

DOI 10.32782/city-development.2025.4-17

УДК 658.114:004

ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сербіна Тетяна Володимирівна

доктор філософії за спеціальністю 051 «Економіка»

Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу,

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8968-0024>**Куташев Ігор Вікторович**

доктор політичних наук, доцент,

професор кафедри філософії та суспільних дисциплін

Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9554-4681>

Анотація. У статті розглянуто особливості формування функціональних стратегій розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Визначено, що цифровізація змінює підходи до стратегічного управління, посилює роль інноваційності, швидкості адаптації, гнучкості та інтеграції функціональних напрямів. Обґрунтовано доцільність групування стратегій за ключовими аспектами управління діяльністю підприємства: маркетинговим, фінансово-економічним, операційним, кадровим, інноваційно-інвестиційним та екологічно-безпековим. Запропоновано концептуальний підхід до формування комплексного набору стратегій на основі інструментально-методологічного рівня управління розвитком і результатів організаційної синергетичної діагностики. Доведено, що узгодженість функціональних стратегій, цифровізація управлінських процесів та інтеграція цифрових технологій створюють підґрунтя для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах турбулентного ринкового середовища.

Ключові слова: стратегія, розвиток, підприємство, цифровізація, маркетинг, екологічно-безпековий, фінансово-економічний, інноваційно-інвестиційний, операційний аспекти, персонал.

Актуальність проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, технологічної мінливості та посилення конкурентної боротьби. Цифровізація бізнес-процесів, поява нових бізнес-моделей, зростання обсягів даних і необхідність ухвалення швидких управлінських рішень зумовлюють потребу в переосмисленні системи стратегічного управління. Традиційні підходи до формування стратегій стають недостатніми, оскільки не забезпечують належного рівня інтеграції цифрових технологій, адаптивності й синхронізації функціональних напрямів. Виникає потреба у формуванні комплексної системи функціональних стратегій, які мають бути взаємопов'язаними, цифрово-орієнтованими та структурованими відповідно до ключових аспектів діяльності підприємства. Таке структурно-функціональне забезпечення визначає здатність підприємства до інноваційного розвитку, зниження ризиків, підвищення

продуктивності та формування конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління підприємствами в умовах цифрової економіки досліджували як зарубіжні, так і українські науковці. Зарубіжні автори: Генрі Кофі Менса [8], Кайюе Лю [7], Кодруца Корнелія Дура [8], Ліпін Ван [7], Паріда В. [9], Рейм В. [9], Табарес С. [9], Тонгтон Лей [7], Чжунхао Є. [7], Чуан Лі [7], Філіп Опоку Менса [8], Цзин І Йонг [8], які досліджували питання цифрової трансформації, інноваційного розвитку підприємств, формування сучасних бізнес-моделей, удосконалення управлінських практик та підвищення конкурентоспроможності в умовах глобальної цифрової економіки.

Серед українських учених актуальні питання цифрової трансформації, функціональних стратегій та стратегічного розвитку підприємств висвітлено у дослідженнях Блохіна Г. [1], Бол-



дуєва О. [1], В'ялець О. [1], Гвініашвілі Т. [2], Гринько Т. [2], Дашенко Г. [1], Денека В. [3], Каліберда М. [2], Каліна І. [6], Кривуля Р. [3], Лисиця Ю. [4], Мельник С. [5], Михайленко О. [1], Токмакова І. [5], Торбич А. [3], Феник В. [3], Шатохіна Д. [5], Шуляр Н. [6]. Ними підкреслено важливість інтеграції цифрових технологій, розвитку інноваційного потенціалу, цифрової аналітики, гнучких систем управління та сучасних підходів до кадрової політики. Проте, попри наявність наукових напрацювань, недостатньо дослідженим залишається питання комплексного групування функціональних стратегій відповідно до ключових аспектів діяльності підприємства та їх інтеграції в єдину модель управління розвитком в умовах цифровізації.

Мета дослідження. Метою статті є теоретичне узагальнення та обґрунтування підходів до формування функціональних стратегій розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

Результати дослідження. Сучасні умови господарювання характеризуються стрімким розвитком цифрових технологій, підвищенням рівня турбулентності зовнішнього середовища та загостренням конкурентної боротьби, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. Цифровізація економіки, з одного боку, створює нові можливості для підприємств – підвищення продуктивності, автоматизації процесів, удосконалення бізнес-моделей, підсилення аналітичних можливостей та ефективності комунікацій. З іншого боку, вона ускладнює управлінську діяльність, оскільки потребує гнучкості, швидкого реагування, інтеграції цифрових рішень, формування нових компетенцій і адаптації функціональних систем підприємства до цифрової логіки розвитку.

