

13. Morris M., Schindehutte M., Allen J. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*. 2019. № 58. P. 726–735.
14. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human Centric and Resilient European Industry. Luxembourg, LU: European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2021. 304 p.
15. Iivari P., Komi M., Tihinen M., Valtanen K. Toward Ecosystemic Business Models in the Context of Industrial Internet. *Journal of Business Models*. 2018. № 6. P. 168–177.

References.

1. Strange, R. (2017). Industry 4.0: Global value chains and international business. *Multinational Business Review*, 25(4), 174–184.
2. Ibarra, D. (2018). Business model innovation through Industry 4.0: A review. *11th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2018*, 5–6 Oct. 2018, Targu Mures, 4–10.
3. Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0 – A human-centric solution. *Sustainability*, 11(16), 371–385.
4. Longo, F., Padovano, A., & Umbrello, S. (2020). Value-oriented and ethical technology engineering in Industry 5.0: A human-centric perspective for the design of the factory of the future. *Applied Sciences*, 10(12), 182–200.
5. Leong, Y. K., Tan, J. H., Chew, K. W., & Show, P. L. (2020). *The prospect of Industry 5.0 in biomanufacturing*. New York: CRC Press.
6. AVEVA. (n.d.). AVEVA World Digital Now on Demand. Available at: <https://www.avevaworld.com>.
7. Maddikunta, P. K. R., Pham, Q.-V., & Ba, P. (2021). Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. *Journal of Industrial Information Integration*, 8, 257–271.
8. Thakur, P., & Sehgal, V. K. (2021). Emerging architecture for heterogeneous smart cyber-physical systems for Industry 5.0. *Computers & Industrial Engineering*, 11, 201–224.
9. Jonker, J., & Faber, N. (2021). *Organizing for sustainability: A guide to developing new business models*. Cham: Palgrave Macmillan.
10. Schwab, K. (2021). *The Fifth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
11. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2016). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1–25.
12. Arnold, C. (2020). Innovative business models for the industrial internet of things. *BHM Berg- und Hüttenmännische Monatshefte*, 169(9), 371–381.
13. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2019). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726–735.
14. Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry*. Luxembourg: European Commission, Directorate-General for Research and Innovation.
15. Iivari, P., Komi, M., Tihinen, M., & Valtanen, K. (2018). Toward ecosystemic business models in the context of industrial internet. *Journal of Business Models*, 6, 168–177.

Abstract.

Belinskyi V. Conceptual basis of strategic development of enterprises under the emergence of industry 5.0.

The article examines the conceptual principles of strategic development of enterprises in the conditions of the formation of Industry 5.0. Industry 5.0 is the next stage of industrial development, which combines the achievements of the fourth industrial revolution with human-centered, stable, and sustainable principles. The main challenge for enterprises is a harmonious combination of technological innovations and socio-economic needs. The study's relevance is determined by the need for enterprises to adapt to new conditions dictated by the emergence of Industry 5.0. Traditional approaches to strategic development are losing their effectiveness in today's digital transformation, intelligent automation, and a human-centric approach. In this connection, there is a need for new approaches to the strategic development of enterprises. The main challenges and opportunities facing modern enterprises in the context of digital transformation, intelligent automation, and a human-centric approach have been identified. The key directions of forming enterprise development strategies, which are based on sustainable development, innovation, and adaptability principles, are substantiated. A strategic management model that considers the synergy of technological innovations and socio-economic factors is proposed. The emergence of Industry 5.0 requires enterprises to adopt new approaches to strategic management focused on the synergy of technological progress, social responsibility, and sustainable development. Successful enterprises of the future will be those that can respond flexibly to challenges, effectively integrate digital technologies, and create value for society. The study's results indicate that enterprises' strategic development in Industry 5.0 should be based on integrating digital technologies, adaptive management, and orientation towards sustainable development. The proposed management model allows enterprises to increase work efficiency, ensure competitive advantages, and adapt to changes in the external environment. It is recommended that enterprises intensify investments in digitization, develop personnel potential in high technologies, and use analytical tools to monitor strategic development.

Keywords: Industry 5.0, strategic development, digital transformation, sustainable development, innovation, entrepreneurship, enterprise management, strategic development management, enterprise.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Белінський В. С., Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємств в умовах становлення індустрії 5.0. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 120–124.

