

УДК 339.94:005.21:005.334

Тимохова Галина Борисівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна
ORCID: 0000-0001-5352-6960

Кудінова Марина Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна
ORCID: 0000-0002-1525-8464

Останіна Анна Денисівна

студентка кафедри маркетингу,
менеджменту та підприємництва
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
ORCID: 0009-0000-5320-550X

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-32>

МЕТОДИ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: РЕПУТАЦІЙНИЙ ВИМІР

Анотація. Вступ. У сучасних умовах турбулентних змін світової економіки й поглиблення міжнародного поділу праці підприємства все активніше включаються в міжнародну діяльність, особливо у сфері закупівель. Використання традиційних методів оцінки закупівель обмежено, бо вони не враховують «нематеріальні» загрози. У глобалізованому світі бренд відповідає за прорахунки кожного свого постачальника. Постає необхідність системного аналізу використання репуаційного виміру як інтегрального показника, який пов'язує операційну діяльність із ринковою вартістю бізнесу та його життєздатністю у довгостроковій перспективі.

Метою даної статті є розробка та аналіз інструментарію системної оцінки репуаційної вразливості міжнародних закупівель як стратегічного важеля впливу на ринкову вартість бізнесу та його життєздатність у довгостроковій перспективі. Основним завданням цього дослідження є обґрунтування сутності та структури поняття «репуаційна вразливість» міжнародних ланцюгів постачання як інтегрального показника довгострокової життєздатності бізнесу, дослідження факторів впливу на результативність управління та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення методів оцінки.

Матеріали і методи. В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: системного аналізу, структуризації та інтеграції сучасних теорій і практик управління репуацією підприємства. Дослідження базується на аналізі наукових праць, що стосуються методів оцінки стратегічної ефективності міжнародних закупівель та показників оцінки репуації підприємства.

Результати. У науковій статті проведено аналіз інструментарію системної оцінки репуаційної вразливості міжнародних закупівель як стратегічного важеля впливу на ринкову вартість бізнесу та його життєздатність у довгостроковій перспективі. Надано характеристику термінам «репуаційна вразливість» та «репуаційний імунітет». Розроблено практичні рекомендації для підвищення стратегічної ефективності застосування показників «репуаційна вразливість» та «репуаційний імунітет». Використовуючи створену модель, компанія має змогу формувати різноманітні стратегії взаємодії з постачальниками, адаптуючи рівень уваги до їх значення та специфічних характеристик.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці критеріїв вимірювання репуаційної вразливості в контексті міжнародних закупівель. Основним завданням є створення багатокomпонентних індексів, які враховують фінансові збитки, критерії ESG, а також дані моніторингу міжнародних медіаресурсів.

Ключові слова: міжнародні закупівлі, методи оцінки ефективності міжнародних закупівель, репуаційна вразливість, репуаційний імунітет.

Постановка проблеми. У сучасних умовах турбулентних змін світової економіки й поглиблення міжнародного поділу праці підприємства все активніше включаються в міжнародну діяльність, особливо у сфері закупівель. Разом



Copyright © The Author(s).

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

із тим, зростаюча складність глобальних ланцюгів постачання, нестабільність зовнішнього середовища, валютні коливання, політичні ризики й логістичні виклики значно ускладнюють прийняття управлінських рішень у цій сфері. Стратегічна ефективність міжнародних закупівель у XXI столітті не може вимірюватися виключно грошовим еквівалентом, тому постає питання додаткових показників, які б враховували ринкову вартість бізнесу та його життєздатність у довгостроковій перспективі. Такі інструменти дозволять підприємствам оперативної й об'єктивно оцінювати результати своєї діяльності, виявляти проблемні аспекти та розробляти обґрунтовані стратегії розвитку. Використання традиційних методів оцінки закупівель обмежено, бо вони не враховують «нематеріальні» загрози. У глобалізованому світі бренд відповідає за прорахунки кожного свого постачальника. Постає необхідність системного аналізу використання репутаційного виміру як інтегрального показника, який пов'язує операційну діяльність із ринковою вартістю бізнесу та його життєздатністю у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У просторі українських досліджень щодо ефективності закупівель в умовах міжнародного середовища, аналізується широкий спектр методів оцінювання ефективності зовнішньоекономічних операцій. Так науковці Н. І. Горбаль та М. Б. Шлайфер акцентують увагу на застосуванні системи економічних показників, статистичного аналізу та індексного методу, і як наслідок, запропонували показову методіку оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, засновану на економічному підході [1]. Цікавий практичний підхід запропоновано Н. О. Кондратенко, І. А. Тернова, Т. М. Колесник, які аналізують методичні підходи до оцінки ефективності ЗЕД підприємств [2]. У праці [3] Г. П. Жалдак та В. Є. Антонова запропоновано комплексний підхід до управління імпортою діяльністю підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Авторами досліджено ключові передумови ефективного функціонування системи міжнародних закупівель, визначено основні принципи управління імпортою операціями, а також обґрунтовано важливість координації складських запасів, товарної лінійки та постачальницьких зв'язків. Значна увага приділяється забезпеченню безперервності постачання та оперативному моніторингу закупівельних процесів у режимі реального часу, що є критично важливим для підтримання стабільності діяльності підприємства.

