

КРАСНОРУЦЬКИЙ Олексій Олександрович, д.е.н., професор, в.о. директора Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, <https://orcid.org/0000-0003-1744-3257>

ДАНЬКО Юрій Іванович, д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та логістики, Сумський національний аграрний університет, <http://orcid.org/0000-0002-9847-1593>

ЛІТВІНОВ Дмитро Олександрович, PhD, кафедра торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, <https://orcid.org/0000-0001-8612-3834>

НЕМЧИНІНОВ Євген Валентинович, аспірант кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, <https://orcid.org/0009-0004-8261-5435>

ДЕМЯНЧИК Юрій Володимирович, аспірант кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі, Одеський національний технологічний університет, <https://orcid.org/0009-0001-2394-7251>

СТЕПАНОВ Вадим Олександрович, науковий співробітник Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, <https://orcid.org/0009-0005-1093-8590>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Красноручський О. О., Данько Ю. І., Літвінов Д. О., Немчинінов Є. В., Демянчик Ю. В., Степанов В. О. Цифрова трансформація маркетингових стратегій підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Статтю присвячено теоретичним та практичним питанням забезпечення цифрової трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища та розвитку цифрової економіки. Для досягнення поставленої мети в дослідженні обґрунтовано, що цифрова трансформація маркетингової стратегії передбачає перехід від продуктово орієнтованої логіки до клієнтоцентричної моделі управління, де основними джерелами конкурентної цінності виступають інформація, швидкість комунікації, персоналізація пропозицій та здатність до оперативної адаптації. Систематизовано потенційні напрями цифрової трансформації маркетингових стратегій підприємств за операційним, тактичним та стратегічним рівнями управління. Обґрунтовано, що на операційному рівні цифровізація забезпечує оптимізацію бізнес-процесів і скорочення витрат, на тактичному – підвищення ефективності маркетингових кампаній, а на стратегічному – формування довгострокових конкурентних переваг. Вивчено реальні приклади цифрової трансформації маркетингових стратегій українських підприємств різних галузей, які підтвердили практичну результативність інтеграції цифрових інструментів у систему управління маркетингом. Вивчення причин невдалого досвіду цифрової трансформації показало, що основними бар'єрами виступають культурний опір змінам, дефіцит кваліфікованих кадрів, застаріла ІТ-інфраструктура, відсутність чітких показників ефективності та системного управління змінами. Провали трансформації найчастіше пов'язані не з технологічними рішеннями, а з організаційними та стратегічними чинниками. Тобто успішність цифрових змін значною мірою залежить від узгодженості цифрової стратегії із загальною бізнес-стратегією підприємства, рівня цифрових компетенцій персоналу та готовності організації до змін.

Ключові слова: цифрова трансформація, цифровізація, маркетинг, маркетингова стратегія, цифрова економіка, цифрова результативність.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Високий рівень турбулентності зовнішнього середовища, який проявляється в геополітичній нестабільності, структурних зрушеннях у глобальних ланцюгах доданої вартості, цифровізації бізнес-процесів, посиленні конкуренції та зміні поведінкових моделей споживачів, цілком обумовлює розвиток економіки країни. Для українських підприємств ці виклики додатково ускладнюються наслідками воєнних дій, трансформацією ринкової інфраструктури, релокацією виробничих потужностей та необхідністю швидкої адаптації до нових умов функціонування.

В умовах, що склались наразі, традиційні маркетингові підходи, які ґрунтуються на стабільності попиту та прогнозованості ринкових процесів, втратили свою ефективність [1; 2]. Відбувається перехід від класичних інструментів просування до цифрових каналів комунікації, інструментів та персоналізованих стратегій взаємодії зі споживачами. Цифрові технології докорінно змінили не лише інструментарій маркетингу, а й саму логіку формування маркетингових стратегій, орієнтували їх на гнучкість, швидкість реагування та інтегрованість у загальну систему стратегічного управління підприємством, чим і обумовлена актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Вчена Носань Н. [1] обґрунтувала значення інноваційних маркетингових стратегій та цифрових інструментів для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. У праці Ященко О. [2] визначено необхідність адаптації маркетингу до кризових умов та виявлено зростання інформаційного шуму через персоналізацію та інноваційні підходи. В праці Матвеева М. та співавторів [3] визначено перехід до клієнтоцентричної моделі управління в рамках цифрової трансформації економіки країни. Дослідники Олифіренко Ю. та співавтори [4] визначили ключові напрями цифровізації маркетингових стратегій та

