

Хвойницька Д. Ю., магістр, Квіта Г. М., доц.

Київський національний університет технологій та дизайну

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методичні та практичні аспекти формування стратегії підприємства в умовах динамічних змін економічного середовища. Проаналізовано основні підходи до стратегічного управління, визначено ключові етапи процесу розроблення стратегії та чинники, що впливають на вибір стратегічних напрямів розвитку. Особливу увагу приділено ролі цифрової трансформації, інноваційних рішень і конкурентних переваг у забезпеченні стійкого функціонування підприємств. Обґрунтовано необхідність системного підходу до стратегічного планування, який передбачає інтеграцію економічних, управлінських та інформаційних компонентів для підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Отримані результати можуть бути використані у процесі стратегічного менеджменту, розроблення програм розвитку підприємств та формування їх довгострокових конкурентних переваг.

Ключові слова: стратегія підприємства, стратегічне управління, конкурентоспроможність, розвиток, інновації, цифрова трансформація, стратегічне планування, ефективність.

Khvoynitska D. Y., Master, Kvita H. M., Assoc.

Kyiv National University of Technologies and Design

FEATURES OF FORMING A MARKETING STRATEGY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. The article considers theoretical, methodological and practical aspects of forming an enterprise strategy in conditions of dynamic changes in the economic environment. The main approaches to strategic management are analyzed, the key stages of the strategy development process and factors influencing the choice of strategic development directions are identified. Particular attention is paid to the role of digital transformation, innovative solutions and competitive advantages in ensuring the sustainable functioning of enterprises. The need for a systematic approach to strategic planning, which involves the integration of economic, managerial and information components to increase the efficiency of business entities, is substantiated. The results obtained can be used in the process of strategic management, development of enterprise development programs and the formation of their long-term competitive advantages.

Keywords: enterprise strategy, strategic management, competitiveness, development, innovation, digital transformation, strategic planning, efficiency.

Вступ. У сучасних умовах глобалізаційних процесів, трансформації світової економіки та посилення конкурентного тиску на національні ринки особливої ваги набуває проблема формування ефективних стратегій розвитку підприємств. Глобальні зміни, що відбуваються в економічному середовищі, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління, планування та адаптації підприємств до динамічних зовнішніх умов.

Для України, яка перебуває на етапі активного економічного оновлення та прагне інтегруватися у світовий економічний простір, питання стратегічного управління підприємницькою діяльністю має принципове значення. Висока мінливість ринкових умов, зростання ролі інновацій, цифровізація бізнес-процесів і структурна перебудова національної економіки потребують формування гнучких і водночас стійких стратегій розвитку.

Постановка завдання. В умовах цифрової трансформації підприємства змушені переглядати свої підходи до управління маркетинговою діяльністю, щоб залишатися конкурентоспроможними. Завданням дослідження є виявлення особливостей формування маркетингової стратегії розвитку підприємства з урахуванням впливу цифрових технологій, визначення ключових інструментів і принципів її реалізації, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності маркетингових рішень у цифровому середовищі.

Результати дослідження. Формування стратегій розвитку підприємств у сучасних українських реаліях розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності господарювання, а й як важлива умова забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та економічної стабільності. Саме стратегічний підхід до управління дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси, а також ідентифікувати та реалізовувати потенційні можливості розвитку. Процес вибору стратегії розвитку підприємства є складним і багатоступеневим, оскільки вимагає системного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки ресурсного потенціалу та визначення оптимальних напрямів дії. Зазвичай він охоплює кілька послідовних етапів.

Першим етапом виступає розроблення стратегічних альтернатив, що дають змогу досягти поставлених цілей. На цьому етапі важливо сформулювати якомога ширший спектр можливих варіантів розвитку, враховуючи різні сценарії функціонування підприємства в умовах невизначеності.

Другим етапом є аналіз та оцінювання стратегічних альтернатив, у межах якого здійснюється порівняння запропонованих варіантів за низкою критеріїв – економічною ефективністю, рівнем ризику, ресурсними витратами, потенціалом зростання та відповідністю стратегічним цілям підприємства. Такий підхід забезпечує об'єктивність прийняття управлінських рішень і дає змогу обрати найбільш доцільний варіант реалізації стратегії.

