

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ ЗАДЛЯ АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ ДО РИНКІВ ЄС

КУЗЬМИНЧУК Наталія¹, ПИСАРЕВСЬКА Ганна², КУЦЕНКО Тетяна³

¹ Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0002-9844-3429>

² Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0001-6192-8038>

³ Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна

<https://orcid.org/0000-0001-7800-2987>

Дослідження присвячене проблемі адаптації маркетингових стратегій підприємств до викликів цифрової економіки. У сучасних умовах швидкий розвиток цифрових технологій суттєво трансформує діяльність бізнесу, змінюючи як стратегічне, так і оперативне управління. Зростання конкуренції, динаміка споживчої поведінки, поява нових каналів комунікації та цифровізація бізнес-процесів потребують не лише тактичних рішень, а й стратегічної перебудови маркетингових систем. Особлива увага приділяється розробці організаційно-економічного механізму, що забезпечує ефективне пристосування стратегій до умов цифрового середовища, підвищує конкурентоспроможність та стійкість підприємств в умовах глобальної невизначеності та воєнних викликів. Мета дослідження полягає у створенні комплексного механізму, який інтегрує цифрові інструменти, розвиток людського капіталу та проактивне управління. Запропоновано поетапний підхід: аудит чинної стратегії та оцінка цифрової зрілості; залучення стейкхолдерів; відбір та інтеграція цифрових інструментів; пілотне тестування та масштабування; постійний моніторинг результативності на основі KPI (CAC, CLV, ROI, digital engagement). Виділено ключові напрями адаптації: стратегічне узгодження маркетингових і корпоративних цілей; організаційна підтримка через формування гнучких команд та розвиток інноваційної культури; економічне забезпечення у вигляді інвестицій у цифрові технології та оптимізації витрат; створення цифрової інфраструктури, включно з CRM, ERP, хмарними сервісами та аналітичними платформами. Наголошено на важливості ризик-менеджменту, сценарного планування та швидкого реагування в умовах війни. Вирішальним чинником успішної трансформації визначено людський капітал – співробітники з цифровими навичками, креативністю та проактивним мисленням. Практична значущість результатів полягає у зміцненні конкурентних позицій підприємств, формуванні клієнтоорієнтованої моделі та підвищенні їх цифрової стійкості. Перспективи подальших досліджень охоплюють створення галузевих моделей адаптації, використання штучного інтелекту й машинного навчання у стратегуванні та розробку систем оцінки цифрової зрілості підприємств.

Ключові слова: організаційно-економічний механізм, адаптація, маркетингова стратегія, підприємство, людський капітал, конкурентоспроможність, цифрова трансформація, сталість.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-20>

Стаття надійшла до редакції / Received 03.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 18.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах інтеграції України до європейського економічного простору питання адаптації вітчизняних підприємств до вимог та особливостей ринків Європейського Союзу набуває особливої актуальності. Торговельні підприємства, як ключові суб'єкти ринку, мають не лише трансформувати свої бізнес-процеси, а й переосмислити підходи до управління маркетингом, орієнтуючись на цінності, поведінкові моделі та культурні особливості європейського споживача. Саме маркетингова адаптація стає ключовим інструментом для забезпечення стійкої присутності українських підприємств на ринках ЄС. Водночас стратегічне значення у цьому процесі відіграє людський капітал – знання, навички, компетентності та мотивація персоналу, який є безпосереднім виконавцем змін. Успішна адаптація маркетингових стратегій до ринків ЄС неможлива без ефективного управління персоналом, його здатності до навчання, інноваційного мислення та орієнтації на якість обслуговування.

Сучасні європейські тенденції маркетингу – цифровізація, персоналізація, сталий розвиток, дотримання етичних стандартів – вимагають нових компетентностей від працівників усіх рівнів. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність переосмислення системи управління людським капіталом, яка має бути стратегічно зорієнтованою, адаптивною та проактивною.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління людським капіталом та адаптації маркетингових стратегій до зовнішніх ринків привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, у працях О. Бали та В. Івацика [1], М. Ковбатука та співавторів [8], І. Маковецької [10] висвітлюються виклики виходу українських підприємств на міжнародні ринки, що посилюються в умовах війни, а

також підкреслюється значення інтернаціоналізації як фактора розвитку [13]. Проблематику цифрової трансформації маркетингу аналізують М. Босовська [3], Д. Лозовий [9], а також у звітах OECD [15], де наголошено на ролі CRM, SEO та інноваційних інструментів для підвищення конкурентоспроможності. Окремі автори (С. Білоус [2], О. Охріменко [11]) акцентують увагу на стратегічному управлінні маркетингом, тоді як класичні концепції конкурентних переваг (М. Портер [12]) та управління людським капіталом (О. Грішнова [5]; М. Armstrong [14]) формують теоретичну основу сучасних підходів.