їх вплив на адаптивність підприємств. У роботі Чеплюк М. [5] цифрова трансформація пов'язана із формуванням резильєнтності бізнесу. Дослідники Фісуненко П. та співавтори [10] обґрунтували галузеві аспекти впровадження цифрових інструментів. У дослідженні Охлігінса Д. [12] визначено важливість стратегічної узгодженості цифрових ініціатив із бізнес-архітектурою підприємства. Беззаперечно, всі вчені розглядають цифрову трансформацію маркетингових стратегій як комплексний процес. Водночас питання забезпечення ефективності таких трансформацій в умовах нестабільного зовнішнього середовища потребує подальшого дослідження з урахуванням специфіки української економіки та сучасних викликів, чим і обумовлено мету і завдання дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – аналіз, узагальнення та обґрунтування напрямів цифрової трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах розвитку цифрової економіки.

Для досягнення поставленої мети окреслено такі завдання дослідження:

- проаналізувати підходи до розуміння цифрової трансформації маркетингових стратегій підприємств;
- визначити фактори впливу цифрової економіки на зміну поведінкових моделей споживачів і конкурентного середовища;
- систематизувати потенційні напрями цифрової трансформації маркетингових стратегій підприємства за рівнями управління;
- дослідити інструментарій цифровізації маркетингу та визначити їх вплив на адаптивність стратегій;
- проаналізувати досвід підприємств щодо впровадження цифрових маркетингових рішень;
- виокремити фактори, що перешкоджають цифровій трансформації маркетингових стратегій підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах розвитку цифрової економіки науковий дискурс щодо трансформації маркетингових стратегій

підприємств набуває системного та міждисциплінарного характеру. Зокрема, в дослідженні Матвеева М. та співавторів [3] трансформація маркетингових стратегій розглядається як об'єктивна реакція підприємств на

структурні зміни споживчої поведінки та посилення цифрових трендів у глобальному економічному просторі. Цифрова економіка формує нові параметри конкурентного середовища, у межах якого інформація, швидкість комунікацій та персоналізація пропозицій стали джерелами створення цінності (рис. 1).

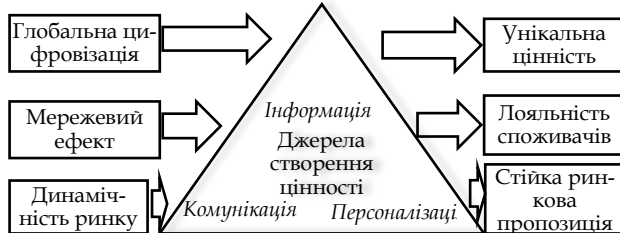


Рис. 1. Механізм формування конкурентної цінності в цифровій економіці. Джерело: розроблено авторами

Зміни у поведінкових моделях споживачів – зростання ролі онлайн-каналів, мобільних платформ, соціальних мереж, електронної комерції, підвищення вимог до індивідуалізації і сервісної складової, зумовлюють

необхідність перегляду традиційних підходів до сегментації ринку, позиціонування та формування комплексу маркетингу. Трансформація маркетингової стратегії в умовах цифровізації передбачає перехід від продуктово орієнтованої логіки до клієнтоцентричної моделі управління, де домінує інтегрований підхід до комунікацій, омніканальність та використання цифрових аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Вагомого значення викладені положення набувають для українських підприємств, які функціонують у середовищі підвищеної невизначеності та нестабільності. Цифрова трансформація маркетингових стратегій підприємств – це інструмент адаптації до зовнішніх викликів.