Третій етап передбачає коригування загальної стратегії та розроблення допоміжних (підтримуючих) стратегій, які спрямовані на гармонізацію окремих напрямів діяльності підприємства та забезпечення цілісності стратегічного управління. На цьому етапі уточнюються ключові пріоритети, розподіл ресурсів і механізми контролю за реалізацією стратегічних завдань [6].

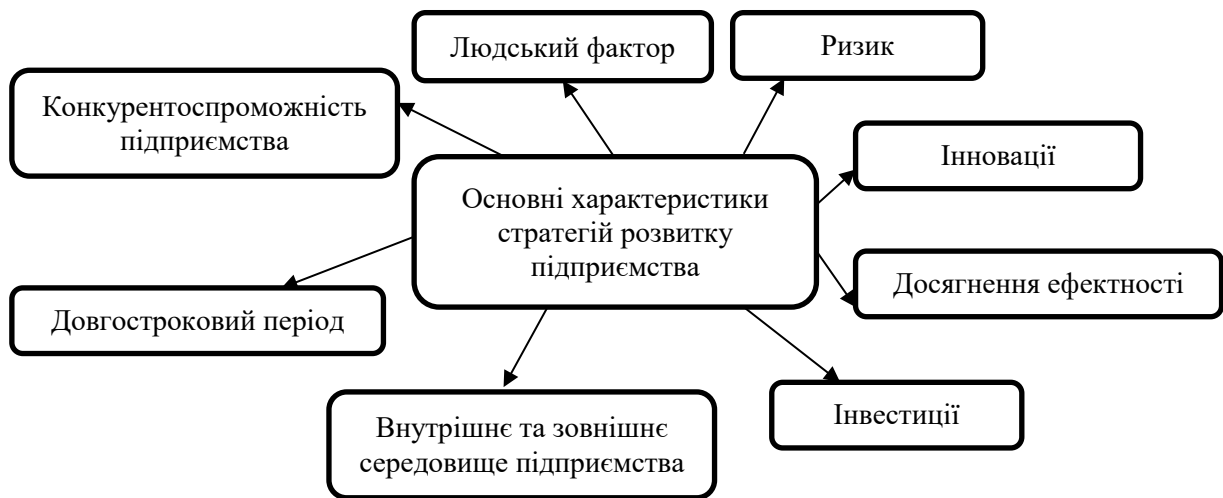
Теоретико-практичні аспекти формування стратегій розвитку підприємств базуються на комплексному підході, що поєднує науково-методологічні концепції стратегічного управління з їх практичною реалізацією у конкретних умовах господарювання. Такий підхід забезпечує узгодження стратегічних цілей із можливостями підприємства, підвищує адаптивність до зовнішніх змін та сприяє досягненню сталого розвитку й зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Узагальнення теоретичних і практичних положень у цій сфері дозволяє підприємствам більш ефективно формувати й упроваджувати стратегії, що забезпечують довготривале зростання, інноваційний розвиток і стабільність їх функціонування.

У процесі формування стратегії розвитку підприємства важливим чинником виступає оцінка та врахування його конкурентоспроможності, оскільки саме цей параметр визначає потенціал організації щодо ефективного функціонування в умовах ринкової конкуренції. Розроблення стратегії повинно базуватися на глибокому аналізі конкурентного середовища, зокрема структури ринку, дій основних конкурентів, бар'єрів входу та виходу з галузі, а також тенденцій попиту й інноваційного розвитку.

Конкурентна стратегія розвитку підприємства – це цілісна система управлінських рішень, що визначає способи досягнення та утримання стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Вона передбачає розроблення комплексу дій і методів,

спрямованих на підвищення ефективності діяльності, зміцнення позицій підприємства на ринку та забезпечення його диференціації серед інших суб'єктів господарювання.



Джерело: [1].

Рис. 1. Основні характеристики стратегії формування розвитку підприємства

Ефективна конкурентна стратегія передбачає не лише реагування на зовнішні виклики та можливості, але й активне формування конкурентного середовища шляхом упровадження інновацій, оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості продукції та вдосконалення системи управління. Завдяки цьому підприємство здатне не просто адаптуватися до ринкових умов, а й впливати на них, створюючи власну нішу та унікальну ціннісну пропозицію.