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проте, попри наявні напрацювання, комплексне дослідження взаємозв'язку між управлінням людським капіталом та адаптацією маркетингових стратегій саме у сфері торгівлі в контексті інтеграції до ринків ЄС залишається недостатньо розкритим. Актуальність теми зумовлена потребою в нових підходах до формування кадрової політики, орієнтованої на вимоги європейського бізнес-середовища, з урахуванням специфіки торгівлі як динамічної галузі економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до управління людським капіталом на підприємствах торгівлі в контексті адаптації маркетингових стратегій до вимог і умов ринків Європейського Союзу, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, ефективному виходу на зовнішні ринки та формуванню сталих партнерських відносин у європейському бізнес-середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Людський капітал є ключовим ресурсом сучасного підприємства, який визначає рівень його інноваційності, конкурентоспроможності та адаптивності до змін ринкового середовища. У широкому значенні людський капітал – це сукупність знань, навичок, досвіду, креативності, мотивації та здатності працівників генерувати економічну цінність. На відміну від інших видів капіталу, він безпосередньо пов'язаний з особистістю, є мобільним, саморозвивальним і взаємодіє з іншими ресурсами підприємства. У контексті реалізації маркетингових стратегій, особливо на міжнародному рівні, людський капітал виконує функцію носія стратегічних змін. Саме працівники маркетингових підрозділів, менеджери з продажу, PR-фахівці, аналітики та діджитал-спеціалісти безпосередньо впроваджують інструменти маркетингу, взаємодіють із клієнтами, адаптують продукти та комунікації до вимог цільових аудиторій. Реалізація ефективної маркетингової стратегії вимагає від персоналу: розуміння особливостей поведінки споживачів (особливо в країнах ЄС, де цінності, культурні коди, споживчі звички істотно відрізняються); знань у сфері міжнародного маркетингу, цифрових технологій, аналітики та роботи з Big Data; комунікативних та міжкультурних компетентностей; гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни ринку [5]. Таким чином, людський капітал стає критичним чинником успішної маркетингової адаптації, забезпечуючи: трансформацію підходів до брендингу, просування і комунікації; формування позитивного іміджу компанії на нових ринках; дотримання стандартів етики, прозорості, сталого розвитку – цінностей, що відіграють важливу роль на ринках ЄС; швидке впровадження інноваційних маркетингових інструментів (інфлюенс-маркетинг, нейромаркетинг, індивідуалізовані пропозиції). Управління людським капіталом у такому контексті включає не лише відбір і навчання персоналу, а й створення умов для постійного професійного зростання, підтримки ініціатив, обміну знаннями, формування маркетингової культури та лідерства на всіх рівнях [5]. Отже, людський капітал є не просто ресурсом, а основою конкурентної переваги підприємства у сфері маркетингу, особливо в умовах інтернаціоналізації бізнесу та адаптації до висококонкурентного середовища ринків ЄС [15]. Ринки Європейського Союзу вирізняються високим рівнем різноманітності, жорстким регулюванням та інтенсивною конкуренцією, що ставить перед компаніями завдання бути максимально гнучкими та здатними до адаптації при формуванні та реалізації своїх маркетингових стратегій. Щоб успішно вийти на ринки ЄС, необхідно враховувати низку специфічних чинників, які визначають особливості маркетингового середовища об'єднаної Європи:

1. Регуляторна та правова складова передбачає, що маркетинг у ЄС підпорядковується суворим нормам, зокрема: регламентам захисту прав споживачів (наприклад GDPR щодо захисту персональних даних); вимогам до маркування продукції, рекламної етики та прозорості

інформації; антимонопольним та екологічним нормам (стандарти ESG, «зелений курс» ЄС). Це означає, що маркетингові стратегії повинні бути етичними, відповідальними та юридично коректними, а персонал – обізнаним у цих вимогах.

2. Культурна та мовна різноманітність. ЄС – це не єдиний ринок, а сукупність багатьох національних ринків, кожен з яких має власні культурні коди й цінності, споживчі уподобання, мовні особливості. Тому маркетингові кампанії повинні бути не просто перекладені, а саме локалізовані з урахуванням міжкультурних відмінностей і комунікаційних особливостей окремих країн.

3. Цифровізація та інновації передбачає, що ринки ЄС активно впроваджують цифрові інструменти: персоналізований контент і таргетинг; e-commerce платформи; штучний інтелект у маркетинговій аналітиці; автоматизація комунікацій (chatbots, CRM-системи). Це зумовлює необхідність володіння цифровими навичками у працівників торговельних підприємств та постійне оновлення маркетингових стратегій відповідно до технологічних трендів [3, 9].