Belinskyi V. Conceptual basis of strategic development of enterprises under the emergence of industry 5.0. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 6, pp. 120–124.

УДК: 658.8:004; 658.8:338; JEL classification: F40; M20; L10

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-25>

ПІДДУБНА Людмила Іванівна¹, док-р економічних наук, професор, <https://orcid.org/0000-0002-9471-2820>
ДЖАББАРОВ Тимур Акберович¹, аспірант, <https://orcid.org/0009-0006-4894-4109>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Піддубна Л. І., Джаббаров Т. А. Концептуальні засади формування маркетингових стратегій міжнародних компаній.

Створення дієвих маркетингових стратегій є основним елементом забезпечення конкурентоспроможності міжнародних компаній в умовах глобалізації, швидких змін ринкового середовища та зростання геополітичних загроз. Сучасний

¹ кафедра Міжнародної економіки і менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА» № 6 / 2024

Всеукраїнський науковий журнал

міжнародний бізнес зіштовхується з рядом викликів, серед яких можна виділити валютну нестабільність, політичні обмеження, зміну споживчих пріоритетів, збої в логістичних мережах і необхідність дотримання екологічних стандартів. Ці фактори вимагають розробки адаптивних стратегій, які базуються на управлінні ризиками, враховують особливості міжнародних ринків і активно використовують передові цифрові інструменти для досягнення ефективності. Метою дослідження є аналіз теоретичних основ формування маркетингових стратегій для міжнародних компаній, ідентифікація ключових ризиків, що виникають у процесі їх впровадження, а також розробка рекомендацій щодо адаптації до актуальних викликів сучасного бізнес-середовища. Об'єктом дослідження є маркетингові стратегії міжнародних компаній, а предметом – підходи до їх адаптації у нестабільному бізнес-середовищі. Для виконання поставлених завдань використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу та узагальнення. Вони дозволили ідентифікувати основні ризики, оцінити ефективність різних підходів до адаптації стратегій і розробити рекомендації щодо їх мінімізації. Аналіз кейсів міжнародних компаній та контент-аналіз наукових джерел забезпечили виявлення сучасних тенденцій у міжнародному маркетингу, зокрема впровадження цифрових рішень, локалізації брендів і гнучких стратегій позиціонування. У ході проведеного дослідження було виявлено основні ризики, що мають вплив на реалізацію маркетингових стратегій. До них належать економічні, політичні, соціокультурні та логістичні чинники. Було проаналізовано підходи до зниження їх впливу, зокрема шляхом цифровізації бізнес-процесів, адаптації до специфіки локальних ринків, використання гнучких управлінських моделей і впровадження принципів сталого розвитку. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління брендом, оптимізацію комунікаційних каналів, зниження ризиків і посилення конкурентних переваг міжнародних компаній. Отримані результати можуть бути практично застосовані для вдосконалення маркетингових стратегій у сфері міжнародного бізнесу. Подальші дослідження варто спрямувати на аналіз впливу автоматизації та штучного інтелекту на маркетингову діяльність у контексті глобальних економічних змін.

Ключові слова: міжнародні компанії, підприємство, маркетингова стратегія, ризик-орієнтований підхід, цифровізація, маркетингові інструменти, міжнародна економіка.

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби на міжнародних ринках формування ефективних маркетингових стратегій міжнародних компаній є однією з ключових передумов їхнього сталого розвитку. Зовнішнє середовище таких компаній є динамічним та багатовимірним, що обумовлює необхідність врахування значної кількості факторів, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні та культурні аспекти. Зокрема, особливості споживчої поведінки, бар'єри сприйняття товарів, відмінності в менталітеті та культурних цінностях значно ускладнюють просування продукції на нові ринки.

Проблема розробки ризик-орієнтованих маркетингових стратегій набуває особливої важливості в умовах зростаючої нестабільності, з якою стикаються міжнародні компанії. Основні виклики пов'язані з непередбачуваними валютними коливаннями, змінами у законодавчому середовищі, геополітичними конфліктами та кризовими ситуаціями. Це обумовлює потребу у створенні нових методів просування продукції, які б сприяли зменшенню потенційних загроз і дозволяли ефективно використовувати ринкові можливості.