Мельник О. Г., Передало Х. С., Горошко Ю. В. а також Карачина Н. П. досліджують управління ЗЕД підприємств через використання цільових показників та пропонують шляхи його вдосконалення [4]. Слід також відзначити, що у зарубіжній науковій літературі вагомий внесок у дослідження оцінювання ефективності закупівельної діяльності зробив Е. Флінн у праці «Measuring procurement performance in Europe» [5]. Автор аналізує європейську систему оцінювання ефективності закупівель на основі показників результативності, економічної доцільності та концепції співвідношення ціни та якості, використовуючи статистичний і порівняльний підходи для визначення рівня ефективності закупівельних процесів у різних країнах Європи. Проте питання використання системного аналізу репутаційного виміру як інтегрального показника, який пов'язує стратегічну оцінку ефективності міжнародних закупівель із ринковою вартістю бізнесу та його життєздатністю у довгостроковій перспективі.

Метою даної статті є розробка та аналіз інструментарію системної оцінки репутаційної вразливості міжнародних закупівель як стратегічного важеля впливу на ринкову вартість бізнесу та його життєздатність у довгостроковій перспективі. Основним завданням цього дослідження є обґрунтування сутності та структури поняття «репутаційна вразливість» міжнародних ланцюгів постачання як інтегрального показника довгострокової життєздатності бізнесу, дослідження факторів впливу на результативність управління та обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення методів оцінки.

Матеріали і методи. В процесі дослідження було використано наступні наукові методи: системного аналізу, структуризації та інтеграції сучасних теорій і практик управління репутацією підприємства. Дослідження базується на аналізі наукових праць, що стосуються методів оцінки стратегічної ефективності міжнародних закупівель та показників оцінки репутації підприємства.

Виклад основного матеріалу. Здійснення міжнародних закупівель є однією з ключових складових діяльності сучасних підприємств, що прагнуть до підвищення конкурентоспроможності та розширення ринків збуту. Водночас сам факт здійснення закупівлі не гарантує її ефективності. Будь-яка операція має оцінюватися з точки зору досягнення очікуваних результатів, що зумовлює необхідність використання відповідних методів та показників оцінки. Особливої актуальності це набуває у сфері міжнародних закупівель, які характеризуються підвищеним рівнем складності порівняно з внутрішніми операціями.

Зокрема, на ефективність міжнародних закупівель впливають такі фактори, як логістичні витрати, коливання валютних курсів, митні процедури, політичні та економічні ризики, а також тривалість і надійність ланцюгів постачання. У зв'язку з цим процес оцінювання потребує більш комплексного, системного та обґрунтованого підходу. Саме на основі цих критеріїв формуються та застосовуються сучасні методи оцінки ефективності, такі як KPI, TCO, бенчмаркінг, ABC- та XYZ-аналіз, а також інструменти цифрової аналітики [1–7]. Інструменти аналітики дозволяють комплексно оцінити ефективність міжнародних закупівель: від оптимізації витрат до контролю надійності постачальників. Нижче наведено таблицю, яка пояснює призначення кожного інструменту та його специфіку використання у міжнародній логістиці.