У таких умовах ключового значення набуває формування функціональних стратегій, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємства, раціональне використання ресурсів, удосконалення операційної діяльності, впровадження інновацій, зміцнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності. Функціональні стратегії є основою деталізації загальної корпоративної стратегії та визначають конкретні напрями розвитку кожної підсистеми менеджменту. Саме від їх узгодженості, інтегрованості та здатності відповідати викликам цифрової трансформації залежить ефективність стратегічного управління підприємством.

Водночас у науковій літературі наявні суперечності щодо структурування функціональних стратегій, їх адаптації до цифрових змін, співвідношення між традиційними стратегічними підходами та інноваційно-цифровими моделями

розвитку. Потребують уточнення питання щодо перегляду стратегічних орієнтирів підприємства, удосконалення методології відбору стратегічних альтернатив, оцінювання їх ефективності та узгодження між ключовими аспектами управління – маркетинговим, операційним, фінансово-економічним, кадровим, інноваційним, інвестиційним та екологічно-безпековим.

У цьому контексті важливого значення набуває інструментально-методологічний рівень управління розвитком підприємства, який передбачає формування стратегічного набору на основі системної діагностики, синергетичного аналізу та інтеграції цифрових інструментів стратегічного планування. Комплексність, системність та орієнтація на цифрову трансформацію стають визначальними ознаками сучасних функціональних стратегій, покликаних забезпечити адаптивність, інноваційність і стратегічну стійкість підприємства. Ураховуючи зазначене, вкрай актуальним є поглиблене дослідження змісту, структури та ролі функціональних стратегій розвитку підприємства в умовах цифровізації, а також визначення їх взаємозв'язків і місця в загальній системі стратегічного менеджменту.

Важливим завданням інструментально-методологічного рівня концепції управління розвитком підприємства є формування стратегії розвитку, яка добирається з наявного набору альтернатив відповідно до результатів організаційної синергетичної діагностики. На рис. 1 представлено умовний перелік стратегій, розподілених за ключовими аспектами управління діяльністю промислового підприємства (персонал, інноваційно-інвестиційний, екологічно-безпековий).

Представлений на рисунку набір стратегій відображає комплексний підхід до стратегічного управління діяльністю промислового підприємства, у якому всі стратегії згруповано відповідно до ключових аспектів менеджменту. Така структуризація дає змогу забезпечити системність прийняття рішень, узгодженість функціональних напрямів, інтеграцію інноваційних, фінансових, маркетингових, операційних та безпекових стратегій у загальну модель розвитку підприємства [2].

Маркетинговий аспект охоплює стратегії, спрямовані на формування та утримання конкурентних позицій підприємства на ринку. До них належать стратегії товарної політики, ціноутворення, позиціонування, комунікацій, цифрового маркетингу, збуту та сервісного обслуговування клієнтів.

Вони визначають способи просування продукції, нарощування ринкової частки, управління брендом і взаємодію з цільовими сегментами.

Фінансово-економічний аспект визначає напрями фінансової стійкості, інвестиційної актив-