У підсумку кожне підприємство, з огляду на результати своєї діяльності, визначає власну конкурентну позицію в межах галузі. Вона формується під впливом низки факторів – рівня прибутковості, ефективності використання ресурсів, інноваційного потенціалу, маркетингової стратегії розвитку підприємства та його політики та репутаційного капіталу. Найчастіше вагомими індикаторами конкурентної позиції виступають монопольне становище або відносна частка підприємства на ринку, що відображають його вплив на галузеву динаміку та здатність визначати правила конкуренції [1].

Необхідність трансформації інформаційної системи підприємства зумовлюється низкою об'єктивних факторів. По-перше, у сучасних умовах господарювання значна частина важливих економічних фактів і подій залишається поза межами традиційної системи бухгалтерського обліку, що обмежує її аналітичні та управлінські можливості. По-друге, сучасні тенденції розвитку економічного середовища потребують розширення спектра облікових завдань і посилення управлінської спрямованості обліку, особливо у контексті стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Вартість і практична цінність інформації, що формується в системі обліку, визначається її здатністю забезпечувати оптимізацію процесу досягнення цілей користувачів облікових даних. Ще у 1929 році Дж.Б. Каннінг (J.B. Canning) наголошував на важливості підвищення корисності облікової інформації для користувачів, підкреслюючи, що її значення полягає не лише у фіксації фактів господарського життя, а й у здатності впливати на ефективність управлінських рішень.

При цьому варто враховувати, що інформаційні потреби користувачів можуть суттєво відрізнятися, а подекуди – навіть суперечити одна одній. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність формування багаторівневої системи даних, здатної задовольнити потреби різних груп користувачів. Відповідно до закону необхідної

різноманітності В. Ешбі, зростання кількості та швидкості змін економічних процесів повинно супроводжуватися підвищенням різноманітності інформаційних потоків і звітних показників.

Проте на практиці ця закономірність реалізується неповною мірою. В умовах дефіциту офіційної облікової інформації спостерігається формування додаткових, позаоблікових інформаційних потоків, що виникають у ненормативному форматі – через пояснювальні записки, довідки, повідомлення щодо підозрілих операцій тощо. Таким чином, формується інформаційний простір поза межами офіційної системи обліку, що свідчить про об'єктивну потребу у модернізації та інтеграції традиційних інформаційних систем підприємств [8].

Традиційно основу інформаційного забезпечення процесу формування стратегії розвитку підприємства становила саме бухгалтерська система, яка акумулює більшу частину релевантних даних. Однак сучасні виклики зумовлюють необхідність її подальшої еволюції – у напрямі розширення аналітичної функції, впровадження цифрових технологій та інтеграції з системами стратегічного управління. Саме така трансформація дозволить забезпечити підприємства актуальною, достовірною та адаптивною інформацією, необхідною для обґрунтованого стратегічного вибору [2].

Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до нових реалій господарювання цифровізацію слід розглядати крізь призму стратегічного підходу. Проте цифрова трансформація не може бути зведена до класичного стратегічного проекту чи програми, яку можливо ініціювати, реалізувати та завершити у чітко визначені часові межі. Її сутність полягає у постійному розвитку, оновленні бізнес-процесів та інтеграції цифрових технологій на всіх рівнях управління.

Отже, цифрову трансформацію стратегічного управління підприємством доцільно розглядати як динамічний, безперервний процес, що супроводжує всі етапи функціонування організації. У цьому контексті цифрова стратегія, яка визначає напрями, інструменти та пріоритети цифрових перетворень, виступає центральним елементом системи стратегічного управління, інтегрованим у загальну архітектуру корпоративної стратегії.

Відсутність чітко сформульованої та обґрунтованої цифрової стратегії призводить до втрати конкурентних переваг, зниження ефективності інноваційних процесів і реалізації лише ізольованих, короткострокових цифрових ініціатив без урахування синергетичних ефектів. У результаті підприємства не досягають системних змін і залишаються на рівні фрагментарної автоматизації окремих бізнес-процесів [2].

Разом із тим, розроблення та впровадження цифрової стратегії залишається складним завданням для більшості підприємств, оскільки вимагає не лише технічних знань, а й глибокого розуміння стратегічних взаємозв'язків між цифровими технологіями, бізнес-моделлю та ринковим позиціонуванням компанії. Складність цього процесу зумовлена новизною самої концепції цифровізації стратегічного рівня управління, а також браком методичних підходів і практичного досвіду у вітчизняних фахівців.