Таблиця 1

Характеристика методів оцінки ефективності міжнародних закупівель

Інструмент аналізу	Суть інструменту в закупівлях	Використання в міжнародних закупівлях
KPI (Key Performance Indicators)	Ключові показники ефективності, які вимірюють досягнення поставлених цілей.	Дозволяють контролювати: <ul style="list-style-type: none"> • час циклу замовлення (від заявки до доставки через кордон). • точність виконання постачальником умов. • відсоток дотримання умов зовнішньоторговельного контракту.
TCO (Total Cost of Ownership)	Оцінка сукупної вартості володіння. Включає не лише ціну товару, а всі приховані витрати.	Допомагає порівняти міжнародних постачальників, враховуючи: <ul style="list-style-type: none"> • логістику та фрахт. • мита, брокерські послуги, податки та страхування. • вартість зберігання запасів на складах у дорозі. • ризики затримок, браку чи коливання валютних курсів.
Бенчмаркінг	Порівняльний аналіз показників власної компанії зі стандартами конкурентів чи світовими лідерами.	Використовується для: <ul style="list-style-type: none"> • оцінки конкурентоспроможності витрат на закупівлі. • встановлення реалістичних цільових показників. • виявлення відставання у швидкості постачання чи ефективності процесів.
ABC-аналіз	Розподіл ресурсів за принципом Парето: 20% постачальників/товарів дають 80% результату (затрат чи прибутку).	Дозволяє сфокусувати увагу на: <ul style="list-style-type: none"> • категорії А — критично важливий імпорт (потребує жорсткого контролю та довгострокових контрактів). • категорії В — помірно важливий імпорт. • категорії С — другорядні витратні матеріали (можуть купуватися за спрощеною процедурою).
XYZ-аналіз	Аналіз стабільності та прогнозованості попиту/витрат чи ритмічності постачань у часі.	У поєднанні з ABC-аналізом (матриця ABC–XYZ) дозволяє: <ul style="list-style-type: none"> • X — стабільні постачання (мінімальний страховий запас). • Y — середні коливання (планування з урахуванням сезонності). • Z — висока непередбачуваність, форс-мажори транскордонних перевезень (потребує більшого резервного запасу).
Інструменти цифрової аналітики	Використання Big Data, систем Source-to-Pay (S2P) та платформ Business Intelligence (BI).	Забезпечують: <ul style="list-style-type: none"> • автоматизацію обробки даних (інвойси, цикли замовлень). • збір та візуалізацію аналітики у реальному часі. • моніторинг статусу доставки вантажів з різних країн світу.

Джерело: узагальнено авторами на основі [1–7]

Але в умовах швидко змінюваного середовища використання перелічених методів потребує доповнення, тому що методи оцінювання міжнародних закупівель зумовлені орієнтацією здебільшого на початкову ціну замість врахування повної вартості життєвого циклу товарів. Також серед основних проблем слід виокремити труднощі у кількісному вимірюванні якісних характеристик, нехтування прихованими логістичними ризиками та відсутність уніфікованої системи оцінки, яка б могла успішно адаптуватися до різноманітних правових систем.

На наш погляд, система оцінки ефективності міжнародних закупівель вимагає переходу від загальних управлінських категорій, які оцінюють лише ціну та логістику до термінів системи ризик-менеджменту, системного аналізу та стратегічного управління ланцюгами постачання [8]. Впровадження в систему оцінки ефективності показника «репутаційна вразливість», яких враховує приховані витрати, втрати від ланцюгових перебоїв, юридичні наслідки.

Проаналізуємо як закупівлі взагалі створюють репутаційну вразливість:

1. При організації закупівель спрацьовує принцип репутаційного трансферу або транскордонного іміджевого відлуння: споживач або інвестор сприймає кінцевий продукт та бренд-ініціатор як єдине ціле з усім ланцюгом постачання.

2. Будь-який деструктивний прояв у діяльності іноземного субпідрядника (використання дитячої праці, екологічний демпінг, корупція, порушення санкційного комплаєнсу) автоматично експортується на компанію-покупця. Таким чином, закупівельна діяльність стає головним «каналом провідності» зовнішніх репутаційних шоків.