Важливим чинником, який загострив актуальність цієї проблеми, стала війна в Україні, що суттєво вплинула на функціонування міжнародних компаній і змусила їх переосмислити свої маркетингові стратегії. Якщо раніше основний акцент робився на розширенні присутності та завоюванні нових ринків, то нині головними завданнями стали збереження ринкових позицій, адаптація до нових умов і зниження ризиків. Це особливо актуально для сегменту товарів повсякденного попиту, який відрізняється високою оборотністю, чутливістю до цінкових змін і значною роллю брендування у формуванні споживчих уподобань.

Таким чином, у межах цього дослідження пропонується розглянути концептуальні засади формування маркетингових стратегій міжнародних компаній, визначити основні джерела ризиків, що виникають у процесі реалізації таких стратегій на міжнародних ринках, та розробити рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій до сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Актуальність теми дослідження підтверджується значною увагою вітчизняних та зарубіжних дослідників до проблематики формування маркетингових стратегій міжнародних компаній, їх адаптації до сучасних викликів та ризик-орієнтованого підходу в управлінні. Зокрема, вітчизняні дослідники Стадник В. В., Іжевський П. Г., Головчук Ю. О. [1], Паламарчук Н. О. [2], Пономаренко Т. В. [3], Корж М. В. [5], Шлапак А., Іващенко О., Никонюк К. [6], Корнієнко Т. [7] розглядають питання маркетингу взаємодії, міжнародних маркетингових стратегій, конкурентних переваг підприємств та ризик-орієнтованого підходу у маркетинговій діяльності. Зарубіжні дослідники Gómez-Prado R., Alvarez-Risco A., Sánchez-Palomino J. [4], Massa S., Annosi M. C., Marchegiani L., Messeni Petruzzelli A. [8], Florido-Benítez L. [9], Bargoni A., Jabeen F., Santoro G., Ferraris A. [10], Olivieri M., Testa G. [11] приділяють увагу питанням міжнародного бізнесу, цифрових стратегій маркетингу, використання соціальних медіа та сучасних маркетингових інструментів для управління конкурентними перевагами. Таким чином, наукові дослідження охоплюють широкий спектр питань, що свідчить про актуальність теми та необхідність її подальшого вивчення в умовах змін глобального бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження концептуальних засад формування маркетингових стратегій міжнародних компаній, визначення ключових ризиків, що виникають у процесі їх реалізації на глобальних ринках, а також розробка рекомендацій щодо адаптації маркетингових стратегій до сучасних викликів та нестабільного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування маркетингових стратегій міжнародних компаній у сучасних умовах вимагає врахування концепції маркетингу взаємодії (Relationship Marketing), яка спрямована на створення стабільних і довготривалих відносин із партнерами та споживачами. Ця концепція є фундаментальною для стратегій компаній, що функціонують у середовищі інформаційної економіки, де інноваційна діяльність все частіше виходить за межі окремого підприємства.

Ефективність таких стратегій залежить від координації зусиль різних суб'єктів господарювання, що дає змогу досягти синергетичного ефекту, підвищити інноваційний потенціал і покращити фінансові результати учасників партнерської взаємодії. Такий підхід не лише стимулює розвиток інновацій, а й зміцнює конкурентні позиції компаній у довгостроковій перспективі [1].

В умовах глобального ринкового середовища, де конкуренція набуває формату співконкуренції (coopetition), маркетинг взаємодії дедалі більше сприяє розвитку партнерських відносин між компаніями. Це зумовлює трансформацію традиційних підходів до побудови маркетингових стратегій, акцентуючи увагу на міжсуб'єктних комунікаціях і кооперації. Менші гравці на ринку змушені об'єднувати свої ресурси, щоб ефективно протистояти домінуванню транснаціональних корпораций. Такі зміни впливають на характер взаємовідносин між виробниками, постачальниками та споживачами, а також сприяють адаптації маркетингових інструментів до специфіки нового конкурентного середовища.

Сучасні підходи до маркетингу взаємодії акцентують увагу на створенні інтегрованих мережових структур, у яких ключовою умовою успіху є здатність компаній до ефективної співпраці в межах

ланцюгів створення цінності. У рамках таких мереж підприємства змагаються не лише за кінцевого споживача, але й за роль стратегічного партнера, що забезпечує доступ до ключових ресурсів. Водночас окремі галузі, наприклад, машинобудування, більше потребують стабільних партнерських відносин, орієнтованих на довгострокову співпрацю. Це обумовлюється специфікою тривалих циклів розробки й постачання, що зумовлює важливість прогнозованості та надійності бізнес-зв'язків [2].