4. Орієнтація на сталий розвиток. Європейські споживачі все більше надають перевагу: еко-товарам, продукції з чесним виробництвом (fair trade), прозорим ланцюгам постачання, соціально відповідальним брендам. Відповідно, маркетингові стратегії повинні акцентувати увагу на екологічності, соціальній відповідальності, прозорості бізнесу – і це має відображатись як у рекламі, так і в позиціонуванні бренду [4, 6, 11].

5. Сегментація та персоналізація передбачає, що сучасні європейські ринки орієнтовані на індивідуальний підхід до споживача. Тому особливо важливими є: збір та аналіз даних про клієнтів; поведінкова аналітика; створення персоналізованих пропозицій та комунікацій, що вимагає від компаній наявності кваліфікованих фахівців з маркетингової аналітики, які здатні працювати з великими масивами даних (Big Data) та інструментами автоматизації [8, 10, 13].

Отже, маркетингові стратегії для ринків ЄС мають будуватися на основі локалізації, дотримання стандартів відповідальності, глибокої сегментації, цифровізації та гнучкої адаптації до культурних і правових вимог. Це вимагає не лише технологічного переозброєння, а й відповідного рівня людського капіталу, здатного реалізувати такі складні та багатовимірні стратегії. Управління персоналом у сфері торгівлі в умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції за якісні трудові ресурси потребує перегляду традиційних управлінських практик. Сьогодні персонал розглядається не просто як ресурс, а як стратегічний актив, що формує якість взаємодії з клієнтом, імідж компанії та її здатність адаптуватися до змін ринку, що зумовлює перехід до нових, гнучких і людиноцентричних підходів в управлінні персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

Основні підходи до управління персоналом у сфері торгівлі в умовах глобалізації, цифровізації та зростання конкуренції

Підхід до управління персоналом	Складові
Компетентнісний підхід (профіль компетентностей)	професійні знання; цифрові навички; комунікативність; здатність до навчання й адаптації; кроскультурну чутливість (особливо важливо при виході на ринки ЄС).
Інноваційний та адаптивний менеджмент	оперативна реакція на зміни споживчого попиту; адаптація графіків, зон відповідальності, інструментів роботи; залучення персоналу до змін (управління змінами через навчання, комунікацію, підтримку). використання agile-методів та гейміфікації у мотиваційній політиці.
Цифрові технології в HR (HR-tech)	застосування CRM і ERP-систем для управління персоналом; автоматизований рекрутинг і онбординг (з використанням чат-ботів, онлайн-тестування); аналітика персоналу (People Analytics, HR KPI, Big Data) для ухвалення обґрунтованих рішень щодо найму, ротації, навчання.
Управління талантами (Talent Management)	залучення високопотенційних працівників; створення систем розвитку кар'єри; формування кадрового резерву; підтримка внутрішньої мобільності персоналу.
Підвищення рівня employee experience (досвіду працівника)	створення позитивного мікроклімату; турботу про психологічне здоров'я; розвиток корпоративної культури; гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість, гібридні графіки).