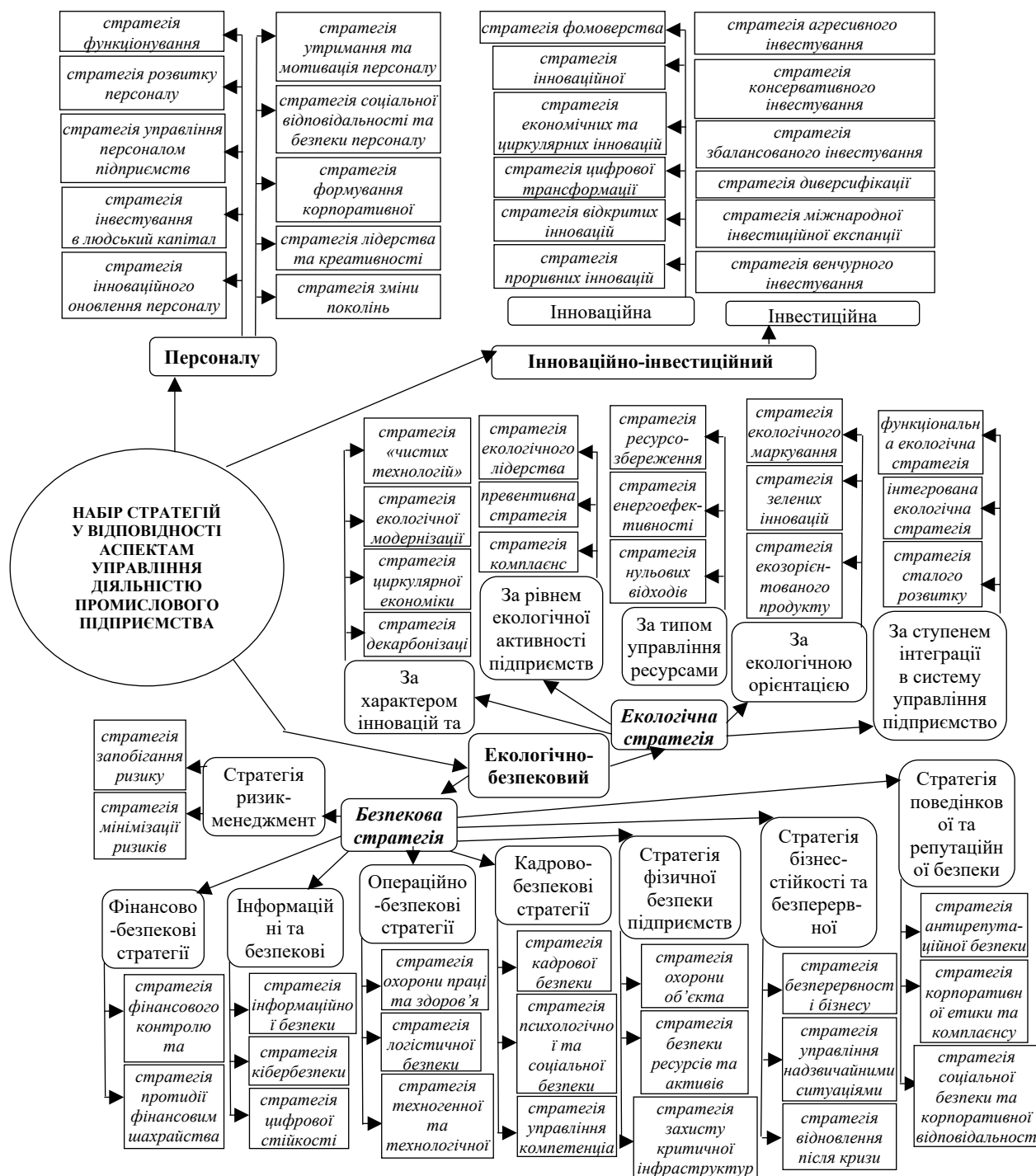


Рисунок 1 – Набір стратегій у відповідності аспектам управління діяльністю промислового підприємства: інноваційно-інвестиційний, персоналу, екологічно-безпековий

Джерело: розробка автора

ності, оптимізації витрат і формування прибутковості. Він охоплює стратегії фінансування, бюджетування, управління ризиками, формування економічного циклу, оновлення ресурсів, зниження собівартості, підвищення рентабельності та забезпечення довгострокової фінансової безпеки.

На рис. 2 представлено умовний перелік стратегій, розподілених за ключовими аспек-

тами управління діяльністю промислового підприємства (фінансово-економічний, маркетинговий, операційний).

Операційний аспект включає стратегії, що регулюють виробничу діяльність, логістику, управління запасами, модернізацію технологій, оптимізацію виробничих процесів, диверсифікацію та інноваційність операцій. Стратегії опера-