З іншого боку, дослідники Олифіренко Ю. та співавтори [4] систематизували напрями технологічної трансформації маркетингу через інтеграцію інноваційних цифрових рішень у структуру маркетингового управління. На думку вчених, цифрова трансформація – це багаторівневий процес, який охоплює як інструментальний, так і стратегічний рівні змін.

Розвиваючи положення запропоновані в дослідженні [4], ми визначили потенційні напрями цифрової трансформації системи маркетингу підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Потенційні напрями цифрової трансформації маркетингових стратегій підприємства

Напрямок трансформації	Заходи в рамках напрямку	Інструментарій	Рівень управління	Результат трансформації	Вплив на адаптивність стратегії
Впровадження цифрових каналів взаємодії	Перехід до омніканальної моделі комунікації (маркетинг-плейси, соцмережі, додатки)	Платформи Е-комерції, SMM, SEO, контент-маркетинг, чат-боти	Операційний, стратегічний	Зростання охоплення аудиторії, підвищення впізнаваності бренду	Швидка реакція на зміни попиту, гнучке масштабування
Автоматизація маркетингових комунікацій	Стандартизація та автоматизація процесів взаємодії з клієнтами	Автоматизація розсилок, email-тригери, CRM-воронки	Тактичний	Зниження витрат, підвищення швидкості обробки запитів	Зменшення залежності від людського фактору
Використання великих даних	Збір, обробка та аналіз великих масивів споживчих даних	Data analytics, BI-системи, Google-аналітика, Бізнес-аналітика	Стратегічний	Глибока сегментація ринку, персоналізація пропозицій	Прогнозування ринкових тенденцій
Інструменти штучного інтелекту	Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування поведінки клієнтів	AI-моделі, рекомендаційні системи, прогнози	Стратегічний	Підвищення точності управлінських рішень	Проактивна адаптація до ринкових змін
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами на основі єдиної бази даних	Salesforce, HubSpot, Bitrix24	Операційний, тактичний	Підвищення лояльності клієнтів	Формування довгострокових партнерських відносин
Маркетингова аналітика	Моніторинг ефективності каналів та ROI маркетингових кампаній	відстеженні KPI, моделі атрибутів	Тактичний, стратегічний	Оптимізація бюджету, підвищення рентабельності	Оперативна корекція стратегії
Персоналізація клієнтського досвіду	Індивідуалізація контенту, пропозицій та сервісу	Динамічний контент, AI-чат-боти, рекомендаційні алгоритми	Стратегічний	Зростання конверсії	Підвищення стійкості клієнтської бази
Інтеграція цифрових екосистем	Об'єднання маркетингу з логістикою, фінансами, виробництвом	ERP, CRM-інтеграція, API-системи	Стратегічний	Узгодженість бізнес-процесів	Комплексна адаптація підприємства

Джерело: розроблено авторами.

Впровадження цифрових каналів взаємодії, автоматизація комунікацій, використання великих даних, інструментів штучного інтелекту, CRM-систем та маркетингової аналітики формують інтегровану систему управління маркетинговою діяльністю підприємства. На операційному рівні цифровізація забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, скорочення витрат та підвищення швидкості комунікацій. На тактичному рівні сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній та точності управлінських рішень. На стратегічному ж рівні цифрова трансформація виступає інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Сучасні українські підприємства активно трансформують свої маркетингові стратегії [5]. Найпоказовішим прикладом цифрової перебудови системи маркетингу є «Rozetka» – провідна українська інтернет-платформа електронної комерції [6]. Компанія успішно цифровізувала свою маркетингову стратегію через

розбудову омніканальної структури взаємодії з клієнтами, інтеграцію аналітичних систем для персоналізації пропозицій, використання великих даних (Big Data) для оцінювання поведінки споживачів та оптимізації рекламних кампаній. Ці рішення дозволили підвищити ефективність комунікацій та адаптувати пропозиції до змін у попиті в умовах економічної нестабільності.