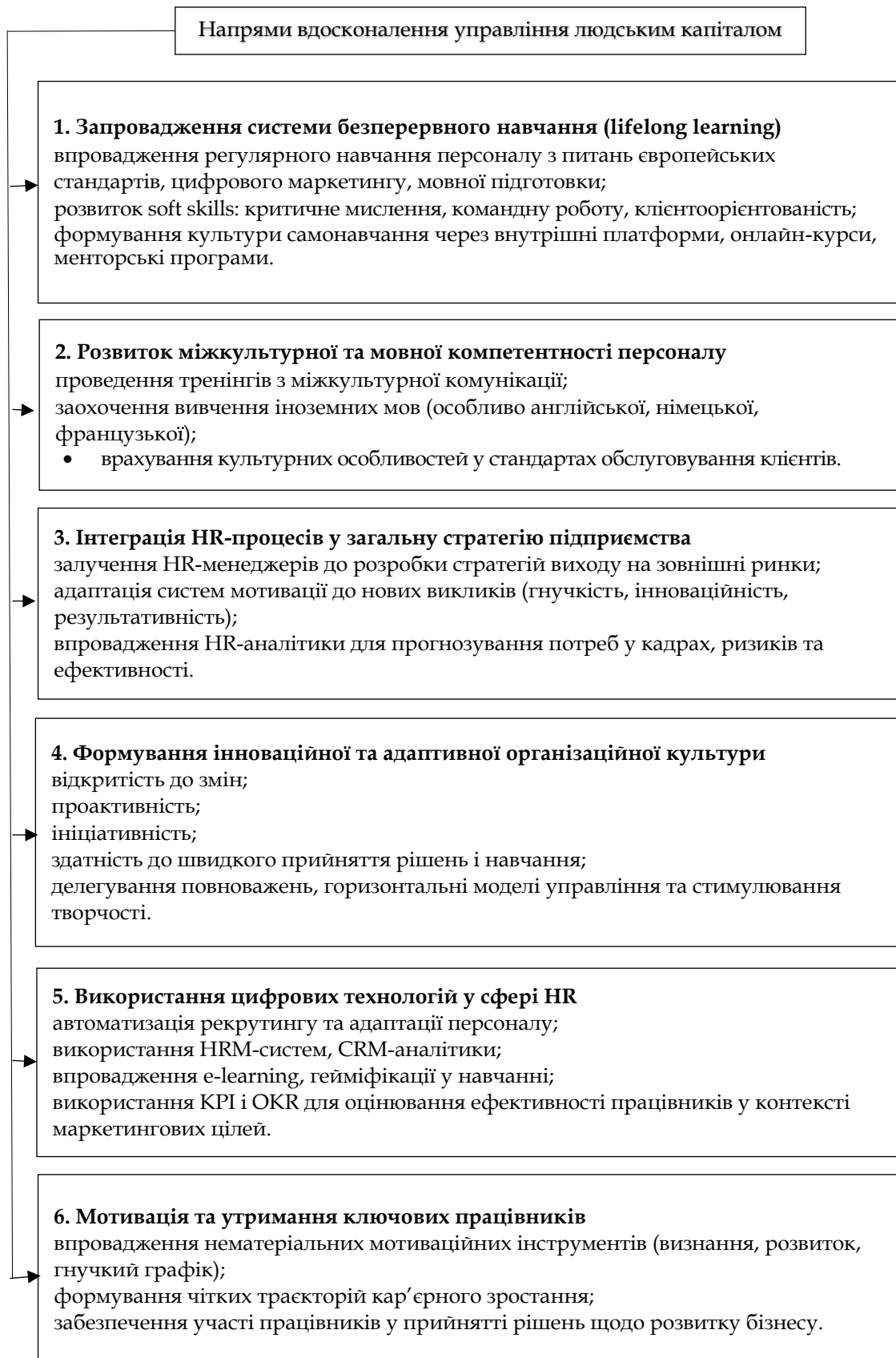


Рис. 1. Основні напрями вдосконалення управління людським капіталом задля адаптації стратегій маркетингу до ринків ЄС

Отже, сучасне управління персоналом у сфері торгівлі трансформується від адміністративно-директивної моделі до гнучкої, технологічно підтриманої та стратегічно орієнтованої системи. Основний акцент зміщується на розвиток людського капіталу, залучення

працівників до процесу змін, побудову партнерських відносин між керівництвом і командою, що є критично важливим у процесі адаптації до нових ринків, зокрема – європейських. Успішна інтеграція торговельних підприємств до ринків Європейського Союзу потребує не лише адаптації продукції та маркетингових стратегій до європейських вимог, а й розвитку внутрішнього ресурсу – людського капіталу, який забезпечує реалізацію цих змін на практиці.

Управління людським капіталом має бути стратегічно спрямованим, системним та інноваційним. Основні напрями його вдосконалення наведено на рис. 1. Вдосконалення управління людським капіталом є ключовою умовою ефективної інтеграції підприємств торгівлі до європейського ринку. Підвищення компетентності персоналу, стратегічна роль HR-функції, цифровізація та культурна адаптація створюють основу для формування конкурентоспроможної, інноваційної та відкритої до змін організації, здатної діяти в умовах європейського бізнес-середовища.

Необхідність адаптації маркетингових стратегій до зовнішніх ринків зумовлена суттєвими відмінностями у культурному, економічному, правовому та соціальному середовищі різних країн. Те, що ефективно функціонує на внутрішньому ринку, може бути неактуальним або навіть неприйнятним за кордоном. Наприклад, культурні цінності, традиції, мова, споживчі звички та очікування клієнтів безпосередньо впливають на сприйняття товару, його позиціонування та комунікаційні повідомлення. У зв'язку з цим компанії змушені адаптувати маркетингові комунікації, брендинг і навіть дизайн продукції відповідно до локальних особливостей, щоб уникнути культурних непорозумінь і забезпечити ефективну взаємодію з цільовою аудиторією.