Розвиток маркетингових стратегій міжнародних компаній значною мірою базується на інтеграції інноваційного потенціалу через ефективне управління партнерськими мережами. Це дозволяє підприємствам швидко реагувати на мінливість ринку, знижувати ризики, адаптувати продукцію до запитів споживачів і підвищувати ефективність стратегічних ініціатив.

Застосування принципів маркетингу взаємодії не лише сприяє удосконаленню внутрішніх бізнес-процесів компанії, але й створює нові можливості для виходу на ринок завдяки ефективному використанню спільних ресурсів (табл. 1). Це своєю чергою забезпечує зростання конкурентних переваг, стимулює інноваційний розвиток і сприяє стабільному зростанню компанії в умовах глобалізованої економіки.

Таблиця 1

Основні складові маркетингу взаємодії, їхній вплив та приклади реалізації міжнародними компаніями

Складова	Зміст	Вплив на компанію	Приклад реалізації (міжнародні компанії)
Довгострокові відносини	Орієнтація на збереження клієнтів та партнерів, а не лише їхнє залучення	Підвищує лояльність клієнтів, формує стабільний дохід	Amazon Prime – програма лояльності, що забезпечує ексклюзивні переваги для підписників (безкоштовна доставка, доступ до контенту)
Інноваційний потенціал	Використання спільних ресурсів для розробки нових продуктів та технологій	Підвищує конкурентоспроможність, забезпечує стійкий розвиток	Apple – створення екосистеми пристроїв (iPhone, iPad, Mac, Apple Watch) та інтеграція сервісів (iCloud, Apple Music) для посилення зв'язку з клієнтами
Кооперація у бізнес-мережах	Спільне управління ланцюгом створення споживчої цінності	Оптимізація витрат, ефективне використання ресурсів	Toyota – концепція "Just-in-Time" у співпраці з постачальниками для мінімізації витрат і підвищення ефективності
Маркетингові комунікації	Взаємодія із споживачами, партнерами, постачальниками на основі персоналізованого підходу	Підвищує ефективність продажів, формує довіру до бренду	Nike – персоналізовані рекламні кампанії (наприклад, «Nike By You» – можливість кастомізації взуття)
Цифрові технології	Використання CRM-систем, Big Data, аналітики для розуміння потреб клієнтів	Забезпечує гнучкість та оперативність маркетингових рішень	Netflix – використання алгоритмів рекомендацій на основі переглядів користувачів

Джерело: узагальнено автором на основі [3-4].

Функціонування міжнародних компаній на глобальних ринках супроводжується численними ризиками, які значною мірою впливають на їхню конкурентоспроможність та стійкість бізнес-моделі. Серед основних ризиків вирізняються економічні, ринкові, культурні, соціальні, політичні та маркетингові чинники. Економічні ризики охоплюють фінансові коливання, які можуть впливати на собівартість продукції та рівень прибутковості компаній, особливо в умовах зміни цін на сировину або зростання виробничих витрат. Ринкові виклики, такі як зміна споживчих уподобань, зростання конкурентного тиску чи насичення ринку, можуть стати причиною втрати частки ринку в окремих регіонах. Додаткові бар'єри для просування продукції створюють культурні та соціальні особливості, пов'язані з відмінностями у споживчій поведінці та ціннісних орієнтаціях.

Політичні ризики, наприклад, зміни у державному регулюванні, санкції або військові конфлікти, часто стають визначальними для умов функціонування міжнародних компаній і можуть змусити їх вийти з певних ринків [5].

Серед усіх ризиків особливе значення мають маркетингові фактори, оскільки вони безпосередньо впливають на реалізацію стратегічних завдань компанії. До таких ризиків можна віднести неточне визначення споживчих потреб, неефективне позиціонування бренду, невідповідність цінової політики очікуванням клієнтів, а також проблеми з якістю продукції чи організацією каналів збуту. В умовах глобалізації та нестабільності макроекономічного середовища ці виклики посилюються через нестабільність інформаційних потоків і швидкі зміни ринкової кон'юнктури. Нездатність компанії швидко й

ефективно реагувати на такі загрози може призвести до зниження її конкурентоспроможності.

