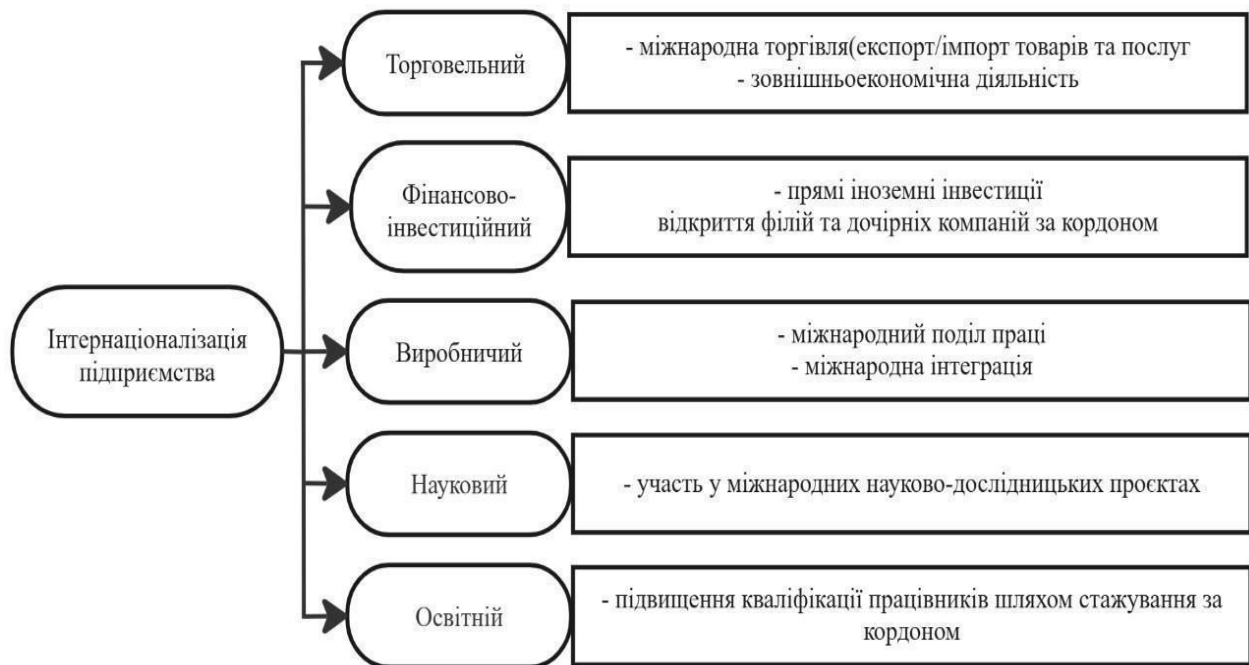


Рисунок 1.4 – Роль міжнародної підтримки в інтернаціоналізації підприємства.

Джерело: Сформовано автором на основі [8]

Міжнародні фінансові інституції, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), надають кредити та інвестиції для підтримки підприємств у процесі виходу на міжнародні ринки та спрямовані на полегшення доступу малих та середніх підприємств (МСП) до фінансування для інтернаціоналізації. Міжнародні організації надають також консультації щодо виходу на зовнішні ринки, включаючи аналіз ринків, маркетингові стратегії та адаптацію продуктів. Наприклад, Enterprise Europe Network (EEN) пропонує підприємствам консультації з питань відповідності європейським стандартам, пошуку партнерів та участі в міжнародних тендерах. У свою чергу державні та міжнародні інституції створюють сприятливе середовище для інтернаціоналізації через укладання торговельних угод, спрощення митних процедур та захист інтелектуальної власності.

Такі заходи зменшують бар'єри для виходу на нові ринки. Окрім того, підприємства отримують допомогу в адаптації продукції до вимог міжнародних ринків, включаючи сертифікацію, стандартизацію та впровадження інновацій. Наприклад, програми ЄС підтримують підприємства у впровадженні екологічних технологій та підвищенні енергоефективності.

### 1.3. Теоретичний аналіз основних моделей інтернаціоналізації підприємств

Інтернаціоналізація підприємства – це процес виходу бізнесу на міжнародні ринки, що може здійснюватися різними моделями залежно від цілей, ресурсів і специфіки компанії.

У табл. 1.1. подані основні моделі інтернаціоналізації підприємств.

Серед основних підходів виділяють поступову (етапну) інтернаціоналізацію, коли підприємство крок за кроком нарощує свою присутність на зовнішніх ринках, накопичуючи досвід і зменшуючи ризики.

Інший варіант – авангардна стратегія, яка передбачає одразу масштабний вихід на глобальний ринок з високим рівнем інвестицій і контролю.

Таблиця 1.1

## Основні моделі інтернаціоналізації підприємств

Модель	Суть	Характерні риси
1	2	3
Етапні моделі (Uppsala Model або модель стадій інтернаціоналізації)	Підприємства проходять через послідовні етапи зростання своєї міжнародної залученості, поступово збільшуючи ресурси та рівень ризику	Інкрементальний підхід, навчання через досвід, зростання знань про зовнішні ринки, поступове зменшення психологічної дистанції
Мережева модель (Network Model)	Інтернаціоналізація розглядається як частина розвитку відносин у мережах між підприємствами. Доступ до ресурсів та знань через мережеві зв'язки є ключовим фактором	Важливість довгострокових відносин, взаємозалежність між партнерами, навчання та обмін знаннями в межах мережі, вихід на нові ринки через існуючі зв'язки
Теорія транзакційних витрат (Transaction Cost Theory)	Рішення про спосіб виходу на зовнішній ринок залежить від мінімізації транзакційних витрат (витрат на пошук партнерів, укладання контрактів, моніторинг виконання тощо)	Порівняння витрат на ринкові транзакції (наприклад, експорт через посередників) з витратами на внутрішньофірмові транзакції (наприклад, створення дочірньої компанії). Вибір залежить від специфічності активів, невизначеності та частоти транзакцій
Еклектична парадигма Даннінга (OLI Framework)	Рівень та форма міжнародної діяльності підприємства визначаються трьома типами переваг: Переваги власності (Ownership advantages - O): Унікальні ресурси та можливості підприємства (технології, бренд, управлінські навички). Переваги локалізації (Location advantages - L): Привабливість конкретної країни для здійснення діяльності (ринковий потенціал, вартість ресурсів, державна політика). Переваги інтерналізації (Internalization advantages - I): Вигода від здійснення діяльності всередині власної організації замість використання ринкових механізмів	Підприємство здійснюватиме ПП, якщо воно володіє перевагами власності, існує вигідна локалізація, і переваги інтерналізації є вищими за витрати на ринкові транзакції

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
Модель EPRG (Етноцентризм, Поліцентризм, Регіоцентризм, Геоцентризм)	Описує еволюцію орієнтації компанії щодо міжнародного бізнесу	Етноцентризм (Ethnocentric): Орієнтація на внутрішній ринок, закордонні операції розглядаються як розширення внутрішніх. Поліцентризм (Polycentric): Орієнтація на кожен окремих зовнішній ринок, адаптація стратегій до місцевих умов. Регіоцентризм (Regiocentric): Орієнтація на регіональні ринки, розробка інтегрованих стратегій для групи країн. Геоцентризм (Geocentric): Глобальна орієнтація, розгляд світу як єдиного ринку, прагнення до інтеграції та стандартизації

Останнім часом набирає популярності інтернаціоналізація через цифрові платформи та електронну комерцію, що дозволяє швидко і з мінімальними витратами запускати продажі за кордоном, використовуючи інтернет-інструменти. Кожна з цих стратегій має свої особливості, переваги та виклики, які визначають вибір підприємством оптимального шляху інтернаціоналізації, тож далі їх було розглянуто детальніше. [9]

Найбільш відомою моделлю поступової інтернаціоналізації є Упсальська модель, яку розробили шведські економісти Ян Йохансон, Фредерік Відерсхайм-Пол та Йоганн Е. Вальне у 1975–1977 роках. В основі цієї моделі лежать два ключові поняття — процес навчання та психологічна дистанція. Процес навчання означає накопичення підприємством досвіду роботи на ринку, що включає набір бізнес-стратегій та налаштування бізнес-процесів, які потім використовуються для початку діяльності на міжнародному рівні. Психологічна дистанція ж відображає культурні, мовні, політичні та інші відмінності між ринком підприємства і новим закордонним ринком, що впливає на рівень активності компанії в процесі інтернаціоналізації. Ця модель описує процес інтернаціоналізації як послідовне проходження компанією кількох стадій:

- Нерегулярний експорт. Компанія здійснює випадкові експортні поставки без чіткої стратегії.

- Експорт через посередників. Встановлюються стійкі зв'язки з іноземними агентами або дистриб'юторами.
- Створення торговельних представництв. Компанія відкриває власні офіси або філії за кордоном для кращого контролю над ринком.
- Організація виробництва за кордоном. Інвестування у створення виробничих потужностей у інших країнах.

Ця модель підкреслює важливість поступового накопичення знань про іноземні ринки та зменшення «психологічної дистанції» між компанією та новим ринком. Багато українських компаній обирають поступову інтернаціоналізацію. Наприклад, ІТ-компанії спочатку надають послуги іноземним клієнтам дистанційно, а згодом відкривають офіси в інших країнах. [10]

Авангардна стратегія інтернаціоналізації передбачає вихід компанії на міжнародні ринки відразу після її заснування або на ранніх етапах розвитку. Цей підхід характерний для підприємств, які з самого початку орієнтуються на глобальний ринок, використовуючи інноваційні продукти, цифрові технології та міжнародні мережі для швидкого масштабування. Цей метод має свої переваги, наприклад:

- Можливість швидко зайняти нішу на міжнародному ринку.
- Зменшення залежності від одного ринку — диверсифікація ризиків.
- Використання інновацій та технологій для випередження конкурентів.

Окрім цього, зазвичай будь-яке підприємство після початку функціонування даної стратегії, стикається з такими викликами, як:

1. Високі початкові витрати. Необхідність інвестувати в маркетинг, логістику та адаптацію продукту.
2. Культурні та регуляторні бар'єри. Потреба в розумінні різних ринкових умов.
3. Команда повинна мати міжнародний досвід або залучати експертів.

Деякі українські компанії вже успішно реалізували авангардну стратегію, наприклад Grammarly. Це онлайн-сервіс для перевірки граматики, який з самого початку орієнтувався на англомовний ринок. [11]

Інтернаціоналізація українських компаній через цифрові платформи та електронну комерцію є ефективною стратегією виходу на міжнародні ринки, особливо для малих та середніх підприємств. Цей підхід дозволяє знизити витрати, скоротити час виходу на ринок і забезпечити доступ до глобальної аудиторії.

Розглянемо основні аспекти інтернаціоналізації через цифрові платформи та електронну комерцію:

1. Використання глобальних онлайн-майданчиків. Українські підприємства користуються міжнародними платформами, такими як Amazon, eBay, Etsy та Shopify, для продажу своїх товарів за кордоном. Ці платформи надають доступ до широкої аудиторії, забезпечують зручні інструменти для управління продажами та інтеграцію з платіжними системами.

2. Розвиток власних онлайн-магазинів. Створення та просування власних інтернет-магазинів за допомогою платформ Shopify, WooCommerce або OpenCart дозволяє підприємствам контролювати всі аспекти продажу, від презентації товару до обробки замовлень і взаємодії з клієнтами.

3. Використання соціальних мереж для продажу. Платформи соціальних мереж, такі як Instagram, Facebook та TikTok, стають важливими каналами для просування та продажу товарів. Інтеграція з функціями електронної комерції, такими як Facebook Shops або Instagram Shopping, дозволяє здійснювати продажі безпосередньо через ці платформи.

4. Адаптація до міжнародних стандартів. Для успішної інтернаціоналізації українським підприємствам необхідно адаптувати свої продукти та сервіси до вимог міжнародних ринків, включаючи локалізацію контенту, врахування культурних особливостей та дотримання міжнародних стандартів якості.

Серед українських компаній теж є приклади успішної інтернаціоналізації завдяки цифровим платформам та електронній комерції. Наприклад, Petcube. Це український стартап, що розробляє інтерактивні камери для спілкування з домашніми тваринами, що успішно вийшов на міжнародний ринок через онлайн-продажі. [12]

Наступним, так само перспективним інструментом підвищення конкурентоспроможності та ефективності інтернаціоналізації є формування кластерів та екосистем.