Другим важливим чинником є економічне середовище. Рівень доходів населення, структура витрат, доступ до інтернету, розвиненість логістичної та комунікаційної інфраструктури – усе це суттєво впливає на купівельну спроможність і поведінку споживачів [2, 12]. Для забезпечення ефективної присутності на зовнішньому ринку підприємство має враховувати ці особливості під час розробки цінової політики, вибору каналів збуту, формування асортименту продукції та логістичних рішень. Додатково слід враховувати специфіку місцевої конкуренції, яка може суттєво відрізнятися від рідного ринку як за масштабами, так і за підходами до ведення бізнесу [3, 6].

Правове та регуляторне середовище також вимагає адаптації маркетингових стратегій. Законодавчі обмеження у сфері реклами, сертифікації продукції, захисту прав споживачів або вимоги до маркування здатні суттєво вплинути на можливості просування товарів і послуг. Ігнорування цих аспектів може призвести до фінансових санкцій, репутаційних втрат або навіть до заборони діяльності компанії на ринку певної країни. Таким чином, адаптація маркетингових стратегій є необхідною умовою ефективної інтеграції на зовнішні ринки, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Це комплексний процес, що вимагає врахування специфіки кожної країни, особливостей її ринку, споживачів, правового поля та культурного контексту. Ключові принципи адаптації маркетингових стратегій до зовнішніх ринків включають: відмову від механічного перенесення власної системи цінностей; врахування ставлення населення до вітчизняних та імпортованих товарів; врахування іміджу країни походження; адаптацію післяпродажного обслуговування; економічну доцільність адаптації [11].

Центральним принципом процесу адаптації є відмова від механічного перенесення внутрішніх підходів на зовнішні ринки. Неможна автоматично проєктувати на інші країни власну систему цінностей, стандарти чи комунікаційні моделі. Необхідно глибоко розуміти локальну культуру, побутові звички, мотивацію та очікування споживачів. Також доцільно враховувати рівень довіри до імпортованої продукції в цільовій країні, можливі упередження або, навпаки, підвищений інтерес до іноземних брендів. Репутація країни-виробника суттєво впливає на сприйняття товару споживачами. Цей чинник необхідно враховувати під час позиціонування продукту на зовнішньому ринку. Важливо також адаптувати післяпродажне обслуговування та сервісну підтримку відповідно до стандартів і очікувань, прийнятих у країні-ціль, що сприяє формуванню споживчої лояльності та довіри до бренду [1]. Крім того, адаптація має бути економічно обґрунтованою: кожна зміна у стратегії чи продукті повинна оцінюватися з погляду витрат і очікуваної вигоди. У багатьох випадках доцільно стандартизувати окремі елементи товару або маркетингового комплексу з метою зниження витрат і підвищення ефективності. Практичні стратегії адаптації маркетингової стратегії підприємства до зовнішніх ринків проаналізовано в табл. 2. У процесі виходу на зовнішні ринки, зокрема ринок Європейського Союзу, українські підприємства стикаються з необхідністю адаптації як продукції, так і маркетингової діяльності відповідно до специфіки цільового середовища. Адаптація маркетингової стратегії підприємств до вимог європейського ринку поділяється на два типи – вимушену та необхідну. Вимушена стосується

дотримання законодавчих, технічних, екологічних та регуляторних норм ЄС (REACH, ISO 14001, EMAS тощо), що включає сертифікацію продукції, приведення виробництва та логістики у відповідність до «зеленого курсу», виконання вимог до пакування, маркування, транспортування та ESG-звітності. Невиконання цих вимог унеможливило експорт і загрожує санкціями та втратою репутації.

Таблиця 2

Характеристика практичних стратегій адаптації маркетингової стратегії підприємства до зовнішніх ринків

Стратегія	Опис
Товар без змін	Продукт продається на зовнішньому ринку без модифікацій
Адаптований товар	Продукт змінюється відповідно до вимог і вподобань ринку
Частково адаптований товар	Модифікуються лише окремі елементи продукту
Розробка нового товару	Створення продукту спеціально для зовнішнього ринку
Просування без змін	Використання тих самих комунікаційних стратегій, що й на внутрішньому ринку
Адаптація комунікацій	Зміна рекламних повідомлень, каналів просування відповідно до місцевих особливостей
Подвійна адаптація	Одночасна адаптація як продукту, так і маркетингових комунікацій

Джерело: систематизовано автором на основі [1, 2, 7, 8, 10, 11, 13]

Необхідна адаптація має стратегічний характер і передбачає врахування культурних, поведінкових і споживчих особливостей ринку: адаптацію дизайну й упаковки, переклад матеріалів мовами споживачів, створення багатомовних сайтів та інтеграцію в європейське бізнес-середовище через виставки, онлайн-платформи й B2B-комунікації. Якщо вимушена адаптація забезпечує базову відповідність, то необхідна формує конкурентні переваги та довіру споживачів. Успіх українських підприємств у ЄС залежить від здатності поєднувати стандартизацію з локалізацією, мислити глобально й водночас діяти з урахуванням локального контексту [3, 9, 17].