Для подолання цих ризиків міжнародні компанії застосовують ризик-орієнтований підхід до маркетингового управління. Основні етапи управління ризиками включають ідентифікацію ризиків, їх аналіз, розробку стратегій реагування, реалізацію заходів та постійний моніторинг. Залежно від типу ризику та його впливу компанії обирають одну з таких стратегій: ухилення від ризику, передача його через страхування або аутсорсинг, зниження за допомогою оптимізації процесів чи диверсифікації ринків або прийняття ризику у межах усвідомленої стратегії. Ефективне управління залежить від рівня гнучкості компанії та її готовності швидко адаптуватися до змін середовища [6].

Практична реалізація таких стратегій спостерігається у відповідях міжнародних компаній на економічні кризи або геополітичну нестабільність. Наприклад, скорочення присутності на окремих ринках, адаптація виробничих процесів до локальних умов або інвестування в локалізацію виробництва дозволяють компаніям мінімізувати ризики. Інші підходи включають зміну каналів збуту чи розширення асортименту продукції для зниження залежності від нестабільних ринків. Таким чином, ризик-орієнтовані маркетингові стратегії сприяють збереженню конкурентних переваг компаній, знижують негативний вплив глобальних викликів і забезпечують їхню стійкість у змінних умовах глобальної економіки (табл. 2).

Таблиця 2

Концептуальні засади формування маркетингових стратегій міжнародних компаній

Концептуальні засади формування маркетингових стратегій	Основні джерела ризиків у міжнародному середовищі	Рекомендації щодо адаптації маркетингових стратегій
Гнучкість та адаптивність стратегії	Економічні ризики: валютні коливання, інфляційні процеси, фінансова нестабільність, кризи на міжнародних ринках, обмеження інвестування, нестабільність ринкової кон'юнктури.	Розробка багатоваріантних маркетингових стратегій із можливістю оперативної зміни пріоритетів; використання стратегій хеджування валютних ризиків; диверсифікація джерел фінансування; впровадження антикризових стратегій маркетингу.
Цифровізація маркетингової діяльності	Маркетингові ризики: невідповідність продукції очікуванням споживачів, неефективне позиціонування, слабка комунікаційна стратегія, низький рівень персоналізації маркетингових кампаній, низька залученість клієнтів у бренд.	Використання Big Data та штучного інтелекту для аналізу поведінки споживачів і прогнозування попиту; впровадження CRM-систем для покращення персоналізованого маркетингу; застосування омніканальних маркетингових комунікацій для посилення взаємодії зі споживачами.
Локалізація продуктів та бренду	Культурні та соціальні ризики: відмінності у споживчих вподобаннях, традиціях, менталітеті, бар'єри сприйняття бренду через особливості національної культури, демографічні зміни.	Проведення комплексного маркетингового дослідження локальних ринків; адаптація продуктового портфеля відповідно до регіональних уподобань; розробка диференційованих маркетингових кампаній із урахуванням культурних особливостей; співпраця з локальними партнерами для посилення довіри до бренду.
Ризик-орієнтований підхід до маркетингу	Політичні ризики: зміни у законодавстві та регулюванні бізнесу, торговельні бар'єри, санкційна політика, військові конфлікти, державне втручання у діяльність компаній.	Моніторинг регуляторних змін і аналіз їхнього впливу на маркетингові стратегії; диверсифікація ринків збуту для зниження залежності від окремих регіонів; налагодження співпраці з місцевими компаніями для зменшення політичних загроз; використання стратегій корпоративної соціальної відповідальності (CSR) для формування позитивного іміджу компанії в умовах нестабільності.
Орієнтація на сталий розвиток	Репутаційні ризики: посилення екологічних стандартів, соціальна відповідальність компанії, зміна очікувань споживачів щодо стійкого розвитку, ризики «зеленого» маркетингу.	Впровадження ESG-стратегії (екологічне, соціальне та корпоративне управління); активне інформування споживачів про екологічні ініціативи компанії; розвиток екологічно чистих продуктів і відповідальне постачання сировини; створення довгострокових програм соціального партнерства.
Оптимізація логістичних та збутових каналів	Логістичні ризики: збої у ланцюгах постачання, обмеження імпорту та експорту, дефіцит ключових ресурсів, нестабільність роботи дистрибуційних мереж, зміни у міжнародній транспортній системі.	Використання стратегій багатоканального збуту для зниження залежності від окремих постачальників; розширення географії виробничих потужностей і складів у стратегічно важливих регіонах; застосування цифрових рішень для управління ланцюгами постачання (SCM-системи, блокчейн у логістиці).