3. Міжнародний характер закупівель обмежує прямий контроль (через крос-культурні бар'єри, правові відмінності), що підвищує рівень репутаційної невизначеності.

Крім того, використання інвесторами та банками системи оцінки компаній сучасної парадигми сталого розвитку за критеріями ESG (довкілля, соціальна сфера, управління), актуалізує впровадження в систему стратегічної оцінки ефективності міжнародних закупівель критерію «репутаційна вразливість».

Таблиця 2

Характеристика розрахунку індексу репуатаційної вразливості для АТ «Фармак»

Компонент оцінки	Показники / Ризики	I	P	I×P	Обґрунтування оцінки
Блок 1: Репутаційні ризики	1. Невідповідність екологічним та ESG-критеріям ЄС	5	2	10	Вплив оцінено найвищим балом (5), оскільки для фармацевтичного експортера невідповідність екологічним регламентам Єврокомісії означає повну зупинку продажів на ринках ЄС. Ймовірність низька (2), тому що АТ «Фармак» вже інтегрував європейські стандарти GMP та звітує за ESG, але динамічність «зеленого» законодавства залишає цей ризик постійним.
	2. Інформаційні атаки конкурентів щодо якості ліків	4	4	16	Це найбільш критична повсякденна загроза. Вплив дорівнює 4, бо фейки про «токсичність» чи «побічні ефекти» ліків б'ють по масовому безрецептурному сегменту миттєво. Ймовірність оцінено у 4 бали через високу щільність конкурентного середовища у вітчизняній фармації та легкість поширення дезінформації у соцмережах.
	3. Порушення комплаєнсу та етики маркетингу	3	3	9	Ризик штрафів АМКУ та репутації серед медичної спільноти; потребує жорсткого контролю медпредставників.
	4. Криза лідерства / Публічна позиція бенефіціарів	5	1	5	Потенційний вплив максимальний (5) — у сучасному українському суспільстві репуатаційний промах власників чи CEO веде до миттєвої культури скасування (бойкоту ліків). Проте ймовірність мінімальна (1), оскільки публічна позиція менеджменту є повністю патріотичною, прозорою та системно підкріпленою благодійністю.
Разом за Блоком 1	Загальна сума зв'язаних ризиків	—	—	40	Базове навантаження ризиків на бренд.
Блок 2: Репутаційна стійкість	1. Антикризові комунікації та протоколи	—	—	4.5	Досвідчений PR-департамент, чіткі інструкції реагування, сильний юридичний супровід.
Коефіцієнт CR	2. Базова репуатація, КСВ та благодійність	—	—	5.0	Максимальний бал зумовлений тим, що системна допомога армії та охороні здоров'я створює потужний «гудвіл» (репуатаційний капітал). Суспільство схильне захищати та виправдовувати компанію у разі несправедливих інформаційних атак.
	3. Автоматизований моніторинг інфопростору	—	—	4.5	Компанія використовує професійні автоматизовані системи (наприклад, Attack Index, YouScan), що дозволяє виявляти негатив на етапі перших публікацій. Залишено люфт 0.5 балів на ризик виникнення непередбачуваних кризових сценаріїв, які не прописані у стандартних інструкціях.
Разом за Блоком 2	Середній коефіцієнт стійкості (CR)	—	—	4.67	Загальний рівень захищеності компанії (з 5 можливих).
Фінальний результат	Сирий індекс RVI	—	—	8.56	Співвідношення загального ризику до рівня протидії компанії.
Підсумок	Нормалізований індекс	—	—	0.40 (40%)	Помірний (контрольований) рівень уразливості.

Джерело: розроблено авторами на основі [10–11]

Репутаційна вразливість міжнародних закупівель залежить від операційної складності ланцюга постачання та ступеня репуатаційної токсичності іноземних контрагентів, що, у свою чергу, впливає на показник ринкової капіталізації підприємства. Зниження репуатаційної вразливості закупівель сприяє підвищенню їхньої інвестиційної привабливості. Проаналізуємо специфіку використання даного показника.