Кластери – це об'єднання взаємопов'язаних підприємств, наукових установ, інфраструктурних та інших організацій, які спільно працюють над розвитком певної галузі або регіону. Вони створюють сприятливе середовище для інновацій, обміну знаннями та кооперації, що значно полегшує інтеграцію компаній у міжнародні ланцюги вартості та сприяє сталому економічному розвитку.

Кластери відіграють значну роль в інтернаціоналізації, вони дозволяють підприємствам:

- Спільно виходити на міжнародні ринки. Об'єднання ресурсів та знань сприяє ефективнішому просуванню продукції за кордон.
- Обмінюватися досвідом та найкращими практиками. Кластери створюють середовище для навчання та вдосконалення бізнес-процесів.
- Залучати інвестиції та підтримку. Спільні проекти та ініціативи полегшують доступ до фінансування та технічної допомоги.
- Підвищувати інноваційний потенціал. Співпраця з науковими установами та іншими компаніями сприяє впровадженню нових технологій. [13]

Щодо прикладу кластерів в Україні, то існує Морський кластер України (МКУ), що активно бере участь у міжнародних онлайн-заходах та співпрацює з потенційними міжнародними партнерами для просування українських морських технологій. [14]

## Висновки до розділу 1

Інтернаціоналізація українських підприємств є складним і багатогранним процесом, на який впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Серед ключових внутрішніх чинників виділяються ресурсний потенціал, рівень інноваційності, стратегічне управління, маркетингова стратегія та загальна

конкурентоспроможність підприємства. Зовнішні фактори охоплюють економічне, політичне, соціокультурне та технологічне середовище міжнародних ринків. У сучасних умовах, зокрема через війну, для українських компаній інтернаціоналізація набуває стратегічного значення як інструмент збереження і розвитку бізнесу. Успішний вихід на зовнішні ринки можливий за умови наявності чіткої стратегії, здатності до адаптації, урахування ризиків та постійного вдосконалення управлінських підходів. Формування глобальної конкурентної переваги вимагає системного підходу, гнучкості та ефективного використання внутрішнього потенціалу у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища.

Глобалізація змінює традиційні уявлення про роль держави, спонукаючи її до тіснішої співпраці як із внутрішніми, так і з зовнішніми суб'єктами. З одного боку, держава має посилювати інститути міжнародної співпраці, делегувати частину повноважень громадянському суспільству, формувати сприятливі умови для активного включення країни у світові процеси. З іншого — ефективне функціонування держави неможливе без взаємодії з міжнародними організаціями, які забезпечують фінансову, технічну та консультаційну підтримку, особливо у сфері розвитку малого і середнього бізнесу.

Міжнародна підтримка відіграє вирішальну роль у подоланні бар'єрів на шляху до інтернаціоналізації підприємств, допомагаючи їм не лише виходити на нові ринки, а й адаптуватися до культурних, правових та економічних викликів. Інструменти такої підтримки — від кредитування та грантів до експертного супроводу та сприяння участі в міжнародних програмах — дозволяють зміцнювати конкурентоспроможність підприємств та забезпечують їх стійкість у мінливому глобальному середовищі.

Таким чином, лише за умови ефективної координації дій держави та міжнародної спільноти, можливо сформувати повноцінну екосистему інтернаціоналізації, яка відповідає сучасним викликам і відкриває нові можливості для сталого розвитку, економічного зростання та інтеграції в світове співтовариство.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНСТИТУТ СІМЕЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ» ТА ЙОГО ГОТОВНІСТЬ ДО ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

#### 2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Інститут сімейної психології та консультування» було засновано 12 вересня 2013 року. Керівником та засновником є Лісеній Є. В. Види діяльності, якими займається університет: видання книг, консультування з питань комерційної діяльності та управління, дослідження у сфері суспільних і гуманітарних наук, діяльність у сфері охорони здоров'я, допоміжна діяльність у сфері освіти. [15] Його створення мало на меті надання індивідуальної та сімейної психологічної допомоги, а також організацію професійного навчання й підвищення кваліфікації для практикуючих психологів і психотерапевтів.

Місією Інституту є сприяння формуванню культури партнерських і сімейних взаємин, збереженню родинних цінностей і традицій, а також допомога у вихованні здорового, психологічно й соціально зрілого покоління.

Філософія діяльності Інституту ґрунтується на переконанні, що сім'я, залишаючись базовою клітиною суспільства, змінюється відповідно до нових економічних, політичних, соціальних та культурних умов сучасності. Трансформація сімейних моделей у ХХІ столітті відбувається як у вертикальному вимірі – через перехід від патріархальної або матріархальної до егалітарної (рівноправної) структури, так і в горизонтальному – від детоцентричної чи подружжяцентричної моделі до системоцентричної. У системоцентричній сім'ї кожен її член є одночасно автономною особистістю та невід'ємною частиною єдиного сімейного організму.

Основні завдання Інституту подані на рис.2.1



Рисунок 2.1. – Основні завдання ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

*Джерело: Сформовано автором на основі [16]*

ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» функціонує як багатопрофільна установа, яка поєднує у своїй діяльності психологічну практику, навчання та науково-просвітницьку роботу. Основні напрями його діяльності охоплюють як індивідуальну роботу з клієнтами, так і широку соціально-гуманітарну місію, спрямовану на розвиток культури родинних стосунків у суспільстві.

Інститут реалізує навчальні програми для професійного розвитку спеціалістів із галузей психології, психотерапії, педагогіки, медицини та соціальної роботи. Зокрема:

- короткострокові курси та тренінги;
- довгострокові програми підвищення кваліфікації;
- супервізійна підтримка для практикуючих консультантів;

- сертифікаційні програми за напрямками психотерапевтичної практики;
- методичні семінари для молодих фахівців.

Інститут активно залучається до реалізації програм і проєктів, що мають соціальне значення. Основна тематика таких ініціатив є зміцнення сімейних цінностей і гармонізація сімейного життя, просвіта щодо ролі психологічної підтримки у вихованні дітей, психологічна допомога вразливим верствам населення, впровадження освітніх програм у сфері ментального здоров'я.

ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» бере участь в організації та проведенні науково-практичних конференцій, круглих столів, форумів і фахових дискусій, міжвузівських обговорень проблем психології сім'ї та розвитку особистості.

Інститут виступає ініціатором і співорганізатором видання наукових і навчально-методичних посібників, популярних публікацій, орієнтованих на батьків і фахівців, інформаційно-просвітницьких матеріалів із тематики сімейної психології.

Загалом, діяльність Інституту орієнтована на створення ефективного простору для підтримки здорових сімейних відносин, розвитку фахових компетентностей у галузі психології, а також на реалізацію соціально значущих ініціатив. Така багатопрофільність дозволяє організації бути конкурентоспроможною не лише на українському ринку послуг, а й мати потенціал для міжкультурної та міжнародної співпраці, що є передумовою до майбутньої інтернаціоналізації. [17]

На рис. 2.2 зображено динаміка доходів двох організацій – ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» та ТОВ «Інститут сучасної психології». Інститут сімейної психології та консультування показує стабільне зростання доходу – з 620 тис. грн у 2022 до 1,24 млн грн у 2024, а Інститут сучасної психології, у свою чергу, демонструє помірне зростання: з 250 тис. грн до 405 тис. грн.

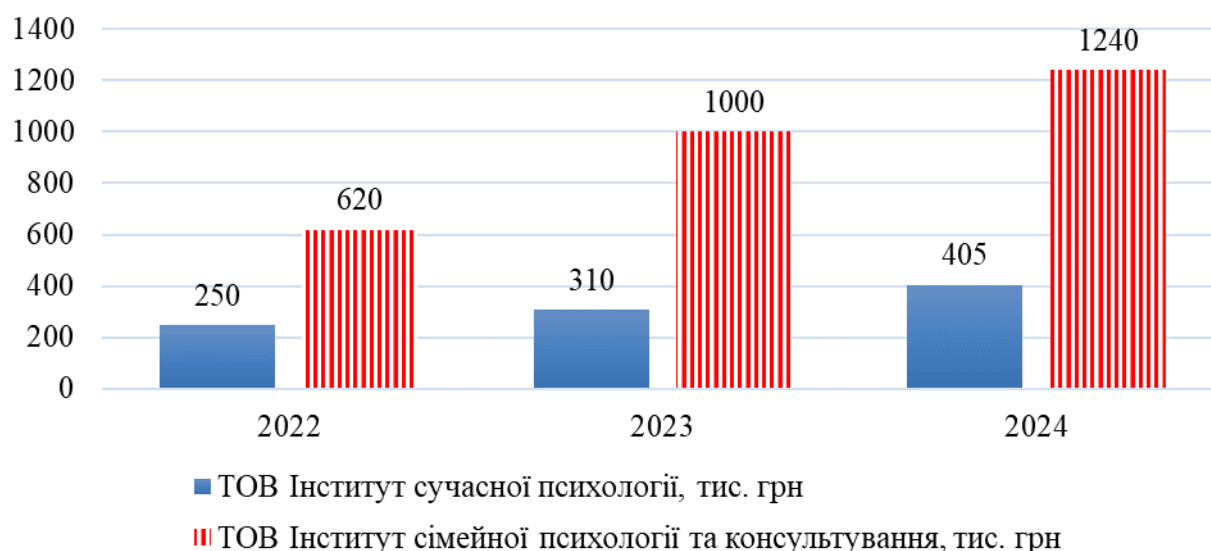


Рисунок 2.2 – Динаміка доходів психологічних інститутів  
*Джерело: Сформовано автором на основі [16]*

Як висновок можна сказати, що зростання доходів свідчить про підвищення попиту на психологічні послуги серед населення України. Варто сказати, що наведені інститути надають і онлайн-допомогу, що розширює їхні можливості на ринку.

Згідно таблиці 2.2 можна дійти таких висновків:

1. Висока рентабельність (38,9%) у Інститут сімейної психології та консультування є ознакою ефективного управління витратами.
2. 15,4% у Інституту сучасної психології є прийнятним показником, але, у той же час, з потенціалом для зростання.

Таблиця 2.1

#### Аналітичні показники діяльності інститутів

Назва організації	Рентабельність (% прибутку до доходу)	Середній річний дохід (тис. грн)	Коефіцієнт фінансової незалежності активи)
Інститут сімейної психології та консультування	38,9%	950	0,72
Інститут сучасної психології	15,4%	322	0,43

*Джерело: Сформовано автором*

Завдяки середньому річному доходу можна оцінити масштаби діяльності підприємства: від 322 тис. грн до 950 тис. грн означає, що це малі підприємства, але вже з комерційним потенціалом.

Коефіцієнт фінансової незалежності (активи) вказує, наскільки організація залежить від зовнішніх позик. Відповідно значення  $> 0,5$  – це високий рівень самозабезпечення, а  $< 0,5$  – ризики фінансової залежності (наприклад: 0,43 у Інституту сучасної психології).

## 2.2. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Темпи зростання ринку психологічних послуг відображають динаміку розвитку галузі, зокрема, збільшення обсягу наданих послуг, зростання доходів підприємств, розширення клієнтської бази та впровадження нових технологій. Цей показник дозволяє визначити, наскільки швидко розвивається ринок, які фактори впливають на його зростання та які перспективи відкриваються для учасників галузі. Темпи зростання ринку визначаються шляхом порівняння ключових показників за різні періоди часу. Основні методи вимірювання включають: річний темп зростання, тобто порівняння показників поточного року з попереднім; середньорічний темп зростання, що визначає середній темп зростання за кілька років; порівняльний аналіз, який є оцінкою зростання в різних сегментах ринку або регіонах.