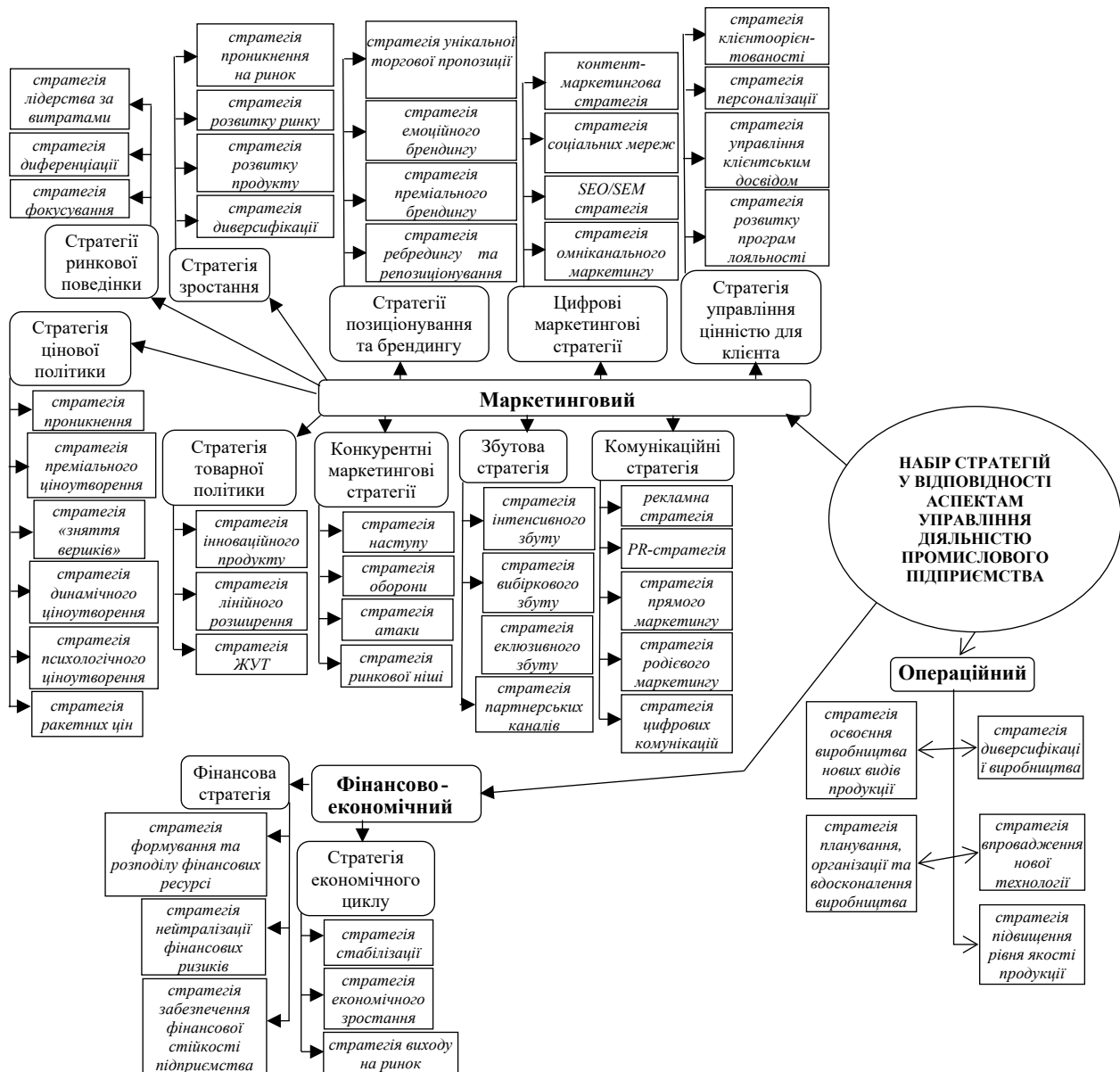


Рисунок 2 – Набір стратегій у відповідності аспектам управління діяльністю промислового підприємства: маркетинговий, фінансово-економічний, операційний

Джерело: розробка автора

ційного менеджменту визначають рівень ефективності використання ресурсів, продуктивність праці та якість продукції.

Аспект управління персоналом містить стратегії розвитку людського капіталу, формування кадрового потенціалу, мотивації, навчання, підвищення кваліфікації, управління талантами, інноваційної культури та корпоративних компетенцій. Основний акцент зроблено на відповідність професійних навичок персоналу стратегічним завданням підприємства.

Інноваційно-інвестиційний аспект об'єднує стратегії, спрямовані на управління інноваціями, розвиток науково-технічного потенціалу, підтримку інвестування, впровадження нових технологій, ресурсозбереження, технологічні

прориви, інноваційні проекти та підвищення конкурентоспроможності. Центральне місце займають інноваційні та інвестиційні стратегії як основа модернізації виробництва [3; 4].

Екологічно-безпековий аспект включає екологічні стратегії, стратегії управління ресурсами, безпечної експлуатації технологій, мінімізації негативного впливу на довкілля та використання вторинних ресурсів. Він також охоплює напрями декарбонізації, екологічної модернізації та формування екологічної відповідальності підприємства. Безпекові стратегії до них належать стратегії антикризового управління, ризик-менеджменту, інформаційного захисту, корпоративної стійкості, захисту від загроз зовнішнього та внутрішнього харак-

теру, а також забезпечення репутаційної безпеки [5; 6].