Інший приклад – це компанія «Нова Пошта», яка трансформувала свої маркетингові комунікації, зокрема цифрові канали взаємодії з клієнтами [7]. Компанія інвестувала у CRM-системи для оптимізації обслуговування, автоматизацію процесів обробки звернень клієнтів та інтеграцію аналітики для аналізу ефективності кампаній у реальному часі. Такі заходи підвищили рівень задоволеності споживачів та поліпшили позиціонування бренду в умовах зростаючої конкуренції.

Представник українського фінтех-сектору, АТ «Універсал Банк» відоме всім як «Monobank» – це яскравий приклад радикальної цифрової трансформації маркетингу через використання інструментів

штучного інтелекту та автоматизованих систем комунікації. Високий рівень персоналізації банківських продуктів, який ґрунтується на аналізі великих даних, сприяв формуванню лояльної бази клієнтів та підвищенню їхнього утримання. Банк швидко адаптувався до змін в поведінці споживачів та ринкових умовах [8].

Мережа супермаркетів «Сільпо» успішно реалізувала цифрову трансформацію своєї маркетингової стратегії, об'єднавши офлайн- та онлайн-канали комунікації. Розроблення мобільного додатку, впровадження персоналізованих пропозицій, системи лояльності та інтегрованої CRM-аналітики сприяли зміцненню взаємовідносин з клієнтами та адаптації бізнес-моделі до зростаючих вимог цифрового споживача [9].

Не тільки в сферах торгівлі чи банкінгу цифровізуються маркетингові стратегії [10]. В секторі будівництва також знайшли місце цифрові маркетингові інструменти. Наприклад, впровадження цифрових платформ для взаємодії з клієнтами, автоматизації комунікації та використання цифрових каналів реклами дозволило компанії ТОВ «Дніпро ЗБК» підвищити інформаційну присутність та ефективність промоції своїх послуг навіть в умовах обмежених ресурсів [11].

Однак, незважаючи на очевидні переваги цифрової перебудови, значна частина так званих цифрових нововведень в маркетингових стратегіях підприємств зазнають невдачі або не досягають поставлених цілей. За оцінками [12], до 70–95 % проєктів цифрової трансформації не приносять очікуваного бізнес-ефекту, що вказує на значну частку провалів у цій сфері.

Найрозповсюдженішою причиною невдалих трансформацій є культурний опір змінам всередині підприємства. Підприємства часто недооцінюють важливість адаптації корпоративної культури та вмотивованості працівників, що призводить до відсутності підтримки з боку персоналу та керівництва. Саме культурний опір стає руйнівним перешкодою для впровадження цифрових інструментів, навіть за наявності фінансових ресурсів та технічних можливостей [13].

Провал також відбувається через нестачу необхідних цифрових навичок та компетенцій серед співробітників. Брак кваліфікованих спеціалістів у сфері цифрового маркетингу, аналітики даних чи управління цифровими платформами ускладнює імплементацію інноваційних рішень та їх ефективну експлуатацію в межах маркетингових стратегій [13].

Проблеми виникають також через застарілу IT-інфраструктуру та технічні обмеження, коли підприємства намагаються інтегрувати сучасні цифрові інструменти в існуючі, але застарілі системи. Це призводить як до технічних труднощів, так і збільшує загальні витрати та затримки у реалізації проєктів [13].

Відомі приклади великих корпорацій, де цифрова трансформація мала значні труднощі або вважалася неуспішною. У випадку компанії «General Electric» масштабна ініціатива з цифровізації, спрямована на перетворення підрозділу General Electric Digital, не принесла

очікуваних результатів через відсутність узгодженості між цифровими проєктами та загальною бізнес-стратегією організації, а також через недостатню підтримку зі сторони ключових зацікавлених сторін [14; 15].