На рис. 2.3 розглянуто графік зміни кількості клієнтів у Інституті сімейної психології та консультування за останні 5 років. Такий обширний період було взято для наглядності значного зростання попиту на дані послуги. Невелику кількість споживачів у 2020 році можна пов'язати з поступовою стабілізацією на ринку серед конкурентів. Не дивлячись на відкриття у 2013 році, досягти значного успіху вийшло лише через декілька років. Однією з причин цьому є низький попит на такий тип консультацій. Щодо показників 2024 року, можна сказати, що клієнти знаходяться набагато швидше і зацікавленість у психології з

кожним роком зростає. Як одна з найвагоміших причин цьому є війна, яка порушує десятки проблем у житті населення країни, що призводить до проблем, у тому числі і з ментальним здоров'ям.[18]

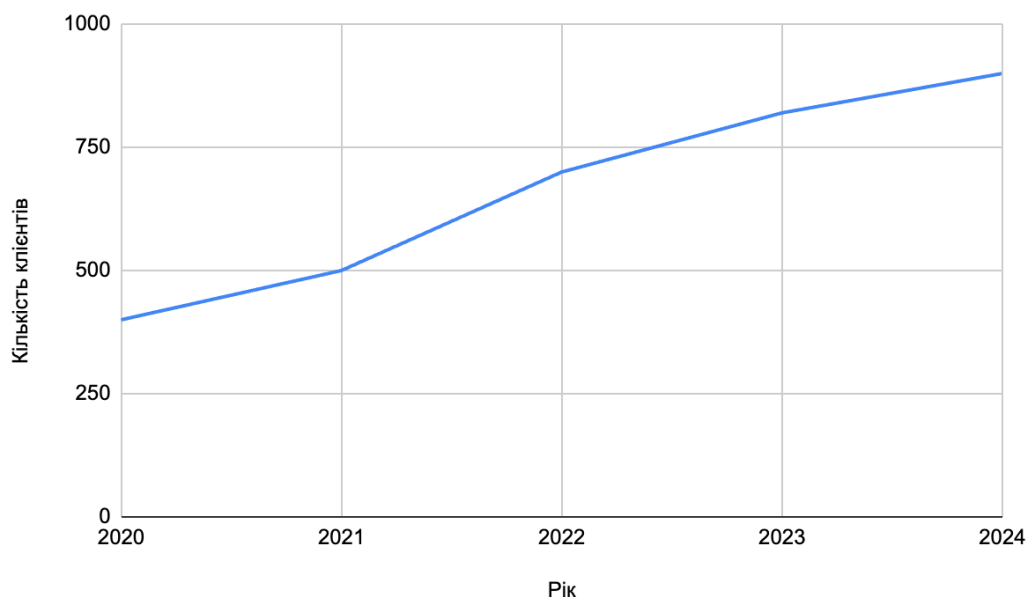


Рисунок 2.3 – Темпи зростання клієнтської бази «Інститут сімейної психології та консультування»

*Джерело: Сформовано автором*

Для кращого розуміння темпів зростання ринку психології в цілому, було проведено глибокий аналіз щодо цього показника.

1. Вплив соціально-економічних факторів. Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні стали каталізаторами зростання попиту на психологічні послуги. Згідно з опитуванням, проведеним у травні 2023 року, понад 60% українців повідомили про погіршення психічного здоров'я через російське вторгнення. [19]

2. Розвиток корпоративного сектору. ІТ та фінансовий сектор є лідерами у впровадженні корпоративної психотерапії. Близько 60–70% компаній з цих галузей мають програми підтримки психічного здоров'я.[20]

3. Технологічні інновації. Ринок цифрового здоров'я в Україні також демонструє зростання. Очікується, що дохід у цьому сегменті досягне 182,90 млн

доларів США у 2025 році, з прогнозованим середньорічним темпом зростання 2,74% у період 2025–2029 років.[21]

Тож, темпи зростання ринку психологічних послуг в Україні свідчать про його динамічний розвиток та зростаючу потребу в психічному здоров'ї населення.

ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» функціонує в умовах підвищеного суспільного запиту на психологічну підтримку, що зумовлено війною, нестабільною соціально-економічною ситуацією та зростаючим рівнем емоційного вигорання серед населення. У таких умовах особливо важливо оцінити, які внутрішні ресурси організація може ефективно використати, а які аспекти потребують доопрацювання. Саме для цього доцільно провести SWOT-аналіз який подано у табл. 2.2. [22]

Таблиця 2.2

## SWOT-аналіз ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<p>1. Фахова команда. Висококваліфіковані психологи, психотерапевти, консультанти з досвідом у сфері сімейної терапії.</p> <p>2. Добра репутація. Установлений авторитет серед клієнтів, висока довіра через якість послуг та індивідуальний підхід.</p> <p>3. Широкий спектр послуг. Консультації для сімей, пар, дітей, кризові інтервенції, супервізії, тренінги.</p> <p>4. Гнучкі формати роботи. Очні й онлайн-сесії, вебінари, навчальні програми — зручність для різних категорій клієнтів.</p> <p>5. Партнерства. Співпраця з освітніми закладами, бізнесом, державними програмами</p>	<p>1. Обмежені фінансові ресурси. Недостатнє фінансування для масштабування, реклами, інвестування в нові технології.</p> <p>2. Залежність від окремих фахівців. Втрата провідного психолога або викладача може тимчасово знизити якість послуг.</p> <p>3. Вузька спеціалізація. Фокус переважно на сімейній тематиці — обмеження клієнтської аудиторії.</p> <p>4. Недостатня аналітика. Відсутність системної роботи з CRM, індексами задоволеності, KPI.</p> <p>5. Висока вартість послуг для окремих груп. Не всі клієнти можуть дозволити собі довготривалу терапію</p>

## Закінчення табл. 2.2

1	2
Можливості	Загрози
<p>1. Зростаючий попит на психічне здоров'я. Соціальні кризи, війна, пандемія стимулюють звернення до психологів.</p> <p>2. Розширення онлайн-присутності. Створення платформ, додатків, YouTube-каналу, сторінок у соцмережах.</p> <p>3. Грантове фінансування та міжнародні проекти. Залучення підтримки від USAID, UNICEF, U-LEAD тощо.</p> <p>4. Співпраця з бізнесом та HR-департаментами. Корпоративна психологія, підтримка працівників – новий ринок.</p> <p>5. Розвиток тренінгових та освітніх програм. Платні та безкоштовні курси підвищення кваліфікації, сертифіковане навчання</p>	<p>1. Конкуренція. Збільшення кількості приватних практик, консалтингових агенцій, психологів без ліцензій.</p> <p>2. Економічна нестабільність. Падіння платоспроможності населення, зниження попиту на платні послуги.</p> <p>3. Низька психопросвіта населення. Стигматизація звернення до психолога, недовіра до психотерапії.</p> <p>4. Вигорання фахівців. Тяжке емоційне навантаження, брак супервізій — ризики для персоналу.</p> <p>5. Регуляторні зміни . Можливе посилення вимог до ліцензування або зміни в податковому законодавстві</p>

*Джерело: Сформовано автором*

Для розуміння середовища, в якому працює ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування», важливо враховувати не лише внутрішні показники, а й ті зовнішні умови, які безпосередньо або опосередковано впливають на попит, бізнес-модель та стратегії підприємства. У цьому сенсі PEST-аналіз є ключовим інструментом для систематизації зовнішніх факторів (табл. 2.3). [23]

Таблиця 2.3

## PEST-аналіз ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Фактор	Ймовірність	Ступінь впливу	Зважена оцінка
1	2	3	4
Р - політичні фактори			
1.1. Військовий стан: спричиняє зростання попиту на психологічну допомогу, але водночас ускладнює стабільність функціонування закладу	0,083	5	0,415

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4
1.2. Державна підтримка психічного здоров'я: впровадження ініціатив МОЗ, як-от «Бар'Єрів немає» або «Телемедицина для ветеранів»	0,083	4	0,332
Е - економічні фактори			
2.2. Інфляція та вартість оренди: впливає на собівартість послуг	0,083	4	0,332
2.3. Доступність кредитування та грантів: позитивно впливає на розвиток і масштабування	0,083	3	0,249
S – Соціальні фактори			
3.1. Зростання обізнаності про психічне здоров'я: суспільство поступово приймає важливість психологічної підтримки	0,083	4	0,332
3.2. Стигматизація психотерапії у деяких регіонах: все ще існує скепсис щодо звернення до психолога	0,083	3	0,249
3.3. Професійна міграція психологів: брак кадрів через виїзд за кордон	0,083	4	0,332
Т – Технологічні фактори			
4.1. Розвиток онлайн-платформ для терапії: відкриває нові можливості для надання послуг	0,083	4	0,332
4.2. Автоматизація запису, CRM, телемедицина: підвищує ефективність управління	0,083	3	0,249
4.3. Низький рівень цифрової грамотності деяких клієнтів: гальмує ефективність онлайн-сервісів	0,083	3	0,249
Всього	1		

*Джерело: Сформовано автором*

Сумарна оцінка факторів:

$$P - \text{Політичні: } 0,415 + 0,332 = 0,747$$

$$E - \text{Економічні: } 0,332 + 0,249 = 0,581$$

$$S - \text{Соціальні: } 0,332 + 0,249 + 0,332 = 0,913$$

$$T - \text{Технологічні: } 0,332 + 0,249 + 0,249 = 0,83$$

На рис. 2.4 зображений радар PEST-аналізу, який показує майже однаковий сильний вплив політичних та економічних факторів, трохи нижчий

вплив соціальних, і найменший — технологічних. Діаграма добре ілюструє загрозливе середовище з помірною технологічною нестабільністю.

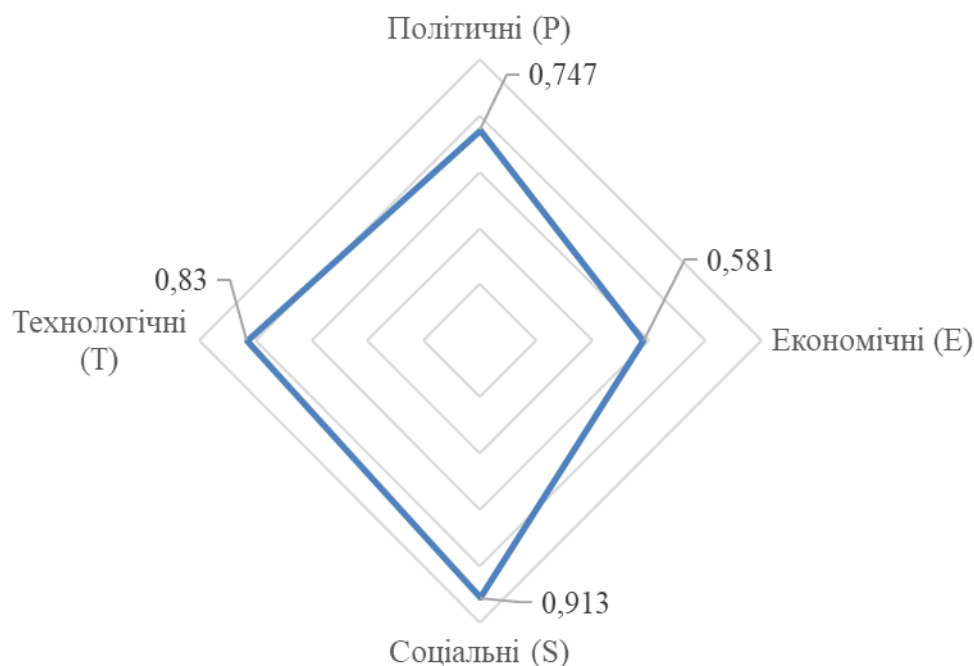


Рисунок 2.4 – Радар PEST-аналізу для ТОВ «Інститут сімейної психології»  
Джерело: Сформовано автором

На основі отриманих зважених оцінок PEST-аналізу для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування», можна зробити наступні висновки:

1. Найбільший сукупний вплив мають Соціальні фактори (0.913). Це свідчить про те, що зміни у суспільній свідомості (зростання обізнаності про психічне здоров'я) та виклики (стигматизація психотерапії, професійна міграція психологів) є ключовими для діяльності Інституту. Позитивна динаміка зростання обізнаності про психічне здоров'я відкриває значні можливості, але стигматизація та відтік кадрів створюють серйозні бар'єри. [24]

2. Значний вплив мають також Технологічні фактори (0.830). Розвиток онлайн-платформ відкриває нові можливості для надання послуг та інтернаціоналізації. Проте, низький рівень цифрової грамотності частини клієнтів гальмує повне використання цих можливостей. Автоматизація внутрішніх процесів також є важливою, хоча її вплив оцінено трохи нижче.

3. Політичні фактори (0.747) є відчутними. Військовий стан, хоч і ускладнює стабільність, спричиняє зростання попиту на психологічну допомогу, що є важливим для Інституту. Державна підтримка психічного здоров'я також має значний вплив, хоча її реалізація може бути повільною.

4. Економічні фактори (0.581) мають дещо менший сукупний вплив порівняно з іншими групами. Інфляція та вартість оренди впливають на собівартість послуг, а доступність кредитування та грантів позитивно впливає на розвиток. Однак, у контексті загального впливу зовнішнього середовища, ці фактори є менш домінуючими, ніж соціальні та технологічні.

ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» функціонує в умовах, де соціальні та технологічні чинники є найбільш визначальними для його розвитку та стратегії інтернаціоналізації. Зростання суспільного попиту на психологічну допомогу, спричинене в тому числі кризовими подіями, та можливості, що відкриваються завдяки діджиталізації, є основними рушіями. Водночас, Інститут стикається з викликами у вигляді стигматизації, міграції кадрів та потребою в підвищенні цифрової грамотності клієнтів. Політичні та економічні аспекти також важливі, але їхній сукупний вплив, згідно з цим аналізом, є дещо меншим. Для успішної інтернаціоналізації та сталого розвитку, Інституту необхідно активно використовувати технологічні можливості, адаптуватися до соціальних змін та враховувати специфічний вплив політичного та економічного середовища.

2.3. Аналіз потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Аналіз людського капіталу ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» свідчить про наявність потужної експертної бази, що створює основу для поступової інтернаціоналізації послуг. Основними складовими цієї готовності є рівень кваліфікації персоналу, його досвід, адаптивність до мультикультурного середовища та здатність ефективно працювати в онлайн-

форматі. Тому було проведено оцінку внутрішнього потенціалу Інституту до інтернаціоналізації (ресурсний підхід).[27]

На рис. 2.5 подано основні напрямки аналізу.

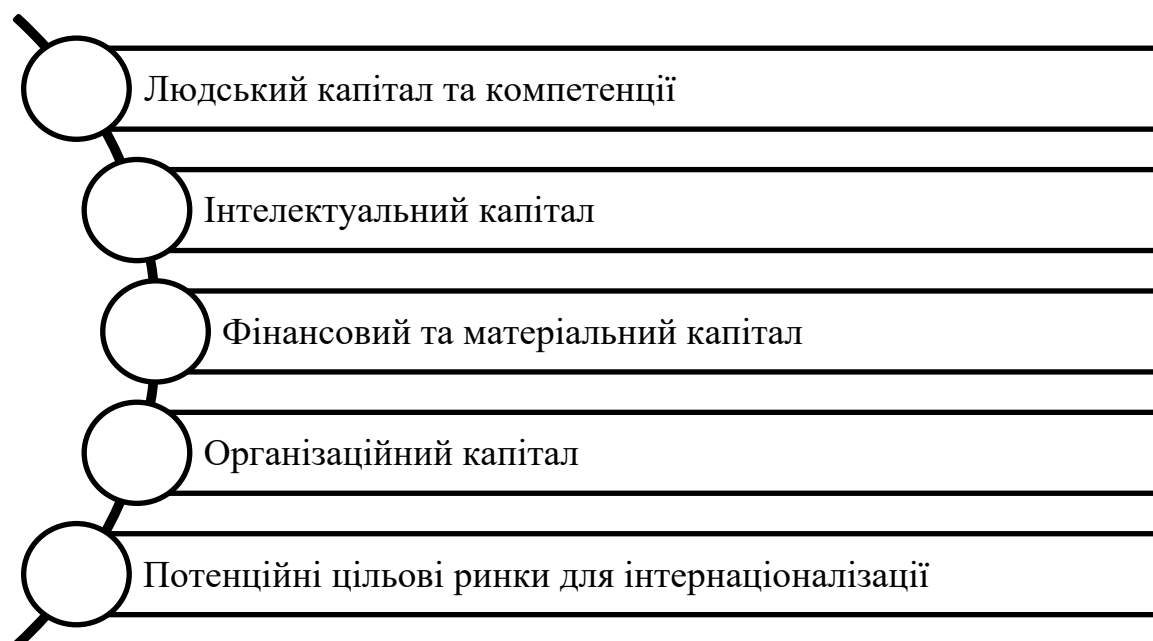


Рисунок 2.5 – Напрямки аналізу потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

*Джерело: Сформовано автором*

Якісно проаналізуємо зміст цих напрямків.

1. Людський капітал та компетенції. Команда Інституту представлена фахівцями з вищою психологічною освітою, спеціалізацією в галузі сімейного консультування, психотерапії та кризової психології. Значна частина співробітників має практичний досвід понад 10 років, що свідчить про зрілість у професійному розвитку. Деякі консультанти брали участь у міжнародних проєктах (освітніх або гуманітарних), співпрацювали з клієнтами з української діаспори або внутрішньо переміщеними особами з іншими культурними особливостями. Окремі фахівці володіють англійською мовою на рівні, достатньому для консультування, а також мають базові знання польської та німецької, що відкриває можливості для розширення географії клієнтів.

На момент дослідження Інститут не має системної міжнародної акредитації як організації, однак окремі психологи мають особисті сертифікати від міжнародних професійних спільнот, зокрема, European Association for Psychotherapy (EAP), International Coaching Federation (ICF), а також сертифікати з проходження програм Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR), Cognitive Behavioral Therapy (CBT) від західних освітніх платформ. Ці досягнення є вагомим індивідуальним ресурсом, який може бути інтегрований у бренд Інституту в контексті інтернаціоналізації.

З огляду на досвід роботи з різними категоріями населення, зокрема ВПО, ветеранами, родинами військовослужбовців, персонал Інституту вже має сформовані навички взаємодії з клієнтами, які мають різний світогляд, цінності, релігійні уявлення та моделі поведінки. Це дозволяє говорити про високий рівень культурної адаптивності, що критично важливо при виході на іноземні ринки — як онлайн, так і офлайн.

Ще з початку пандемії COVID-19 Інститут активно впроваджує онлайн-формати роботи: індивідуальні відеосесії, онлайн-групи підтримки, вебінари, курси. Більшість психологів регулярно практикують дистанційне консультування, мають технічну та етичну підготовку для цього виду взаємодії. За оцінками з внутрішньої статистики, понад 50% клієнтів протягом останнього року зверталися саме в онлайн-форматі. Такий досвід є ключовим ресурсом для масштабування діяльності Інституту поза межі України, з мінімальними витратами на фізичну присутність.

У сукупності ці фактори свідчать про достатній рівень зрілості людського капіталу для виходу на міжнародний рівень. Однак для формування повноцінної інтернаціональної стратегії доцільно інвестувати у:

- підвищення рівня володіння іноземними мовами серед персоналу;
- організаційну міжнародну сертифікацію;
- побудову єдиної візії роботи з клієнтами за межами України (етичні стандарти, культурні адаптації, маркетинг).

2. Інтелектуальний капітал. ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» розробив низку авторських програм, які базуються на інтегративному підході — поєднанні системної сімейної терапії, гештальт-підходу, тілесно-орієнтованих практик, а також кризової психології. Особливої уваги заслуговують програми підтримки для пар, які переживають посттравматичні наслідки війни, втрати, адаптацію до нових життєвих обставин. Такі програми мають потенціал до масштабування, зокрема в країнах, що приймають біженців з України, або де зростає попит на психотерапевтичну підтримку в контексті війни й міграції (наприклад, Польща, Німеччина, Канада). Унікальність методик підкріплюється практичним застосуванням, кейсами з реальної терапевтичної практики та гнучкістю адаптації під цільову аудиторію.[28]

Інститут не є класичним науковим закладом, однак окремі його фахівці беруть участь у психологічних конференціях, дослідницьких проєктах, а також публікують статті у фахових виданнях. Участь у міжнародних психотерапевтичних форумах, таких як European Family Therapy Association Conference або Mental Health for Refugees, сприяє формуванню позитивного іміджу закладу. Крім того, Інститут веде внутрішню роботу з узагальнення власної практики, що може бути конвертовано у науково-практичні публікації англійською мовою як інструмент посилення впізнаваності на міжнародному рівні.

На сьогодні Інститут пропонує навчальні курси для української аудиторії – вебінари, міні-курси з консультування, тренінги для батьків. Проте ці програми мають високий потенціал для трансформації у формат для іноземної аудиторії. По-перше, більшість матеріалів можуть бути перекладені й адаптовані під інші країни, з урахуванням їхніх культурних особливостей. По-друге, завдяки досвіду роботи онлайн, викладачі мають усі необхідні компетенції для запуску курсів з міжнародною участю. Потенційно привабливою цільовою аудиторією можуть стати українці за кордоном, а також фахівці, які прагнуть розширити свої знання про роботу з травмою, втратами та кризами в умовах війни.

Таким чином, інтелектуальний капітал Інституту характеризується високим ступенем прикладної цінності та гнучкості. Його розвиток у напрямку інтернаціоналізації передбачає:

- переклад та адаптацію авторських програм для закордонної аудиторії;
- активізацію наукової комунікації (публікації, виступи, партнерські дослідження);
- створення освітньої онлайн-платформи з міжнародним позиціонуванням.

Ці кроки сприятимуть не лише розширенню присутності на нових ринках, а й зміцненню бренду Інституту як експертного й сучасного закладу психологічної допомоги з глобальним баченням.

3. Фінансовий та матеріальний капітал. Інститут працює в сфері послуг, де операційна діяльність базується переважно на оплаті послуг клієнтами. Враховуючи дані раніше проведеного аналізу, зокрема коефіцієнт "кількість клієнтів на одного працівника", який свідчить про ефективне завантаження персоналу, варто зазначити, що Інститут має сталий рівень доходів. Попри це, повноцінна інтернаціоналізація вимагає спеціальних інвестицій, зокрема в: переклад та культурну адаптацію програм, міжнародний маркетинг (SMM, SEO, PPC на закордон), юридичні послуги (міжнародне ліцензування, захист інтелектуальної власності), сертифікацію освітніх програм. У поточній ситуації ресурси обмежені, але можливість залучення грантових коштів, партнерств з міжнародними психологічними організаціями або участі в програмах підтримки бізнесу (наприклад, Erasmus+, Horizon Europe, USAID) відкривають перспективу фінансування перших етапів інтеграції.

Інститут надає онлайн-консультації, вебінари, тренінги, що вимагає відповідного технічного забезпечення. На момент аналізу можна виділити такі позитивні аспекти: використання професійних відеоплатформ для онлайн-терапії (Zoom Pro, Skype, Google Meet); наявність структурованого сайту з формами запису, особистим кабінетом і контактною формою; використання

базових CRM-рішень (наприклад, Bitrix24 або Zoho) для адміністрування клієнтів. Разом з тим, для виходу на іноземні ринки слід посилити кібербезпеку (особливо в контексті збереження персональних даних згідно з GDPR та аналогічними законами в інших країнах), а також забезпечити адаптацію платформи до багатомовності та підтримку різних часових зон.[29]

Хоча діяльність Інституту орієнтована на онлайн-формат, потенційне відкриття локальних представництв або партнерських офлайн-точок (наприклад, кабінети в мультикультурних центрах) може стати важливим етапом для побудови довіри на нових ринках. На цьому етапі: власних приміщень за кордоном Інститут не має; готовність до гібридного формату — обмежена, але технічно можлива за рахунок франчайзингового підходу або створення регіональних партнерств з локальними терапевтами. Крім того, варто врахувати можливість оренди коворкінг-приміщень для проведення семінарів, консультацій або навчальних модулів у таких країнах, як Польща, Чехія, Канада, де вже є україномовна аудиторія.

У цілому, фінансово-матеріальний потенціал ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» є помірним, але достатнім для стартової фази інтернаціоналізації. Інститут уже має технологічну основу для онлайн-виходу за межі України, однак йому слід:

- активізувати роботу із залучення зовнішнього фінансування (гранти, партнерства),
- інвестувати в правову підтримку та сертифікацію,
- покращити інфраструктуру захисту даних і багатомовної комунікації.

Важливо діяти поетапно, починаючи з онлайн-платформ, адаптації освітніх продуктів та поступового розширення партнерської мережі для локалізації в цільових країнах.

4. Організаційний капітал. ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» є порівняно невеликою організацією, що забезпечує певну перевагу в гнучкості управлінських процесів. Відсутність надлишкової

бюрократії дозволяє швидко ухвалювати рішення, адаптовувати послуги під цільову аудиторію та запускати нові ініціативи. При цьому організаційна структура залишається досить централізованою, і основні функції (навчальні, клінічні, адміністративні, маркетингові) часто концентруються в одних руках або невеликій команді. Це означає, що швидка масштабна адаптація до міжнародного середовища (наприклад, створення окремих напрямів для англomовного ринку) потребує зміни моделі управління із централізованої до матричної або проектно-орієнтованої. Також для інтеграції в міжнародні ринки може знадобитися: створення окремої структури або команди з міжнародного розвитку; делегування повноважень у сферах локалізації послуг, юридичного супроводу, міжкультурної адаптації.