Функціональні стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації забезпечують його системне, збалансоване та довгострокове зростання завдяки узгодженому розвитку ключових напрямів управління. Їх комплексна реалізація дає змогу підвищити конкурентоспроможність, посилити адаптивність до ринкових змін, забезпечити фінансову стійкість і створити умови для інноваційного прориву. Маркетингові стратегії сприяють розширенню ринку збуту, підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів, забезпечуючи зростання обсягів продажів. Фінансово-економічні стратегії дають можливість оптимізувати витрати, підвищити рентабельність і ефективно управляти ресурсами, що формує надійну основу для інвестицій у модернізацію. Операційні стратегії забезпечують підвищення продуктивності та якості за рахунок цифровізації виробничих процесів, автоматизації, логістичної оптимізації й модернізації технологій. Кадрові стратегії дозволяють розвивати людський капітал, формувати цифрові компетенції персоналу та зміцнювати інноваційну корпоративну культуру, що підтримує конкурентоспроможність підприємства. Інноваційно-інвестиційні стратегії підсилюють здатність підприємства впроваджувати нові технології, здійснювати модернізацію та генерувати інновації, що сприяє переходу до більш ефективних бізнес-моделей. Екологічно-безпекові стратегії забезпечують екологічну відповідальність, стійкість до ризиків, захист інформаційних активів і здатність підприємства функціонувати у турбулентних умовах. Таким

чином, комплекс функціональних стратегій формує інтегровану основу для збалансованого розвитку підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення стратегічної стійкості в умовах цифрової економіки.

Отже, на інструментально-методологічному рівні концепції управління розвитком підприємства формується комплексний процес вибору, розроблення та обґрунтування стратегій розвитку. Він базується на поєднанні методологічних підходів, стратегічних інструментів і системної діагностики діяльності, що забезпечує узгодженість стратегічного спрямування та ефективну реалізацію довгострокових цілей.

Висновки. Цифровізація радикально змінює підходи до стратегічного управління підприємством, вимагаючи комплексності, гнучкості та синхронізації функціональних стратегій. Запропоноване групування стратегій за маркетинговим, фінансово-економічним, операційним, кадровим, інноваційно-інвестиційним та екологічно-безпековим аспектами забезпечує системність формування стратегічного набору та інтеграцію цифрових технологій у ключові напрями діяльності підприємства. Формування стратегій на основі інструментально-методологічного рівня концепції управління розвитком, доповненого результатами організаційної синергетичної діагностики, сприяє підвищенню ефективності стратегічного планування, управління ресурсами та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності промислового підприємства. Такий підхід є основою для побудови сучасної моделі розвитку підприємства в умовах цифрової економіки та посилення ринкових викликів.

Бібліографічний список:

1. Болдуєва О., Дашенко Г., В'ялець О., Блохіна Г., & Михайленко О. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2025. No. 1(60). С. 415–426. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.60.2025.4596>
2. Гринько Т., Гвінішвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2023 №(50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
3. Денека В., Феник В., Торбич А., Кривуля Р. Управління інноваційним потенціалом підприємств будівельної галузі в умовах цифровізації. *Академічні візії*. 2024. № 27. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/936>
4. Лисиця Ю. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-106>
5. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А., Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 64. С. 283–291.
6. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023). 2023. P. 168. URL: <http://surl.li/qbwcc>
7. Liping Wang, Zhonghao Ye, Tongtong Lei, Kaiyue Liu, Chuang Li. Green and Low-Carbon Strategy of Logistics Enterprises Under "Dual Carbon": A Tripartite Evolutionary Game Simulation. *Systems*. 2025, no. 13(7), P. 590. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13070590>
8. Philip Opoku Mensah, Jing Yi Yong, Codruța Cornelia Dura, Henry Kofi Mensah. Institutional networking capability as a catalyst for sustainable supply chains in the manufacturing sector of Ghana: The role of

green human resource management strategy and green dynamic capability, *Journal of Environmental Management*, Vol. 387, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125865>

9. Reim W., Tabares S., & Parida V. (2025). Small and Medium-Sized Enterprises and the Circular Economy: Leveraging Ecosystem Strategies for Circular Business Model Implementation. *Organization & Environment*, no. 38(2), pp. 257–283. DOI: <https://doi.org/10.1177/10860266251325247>

References:

1. Bolduieva O., Dashchenko H., Vialets O., Blokhina H., & Mykhailenko O. (2025). Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of strategic development of enterprises in the conditions of digital transformation of the economy of Ukraine]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, no. 1(60), p. 415–426. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4596>
2. Hrynyk T., Hviniazhvili T., Kaliberda M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic management of an enterprise in the conditions of a digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
3. Deneka V., Fenyk V., Torbych A., Kryvulia R. (2024) Upravlinnia innovatsiynym potentsialom pidpriemstv budivelnoi haluzi v umovakh tsyfrovizatsii [Management of the innovative potential of enterprises in the construction industry in the conditions of digitalization]. *Akademichni vizii*. no. 27. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/936>
4. Lysytsia, Yu. (2024). Stratehii rozvytku innovatsiynoho potentsialu pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii [Strategies for developing the innovative potential of enterprises in the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-106>
5. Tokmakova I.V., Shatokhina D.A., Melnyk S.V. (2018) Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky [Strategic management of enterprise development in the conditions of digitalization of the economy]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*, no. 64, pp. 283–291.
6. Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. (2023) Strategy for the development of digital technologies for business processes at an enterprise in/under conditions of economic uncertainty: monograph. Recommended for publication by the Academic Council of the Interregional Academy of Personnel Management (Protocol No. 7 dated July 5, 2023). P. 168. Available at: <http://surl.li/qbwcc>
7. Liping Wang, Zhonghao Ye, Tongtong Lei, Kaiyue Liu, Chuang Li. (2025) Green and Low-Carbon Strategy of Logistics Enterprises Under "Dual Carbon": A Tripartite Evolutionary Game Simulation. *Systems*, no. 13(7), p. 590. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13070590>
8. Philip Opoku Mensah, Jing Yi Yong, Codruța Cornelia Dura, Henry Kofi Mensah. (2025) Institutional networking capability as a catalyst for sustainable supply chains in the manufacturing sector of Ghana: The role of green human resource management strategy and green dynamic capability. *Journal of Environmental Management*, Vol. 387. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125865>
9. Reim W., Tabares S., & Parida, V. (2025). Small and Medium-Sized Enterprises and the Circular Economy: Leveraging Ecosystem Strategies for Circular Business Model Implementation. *Organization & Environment*, no. 38(2), pp. 257–283. DOI: <https://doi.org/10.1177/10860266251325247>

FUNCTIONAL STRATEGIES FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION

Tetiana Serbina

PhD in the specialty 051 "Economics"

*Educational and Scientific Institute of Economic and Business Management,
Interregional Academy of Personnel Management*

Ihor Kutashev

Doctor of Political Sciences, Associate Professor,

Professor of the Department of Philosophy and Social Disciplines

*Educational and Scientific Institute of Psychology and Social Sciences
Interregional Academy of Personnel Management*

Summary. The article examines the features of the formation of functional strategies for the development of an enterprise in the context of the digital transformation of the economy. It is shown that digitalization fundamentally changes approaches to strategic management, actualizing the need to integrate digital technologies, increase innovation, accelerate adaptation to changes and ensure flexibility of management decisions. The feasibility of structuring functional strategies according to key aspects of the enterprise's activities is substantiated, which allows forming a holistic strategic set consistent with

the general model of the organization's development. The content of marketing strategies is disclosed, which in the context of digitalization include the development of digital marketing, brand management, personalization of offers, the formation of omnichannel communication systems, optimization of pricing policy, the implementation of platform interaction with consumers and digital sales channels. Financial and economic strategies are outlined, focused on ensuring financial stability, cost optimization, investment flow management, the implementation of digital tools for financial controlling, budgeting and risk management. Operational strategies are presented, which include digital modernization of production processes, implementation of Industry 4.0, automation of operations, development of logistics systems, optimization of resource provision, inventory management and technological modernization. Human resource management strategies are highlighted, which focus on the development of human capital, formation of digital competencies, talent management, development of corporate culture of innovation, improvement of motivational tools, implementation of HR analytics and digital HRM systems. Innovation and investment strategies are characterized, focused on the introduction of new technologies, development of scientific and technical potential, implementation of innovative projects, investment support for digital solutions and resource-saving technologies. The content of environmental and security strategies has been deepened, including ecological modernization, decarbonization, rational use of resources, reduction of negative impact on the environment, formation of corporate resilience systems, crisis management, cybersecurity, information security, and risk management.

Keywords: strategy, development, enterprise, digitalization, marketing, environmental and safety, financial and economic, innovation and investment, operational aspects, personnel.

Стаття надійшла: 27.11.2025

Стаття прийнята: 12.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025