Сучасні економічні реалії, в яких перебуває Україна, актуалізують необхідність переорієнтації зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств у напрямку Європейського Союзу, який виступає одним із ключових стратегічних партнерів. Ринок ЄС вирізняється високим рівнем конкуренції, складною багаторівневою системою регуляторних вимог, значною часткою високотехнологічного виробництва, а також жорсткими екологічними та якісними стандартами. Високий рівень професійної підготовки, здатність швидко адаптуватися до нових технологій, комунікувати у міжнародному середовищі та креативно вирішувати проблеми формують основу для ефективної адаптації бізнес-стратегії. Відповідно, українські компанії змушені адаптувати свої бізнес-моделі, управлінські підходи та маркетингові стратегії до нових умов функціонування, що вимагає не лише технічного чи юридичного узгодження, а й глибокого розуміння особливостей ринкового середовища ЄС.

Аналіз та систематизація наукової літератури дозволяють виокремити низку ключових характеристик цього середовища. По-перше, ринок ЄС є надзвичайно фрагментованим за культурними, мовними, поведінковими та економічними ознаками, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до маркетингової політики в межах окремих країн-членів. По-друге, висока насиченість ринку товарами та послугами потребує від компаній особливої уваги до інноваційності, якості та ціннісної пропозиції продукту. По-третє, споживачі в ЄС характеризуються високим рівнем екологічної свідомості, значним впливом соціальних та етичних чинників на купівельні рішення, що вимагає від бізнесу відповідальної поведінки, прозорості та сталого розвитку. По-четверте, функціонування на ринку ЄС неможливе без дотримання складної нормативно-правової бази, яка регламентує всі етапи виробництва, маркування, логістики, маркетингових комунікацій і післяпродажного обслуговування [8, 10].

Таким чином, для успішної інтеграції до європейського економічного простору українським підприємствам необхідно здійснювати не лише технічну та правову адаптацію, але й стратегічну трансформацію своєї маркетингової діяльності з урахуванням особливостей споживчої поведінки, конкуренції, регуляторного середовища та очікувань стейкхолдерів на ринку ЄС. Крім цього, розвиток маркетингової стратегії підприємств у цифровому середовищі має базуватися не лише на інноваційних продуктах та технологічних рішеннях, а й на інвестиціях у персонал, що забезпечують інтеграцію на ринок ЄС та формування стійких конкурентних переваг. В процесі адаптації маркетингових стратегій українських компаній до ринків ЄС необхідно також враховувати наступні тренди та виклики:

в умовах нових викликів (цифрова трансформація, «зелений курс», геополітична нестабільність) ЄС переходить до моделі «відкритої стратегічної автономії», поєднуючи відкритість із прагненням зменшити критичну залежність від окремих партнерів та захищати власні інтереси; лібералізація торговельних відносин із партнерами (наприклад, з Україною) супроводжується тимчасовим скасуванням мит, квот і антидемпінгових заходів, але водночас вимагає дотримання європейських стандартів, процедур і принципів верховенства права.