Згідно з даними, оприлюдненими Міністерством цифрової трансформації України, більшість (приблизно 89%) представників бізнесу зазначають, що корпоративна стратегія їхніх компаній містить лише окремі цілі цифрової трансформації, без системного підходу до їх реалізації. Водночас майже половина керівників оцінюють рівень цифрової зрілості своїх підприємств як помірний, а близько 10% – як низький або дуже низький. Такі дані свідчать про те, що цифрова трансформація ще не стала невід'ємною складовою стратегічного управління більшості українських компаній [7].

Отже, існуюча ієрархія стратегій за рівнями управління – корпоративним, бізнесовим і функціональним – потребує уточнення з позицій визначення місця цифрової

стратегії у цій системі. Доцільним є її виокремлення як самостійного рівня стратегічного управління, який забезпечує взаємозв'язок між технологічними інноваціями та загальними стратегічними цілями підприємства, формуючи підґрунтя для сталого розвитку в умовах цифрової економіки. Цифрова стратегія є невід'ємною складовою частиною загальної маркетингової стратегії розвитку підприємства, оскільки цифрові інструменти не можуть функціонувати ізольовано від базових маркетингових процесів. Її сутність полягає у комплексному підході до управління цифровими каналами з урахуванням взаємозв'язку з офлайн-компонентами бізнесу – клієнтською подорожжю, комунікацією ціннісної пропозиції, ціновою політикою, unit-економікою та іншими елементами маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Згідно з дослідженнями компанії Netology [2], цифрова стратегія визначається як маркетинговий план, спрямований на загальний розвиток бізнесу, цифрове перетворення організації, підвищення впізнаваності бренду та популяризацію продукту. Її реалізація передбачає проведення комплексного аналізу ринку, вивчення цільової аудиторії, моніторинг конкурентного середовища, а також виявлення та посилення власних конкурентних переваг. На основі отриманих даних здійснюється відбір оптимальних цифрових каналів комунікації, визначення інструментів цифрового маркетингу та впровадження актуальних технологічних рішень, здатних підвищити ефективність управління клієнтським досвідом.

Цифрова стратегія має виразну інноваційну природу, оскільки ґрунтується на застосуванні новітніх технологій у межах поточної господарської діяльності підприємства. Її мета полягає у задоволенні нових потреб споживачів, підвищенні ефективності бізнес-процесів і формуванні нових можливостей для зростання ринкової вартості компанії. При цьому важливо, що цифрова стратегія виступає не лише інструментом технологічних змін, а й механізмом формування клієнтського досвіду (customer experience management), який базується на використанні аналітики, автоматизації та інтерактивних комунікацій [6].

Окрема група дослідників розглядає цифрову стратегію з позицій стратегічної комунікації, акцентуючи на тому, що її виникнення пов'язане зі стрімким розвитком цифрових платформ, медіа-каналів і комунікаційних технологій. У межах цього підходу цифрова стратегія трактується як частина загальної комунікаційної стратегії підприємства, що інтегрує цифрові та традиційні інструменти маркетингу, реклами та зв'язків з громадськістю (PR). Такий підхід дозволяє досягати стратегічних цілей організації шляхом побудови ефективної системи взаємодії з аудиторією у багатоканальному інформаційному середовищі.

Таким чином, цифрова стратегія розглядається не лише як технологічна або маркетингова складова, а як системоутворюючий елемент сучасної бізнес-моделі, що забезпечує інтеграцію комунікацій, аналітики, клієнтського досвіду та стратегічного управління задля підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки [3].

Досягнення високого рівня розвитку науки й технологій, підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізація використання ресурсів і зменшення екологічного навантаження є ключовими результатами реалізації стратегій розвитку підприємства, що безпосередньо визначають його прибутковість і конкурентоспроможність. Як показують попередні дослідження, вибір типу конкурентної стратегії зазвичай базується на припущенні, що підприємство повинно активно включатися у конкурентну боротьбу, використовуючи власні можливості для створення унікальної споживчої цінності.