Джерело: узагальнено автором на основі [9-11].

Ефективне управління маркетинговими стратегіями міжнародних компаній вимагає їхньої тісної інтеграції з ресурсними можливостями підприємства. Така інтеграція досягається шляхом координації маркетингової діяльності, що сприяє не лише ефективному використанню маркетингових інструментів, але й посиленню конкурентних переваг. Ключовим елементом цього процесу є встановлення довгострокових зв'язків між

маркетинговими стратегіями та операційними процесами компанії, що забезпечує адаптацію її діяльності до динамічних змін ринкового середовища. Крім того, системний підхід дозволяє підприємству краще прогнозувати наслідки впровадження інновацій (особливо на міжнародних ринках), які характеризуються високою швидкістю змін. Важливим є також забезпечення зворотного зв'язку, який дозволяє оперативно

коригувати маркетингові заходи відповідно до змін зовнішнього середовища [7].

Процес розробки маркетингової стратегії для міжнародної компанії базується на чіткому визначенні цільових ринкових сегментів та врахуванні специфіки кожного з них. Після цього формується детальний план, що охоплює всі етапи діяльності компанії, зокрема виробничу та збутову складові. На цьому етапі особливе значення має призначення відповідальних осіб, визначення часових меж і проведення оцінки необхідних витрат для ефективної реалізації стратегії. Подальша організація маркетингової діяльності сприяє її ефективному включенню в загальну стратегію розвитку компанії. При цьому основний акцент робиться на зміцненні позицій на нових ринках, впровадженні інноваційних продуктів і оптимізації каналів збуту. Відповідним стратегічним рішенням місії компанії та її ресурсним можливостям є визначальним чинником успішної діяльності, забезпечуючи стабільність на ринку та здатність оперативного адаптуватися до змін у конкурентному середовищі.

Формування маркетингової стратегії міжнародною компанією залежить від таких факторів як ринкова позиція, ресурсна база, особливості продукції та загальна ринкова ситуація. Виконання поставлених цілей можливе лише за умови впровадження комплексного підходу, який охоплює всі ключові аспекти маркетингової діяльності. До них належать правильне позиціонування продукту на ринку, розробка ефективних комунікаційних стратегій, формування цінової політики та ефективне управління каналами збуту. Важливе значення у цьому процесі має інформаційне забезпечення, яке дозволяє швидко реагувати на зміни у споживчих вподобаннях і вносити корективи до стратегії відповідно до актуальних ринкових умов [8].

Основними загрозами для міжнародного бізнесу є економічна нестабільність, зміни в нормативно-правовому регулюванні, соціокультурні бар'єри, репутаційні ризики та порушення

логістичних процесів. Для ефективного реагування на ці виклики компанії повинні впроваджувати сучасні цифрові технології, адаптувати свої маркетингові стратегії відповідно до специфіки локальних ринків, дотримуватись принципів сталого розвитку та розширювати канали збуту шляхом їх диверсифікації. Дотримання цих принципів дозволить міжнародним компаніям не лише зберегти свою конкурентну позицію, але й сприяти довгостроковому зростанню у динамічному глобальному бізнес-середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження встановлено, що формування маркетингових стратегій міжнародних компаній здійснюється в умовах високої нестабільності глобального середовища. Основними викликами є економічні, політичні, соціокультурні та логістичні ризики, які впливають на ефективність реалізації стратегій. Зокрема, валютні коливання, зміни регуляторних умов, трансформація споживчих уподобань і порушення ланцюгів постачання потребують адаптації маркетингових підходів до сучасних викликів. Доведено, що впровадження маркетингу взаємодії та ризик-орієнтованого підходу дозволяє міжнародним компаніям формувати довгострокові партнерства, підвищувати конкурентоспроможність і мінімізувати ризики. Адаптація маркетингових стратегій має базуватися на цифровізації процесів, гнучкому позиціонуванні бренду, локалізації продукції під потреби локальних ринків та впровадженні принципів сталого розвитку. Практичне значення дослідження полягає у використанні запропонованих рекомендацій для вдосконалення маркетингових стратегій міжнародних компаній. Реалізація адаптивних підходів сприятиме зниженню ризиків, покращенню позиціонування бренду та забезпеченню стабільного розвитку на міжнародних ринках. Подальші дослідження можуть зосередитися на оцінці ризиків у маркетингових стратегіях та впливі цифрових технологій на їх ефективність.