Відомий американський ретейлер «Sears» став прикладом провальної цифрової трансформації через слабку координацію цифрових ініціатив та стратегічних бізнес-мір, що призвело до фрагментації клієнтського досвіду та втрати конкурентних позицій на ринку [16].

Невдалий досвід компанії «Kodak» [17] продемонстрував ризики невчасної адаптації до цифрових змін: компанія, яка винайшла цифрову камеру, відклала впровадження цифрових рішень у своїй стратегічній діяльності, що зрештою призвело до значних фінансових втрат і банкрутства.

Дослідження [18] вказує, що нестача узгодженої цифрової стратегії, чіткого визначення показників успішності, слабке управління змінами та недостатня оцінка ризиків суттєво підвищують ймовірність невдачі проєктів цифрової трансформації.

Тож вивчення вдалих та не дуже вдалих кейсів щодо цифрової трансформації маркетингових стратегій дозволило нам прийти до висновку, що провал не завжди пов'язаний із самими технологіями, а частіше виликаний організаційними, культурними та стратегічними факторами, які у підсумку визначають здатність підприємства адаптуватися до цифрових викликів та реалізовувати необхідні зміни.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Цифрова трансформація маркетингових стратегій підприємств закономірно випливає із наявних структурних змін в поведінці споживачів, розвитку інформаційних технологій та посилення конкуренції в умовах цифрової економіки. Перехід від традиційної продуктово-орієнтованої до клієнтоцентричної моделі управління визначив нову логіку формування конкурентних переваг, згідно з якою дані, швидкість комунікації, персоналізація та інтегрованість каналів взаємодії обумовлюють цінність товарів. Цифрова трансформація маркетингових стратегій підприємств має передбачати комплексні зміни одночасно на операційному, тактичному та стратегічному рівнях управління через впровадження омніканальних комунікацій, автоматизацію маркетингових процесів, використання великих даних, штучного інтелекту, CRM-систем та маркетингової аналітики. Так формується інтегрована система управління маркетингом, яка забезпечує підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та зростання адаптивності підприємства. Проте певні дослідження показали, що велика частка проєктів з цифрової трансформації не досягає очікуваних результатів через відсутність узгодженої стратегії, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу, культурний опір змінам та застарілу IT-інфраструктуру. Тож ефективність цифрової трансформації маркетингових стратегій визначається не лише впровадженням сучасних технологій, а й готовністю підприємства до системних змін.

Література.

- Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.
- Яценко О. О. Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму: інноваційні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 175–179. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.175>.
- Матвеев М., Кульчицька Е., Зюбрик Д. Трансформація маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової економіки: український та світовий контексти. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2025. Випуск 68. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6814>.
- Олифіренко Ю., Олифіренко І., Біланенко, О. Напрямі трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. Вип. 1 (37), С. 45–61. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-45-61](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61).
- Чеплюк М. І. Цифрова резильєнтність: трансформація маркетингових стратегій українського бізнесу. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2 (58). С. 213–220. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.24>
- Rozetka : веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/profile/rozetkkaa-270>
- Нова Пошта : веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today>.
- Монобанк : веб-сайт. URL: <https://monobank.ua/about>.
- Сільпо : веб-сайт. URL: <https://silpo.ua/>.
- Фісуненко П., Подрез В., Спирidonенков В. Цифровізація маркетингової діяльності девелоперської компанії як інноваційний орієнтир. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. Вип. 7, С. 170–175. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-23>.