Індекс репуатаційної вразливості (Reputational Vulnerability Index, RVI) — це інтегральний показник, який оцінює ризик втрати або пошкодження ділової репуатації компанії. Показник розраховується як сума добутків вагових коефіцієнтів критичних факторів на бали їх оцінки:

$$RVI = \frac{\sum(I_i \times P_i)}{CR},$$

де: I_i (Impact) — сила впливу i -го репутаційного ризику (наприклад, фінансові втрати, відтік клієнтів, негатив у ЗМІ). Оцінюється за шкалою від 1 до 5.

P_i (Probability) — ймовірність виникнення цього ризику. Оцінюється за шкалою від 1 до 5.

CR (Crisis Resilience / Readiness) — коефіцієнт репутаційної стійкості (готовності) компанії. Оцінюється від 1 (повна непередготовленість) до 5 (максимальна готовність, наявність антикризового штабу та сильного репутаційного капіталу).

Методологія та принцип зважених індексів відповідають міжнародним стандартам оцінки ризиків, описаним у наукових дослідженнях з багатокритеріального аналізу вразливості та аналогічних моделях репутаційних метрик [8–9].

Використовуючи офіційну інформацію про суб'єкта господарювання АТ «Фармак» та сформовані рейтинги, розрахуємо індекс репутаційної вразливості [10–11].

Отримані результати демонструють, що попри високі галузеві ризики фармацевтичної компанії (сума ризиків = 40), АТ «Фармак» підтримує високий рівень репутаційної стійкості. АТ «Фармак» нівелює 60% потенційного негативного впливу зовнішніх ризиків, залишаючи загальну вразливість на безпечному рівні у 40%, за рахунок надпотужного корпоративного захисту та сформованого роками кредиту довіри (CR = 4.67). Проте, слабким місцем залишається ризик інформаційних атак конкурентів на окремі бренди лікарських засобів. Оскільки споживачі вразливі до теми здоров'я, спроби дискредитації препаратів вимагають від компанії не просто реактивного PR, а постійного превентивного просвітництва та публікації результатів клінічних досліджень у відкритих джерелах.

Таким чином, при розробці стратегії розвитку підприємства з фокусом на підвищення ефективності міжнародних закупівель можна використовувати індекс репутаційної вразливості. Оптимальним підходом у цьому контексті є поєднання матриці Краліча зі стратегією управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM) [14]. Хоча цей інструмент здебільшого розрахований на оптимізацію витрат і зниження ризиків у постачанні, він також ефективно адаптується для формування репутаційного імунітету компанії. Модель закупівель Краліча базується на принципі мінімізації вразливості постачання та максимізації купівельної спроможності, що дає змогу підприємству підвищувати свій репутаційний капітал в аналізі ефективності міжнародних закупівель. В таблиці 3 представлена адаптована матриця Краліча для АТ «Фармак», яка враховує масштаби інвестицій у стійкість та статус лідера фармацевтичного ринку. Вона фокусується на управлінні ланцюгами постачання через призму якості ліків і репутаційного імунітету.

Таким чином показник репутаційної вразливості міжнародних закупівель відображає рівень ризику, якому піддається підприємство через імовірність виникнення прихованих або явних іміджевих, правових та етичних загроз, породжених його іноземними партнерами. Ці ризики, завдяки ефекту дифузії, можуть

Таблиця 3

Адаптована матриця Краліча для АТ «Фармак», яка враховує показник репутаційної вразливості

Категорія постачання	Стратегія взаємовідносин (SRM)	Роль у репутаційному імунітеті	Ризик для репутації та бізнесу
Стратегічні товари (високий ризик, високий вплив)	Партнерство: глибока інтеграція, спільні розробки, довгострокові союзи. Постачальник стає запорукою загальної надійності.	Критична: будь-який збій партнера здатен зупинити виробництво життєво необхідних ліків.	Високий: зрив строків чи якості прямо б'є по довірі до бренду.
Вузькі місця (високий ризик, низький вплив)	Гарантування: створення страхових запасів (буферів), пошук альтернативних постачальників, постійний контроль дефіциту.	Підтримка безперебійності: відсутність перебоїв у дрібницях демонструє клієнтам та пацієнтам стабільність компанії.	Середній: нестача навіть дрібної упаковки або компонента виглядає як неспроможність.
Важільні (Leverage) (низький ризик, високий вплив)	Конкуренція: часті тендери, оптимізація закупівельних цін, періодична зміна постачальників для досягнення фінансової вигоди.	Демонстрація сили: економія ресурсів на закупівлях дозволяє інвестувати у R&D (наукові дослідження) та інновації.	Низький: постачальника легко замінити без втрати якості та іміджу.
Неосновні (Рутинні) (низький ризик, низький вплив)	Автоматизація: мінімізація адміністративних зусиль, самообслуговування (B2B портали), максимальне спрощення замовлень.	Операційна досконалість: відсутність хаосу в дрібницях зміцнює загальний імідж порядку, чистоти та стандартів GMP.	Мінімальний: головні ризики полягають лише у неефективному використанні робочого часу менеджерами.