Маркетингова діяльність Інституту наразі орієнтована переважно на внутрішній ринок: ведеться українською мовою, цільовою аудиторією є українські клієнти або переселенці. Проте, з урахуванням тенденцій до зростання попиту на психологічні послуги серед української діаспори та до збільшення довіри до онлайн-психотерапії, є реальна потреба у створенні комунікаційної стратегії іноземними мовами, насамперед англійською та польською (для роботи на європейському ринку). На поточний момент в Інституті: немає окремої маркетингової команди, орієнтованої на закордонні ринки; відсутні посадові особи з досвідом у міжнародному digital-маркетингу, SMM та SEO; комунікація в соцмережах не є багатомовною. У перспективі варто створити мультимовний сайт з описом послуг; найняти або залучити маркетолога із досвідом на міжнародному ринку послуг; розробити цільовий контент для YouTube, Instagram, Facebook у форматі вебінарів, лекцій, коротких психологічних порад для іноземної аудиторії.

Питання юридичної підтримки є особливо важливим у контексті надання психологічних послуг на міжнародному рівні. Основними викликами є: відповідність законодавству про захист персональних даних; міжнародна сертифікація та акредитація методик і навчальних програм; оподаткування послуг для іноземних клієнтів, особливо при використанні платіжних систем.

Інституту варто: укласти партнерство з юридичною фірмою, що спеціалізується на міжнародному праві в сфері охорони здоров'я та освіти; зареєструвати торгову марку та авторські права на програми й методики в інших юрисдикціях; проаналізувати моделі оподаткування і реєстрації представництв/філій за кордоном.

Організаційний капітал ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» характеризується гнучкістю внутрішньої структури, що створює потенціал для інтернаціоналізації. Водночас відчувається дефіцит у спеціалізованому персоналі та ресурсах, зокрема в напрямках:

- стратегічного міжнародного маркетингу,
- багатомовної комунікації,
- юридичного супроводу експансії.

Усунення цих прогалин шляхом створення проектної команди з міжнародного розвитку, залучення зовнішніх експертів і цифрової трансформації дозволить Інституту ефективніше реалізовувати свої конкурентні переваги за кордоном.

Потенційні цільові ринки для інтернаціоналізації:

1. Діаспора. Цільовими країнами, в яких поширена українська діаспора є Польща, Німеччина, Канада, США, Велика Британія, Чехія, Італія. За останні роки, особливо після 2022 року, українська діаспора суттєво зросла: понад 5 млн українців проживають за межами країни, з них значна частка у ЄС та Північній Америці. Водночас серед діаспори спостерігається високий рівень потреби у психологічній підтримці через еміграційний стрес, втрату зв'язків, адаптаційні труднощі. Онлайн-консультації українською мовою — це одна з найочікуваніших послуг у цій категорії клієнтів.[30]

2. Англійськомовні країни. Цільовими країнами, в яких поширена англійська мова є: США, Велика Британія, Канада, Австралія, Ірландія. Англійськомовний ринок є одним з найбільш платоспроможних у сфері ментального здоров'я. Платформи, як-от BetterHelp, Talkspace, демонструють великий попит на онлайн-консультації. Тож, англійська мова — це глобальний канал доступу до клієнтів у

всьому світі, і навіть один англомовний фахівець може працювати з клієнтами з різних країн. Проте існують умови виходу на цей ринок, наприклад такі: персонал Інституту повинен володіти англійською на розмовному рівні; потрібна адаптація сайтів, матеріалів та брендингу до англомовного середовища; необхідно враховувати вимоги ліцензування, зокрема у США та Канаді [31].

3. До країн, де існує високий попит на психологічні послуги відносяться Японія (високий рівень стресу, самотності), Південна Корея, Ізраїль, Франція, Бельгія, Литва. Дані ВООЗ свідчать про зростання психоемоційних розладів у розвинених країнах, а також збільшення державних програм підтримки психічного здоров'я. Водночас у багатьох із цих країн спостерігається нестача психологів або надмірна завантаженість локальних спеціалістів. Пропозиція онлайн-послуг може бути прийнята позитивно, якщо вона супроводжується адекватним маркетингом та локалізацією. Тут варто виділити значні переваги, що є дуже доречними у даному контексті: по-перше, менша конкуренція у порівнянні з ринками США чи Канади і, по-друге, можливість інтеграції в державні або корпоративні програми психічного здоров'я.[32]

4. До країн з подібним культурним контекстом належать Польща, Чехія, Словаччина, Литва, Грузія, Молдова, Румунія. Східноєвропейський культурний контекст ближчий до українського, що полегшує адаптацію послуг, інтерпретацію психологічних понять, стиль комунікації. Часто саме в цих країнах проживають українські мігранти, що додатково розширює потенційну базу клієнтів. Ці ринки не настільки перенасичені психологічними послугами, що створює ніші для спеціалізованих форматів, наприклад, онлайн-курсів для батьків, сімейних консультацій тощо.

У табл. 2.4 подана кількісна оцінка потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування». Оцінка проводилась за такою уніфікованою шкалою:

- 1 бал – недостатньо розвинений / відсутній / потребує значних покращень;
- 2 бали – слабо розвинений / обмежений / потребує суттєвих покращень;
- 3 бали – середньо розвинений / задовільний / потребує певних покращень;

4 бали – добре розвинений / високий / готовий до використання;

5 балів – дуже добре розвинений / відмінний / сильна конкурентна перевага.[33]

У якості експертів виступили: керівник ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування», психотерапевт Інституту, маркетолог з досвідом на зовнішніх ринках, юрист з досвідом у міжнародному праві.

Таблиця 2.4

Кількісна оцінка потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Напрямок оцінки	Складові оцінки	Середня оцінка (бал)	Коментар за результатами оцінки (на основі тексту)
1	2	3	4
1. Людський капітал та компетенції	Кваліфікація та досвід персоналу	4,4	Висококваліфіковані фахівці, значний практичний досвід, участь у міжнародних проектах, базові знання іноземних мов. Сильна сторона
	Міжнародна сертифікація та акредитація	2,6	Організація не має системної акредитації, але окремі фахівці мають особисті міжнародні сертифікати. Потребує покращення на інституційному рівні
	Культурна чутливість та адаптивність	4,2	Досвід роботи з різними категоріями населення (ВПО, ветерани) свідчить про високий рівень адаптивності
	Досвід віддаленої роботи	4,8	Активне впровадження онлайн-форматів ще з пандемії, більшість клієнтів звертаються онлайн. Дуже сильна сторона для інтернаціоналізації
2. Інтелектуальний капітал	Унікальні методики та програми	3,6	Авторські програми з інтегративним підходом, потенціал для масштабування, особливо для роботи з травмою та адаптацією
	Науково-дослідницький потенціал	2,4	Окремі фахівці беруть участь у конференціях та публікують статті, але Інститут не є класичним науковим закладом. Потребує розвитку
	Наявність освітніх програм для іноземців	2,4	Потенціал для трансформації існуючих програм, але наразі вони орієнтовані на українську аудиторію

## Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4
3. Фінансовий та матеріальний капітал	Фінансова стабільність та доступ до ресурсів	2,6	Стабільний рівень доходів, але повноцінна інтернаціоналізація потребує значних інвестицій. Можливість залучення грантів
	Технологічна інфраструктура	3,8	Використання професійних платформ, структурований сайт, CRM-рішення. Потребує посилення кібербезпеки та багатомовності
	Матеріально-технічна база	2,2	Орієнтація на онлайн, відсутність власних приміщень за кордоном. Потенціал для оренди коворкінгів або франчайзингу
4. Організаційний капітал	Гнучкість та адаптивність організаційної структури	3,6	Невелика організація, швидке ухвалення рішень. Потребує зміни моделі управління для масштабної міжнародної адаптації
	Маркетингові та комунікаційні можливості	1,6	Маркетинг орієнтований на внутрішній ринок, відсутність команди для закордонних ринків, багатомовної комунікації. Слабка сторона
	Юридична готовність	1,8	Потребує значної роботи у відповідності до міжнародного законодавства про дані, ліцензування, оподаткування

*Джерело: Сформовано автором*

Проведена кількісна оцінка потенціалу інтернаціоналізації ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» за ресурсним підходом, спираючись на експертні оцінки, демонструє, що Інститут має значний, але нерівномірний потенціал до виходу на міжнародні ринки.

Сильні сторони, що є міцним фундаментом для інтернаціоналізації, зосереджені переважно в людському капіталі. Висока кваліфікація та досвід персоналу (середня оцінка 4,4 бала), а також їхній сформований досвід віддаленої роботи (4,8 бала) та високий рівень культурної чутливості (4,2 бала) є ключовими перевагами, які дозволяють надавати якісні послуги дистанційно та адаптуватися до потреб різноманітних клієнтів. Технологічна інфраструктура (3,8 бала) також достатньо розвинена для підтримки онлайн-діяльності.

Водночас, виявлено низку слабких сторін, які можуть суттєво гальмувати успішну міжнародну експансію. Найбільш критичними є:

Маркетингові та комунікаційні можливості (1,6 бала) — поточна орієнтація на внутрішній ринок та відсутність міжнародної маркетингової стратегії є серйозним бар'єром для залучення іноземних клієнтів.

Юридична готовність (1,8 бала) — необхідність значної роботи для відповідності міжнародному законодавству (захист даних, ліцензування, оподаткування) створює високі ризики та потенційні витрати.

Науково-дослідницький потенціал (2,4 бала) та наявність освітніх програм для іноземців (2,4 бала) мають значний потенціал для розвитку, але наразі є недостатньо реалізованими для міжнародної аудиторії.

Фінансова стабільність та доступ до ресурсів (2,6 бала) та матеріально-технічна база (2,2 бала) свідчать про те, що для повноцінної інтернаціоналізації знадобляться додаткові інвестиції або залучення грантів, оскільки поточні ресурси обмежені для масштабної експансії.

Таким чином, Інститут володіє відмінним людським ресурсом та сучасною технологічною базою для онлайн-роботи, що є стартовою позицією для виходу на міжнародні ринки, зокрема для обслуговування україномовної діаспори. Проте, для досягнення стійкого успіху та залучення ширшої міжнародної аудиторії, необхідно терміново зосередити зусилля на системному розвитку міжнародних маркетингових та комунікаційних стратегій, забезпеченні повної юридичної відповідності міжнародним стандартам та активізації інституційної міжнародної сертифікації. Інвестиції у ці напрямки стануть ключовими для перетворення поточного потенціалу на реальні конкурентні переваги на світовому ринку психологічних послуг.

ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» має широке поле можливостей для інтернаціоналізації, особливо за рахунок:

- спрямованості на онлайн-формати,
- наявності української діаспори у ключових країнах,
- зростаючої глобальної потреби в психологічних послугах.

Найбільш логічною є стратегія поступового виходу, з фокусом на українську діаспору як первинний ринок; англomовні країни через розвиток онлайн-платформи; східноєвропейські країни, як перспективну зону з низькою конкуренцією.

## Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз діяльності ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» у контексті його готовності до інтернаціоналізації виявив значний потенціал, що підкріплюється внутрішніми перевагами та сприятливими зовнішніми умовами, але водночас вказав на низку критичних бар'єрів, які потребують системного подолання.

Інститут, заснований у 2013 році, зарекомендував себе як багатoproфільна установа, що поєднує індивідуальне та сімейне психологічне консультування, професійне навчання та науково-просвітницьку роботу. Місія Інституту зосереджена на формуванні культури сімейних взаємин та підтримці ментального здоров'я. Динаміка доходів демонструє стабільне зростання (з 620 тис. грн у 2022 до 1,24 млн грн у 2024), що свідчить про високий попит на послуги. Висока рентабельність (38.9%) та коефіцієнт фінансової незалежності (0.72) підкреслюють ефективне управління та високий рівень самозабезпечення, незважаючи на віднесення до категорії малих підприємств. Активне використання онлайн-форматів вже розширює можливості на внутрішньому ринку.

SWOT-аналіз виявив низку сильних сторін, серед яких: фахова команда висококваліфікованих спеціалістів, добра репутація та авторитет, широкий спектр послуг, гнучкі формати роботи (очні та онлайн), а також партнерства. Однак існують значні слабкі сторони, такі як: обмежені фінансові ресурси для масштабування, залежність від окремих фахівців, відносно вузька спеціалізація (фокус на сімейній тематиці), недостатня аналітика (відсутність системної роботи з CRM, KPI) та висока вартість послуг для певних груп. Можливості для

Інституту створюються зростаючим попитом на психічне здоров'я (особливо на фоні соціальних криз та війни), розширенням онлайн-присутності, потенційним грантовим фінансуванням та міжнародними проєктами, співпрацею з бізнесом (корпоративна психологія) та розвитком тренінгових програм.