Література.

1. Стадник В. В., Іжевський П. Г., Головчук Ю. О. Маркетинг взаємодії в розвитку інноваційного та ринкового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101>.
2. Паламарчук Н. О. Маркетингові стратегії ТНК: сучасні особливості формування та досвід країн ЄС. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 12. С. 313-317. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovi-strategiyi-tnk-suchasni-osoblivosti-formuvannya-ta-dosvid-krayin-es/viewer>.
3. Пономаренко Т. В. Особливості формування ризик орієнтованих маркетингових стратегій на міжнародному ринку споживчих товарів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 32. С. 166-174. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/534>.
4. Gómez-Prado, R., Alvarez-Risco, A., Sánchez-Palomino, J., Cuya-Velásquez, B.B., Esquerre-Botton, S., Leclercq-Machado, L., Castillo-Benancio, S., Arias-Meza, M., Jaramillo-Arévalo, M., De-La-Cruz-Díaz, M., Anderson-Seminario, M.d.l.M. and Del-Aguila-Arcatales, S. (2023), "International Business Theories", Alvarez-Risco, A., Rosen, M.A. and Del-Aguila-Arcatales, S. (Ed.) *Sustainable Management in COVID-19 Times (Advanced Series in Management, Vol. 30)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 1-56. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120230000030002>.
5. Корж М. В. Система управління інноваційним розвитком країни на основі використання міжнародних маркетингових стратегій. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. 2015. Вип. 1 (45), Том 1. С. 69-73. URL: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/45_15.pdf.
6. Шлапак А., Іващенко О., Никонюк К. Маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. *Економіка та суспільство* 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-72>.
7. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>.
8. Massa S., Annosi M.C., Marchegiani L., Messeni Petruzzelli A. Digital technologies and knowledge processes: new emerging strategies in international business. A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 27, No. 11, pp. 330-387. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0993>.
9. Florido-Benítez L. Digital Channels Improve Promotion and Communication Campaigns *Airport Marketing Strategies*, Emerald Publishing Limited, Leeds, 2024. pp. 109-154. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-082-420241007>.

10. *Bargoni A., Jabeen F., Santoro G., Ferraris A.* Growth hacking and international dynamic marketing capabilities: a conceptual framework and research propositions. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41. No. 1. pp. 74-106. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2022-0156>.

11. *Olivieri M., Testa, G.* Social media platforms use in startups' international marketing strategies: a multiple case study. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41, No. 5. pp. 1074-1101. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2023-0222>.

References.

1. *Stadnyk, V. V., Izhevskiy, P. H., & Holovchuk, Yu. O.* (2018). Marketynh vzaemodii v rozvytku innovatsiinoho ta rynkovoho potentsialu pidpriemstva [Relationship marketing in the development of the innovative and market potential of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika*, (2). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6101>.

2. *Palamarchuk, N. O.* (2016). Marketynhovi stratehii TNK: suchasni osoblyvosti formuvannya ta dosvid krain YeS [Marketing strategies of TNCs: current features of formation and the experience of EU countries]. *Biznes-Inform*, (12), pp. 313-317. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovi-strategii-tnk-suchasni-osoblyvosti-formuvannya-ta-dosvid-krain-es/viewer>.

3. *Ponomarenko, T. V.* (2022). Osoblyvosti formuvannya ryzyk oriietovanykh marketynhovykh stratehii na mizhnarodnomu rynku spozhyvchykh tovariv [Features of risk-oriented marketing strategies formation in the international consumer goods market]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (32), pp. 166-174. Available at: <https://nslubp.org.ua/index.php/journal/article/view/534>.