Джерело: узагальнено авторами на основі [10–14]

негативно позначитися на ринковій вартості компанії, довірі стейкхолдерів і стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі [12; 13]. І як наслідок формується репутаційний імунітет- наслідок сприйняття ринком стійкості підприємства, що ґрунтується на надійності ланцюгів постачання та взаємодії з етичними партнерами. На основі проаналізованої моделі АТ «Фармак» може розробляти різні стратегії взаємодії з постачальниками, диференціюючи рівні уваги залежно від їхнього значення та специфіки.

Отже, запропонований комплексний підхід дозволяє забезпечити ефективне управління глобальними постачальниками для зменшення ризиків, зниження витрат і стабілізації ланцюгів поставок. Стратегія SRM додатково сприяє залученню постачальників до спільної розробки нових продуктів, впровадження інновацій і підтримки принципів сталого розвитку. У цьому процесі матриця Краліча виступає не лише ефективним інструментом для прийняття стратегічних рішень, але й засобом для візуалізації та аналізу можливостей закупівель. Завдяки її використанню підприємство може диференціювати методи управління закупівлями та комунікацію з партнерами, що сприяє довгостроковому сталому розвитку бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах глобалізації стратегічна ефективність міжнародних закупівель підприємств залежить не лише від економічних показників, але й від рівня їх репутаційного імунітету. На прикладі АТ «Фармак» було застосовано методикою оцінки репутаційної стійкості, яка базується на розрахунку індексу репутаційної вразливості. Доведено, що індекс репутаційної вразливості є дієвим інструментом для розробки загальної стратегії розвитку підприємства, зокрема в контексті міжнародних закупівель. Обґрунтовано, що надійність постачальників субстанцій та діючих речовин напряду конвертується в якість готової продукції, а отже — у репутаційний капітал бранда. Для оптимізації міжнародних закупівель запропоновано синергетичний підхід, який поєднує класичну матрицю Краліча із концепцією управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM). Встановлено, що цей інструментарій, який традиційно використовується для мінімізації витрат та логістичних ризиків, може бути ефективно адаптований для формування репутаційного імунітету. Розроблена на прикладі діяльності АТ «Фармак» адаптована матриця Краліча враховує його статус лідера ринку та масштаб інвестицій у стійкість. Запропонований підхід дозволяє здійснювати диференційоване управління ланцюгами постачання, де ключовим критерієм вибору міжнародного партнера та класифікації сировини стає не лише ціна, а і мінімізація репутаційних втрат для компанії.

Подальші дослідження у сфері вимірювання репутаційної вразливості в контексті міжнародних закупівель слід спрямувати на розробку інтегрованих методологій кількісної оцінки. Поглиблення досліджень у цьому напрямку сприятиме розробці міжнародними корпораціями та державними організаціями надійних систем захисту ланцюгів постачання та зменшенню економічних втрат, пов'язаних із співпрацею з ненадійними партнерами.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Горбаль Н.І., Шлайфер М.Б. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства (на прикладі ПрАТ «Могилів-Подільський консервний завод»). *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Том 5, № 1. С. 29–39. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.029>
2. Кондратенко Н.О., Тернова І.А., Колесник Т.М. Теоретико-методичні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю господарюючих суб'єктів України. *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. 2. С. 21–26. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26>
3. Жалдак Г., Антонов В. Аналіз ефективності управління імпортною діяльністю підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Vol. 4, No. 2. P. 112–126. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250402.11>
4. Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю.В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічною діяльністю на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. Том 3, № 2. С. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072>