PEST-аналіз підтвердив, що соціальні фактори (зростання обізнаності, але й стигматизація, міграція кадрів) мають найбільший сукупний вплив, за ними йдуть технологічні (онлайн-платформи, автоматизація) та політичні (військовий стан, державна підтримка), і меншою мірою — економічні. Це підкреслює, що Інститут функціонує в умовах значного суспільного запиту та технологічних можливостей, але з викликами, пов'язаними з кадровим забезпеченням, суспільним сприйняттям та загальною нестабільністю.

Аналіз потенціалу інтернаціоналізації показав, що ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» володіє значним людським та інтелектуальним капіталом, що є його ключовими конкурентними перевагами на міжнародному ринку. Зростаючий глобальний попит на послуги ментального здоров'я, особливо в онлайн-форматі та серед україномовної діаспори, створює сприятливі можливості для експансії. Однак, для успішної інтернаціоналізації, Інституту необхідно цілеспрямовано працювати над подоланням критичних організаційних та фінансових прогалин, зокрема, розвивати міжнародні маркетингові та комунікаційні стратегії, забезпечувати повну юридичну відповідність та залучати додаткове фінансування. Системна робота в цих напрямках дозволить Інституту ефективно використати свій потужний потенціал та закріпитися на міжнародній арені.

## РОЗДІЛ 3

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІНСТИТУТ СІМЕЙНОЇ ПСИХОЛОГІЇ ТА КОНСУЛЬТУВАННЯ»

#### 3.1. Обґрунтування форм інтернаціоналізації для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

Інтернаціоналізація діяльності є актуальним стратегічним напрямом розвитку для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» в умовах глобалізації, цифровізації освітніх і терапевтичних послуг, а також зростання попиту на професійну психологічну підтримку за межами України. З огляду на специфіку Інституту - орієнтацію на психологічну допомогу, навчальні програми та супервізії - важливо обрати ті форми інтернаціоналізації, які не лише відповідають його місії та ресурсним можливостям, а й забезпечують сталий розвиток, професійну впізнаваність та економічну ефективність.

Доцільність виходу на міжнародний ринок підтверджується кількома ключовими факторами: по-перше, наявністю стабільного попиту з боку україномовної діаспори та іноземних фахівців, зацікавлених у роботі з українським контекстом; по-друге, гнучкістю послуг Інституту, які можуть бути адаптовані до онлайн-формату без втрати якості; по-третє, прагненням до інтеграції в міжнародну професійну спільноту через партнерства, обмін досвідом і реалізацію спільних освітніх та наукових проєктів.[36]

На основі аналізу внутрішніх можливостей і зовнішніх тенденцій, для Інституту можна виокремити три основні, взаємодоповнюючі форми інтернаціоналізації, які подані на рис.3.1.

Детально проаналізуємо кожну форму для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування».

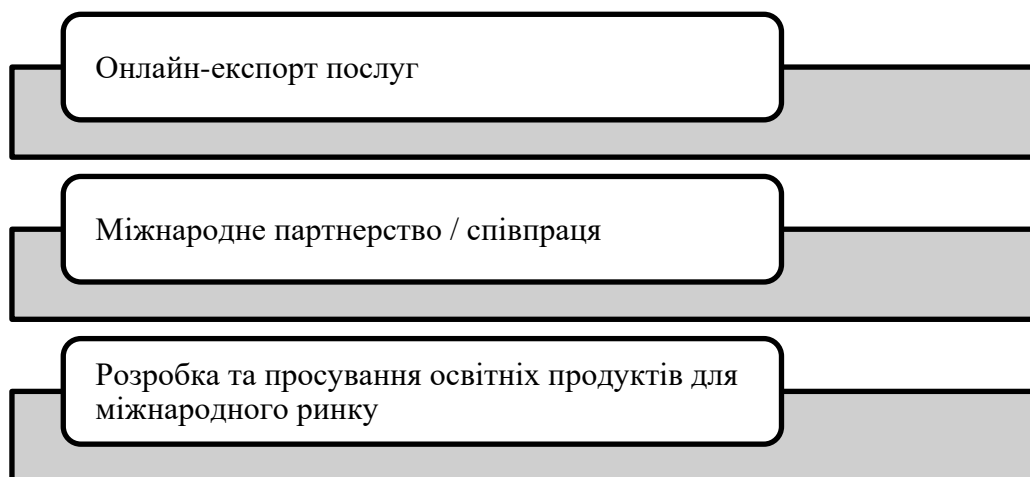


Рисунок 3.1 – Запропоновані форми інтернаціоналізації для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

*Джерело: Сформовано автором*

Перша форма запропонованої у роботі інтернаціоналізації є онлайн-експорт послуг. Головні переваги:

- 1) Низькі початкові витрати: не потребує відкриття фізичного офісу за кордоном; значно знижуються витрати на логістику, оренду приміщення, комунальні послуги; достатньо мати якісну ІТ-інфраструктуру, платіжну систему та маркетингову підтримку.
- 2) Широке охоплення. Можливість працювати одночасно з клієнтами з різних країн і часових поясів; формат дозволяє легко тестувати нові ринки без значних інвестицій у фізичну присутність.
- 3) Гнучкість. Психологічні консультації, групові сесії, навчальні програми, онлайн-курси, майстер-класи — усе це може бути адаптовано до онлайн-середовища; можливість персоналізувати підхід до клієнта через індивідуальні програми або підписки [37].

До недоліків слід віднести наступне:

- 1) Юридичні та регуляторні бар'єри. У деяких країнах (особливо США, Канада, Австралія) законодавство вимагає наявності місцевої ліцензії для надання психологічної допомоги; питання захисту персональних даних (GDPR, HIPAA тощо) вимагає юридичного супроводу та захищених ІТ-систем.

2) Культурні відмінності. Психологічні практики і прийнятність певних підходів можуть значно варіюватися від країни до країни; важливо враховувати нюанси мови, релігії, особистісної автономії, сімейної структури в різних культурах.

3) Питання оплати. Необхідно забезпечити доступність зручних та безпечних способів оплати для клієнтів з різних країн; комісії платіжних систем, коливання валют, податки можуть зменшити прибутковість без відповідного фінансового планування.[34]

Для Інституту онлайн-експорт послуг є найоптимальнішою початковою формою інтернаціоналізації з огляду на такі чинники:

- переважна більшість послуг (індивідуальні/сімейні консультації, супервізії, навчання) легко адаптуються до онлайн-формату;
- Інститут активно працює через Zoom, Google Meet, Telegram тощо — тобто має відповідну технічну базу та досвід;
- українська діаспора в різних країнах активно шукає саме україномовних психологів, особливо в онлайн-форматі;
- формат дозволяє протестувати попит у різних країнах без високих ризиків [25].

Друга форма інтернаціоналізації інституту може бути міжнародне партнерство / співпраця. Міжнародна співпраця - це стратегічний напрям, що передбачає налагодження офіційних контактів з іноземними партнерами: університетами, асоціаціями, клініками, дослідницькими центрами. Такий підхід дозволяє поступово розширювати присутність на зовнішніх ринках не шляхом прямого виходу, а через взаємовигідну взаємодію з уже усталеними інституціями. Для Інституту ця форма є логічним етапом поступової інтернаціоналізації та зміцнення репутації в міжнародному середовищі.

До основних переваг такої форми можна віднести:

1) Обмін досвідом та експертизою. Співпраця з провідними навчальними чи науковими закладами дозволяє інтегрувати нові знання, методики, підходи у

власну практику; можливість організувати спільні конференції, семінари, обмін викладачами, супервізорами.

2) Розширення мережі професійних контактів. Партнерські зв'язки відкривають доступ до нових цільових аудиторій, особливо в країнах із високим попитом на психологічні послуги; завдяки асоціативним зв'язкам можна легше просувати свої сертифікати, програми, онлайн-продукти.

3) Підвищення довіри до бренду. Участь в міжнародних проєктах або співпраця з іноземними структурами автоматично підвищує престиж організації; визнання з боку авторитетних інституцій може бути вирішальним фактором для клієнтів з інших країн.

4) Доступ до міжнародних грантів і програм. Через партнерство відкривається можливість участі у спільних грантових проєктах; це додаткове фінансування може бути спрямоване на розвиток курсів, досліджень, переклад матеріалів тощо.

До недоліків слід віднести наступне:

1) Необхідність спільних інтересів. Партнерство можливе лише тоді, коли обидві сторони мають схожі цілі та підходи до роботи; пошук відповідних партнерів вимагає часу, ресурсів та ґрунтовної підготовки.

2) Юридичні та адміністративні аспекти. Співпраця часто вимагає укладання меморандумів, угод про конфіденційність, спільного використання даних тощо; існує ризик бюрократизації процесів та ускладнення координації.

3) Інституційна нерівність. У партнерстві з великими університетами чи міжнародними асоціаціями невеликі приватні інститути можуть мати обмежений вплив на прийняття рішень; важливо грамотно позиціонувати себе, щоб бути рівноправним партнером.

Щодо ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» міжнародна співпраця є доцільною та перспективною формою інтернаціоналізації, яка може служити проміжним етапом перед безпосереднім виходом на зовнішні ринки через онлайн-експорт. Крім того вона доповнює основну діяльність завдяки обміну досвідом та спільним заходам. Інститут зможе посилити свою експертну

позицію, адаптувати програми до міжнародних стандартів, підготувати персонал. Це відкриває можливість створення міжнародних освітніх продуктів (наприклад, курсів з сертифікацією від кількох партнерських інституцій), підвищує видимість Інституту в професійному середовищі завдяки спільним публікаціям, конференціям, науковим проєктам.

Третя форма інтернаціоналізації - розробка та просування освітніх продуктів для міжнародного ринку.

Створення спеціалізованих онлайн-курсів, вебінарів та тренінгів для іноземної аудиторії є надзвичайно перспективним вектором інтернаціоналізації для ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування». Враховуючи освітній та терапевтичний фокус Інституту, така форма дозволяє не лише масштабувати вплив за межами країни, а й отримати стабільне джерело доходу незалежно від локального ринку.

Головні переваги такої форми:

1) Масштабованість. Онлайн-формат дозволяє навчати необмежену кількість слухачів з будь-якої точки світу без необхідності фізичної присутності викладачів або відкриття офісів; один курс, розроблений англійською мовою, може бути доступний десяткам тисяч осіб, особливо при використанні глобальних платформ (Udemy, Coursera, Teachable, Thinkific тощо).

2) Додаткове джерело доходу. Продукти освітнього типу можуть монетизуватись багаторазово, тобто курси через підписку або купівлю доступу, вебінари через участь у реальному часі або продаж записів, а сертифікаційні програми — за вищою вартістю; участь іноземних слухачів дозволяє формувати вищу цінову політику, орієнтовану на купівельну спроможність аудиторії з країн ЄС, США, Канади тощо.

3) Підвищення міжнародного авторитету та впізнаваності бренду. Якщо курс є якісним і відповідає очікуванням глобального ринку, Інститут отримує міжнародну впізнаваність, запрошення на події, запити на індивідуальні консультації чи партнерства; це також може послужити каналом рекрутингу для

офлайн або онлайн-програм тривалішого формату. 4) Гнучкість формату та тематики: можна створювати як короткі інтенсиви для широкої аудиторії.

До недоліків слід віднести наступне:

1) Потреба в адаптації контенту. Освітній матеріал необхідно адаптувати з урахуванням культурного контексту, лексики, прикладів і навіть гумору. Особливо це важливо у психології, де етика, терміни та практика можуть відрізнятися між країнами; також важливо врахувати технічні аспекти, наприклад, субтитри, переклади, англомовні презентації.

2) Серйозна конкуренція. На глобальному ринку психологічних курсів діє безліч потужних гравців: від індивідуальних експертів з тисячами підписників до великих інституцій; щоб бути конкурентоспроможними, потрібна унікальна пропозиція, наприклад, фокус на кризову психологію у воєнних умовах, роботу з травмою, або авторські методики, перевірені практикою в Україні.