В умовах глобалізації економічного простору та посилення інтеграційних процесів концепції конкуренції зазнали суттєвих змін: сучасні підходи розглядають

конкурентну боротьбу не лише як процес суперництва за ринкову частку, а й як інструмент створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Це означає, що конкурентна стратегія підприємства має охоплювати не лише орієнтацію на споживача, а й соціальну, екологічну та інноваційну складові розвитку [7].

Важливе значення в цьому контексті набуває інноваційна стратегія, яка виступає комплексним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона повинна забезпечувати довгострокову ефективність діяльності, формуючи збалансований стратегічний портфель рішень, спрямованих на підвищення продуктивності, якості продукції та адаптації до динамічних ринкових умов. Інноваційна стратегія має ґрунтуватися на чіткій типології її складових, визначенні їхнього місця в загальній системі стратегічного управління підприємством, а також передбачати методологію оцінювання та відбору альтернативних напрямів розвитку [4].

Застосування системного підходу до аналізу розвитку українських підприємств у сучасних умовах дало змогу ідентифікувати ключові чинники, що зумовлюють необхідність розроблення та вибору стратегії підприємства в період військових дій. Одним із найвагоміших факторів, який безпосередньо визначає характер функціонування вітчизняних підприємств, є масштабне руйнування критичної, транспортної та промислової інфраструктури. Значна частина промислових об'єктів, розташованих у регіонах активних бойових дій, зазнала суттєвих втрат матеріально-технічних, фінансових і трудових ресурсів, що призвело до порушення сталих виробничих і логістичних зв'язків [6].

За таких обставин актуалізується потреба у наявності стратегічного документа підприємства, який визначає його місію, пріоритети розвитку, головні цілі, напрями адаптації до кризових умов та ефективний розподіл ресурсів для їх досягнення. Формування такої стратегії виступає не лише інструментом відновлення діяльності, а й засобом забезпечення стійкості бізнесу в умовах невизначеності [5].

З початком повномасштабної війни перед українським бізнесом постала критична проблема – необхідність оперативного переміщення виробничих потужностей на безпечніші території. Цей процес супроводжувався істотними організаційними, логістичними та фінансовими викликами. Важливу роль у його реалізації відіграло створення відповідної нормативно-правової бази, що регулює механізми евакуації та релокації підприємств з тимчасово окупованих територій і зон активних бойових дій. Починаючи з березня 2022 року, відповідно до прийнятих розпоряджень Кабінету Міністрів України, було започатковано комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності бізнесу, збереження робочих місць та виробничого потенціалу держави.

Висновок. У сучасних умовах цифрової трансформації формування маркетингової стратегії розвитку підприємства набуває принципово нового змісту, орієнтованого на використання цифрових технологій, даних і аналітики для прийняття управлінських рішень. Цифрове середовище змінює підходи до взаємодії з клієнтами, просування продуктів і формування бренду, що вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення.

Визначальними чинниками ефективної маркетингової стратегії стають персоналізація комунікацій, інтеграція цифрових каналів, активне використання соціальних медіа, big data та автоматизованих інструментів аналітики. Успішна реалізація стратегії передбачає також трансформацію організаційної культури, розвиток цифрових компетенцій персоналу й орієнтацію на створення унікальної цінності для споживача.

Отже, маркетингова стратегія в умовах цифрової трансформації має бути не лише інструментом просування, а комплексною системою управління розвитком

підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Список використаної літератури

1. Шарапа В. формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>.
2. Кононенко Л. В. Юрченко О.В. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Економічний простір: збірник наукових праць*. № 185. Дніпро: ПДАБА, 2023. 124 с.
3. Панчук А. С., Малькова К. О. Теоретичні основи формування цифрової стратегії підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.
4. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.66.
5. Беззубко Б., Ткаченко М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 96–102.
6. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В., Миронова Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 86–90. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>.
7. Квіта Г. М., Шіковець К. О., Сіренко В. Ю. Інформаційно-аналітичне забезпечення комунікаційної стратегії промислових підприємств на ринку України. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 85. С. 159–164. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure85-24>.
8. Квіта Г. М., Шіковець К. О., Смольський М. Р. Інтеграція інформаційних технологій у маркетингові дослідження ринкової конкурентоспроможності підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 86.