З урахуванням виокремлених характеристик торговельної політики ЄС, для українських компаній відкривається низка важливих можливостей, які можуть сприяти розширенню їхньої присутності на ринку ЄС та підвищенню конкурентоспроможності, а саме: доступ до єдиного європейського ринку, підвищення стандартів якості продукції, інтеграція в європейські виробничі ланцюги, отримання інвестицій та технологій, преференційний доступ у рамках GSP+. Прозора та уніфікована торговельна політика ЄС створює привабливі умови для європейських інвесторів, що відкриває можливості для: створення спільних підприємств; залучення інновацій і технологій; розвитку експортно-орієнтованого виробництва в Україні. Хоча Україна вже має поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі з ЄС, збереження режиму GSP+ для окремих товарних груп дозволяє використовувати додаткові тарифні переваги. ЄС прагне зменшити залежність від постачання з Китаю та інших ризикованих країн, що створює вікно можливостей для українських виробників (особливо в агросекторі, металургії, IT та переробній промисловості) [1, 7]. Таким чином, українські компанії можуть зайняти нішу на ринку ЄС не лише як експортери, але і як інтегровані партнери у європейських ланцюгах доданої вартості, за умов адаптації до вимог регуляторної, технічної та екологічної політики Євросоюзу. Адаптація маркетингової стратегії підприємств до ринку ЄС відкриває можливості для розширення клієнтської бази, укладання довгострокових контрактів і доступу до фінансових інструментів ЄС.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні доведено, що людський капітал виступає ключовим чинником адаптації маркетингової стратегії підприємств у цифровому середовищі, оскільки саме компетентності, гнучкість та інноваційний потенціал персоналу визначають здатність компаній ефективно реагувати на виклики воєнного часу та інтегруватися у міжнародні ринки. Встановлено, що адаптація маркетингової стратегії підприємств до умов цифрової економіки та європейського ринку має ґрунтуватися на поєднанні: цифрової трансформації, екологічної орієнтації, інтернаціоналізації діяльності та активного використання інституційних інструментів підтримки. Уточнено, що адаптація маркетингової стратегії підприємств до умов цифрової економіки та європейського ринку повинна включати не лише цифрові рішення (CRM, ERP, SEO, контент-маркетинг), а й напрями розвитку персоналу – оволодіння цифровими навичками, знаннями міжнародного контрактного права, екологічного менеджменту та кроскультурної комунікації. Обґрунтовано, що цифрові інструменти (CRM, SEO, контент-маркетинг, B2B-платформи) сприяють підвищенню прозорості, оперативності та результативності комунікацій, а також забезпечують сталі канали інтеграції у міжнародні бізнес-мережі. Доведено, що поєднання інноваційних технологій та розвитку людського капіталу створює основу для стійкості маркетингової стратегії та забезпечує готовність підприємства до виходу на європейський ринок навіть в умовах воєнних викликів. Практичним значенням результатів є те, що запропоновані підходи можуть бути використані українськими підприємствами для побудови ефективної маркетингової стратегії в умовах цифровізації, ефективних управлінських рішень, у сфері маркетингового моніторингу, вибору цифрових каналів комунікацій, формування екологічно орієнтованої продуктової стратегії та оптимізації контрактної політики що забезпечує підвищення їхньої конкурентоспроможності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бала О., Івацик В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. Академічні візії. 2024. Вип. 29. 8 с. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/960>
2. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 75–82. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3630>

3. Босовська М., Бовш Л. Цифрова трансформація маркетингу в умовах глобальної конкуренції. Економіка і організація управління. 2023. Вип. 3. С. 45–53. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1329>
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2020. 717 с.
5. Грішнова О. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Знання, 2020. 368 с.
6. Дюк О., Даляк Н., Коневич С. Digital-маркетинг на європейському ринку: виклики внаслідок війни в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 136–142. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4994>
7. Квасова Л., Курбацька Л., Лозовий Д. Формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. Економіка та суспільство. 2023. № 55. С. 101–107. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2926>
8. Ковбатиук М. В., Шкляр В. В., Ковбатиук Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. Проблеми економіки. 2022. № 4(54). С. 156–162. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf
9. Лозовий Д., Князева Т. Використання CRM-систем у процесі цифрової трансформації маркетингу. Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 112–118. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-6_0-pages-112_118.pdf
10. Маковецька І. М., Байдін М. В., Лисаченко О. В. Розробка стратегії виходу українського підприємства на міжнародний ринок бізнесу в сучасних умовах. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2(41). С. 40–44. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2814>
11. Охріменко А. Сучасні підходи до стратегічного управління маркетингом підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 2. С. 77–85. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/issue/view/160>
12. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
13. Ярмолюк О., Ковбатиук М. Інтернаціоналізація підприємств: маркетингові інструменти розвитку. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С. 54–61. URL: <https://vesu-journal.com/article/view/1122>
14. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2020. 760 p.
15. Кузьминчук Н.В. Забезпечення фінансово-бюджетного регулювання розвитку регіонів: підходи, методи, напрямки реалізації: монографія. Львів: Ліга-Прес, 2012. 624 с.
16. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М. Підходи до діагностики соціально-економічного потенціалу регіону як основи ефективної стратегії управління Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 4. С. 269–284
17. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD Publishing, Paris, 2024. <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>

REFERENCES:

1. Bala O., Ivatsyk V. Vykhid na mizhnarodni rynky dlia ukrainskykh pidpriemstv: novi vyklyky voiennoho chasu. Akademichni vizii. 2024. Vyp. 29. 8 s. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/960>.
2. Bilous S., Kalyta N. Udoshkonalennia marketynhovoï diïalnosti v zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. No 60. S. 75–82. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3630>.
3. Bosovska M., Bovsh L. Tsyfrova transformatsiia marketynhu v umovakh hlobalnoi konkurentsii. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia. 2023. Vyp. 3. S. 45–53. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/1329>.
4. Harkavenko S. S. Marketynh: pidruchnyk. Kyiv: Libra, 2020. 717 s.
5. Hrishnova O. Liudskiy kapital: formuvannia v systemi osvity i profesiinoi pidhotovky. Kyiv: Znannia, 2020. 368 s.
6. Diuk O., Daliak N., Konevych S. Digital-marketynh na yevropeiskomu rynku: vyklyky vnaslidok viiny v Ukraini. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. No 68. S. 136–142. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4994>.
7. Kvasova L., Kurbatska L., Lozovyi D. Formuvannia marketynhovoï stratehii vykhodu pidpriemstva na zovnishnii rynek. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. No 55. S. 101–107. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2926>.
8. Kovbatiuk M. V., Shkliar V. V., Kovbatiuk H. O. Stratehii vykhodu pidpriemstv na mizhnarodni rynky za rivniamy upravlinnia. Problemy ekonomiky. 2022. No 4(54). S. 156–162. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0-pages-156_162.pdf.