3) Технічні ресурси та маркетинг. Для просування освітніх продуктів на міжнародному ринку потрібна професійна команда, яка складається з: маркетолога, SMM-менеджера, дизайнера, продюсера курсу, технічної підтримки; запуск потребує інвестицій у рекламу, SEO, платформу для хостингу або партнерства з організаторами курсів.

### 3.2. Розробка організаційного заходу щодо розвитку інтернаціоналізації ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування»

З огляду на проведений аналіз у розділі 2, який підкреслив зростаючий попит на психологічні послуги серед української діаспори та на потенціал Інституту у наданні онлайн-допомоги, у якості організаційного заходу доцільним буде запропонувати вебінар-інтенсив «Психологічна підтримка українців за кордоном: виклики адаптації та збереження ментального здоров'я», що сфокусований на ключових проблемах адаптації та ментального здоров'я українців за кордоном. Цей захід дозволить Інституту продемонструвати свою

експертизу, залучити нових міжнародних клієнтів та оцінити ефективність своїх зусиль з інтернаціоналізації.

Таблиця 3.1

Опис вебінару-інтенсиву «Психологічна підтримка українців за кордоном: виклики адаптації та збереження ментального здоров'я»

Компоненти	Опис
Назва	Вебінар-інтенсив "Психологічна підтримка українців за кордоном: виклики адаптації та збереження ментального здоров'я"
Цільова аудиторія	Українці, які проживають за межами України (біженці, мігранти, діаспора), їхні родини, а також фахівці, що працюють з цією категорією населення (соціальні працівники, педагоги, волонтери)
Формат	Онлайн-інтенсив (2-3 години)
Теоретична частина	Короткі лекції від провідних психологів Інституту на теми еміграційного стресу, посттравматичного синдрому, збереження сімейних зв'язків на відстані, подолання культурного шоку
Практична частина	Інтерактивні вправи, обговорення кейсів, сесія «питання-відповідь» з фахівцями

*Джерело: Сформовано автором*

Головні очікувані результати від проведення вебінару:

1. Підвищення впізнаваності бренду Інституту серед української діаспори та міжнародної аудиторії.
2. Генерація нових лідів (потенційних клієнтів) для індивідуальних та групових онлайн-консультацій.
3. Збір цінної інформації про потреби та запити міжнародної аудиторії для подальшої адаптації послуг.
4. Демонстрація експертизи та професіоналізму фахівців Інституту.
5. Формування позитивного іміджу як соціально відповідальної організації, що підтримує своїх співвітчизників за кордоном.

Щодо підготовки та просування заходу слід віднести наступне:

1. Розробка детального плану вебінару: теми, спікери, таймінг.
2. Створення якісних рекламних матеріалів: банери, тексти для соцмереж, лендінг для реєстрації (українською та англійською/польською).

3. Просування: таргетована реклама у Facebook/Instagram на українську діаспору у пріоритетних країнах (Польща, Німеччина, Канада, США).
4. Співпраця з українськими громадами та асоціаціями за кордоном.
5. Публікації у тематичних групах у соцмережах та на форумах.
6. Електронна розсилка по існуючій базі клієнтів Інституту.
7. Анонс на сайті Інституту та в його соціальних мережах.

У табл.3.2 подані показники ефективності за якими можна провести оцінку ефективності заходу.

Таблиця 3.2

Показники ефективності вебінару «Психологічна підтримка українців за кордоном: виклики адаптації та збереження ментального здоров'я»

Показник	Джерело показника
Кількісні показники	
1. Кількість зареєстрованих учасників показує рівень зацікавленості	платформа реєстрації (наприклад, Zoom Webinars, Eventbrite)
2. Кількість фактичних відвідувачів показує реальний інтерес та конверсію з реєстрацій	звіти платформи для вебінарів
3. Географія учасників визначення країн, з яких долучилися учасники, для розуміння цільових ринків	дані реєстрації
4. Кількість звернень після вебінару, а саме заявки на консультації, запити про програми, підписки на розсилку	CRM-система, електронна пошта, форми зворотного зв'язку на сайті
5. Зростання підписників у соціальних мережах (іноземними мовами) оцінка розширення аудиторії	аналітика соцмереж
Якісні показники	
6. Рівень задоволеності учасників, а саме опитування після вебінару (оцінка актуальності теми, корисності інформації, професіоналізму спікерів)	Google Forms, SurveyMonkey
7. Відгуки та коментарі, а саме аналіз змісту відгуків у чаті вебінару та в соціальних мережах	Чат вебінару, коментарі в соцмережах
8. Визначення потреб аудиторії : Аналіз запитань під час Q&A сесії та коментарів для формування майбутніх тем	Записи вебінару, чат

*Джерело: Сформовано автором*

Цей вебінар, є стратегічно важливим кроком, що дозволяє ТОВ «Інституту сімейної психології та консультування» продемонструвати свою експертизу, залучити нових міжнародних клієнтів та ефективно оцінити результативність своїх інтернаціоналізаційних зусиль. Захід сфокусований на нагальних проблемах адаптації, еміграційного стресу та збереження ментального здоров'я українців за кордоном, що робить його вкрай актуальним для цільової аудиторії.

Очікувані результати від проведення вебінару включають підвищення впізнаваності бренду, генерацію нових лідів, збір цінної інформації про потреби міжнародної аудиторії, а також формування позитивного іміджу Інституту як соціально відповідальної організації. Для забезпечення успіху заходу запропоновано комплексний підхід до його підготовки та просування, включаючи розробку детального плану, створення якісних рекламних матеріалів та активне використання таргетованої реклами, співпраці з діаспорними організаціями та інших каналів комунікації.

Крім того, розроблена система кількісних та якісних показників ефективності дозволить чітко відстежувати результати вебінару – від кількості реєстрацій та географії учасників до рівня їхньої задоволеності та конверсії у реальних клієнтів. Такий підхід забезпечує не лише оперативний контроль, а й можливість коригувати подальші стратегічні кроки Інституту у сфері інтернаціоналізації, роблячи процес розширення послуг на міжнародний ринок більш системним та вимірюваним.

### 3.3. Розрахунок витрат та можливого економічного ефекту від організаційного заходу

Перед розрахунком можливого економічного ефекту від організаційного заходу нам необхідно розрахувати витрати на організацію вебінару. Ці витрати подані у табл. 3.3

Для розрахунку ефективності від заходу будемо використовувати ROI, який є ключовим показником для оцінки ефективності будь-якого

маркетингового заходу, включаючи вебінар. Він показує, скільки прибутку ви отримали на кожен вкладений долар/гривню.

Таблиця 3.3

Витрати на вебінар «Психологічна підтримка українців за кордоном: виклики адаптації та збереження ментального здоров'я»

Витрати	Сума, грн.
1. Платформа для вебінару	4000
2. Реклама та просування (таргетована реклама (Facebook/Instagram); рекламні матеріали (дизайн))	22000
3. Людські ресурси (час спікерів/експертів, модератори вебінару)	14800
Всього:	40800

*Джерело: Сформовано автором*

$$ROI = \frac{(\text{Дохід від інвестиції} - \text{Вартість інвестиції})}{\text{Вартість інвестиції}} \times 100\%$$

Де:

Дохід від інвестиції = Загальний дохід, отриманий від нових клієнтів, залучених вебінаром.

Вартість інвестиції = Загальні витрати на організацію та просування вебінару.

Розрахуємо ROI для мінімального сценарію.

Дохід від інвестиції (песимістичний) = 21 600 грн (3 клієнти \* 7 200 грн середній чек)

$$ROI \min = (21600 \text{ грн} - 40800 \text{ грн}) / 40800 \text{ грн} \times 100\%$$

$$ROI \min = -19200 \text{ грн} / 40800 \text{ грн} \times 100\%$$

$$ROI \min \approx -47,06\%$$

У песимістичному сценарії, ROI є від'ємним, що означає, що вебінар не окупить себе прямими доходами. Кожна вкладена гривня приніс лише близько 53 копійок доходу, або ж Інститут втратить 47 копійок на кожен вкладений долар/гривню.

гривню. Однак, як зазначалося раніше, це не враховує непрямих переваг (впізнаваність бренду, збір інформації, потенціал для майбутніх продажів).

Розрахунок ROI для оптимального сценарію.

Дохід від інвестиції (оптимальний) = 43 200 грн (6 клієнтів \* 7 200 грн середній чек)

$$\text{ROI оптимальний} = (43200 \text{ грн} - 40800 \text{ грн}) / 40800 \text{ грн} \times 100\%$$

$$\text{ROI оптимальний} = 2400 \text{ грн} / 40800 \text{ грн} \times 100\%$$

$$\text{ROI оптимальний} \approx 5,88\%$$

У оптимальному сценарії, ROI є позитивним, хоча й невеликим. Це означає, що вебінар окупить себе і принесе невеликий прибуток. Кожна вкладена гривня принесла близько 1,06 грн доходу. Цей показник вже є прийнятним, враховуючи, що це один з перших кроків в інтернаціоналізації.

Розрахунок ROI для оптимістичного сценарію

Дохід від інвестиції (оптимістичний) = 100 000 грн (10 клієнтів \* 10 000 грн середній чек)

$$\text{ROI оптимістичний} = (100000 \text{ грн} - 40800 \text{ грн}) / 40800 \text{ грн} \times 100\%$$

$$\text{ROI оптимістичний} = 59200 \text{ грн} / 40800 \text{ грн} \times 100\%$$

$$\text{ROI оптимістичний} \approx 145.10\%$$

В оптимістичному сценарії, ROI є дуже високим, що свідчить про значну прибутковість вебінару. Це означає, що кожен вкладений гривня приніс 1,45 грн прибутку (або 2,45 грн доходу). Такий показник робить захід надзвичайно привабливим з економічної точки зору.

Розрахунок ROI підкреслює, що економічна ефективність вебінару значною мірою залежить від рівня конверсії потенційних клієнтів у реальних та середнього чека з одного клієнта.

Від'ємний ROI в песимістичному сценарії вказує на те, що сам по собі вебінар як окремий захід може бути збитковим за прямими фінансовими показниками, якщо не будуть досягнуті достатні обсяги продажів.

Однак, важливо пам'ятати, що ROI не враховує всіх непрямих переваг, таких як підвищення впізнаваності бренду, зміцнення репутації, збір цінної інформації про ринок, формування лояльності аудиторії та подальше «сарафанне радіо». Ці фактори є критично важливими для довгострокової стратегії інтернаціоналізації та не можуть бути відображені в одній цифрі.

Для досягнення позитивного ROI та максимізації економічного ефекту, Інституту необхідно:

1. Інтенсифікувати роботу з лідами, отриманими від вебінару, через персоналізовані пропозиції та follow-up комунікації.
2. Забезпечити високу якість контенту вебінару та професіоналізм спікерів для стимулювання конверсії.
3. Розглянути можливість пропонування спеціальних "пакетів" або знижок для учасників вебінару для стимулювання перших продажів.
4. Постійно оптимізувати рекламні кампанії для зниження вартості залучення реєстрацій та лідів.

Таким чином, навіть якщо перші заходи з інтернаціоналізації не принесуть миттєвого високого ROI за прямими показниками, вони є цінною інвестицією у формування майбутнього міжнародного ринку Інституту.

### Висновки до розділу 3

Цей розділ присвячений обґрунтуванню та розробці стратегічних рекомендацій щодо інтернаціоналізації діяльності ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування», що є відповіддю на глобалізаційні виклики та зростаючий попит на психологічні послуги за межами України, особливо серед українськомовної діаспори.

На основі детального аналізу, для Інституту було обґрунтовано три ключові, взаємодоповнюючі форми інтернаціоналізації:

1. Онлайн-експорт послуг. Визначено як найбільш оптимальну початкову форму завдяки низьким початковим витратам, широкому охопленню

та гнучкості адаптації переважної більшості послуг Інституту до онлайн-формату. Попри виклики, такі як юридичні бар'єри та культурні відмінності, ця форма дозволяє ефективно тестувати міжнародні ринки та використовувати вже наявну технічну базу Інституту.

2. Міжнародне партнерство/співпраця. Розглядається як логічний етап для зміцнення репутації та розширення професійних контактів. Переваги цієї форми полягають в обміні досвідом, підвищенні довіри до бренду та доступі до міжнародних грантів. Незважаючи на потенційні юридичні та адміністративні складнощі, співпраця дозволяє Інституту посилити експертну позицію та адаптувати програми до міжнародних стандартів.