11. ТОВ «Дніпро ЗБК»: веб-сайт. URL: <https://dzbk.com.ua/about/>.
12. O'Higgins D. Impacts of Business Architecture in the Context of Digital Transformation: An Empirical Study Using PLS-SEM Approach. *Journal of Business and Management Studies*. 2023. Vol. 5 (4). P. 72-84. DOI: <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.4.7>.
13. Why 67% of Digital Transformation Strategies Fail (And How to Succeed). Calance. 2020. URL: <https://www.calanceus.com/blog/why-67-of-digital-transformation-strategies-fail-and-how-to-succeed>.
14. З невдали спроби стати більш технологічними, які коштували відомим компаніям величезних збитків. *Business Views*. 2019. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/digital-transformation/id/nevdachna-cifrova-transformacija-2043>
15. GE's Digital Transformation Missteps. URL: https://www.scribd.com/presentation/936028145/GE-s-Digital-Transformation-Failure-Case-Study?language_settings_changed=English.
16. Ripla A. Digital Transformation Failures: Lessons for Business Executives. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-failures-lessons-business-ripla-pgcert-pgdip-ejtqe/>.
17. Digital Transformation Failure Examples - Lessons Learned from Causes of Failed AI Projects, Process Automation. URL: <https://7t.ai/blog/digital-transformation-failure-examples-causes-of-failed-ai-projects-and-lessons-learned>.
18. Rasmus D. W. Digital Transformation Failures Part 1: Not Preparing Properly. *Serious Insights*. 2022. URL: <https://www.seriousinsights.net/digital-transformation-failures-part-1/>.

References.

1. Nosan, N. (2024). Innovatsiini marketynhovi stratehii suchasnoho ukraïnskoho pidpryemstva [Innovative marketing strategies of a modern Ukrainian enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.
2. Yashchenko, O. O. (2025). Perspektyvy marketynhovykh stratehii v umovakh kryzy ta narostannia obsiahiv informatsiinoho shumy: innovatsiini pidkhody [Prospects for marketing strategies in terms of crisis and increasing volume of information noise: Innovative approaches]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, No. 3, pp. 175-179. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.175>
3. Matvieiev, M., Kulchytska, E., & Ziubryk, D. (2025). Transformatsiia marketynhovykh stratehii pidpryemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky: ukraïnskyi ta svitovyi konteksty [Transformation of marketing strategies of enterprises in the digital economy: Ukrainian and global contexts]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna*, No. 68. <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2025.68.0.6814>.
4. Olyfierenko, Yu., Olyfierenko, I., & Bilanenko, O. (2024). Napriamy transformatsii marketynhovykh stratehii pidpryemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Directions of transformation of marketing strategies of enterprises in the conditions of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, Vol. 1(37), pp. 45-61. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-45-61](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-45-61).
5. Shepeliuk, M. I. (2025). Tsyfrova rezylientnist: transformatsiia marketynhovykh stratehii ukraïnskoho biznesu [Digital resilience: Transformation of marketing strategies of Ukrainian business]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, Vol. 2(58), pp. 213-220. <https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.24>
6. Forbes Ukraine. (n.d.). *Rozetka: Profile*. <https://forbes.ua/profile/rozetka-270>.
7. Nova Poshta. (n.d.). *Nova Post today*. <https://novaposhta.ua/more/novapost-today>.
8. Monobank. (n.d.). *About us*. <https://monobank.ua/about>.
9. Silpo. (n.d.). *Official website*. <https://silpo.ua/>.
10. Fisunen, P., Podriez, V., & Spyrjdonenkov, V. (2024). Tsyfrovizatsiia marketynhovykh stratehii pidpryemstva yak innovatsiiniy oriientyr [Digitalization of marketing activities of a development company as an innovative landmark]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, No. 7, pp. 170-175. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-23>.
11. Dnipro ZBK. (n.d.). *About the company*. <https://dzbk.com.ua/about/>.
12. O'Higgins, D. (2023). Impacts of business architecture in the context of digital transformation: An empirical study using PLS-SEM approach. *Journal of Business and Management Studies*, Vol. 5(4), pp. 72-84. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.4.7>.
13. Calance. (2020, October 15). *Why 67% of digital transformation strategies fail (And how to succeed)*. <https://www.calanceus.com/blog/why-67-of-digital-transformation-strategies-fail-and-how-to-succeed>.
14. Business Views. (2019). *3 nevdali sprobly staty bilsh tekhnolohichnymy, yaki koshtuvaly vidomym kompaniiam velychезnykh zbytkiv* [3 failed attempts to become more technological that cost famous companies huge losses]. <https://businessviews.com.ua/ru/digital-transformation/id/nevdachna-cifrova-transformacija-2043>.
15. Scribd. (n.d.). *GE's digital transformation missteps* [Presentation]. <https://www.scribd.com/presentation/936028145/GE-s-Digital-Transformation-Failure-Case-Study>.
16. Ripla, A. (2025). *Digital transformation failures: Lessons for business executives*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/digital-transformation-failures-lessons-business-ripla-pgcert-pgdip-ejtqe/>.
17. 7T. (n.d.). *Digital transformation failure examples - Lessons learned from causes of failed AI projects, process automation*. <https://7t.ai/blog/digital-transformation-failure-examples-causes-of-failed-ai-projects-and-lessons-learned>.
18. Rasmus, D. W. (2022). *Digital transformation failures part 1: Not preparing properly*. *Serious Insights*. <https://www.seriousinsights.net/digital-transformation-failures-part-1/>.