5. Flynn A. Measuring procurement performance in Europe. *Journal of Public Procurement*. 2018. 18(1). P. 2–13. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOPP-03-2018-001>
6. Дунська А., Лютенко Д. Особливості процесу закупівельної діяльності підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. № 5. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204739> (дата звернення: 20.04.2026).
7. Запорука успіху — ефективна побудова закупівельної діяльності. *Zakupki.ua*. URL: https://articles.tendergid.ua/ua/закупівельна_діяльність.html (дата звернення: 20.04.2026).
8. Ділова репутація банків: цифрові виклики та управління: монографія. За редакцією Л. В. Кузнецової. Харків: «Діса Плюс», 2020. 327 с.
9. Multiple Criteria Decision Analysis. State of the Art Surveys. Ed: Greco S., Ehrgott M., Figueira J.R. 2 nd ed. Springer, 2016. 1365 p.
10. Офіційний сайт АТ «Фармак». URL: <https://farmak.ua/news/farmak-viznano-kompanieyu-iz-najkrashhoju-reputaczieyu/> (дата звернення: 21.04.2026).
11. Репутаційні активи. URL: <https://repectiv.com.ua/rezultati-reytinhu> (дата звернення: 21.04.2026).
12. Tymokhova H., Kovalov Y., Nesterenko V. International expansion of Ukrainian business into the EU market: analysis of the external environment and development prospects. 2025. (108). P. 80–92. DOI: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-08>
13. Величко К. Ю., Тимохова Г. Б., Євтушенко Г. В. Міжнародні бізнес-стратегії цифрової трансформації в умовах «Суспільства 5.0». *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69>
14. Стратегії постачання за матрицею Краліча. URL: <http://logistic.iclick.in.ua/index.php/uk/ru/novini/139-strategiji-postachannya-pomodeli-kralicha> (дата звернення: 20.04.2026).

References

1. Horbal, N. I., & Shlaifer, M. B. (2023). Otsiniuvannia efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva (na prykladi PrAT “Mohyliv-Podilskyi konservnyi zavod”) [Assessment of the effectiveness of foreign economic activity of the enterprise (on the example of PJSC “Mohyliv-Podilskyi Cannery”)]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, 5(1), 29–39. <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.029> [in Ukrainian].
2. Kondratenko, N. O., Ternova, I. A., & Kolesnyk, T. M. (2021). Teoretyko-metodychni aspekty upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu hospodariuiuchykh subiektiv Ukrainy [Theoretical and methodological aspects of managing foreign economic activity of business entities in Ukraine]. *Biznes Inform*, 2, 21–26. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-21-26> [in Ukrainian].
3. Zhaldak, H., & Antonov, V. (2025). Analiz efektyvnosti upravlinnia importnoiu diialnistiu pidpriemstva [Analysis of the effectiveness of enterprise import activity management]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 4(2), 112–126. <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250402.11> [in Ukrainian].
4. Melnyk, O. H., Peredal, Kh. S., & Horoshko, Yu. V. (2021). Otsiniuvannia rezultatyvnosti upravlinnia zovnishnoekonomichnoi diialnistiu na osnovi tsilovykh pokaznykiv [Evaluation of the effectiveness of foreign economic activity management based on target indicators]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini*, 3(2), 72–81. <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.072> [in Ukrainian].
5. Flynn, A. (2018). Measuring procurement performance in Europe. *Journal of Public Procurement*, 18(1), 2–13. <https://doi.org/10.1108/JOPP-03-2018-001>
6. Dunska, A., & Liutenko, D. (2020). Osoblyvosti protsesu zakupivelnnoi diialnosti pidpriemstva [Features of the enterprise procurement process]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom*, 5. Retrieved from <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204739> [in Ukrainian].
7. Zaporuka uspikhu — efektyvna pobudova zakupivelnnoi diialnosti [The key to success is the effective organization of procurement activities]. (n. d.). *Zakupki.ua*. Retrieved from https://articles.tendergid.ua/ua/закупівельна_діяльність.html [in Ukrainian].
8. Kuznietsova, L. V. (Ed.). (2020). *Dilova reputatsiia bankiv: tsyfrovi vyklyky ta upravlinnia* [Business reputation of banks: Digital challenges and management]. Disa Plus [in Ukrainian].
9. Greco, S., Ehrgott, M., & Figueira, J. R. (Eds.). (2016). *Multiple criteria decision analysis: State of the art surveys* (2nd ed.). Springer.
10. АТ “Фармак”. (n. d.). *Farmak vyznano kompanieiu iz naikrashchoiu reputatsiieiu* [Farmak recognized as the company with the best reputation]. Retrieved from <https://farmak.ua/news/farmak-viznano-kompanieyu-iz-najkrashhoju-reputaczieyu/> [in Ukrainian].
11. *Reputatsiini aktyvy* [Reputational assets]. (n. d.). Retrieved from <https://repectiv.com.ua/rezultati-reytinhu> [in Ukrainian].
12. Tymokhova, H., Kovalov, Y., & Nesterenko, V. (2025). International expansion of Ukrainian business into the EU market: Analysis of the external environment and development prospects. (108), 80–92. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-08>