4. *Gómez-Prado, R., Álvarez-Risco, A., Sánchez-Palomino, J., Cuya-Velásquez, B. B., Esquerre-Botton, S., Leclercq-Machado, L., ... & Del-Aguila-Arcentales, S.* (2023). International business theories. In A. Álvarez-Risco, M. A. Rosen & S. Del-Aguila-Arcentales (Eds.), *Sustainable Management in COVID-19 Times (Advanced Series in Management, Vol. 30)* (pp. 1-56). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1877-63612023000030002>.

5. *Korzh, M. V.* (2015). Systema upravlinnia innovatsiinym rozvytkom krainy na osnovi vykorystannia mizhnarodnykh marketynhovykh stratehii [System of managing innovative development of the country based on international marketing strategies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: Seriya: Ekonomika*, vol. 1(45), part 1, pp. 69-73. Available at: http://www.visnyk-ekon-old.uzhnu.edu.ua/images/pubs/45/45_15.pdf.

6. *Shlapak, A., Ivashchenko, O., & Nikoniuk, K.* (2024). Marketynhovi stratehii mizhnarodnykh kompanii na ukrainskomu rynku tovariv povsiakdennoho popytu [Marketing strategies of international companies in the Ukrainian FMCG market]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-72>.

7. *Korniienko, T.* (2023). Marketynhovi stratehii u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Marketing strategies in shaping the competitive advantages of enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>.

8. *Massa, S., Annosi, M. C., Marchegiani, L., & Messeni Petruzzelli, A.* (2023). Digital technologies and knowledge processes: New emerging strategies in international business. A systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, vol. 27, no. 11, pp. 330-387. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2022-0993>.

9. *Florido-Benítez, L.* (2024). Digital channels improve promotion and communication campaigns. In *Airport Marketing Strategies* (pp. 109-154). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-082-420241007>.

10. *Bargoni A., Jabeen F., Santoro G., & Ferraris A.* (2024). Growth hacking and international dynamic marketing capabilities: A conceptual framework and research propositions. *International Marketing Review*, vol. 41, no. 1, pp. 74-106. <https://doi.org/10.1108/IMR-07-2022-0156>.

11. *Olivieri, M., & Testa, G.* (2024). Social media platforms use in startups' international marketing strategies: A multiple case study. *International Marketing Review*, vol. 41, no. 5, pp. 1074-1101. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2023-0222>.

Abstract.

Piddubna L., Dzhabbarov T. Conceptual principles of forming marketing strategies of international companies.

Creating effective marketing strategies is a key element in ensuring the competitiveness of international companies in the context of globalization, rapid changes in the market environment, and the growth of geopolitical threats. Modern international business faces several challenges, including currency instability, political restrictions, changing consumer priorities, disruptions in logistics networks, and the need to comply with environmental standards. These factors require developing adaptive strategies based on risk management, considering the peculiarities of international markets, and actively using advanced digital tools to achieve efficiency. The study aims to analyze the theoretical foundations of the formation of marketing strategies for international companies, identify key risks that arise in their implementation, and develop recommendations for adapting to the current challenges of the modern business environment. The object of the study is the marketing strategies of international companies, and the subject is approaches to their adaptation in an unstable business environment. System analysis, comparative analysis, and generalization were used to accomplish the tasks. They allowed us to identify the principal risks, assess the effectiveness of various approaches to adapting strategies, and develop recommendations for minimization. Case studies of international companies and content analysis of scientific sources identified modern trends in international marketing, particularly the implementation of digital solutions, brand localization, and flexible positioning strategies. The study identified the main risks that impact the implementation of marketing strategies. These include economic, political, sociocultural, and logistical factors. Approaches to reducing their impact were analyzed through the digitalization of business processes, adaptation to the specifics of local markets, using flexible management models, and implementation of sustainable development principles. The proposed recommendations aim to increase the efficiency of brand management, optimize communication channels, reduce risks, and strengthen the competitive advantages of international companies. The results obtained can be practically applied to improve marketing strategies in international business. Further research should analyze the impact of automation and artificial intelligence on marketing activities in the context of global economic changes.

Keywords: international companies, enterprise, marketing, strategy, risk-oriented approach, digitalization, marketing, tools, international economy.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Піддубна Л. І., Джаббаров Т. А. Концептуальні засади формування маркетингових стратегій міжнародних компаній. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 124-129.

Piddubna L., Dzhabbarov T. Conceptual principles of forming marketing strategies of international companies. *Actual problems of innovative economy and law*. 2024. No. 6, pp. 124-129.