Abstract.

Krasnorutskyy O., Danko Y., Litvinov D., Nemchyiniov Ye., Demyanchuk Yu., Stepanov V. Digital transformation of marketing strategies of enterprises in an unstable external environment.

The article addresses theoretical and practical issues in ensuring the digital transformation of enterprises' marketing strategies amid an unstable external environment and the development of the digital economy. The relevance of the research topic stems from the fact that, in the context of economic digital transformation, traditional marketing approaches based on demand stability and the predictability of market processes have lost their effectiveness, necessitating the development of new, adaptive, digitally oriented marketing strategies. In this regard, the study aims to analyze, generalize, and substantiate the directions of digital transformation of enterprise marketing strategies in the context of the development of the digital economy. To achieve this goal, the study substantiates that the digital transformation of a marketing strategy involves a shift from a product-oriented logic to a customer-centric management model, in which the main sources of competitive value are information, communication speed, personalized offers, and the ability to adapt promptly. The potential directions for digital transformation of enterprise marketing strategies are systematized into operational, tactical, and strategic management levels. It is substantiated that, at the operational level, digitalization enables business process optimization and cost reduction; at the tactical level, it enhances the effectiveness of marketing campaigns; and at the strategic level, it contributes to the creation of long-term competitive advantages. The main directions of digital transformation include implementing omnichannel communications, automating marketing processes, leveraging big data and artificial intelligence tools, using CRM systems, applying marketing analytics, personalizing the customer experience, and integrating digital ecosystems. Real-world examples of the digital transformation of marketing strategies for Ukrainian enterprises across various industries have been studied, confirming the practical effectiveness of integrating digital tools into marketing management systems. The analysis of unsuccessful digital transformation experiences has shown that the main barriers are cultural resistance to change, a shortage of qualified personnel, outdated IT infrastructure, unclear performance indicators, and insufficient management change. Transformation failures are most often associated not with technological solutions, but with organizational and strategic factors. Thus, the success of digital changes largely depends on the alignment of the digital strategy with the enterprise's overall business strategy, the level of digital competencies of personnel, and the organization's readiness for change.

Keywords: digital transformation, digitalization, marketing, marketing strategy, digital economy, digital resilience.

Стаття надійшла до редакції / Received 31.12.2025 Прийнята до друку / Accepted 09.01.2026 Оpubліковано / Published 19.01.2026

Бібліографічний опис статті:

Краснорутський О. О., Данько Ю. І., Літвінов Д. О., Немчинінов Є. В., Дем'янчук Ю. В., Степанов В. О. Цифрова трансформація маркетингових стратегій підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 1. С. 136-139.

Krasnorutskyy O., Danko Y., Litvinov D., Nemchyiniov Ye., Demyanchuk Yu., Stepanov V. Digital transformation of marketing strategies of enterprises in an unstable external environment. *Actual problems of innovative economy and law*. 2026. No. 1, pp. 136-139.