13. Velychko, K. Yu., Tymokhova, H. B., & Yevtushenko, H. V. (2023). Mizhnarodni biznes-stratehii tsyfrovoy transformatsii v umovakh "Suspilstva 5.0" [International business strategies of digital transformation in the conditions of "Society 5.0"]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-69> [in Ukrainian].

14. *Stratehii postachannia za matrytseiu Kralicha* [Supply strategies according to the Kraljic matrix]. (n.d.). Retrieved from <http://logistic.iclick.in.ua/index.php/uk/ru/novini/139-strategiji-postachannya-pomodeli-kralicha> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 24.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 19.05.2026

Дата публікації: 28.05.2026

Tymohova Halyna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Department of Marketing, Management and
Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University*

Kudinova Maryna

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor
Department of Marketing, Management and
Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University*

Ostanina Anna

*Student of the Department of Marketing,
Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University*

METHODS FOR ASSESSING THE STRATEGIC EFFECTIVENESS OF INTERNATIONAL PROCUREMENT: THE REPUTATIONAL DIMENSION

Summary. Introduction. In the current climate of turbulent changes in the global economy and the deepening of the international division of labour, businesses are becoming increasingly involved in international activities, particularly in the field of procurement. The use of traditional procurement assessment methods is limited, as they do not account for 'intangible' risks. In a globalised world, a brand is responsible for the missteps of each of its suppliers. There is a need for a systematic analysis of the use of the reputational dimension as an integral indicator that links operational activities to the market value of the business and its long-term viability.

Purpose. The aim of this article is to develop and analyse a toolkit for the systematic assessment of reputational vulnerability in international procurement as a strategic lever influencing the market value of a business and its long-term viability. The main objective of this study is to substantiate the essence and structure of the concept of 'reputational vulnerability' in international supply chains as an integrated indicator of long-term business viability, to investigate the factors influencing management effectiveness, and to substantiate recommendations for improving assessment methods.

Materials and methods. The following scientific methods were employed in the course of the study: systematic analysis, structuring and integration of contemporary theories and practices of corporate reputation management. The study is based on an analysis of academic literature concerning methods for assessing the strategic effectiveness of international procurement and indicators for evaluating corporate reputation.

Results. This research paper analyses the tools for the systematic assessment of the reputational vulnerability of international procurement as a strategic lever influencing the market value of a business and its long-term viability. It provides a definition of the terms 'reputational vulnerability' and 'reputational immunity'. Practical recommendations have been developed to enhance the strategic effectiveness of applying the indicators of 'reputational vulnerability' and 'reputational immunity'. Using the developed model, a company can formulate various strategies for interacting with suppliers, adapting the level of attention to their importance and specific characteristics.

Prospects. Future research is encouraged to focus on developing criteria for measuring reputational vulnerability in the context of international procurement. The main task is to create multi-component indices that take into account financial losses, ESG criteria, and data from monitoring international media resources.

Key words: international procurement, methods for assessing the effectiveness of international procurement, reputational vulnerability, reputational immunity.