9. Lozovyi D., Kniazeva T. Vykorystannia CRM-system u protsesi tsyfrovoy transformatsii marketynhu. Biznes Inform. 2023. No 6. S. 112–118. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-6_0-pages-112_118.pdf.
10. Makovetska I. M., Baidin M. V., Lysachenko O. V. Rozrobka stratehii vykhodu ukrainskoho pidpriemstva na mizhnarodnyi rynek biznesu v suchasnykh umovakh. Ekonomika. Menedzhment. Biznes. 2023. No 1-2(41). S. 40–44. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2814>.
11. Okhrimenko A. Suchasni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia marketynhom pidpriemstva. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2022. No 2. S. 77–85. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/issue/view/160>.
12. Porter M. Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzei i konkurentiv / per. z anhl. N. Koshmanenko. Kyiv: Nash format, 2020. 424 s.
13. Yarmoliuk O., Kovbatiuk M. Internatsionalizatsiia pidpriemstv: marketynhovi instrumenty rozvytku. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. 2022. No 2. S. 54–61. URL: <https://vesu-journal.com/article/view/1122>.
14. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2020. 760 p.
15. Kuzmynchuk N.V. Zabezpechennia finansovo-biudzhethnoho rehuliuвання rozvytku rehioniv: pidkhody, metody, napriamky realizatsii: monohrafiia. Lviv: Liha-Pres, 2012. 624 s.
16. Kuzmynchuk N.V., Kutsenko T.M. Pidkhody do diahnostyky sotsialno-ekonomichnoho potentsialu rehionu yak osnovy efektyvnoi stratehii upravlinnia. Marketynh i menedzhment innovatsii. 2016. No 4. S. 269–284.
17. OECD. Pidvyshchennia stiikosti shliakom pryskorennia tsyfrovoy transformatsii biznesu v Ukraini. OECD Publishing, Paris, 2024. <https://doi.org/10.1787/5d9e86a7-uk>

ADAPTATION OF MARKETING STRATEGIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

KUZMYNCHUK Nataliya, PYSAREVSKA Hanna, KUTSENKO Tetiana
V.N. Karazin Kharkiv National University

The study addresses the problem of adapting enterprise marketing strategies to the challenges of the digital economy. In today's economic environment, the rapid development of digital technologies has significantly transformed business activities, reshaping both strategic and operational management. Intensified competition, dynamic consumer behavior, the emergence of new communication channels, and the digitalization of business processes require not only tactical decisions but also strategic adaptation of marketing systems. The research emphasizes the importance of developing an organizational and economic mechanism that ensures effective adjustment of marketing strategies to the digital environment, increases competitiveness, and strengthens enterprise resilience under conditions of global uncertainty and wartime challenges. The purpose of the study is to develop such a mechanism, combining digital tools, human capital development, and proactive management. The proposed approach involves strategic alignment of marketing and corporate goals, organizational support through flexible teams, competence development and innovative culture, as well as adequate budgeting, investment in digital technologies, and cost optimization. Digital infrastructure includes data management platforms, CRM/ERP systems, cloud services, and real-time analytics. Risk management, scenario planning, and rapid response are highlighted as particularly relevant in wartime conditions. Human capital is identified as the decisive factor of successful transformation, requiring digital skills, creativity, and proactive thinking, supported by corporate training, motivation, and talent retention systems. The study proposes a step-by-step adaptation model: digital maturity assessment, stakeholder involvement, tool selection and integration, pilot testing, scaling, and continuous KPI monitoring (CAC, CLV, ROI, digital engagement). The findings confirm that effective marketing adaptation requires a systemic and proactive approach combining forecasting, organizational readiness, economic rationality, and technological support. The practical significance of the research lies in strengthening competitiveness, enhancing market positions, and fostering customer-oriented models. Future research prospects include the development of industry-specific adaptation models, the use of artificial intelligence and machine learning in marketing strategy, and the creation of digital maturity assessment systems.

Keywords: organizational and economic mechanism, adaptation, marketing strategy, enterprise, human capital, competitiveness, digital transformation, sustainability.