3. Розробка та просування освітніх продуктів для міжнародного ринку. Ця форма є перспективним вектором для масштабування впливу та отримання стабільного доходу. Вона дозволяє навчати необмежену кількість слухачів, формувати вищу цінову політику та підвищувати міжнародний авторитет. Основні виклики пов'язані з необхідністю адаптації контенту, високою конкуренцією та потребою у значних технічних та маркетингових ресурсах.

У якості першочергового організаційного заходу для початку інтернаціоналізації запропоновано вебінар-інтенсив «Психологічна підтримка українців за кордоном: виклики адаптації та збереження ментального здоров'я». Цей захід є стратегічно важливим, оскільки він дозволить Інституту:

- Продемонструвати свою експертизу та професіоналізм.
- Залучити нових міжнародних клієнтів та зібрати цінні «ліді».
- Зібрати інформацію про потреби та запити міжнародної аудиторії для подальшої адаптації послуг.
- Підвищити впізнаваність бренду та сформувати позитивний імідж як соціально відповідальної організації.

Для оцінки ефективності вебінару була розроблена комплексна система кількісних та якісних показників, що охоплюють реєстрації, фактичних відвідувачів, географію, зростання підписників, а також рівень задоволеності та

відгуки учасників. Це забезпечує можливість чіткого відстеження результатів та подальшого коригування стратегії.

Розрахунок витрат на проведення вебінару, який становить приблизно 40800 грн, та аналіз можливого економічного ефекту через показник ROI, показав:

- у мінімальному сценарії, ROI є від'ємним (-47,06%), що вказує на те, що прямі доходи від заходу можуть не покрити витрат, якщо не будуть досягнуті достатні обсяги продажів.
- у оптимальному сценарії, ROI є позитивним (+5,88%), що свідчить про незначну, але вже наявну окупність.
- в оптимістичному сценарії, ROI сягає значних +145,10%, демонструючи високий потенціал прибутковості за умов успішної конверсії.

Незважаючи на потенційний від'ємний ROI у песимістичному сценарії, важливо наголосити, що ROI не враховує всіх непрямих, але критично важливих переваг – підвищення впізнаваності бренду, зміцнення репутації, збір маркетингової інформації та формування лояльності аудиторії. Ці фактори є фундаментальними для довгострокової стратегії інтернаціоналізації та сталого розвитку Інституту на міжнародному ринку.

Таким чином, запропонований вебінар є не просто окремим заходом, а ключовим етапом у реалізації стратегії інтернаціоналізації. Його успіх, підкріплений ретельною підготовкою, ефективним просуванням та подальшою роботою з лідами, дозволить Інституту не тільки розширити свою географічну присутність, а й закласти міцний фундамент для майбутнього зростання та фінансової стабільності на міжнародній арені.

## ВИСНОВКИ

Інтернаціоналізація є критичним стратегічним напрямом для українських підприємств у сучасних умовах, особливо з огляду на глобалізаційні процеси та виклики воєнного часу. Успішний вихід на міжнародні ринки залежить від системного врахування як внутрішніх факторів (ресурсний потенціал, інноваційність, стратегічне управління, маркетингова стратегія, конкурентоспроможність), так і зовнішніх чинників (економічне, політичне, соціокультурне, технологічне середовище). Ключову роль у формуванні сприятливої екосистеми інтернаціоналізації відіграє координація зусиль держави та міжнародної спільноти, що надає необхідну підтримку для подолання бар'єрів та зміцнення конкурентоспроможності компаній.

Аналіз діяльності ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» засвідчив його значний потенціал до інтернаціоналізації. Інститут володіє необхідною експертизою, має досвід роботи в онлайн-форматі та існує стабільний попит на його послуги серед української діаспори за кордоном. Це створює міцну основу для розширення діяльності на міжнародному рівні.

Враховуючи виявлені можливості, було обґрунтовано та розроблено рекомендації щодо трьох взаємодоповнюючих форм інтернаціоналізації: онлайн-експорт послуг, міжнародне партнерство та розробка освітніх продуктів для глобального ринку. Кожна з цих форм має свої переваги та недоліки, але разом вони формують комплексну стратегію, що дозволить Інституту поступово та ефективно розширювати свою присутність. Онлайн-експорт визначено як найбільш доцільний стартовий етап, адже він забезпечує широке охоплення та низькі початкові витрати.

Як перший практичний крок у реалізації цієї стратегії запропоновано проведення вебінару-інтенсиву «Психологічна підтримка українців за кордоном: виклики адаптації та збереження ментального здоров'я». Цей захід є інвестицією у підвищення впізнаваності бренду, демонстрацію експертизи та генерацію нових потенційних клієнтів. Детально розроблена система кількісних та якісних

показників ефективності дозволить відстежувати результати вебінару, а проведений розрахунок ROI показав, що, хоча пряма окупність може не бути миттєвою у песимістичному сценарії, непрямі вигоди (зміцнення репутації, збір маркетингової інформації, формування лояльності) є критично важливими для довгострокового успіху.

Таким чином, інтернаціоналізація діяльності ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування» є обґрунтованим, актуальним та перспективним напрямом розвитку. Впровадження запропонованих форм та організаційного заходу, з постійним моніторингом ефективності та адаптацією, дозволить Інституту не лише розширити свою клієнтську базу та джерела доходу, а й посилити свою позицію як соціально відповідальної та експертної організації на міжнародному ринку психологічних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безрукова Н. В., Свічкарь В. А. Роль держави в умовах глобалізації. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4337/1/Bezrukova.pdf> (дата звернення 01.04.2025).
2. Благун І.С., Ільчук П.Г. Методи оцінювання рівня інтернаціоналізації підприємств. *Економіка і прогнозування*. № 4. 2014. С. 97 – 109. URL: [https://eip.org.ua/docs/EP\\_14\\_4\\_97\\_uk.pdf](https://eip.org.ua/docs/EP_14_4_97_uk.pdf) (дата звернення 03.04.2025).
3. Булатова О. В. Регіональна складова глобальних інтеграційних процесів : монографія / О. В. Булатова. Донецьк : ДонНУ, 2012. 386 с.
4. Вовк С. В. Фінанси інтернаціоналізації діяльності підприємств : монографія / С. В. Вовк, І. Б. Аванесова. За ред. Омельченка В. Я., Куриляк В. Є. Тернопіль : Підручники і посібники, 2014. 208 с.
5. Волошин А. В. Теоретичні особливості інтернаціоналізації МСП. *ECONOMICS: time realities*. № 3 (55), 2021. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No3/22.pdf> (дата звернення 03.04.2025)
6. Грициняк О. «Курс на захід»: як українським компаніям ефективно просувати себе на міжнародному ринку? URL: <https://speka.media/kurs-na-zaxid-yak-ukrayinskim-kompaniyam-efektivno-prosuvati-sebe-na-miznarodnomu-rinku-p2xuk0> (дата звернення 03.04.2025).
7. Ільчук П. Г. Основні етапи інтернаціоналізації та показники, що їх характеризують, відповідно до інноваційних теорій інтернаціоналізації підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 259-264. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_12\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_12_47).
8. Ільчук П. Г. Проблеми формування та оцінювання маркетингових стратегій інтернаціоналізації українських підприємств : монографія / П. Г. Ільчук. Львів : Новий світ-2000, 2015. 464 с
9. Ковальова В.І., Яценко А. К. Застосування інструментів цифровізації в діяльності українських підприємства. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я*: матер. III міжнарод.

наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 17 січня 2025 / ред. кол.: Т.В. Крутських, О.В. Літвінова, О.В. Посилкіна, Харків : НФаУ, 2025. С. 185 -187.

10. Колешня Я., Савічева Т. Маркетингова стратегія підприємства в процесі інтернаціоналізації. *Економіка та суспільство*, № 29. 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-11>

11. Крамар І. Ю. Розвиток промислових підприємств України в контексті інтернаціоналізації: монографія / за заг. ред. Б. М. Андрушківа. Тернопіль: Вид-во ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2019. 399 с.

12. Крамар І. Ю. Ієрархічно-компонентний підхід до визначення категорії «Інтернаціоналізація підприємства». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Випуск 3 (20). 2019. С. 271- URL: [https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/20\\_2019/43.pdf](https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/20_2019/43.pdf) (дата звернення 01.04.2025)

13. Кувік В. М. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* № 12. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-01/2024-12-04-01> (дата звернення 03.04.2025).

14. Литвин І.В., Паук Н.І. Діджиталізація як чинник швидкої інтернаціоналізації стартапів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. № 2 (9), 2023. С. 188 – 199. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32703/menedzhment223maket-188-199.pdf> (дата звернення 03.04.2025).

15. Мирошніченко О. Базовий посібник з інтернаціоналізації бізнесу і виходу на ринки Європейського Союзу. 2015. 380 с.

16. Навчальні програми ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування». URL: <https://icpk.net/tutorials/?utm> (дата звернення 05.05.2025)

17. Орехова Т.В. Міжнародний бізнес: навч. посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 425 с.

18. Рожко В. І., Татарко Д. Ю. Стратегії виходу на зовнішні ринки вітчизняними підприємствами. *Соціальна економіка*, Випуск 66. 2023. С. 150-158. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socconom/article/view/22994/21014> (дата звернення 31.03.2025).

19. Скрипник Л. Еволюція стану українців: Як змінився ринок психологічних послуг за останні п'ять років. URL: <https://ohyda.media/2024/11/19/poslugi-psihologa-yak-zrostayut-cini-ta-popit-v-ukrajini-z-pochatku-viyini-novini-ukrajini-50467282-html/> (дата звернення 05.05.2025).

20. Стратегії вищої освіти в умовах інтернаціоналізації для стійкого розвитку суспільства: Монографія / В. Зінченко, Н. Базелюк, М. Бойченко, Л. Горбунова, С. Курбатов, Ю. Мелков, О. Шипко ; за ред. В. Зінченка. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2020. 199 с.

21. ТОВ «Інститут сімейної психології та консультування». URL: <https://icpk.net/> (дата звернення 05.05.2025).

22. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Тернопіль, 2017. 137 с.

23. Шуміло О. С., Заїка О. В., Гарбузов О. С.. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 12. 2022. С. 45-50. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2022-12\\_0-pages-45\\_50.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-12_0-pages-45_50.pdf) (дата звернення 31.03.2025).

24. Юрчак О. Що необхідно для розвитку кластерів в Україні. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/shho-neobhidno-dlya-rozvitku-klasteriv-v-ukraini/> (дата звернення 05.04.2025)

25. Юрчак О. Експорт та Інтернаціоналізація – кращий досвід кластерів України. URL: <https://www.clusters.org.ua/eksport-ta-internacionalizaciya/eksport-ta-internacionalizaciya-krshchiy-dosvid/> (дата звернення 05.04.2025).

26. Ящишина М. Ринок психологічних послуг у 2023 році, та подальші перспективи. URL: <https://psyonica.com/uk/psychologiya/rynok-psychologichnyh-poslug-u-2023-roczy-ta-podalshi-perspektyvy/?utm> (дата звернення 10.05.2025).
27. Barriers and Enablers of International Partnerships. URL: <https://eutopia-university.eu/english-version/about-us/mission-and-vision/open-to-the-world/barriers-and-enablers-of-international-partnerships>
28. European Commission programmes available to Ukrainian municipalities. URL: <https://u-lead.org.ua/en/news/598>.
29. John Wiley. Entry Strategies for International Market. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=8JKLBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=International+Market+Entry+Strategies&ots=UwwWD7AOWz&sig=cPK75p334xcea0C2mXVNaIMctKc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=8JKLBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=International+Market+Entry+Strategies&ots=UwwWD7AOWz&sig=cPK75p334xcea0C2mXVNaIMctKc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення 01.04.2025) с. 3-4
30. Mental Health Market Size, Share, Trends, and Forecast by Disorder, Service, Age Group, and Region 2025-2033. URL: <https://www.imarcgroup.com/mental-health-market>.
31. Mental Health – Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/hmo/mental-health/worldwide>.
32. Opinion on the war impact on Ukrainians 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/1413828/war-impact-on-ukrainians/> (дата звернення 10.05.2025)
33. Pigg K. The Community Capitals Framework: an empirical examination of internal relationships / K. Pigg, S. Gasteyer, K. Martin, K. Keating, G. Apaliyah // Community Development. 2013. Vol. 44. № 4. P. 492–502. DOI: 10.1080/15575330.2013.814698.
34. Yurchak Alexandre. Export-Internationalization program by the Ukrainian Cluster Alliance. URL: <https://www.clusters.org.ua/en/blog-about-clusters/export-internationalization-program-by-the-uca/>