

УДК 658.8:658.012.2

НІКУЛЬНІКОВА ГАННА

к.е.н., доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету, e-mail: tomskogo18@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0703-5041

СИНЕРГІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ І МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета. Стаття присвячена дослідженню взаємозв'язку управлінських і маркетингових стратегій у контексті стратегічного розвитку підприємства, а також визначенню механізмів їх синергії для формування стійких конкурентних переваг і підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання в умовах динамічного ринкового середовища та економічної нестабільності. **Методика.** Для досягнення поставленої мети використано системно-структурний, функціональний та логіко-аналітичний підходи, а також методи порівняльного аналізу, моделювання, синтезу та узагальнення. Застосування цих методів дозволило розкрити сутність управлінських і маркетингових стратегій, визначити їх структурно-змістовну єдність, виявити чинники, що впливають на рівень інтеграції, та розробити концептуальну модель синергії у системі корпоративного менеджменту. **Результати.** У роботі розкрито зміст понять «управлінська стратегія» та «маркетингова стратегія», обґрунтовано необхідність їх гармонійної інтеграції на всіх рівнях корпоративного управління, визначено ключові напрями синергії між управлінськими та маркетинговими рішеннями. Сформовано методичні орієнтири для підвищення конкурентоспроможності підприємств, які базуються на поєднанні стратегічного планування, аналітичної взаємодії, інноваційного менеджменту, клієнтоорієнтованості, цифрової трансформації бізнес-процесів і розвитку внутрішньої корпоративної культури. Доведено, що реалізація синергійного підходу сприяє підвищенню ефективності управлінських комунікацій, оптимізації ресурсного забезпечення, зміцненню бренду підприємства та формуванню гнучкої системи прийняття стратегічних рішень, орієнтованої на довгостроковий розвиток і стійкість у конкурентному середовищі. **Наукова новизна.** Полягає в поглибленні теоретико-концептуальних засад інтеграції управлінських і маркетингових стратегій у системі корпоративного менеджменту шляхом обґрунтування синергійного підходу до формування конкурентних переваг підприємства. Уточнено економічний зміст синергії управлінських і маркетингових рішень як результату їх узгодженої стратегічної взаємодії, що забезпечує підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та створення доданої цінності. Розвинуто концептуальне бачення синергійного ефекту як якісної характеристики інтегрованого впливу управлінських і маркетингових стратегій на стратегічний розвиток і конкурентоспроможність підприємства. **Практична значимість.** Отримані результати можуть бути використані у діяльності підприємств для вдосконалення стратегічного планування, розроблення маркетингових програм, оптимізації управлінських рішень і побудови адаптивних систем корпоративного управління. Запропонований підхід створює практичну основу для формування комплексних стратегій розвитку в умовах ринкової турбулентності, високої конкуренції, цифровізації економіки та необхідності забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства; економічна нестабільність; антикризове управління; стратегічний розвиток; інноваційні механізми; ефективність ресурсів; адаптивна стратегія; економічна стійкість; управлінські рішення; зовнішнє середовище; підвищення ефективності

Постановка проблеми

В умовах глобалізації та динамічних ринкових змін проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває ключового значення. Ефективність діяльності нині визначається здатністю менеджменту інтегрувати управлінські та маркетингові стратегії, що забезпечують гнучкість, інноваційність і орієнтацію на споживача. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері стратегічного менеджменту та маркетингу, залишається недостатньо розробленим питання їх синергійної взаємодії. Відокремлене застосування цих стратегій часто знижує результативність управлінських рішень, обмежуючи потенціал підприємства у створенні довгострокових конкурентних переваг.

Сучасні умови господарювання вимагають формування інтегрованої системи стратегічного управління, де поєднання управлінських і маркетингових підходів забезпечує стійкий розвиток та ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Отже, актуальність проблеми полягає у необхідності наукового обґрунтування механізмів узгодження управлінських і маркетингових стратегій задля підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У якості теоретико-методологічної бази та відправних точок для осмислення і наукового аналізу проблеми синергії управлінських і маркетингових стратегій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств використано праці вітчизняних учених: О. Амоші, В. Геєця, С. Ілляшенка, І. Лукінова, А. Гальчинського, В. Пономаренка, Л. Фролової, Н. Чухрай, О. Виноградової, Л. Балабанової та ін. Ці науковці зробили вагомий внесок у розвиток теорії стратегічного управління, маркетингового менеджменту та формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Різні теоретичні положення щодо взаємозв'язку управлінських і маркетингових стратегій, їх інтеграції у процесі формування стратегічної гнучкості підприємства, викладені у працях зарубіжних дослідників, таких як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, П. Друкер, Г. Мінцберг, Р. Каплан, Д. Нортон, Р. Грант, Дж. Куїнн, Т. Пітерс, М. Хамел, К. Прахалад, Ф. Уебстер, Ф. Девіс, К. Грейсон та ін. Їхні роботи заклали фундамент сучасних підходів до поєднання стратегічного менеджменту та маркетингу в умовах динамічного ринкового середовища.

Попри значний науковий доробок, підходи до визначення механізмів взаємодії управлінських і маркетингових стратегій залишаються неоднозначними.

Формування цілей статті

Метою статті є обґрунтування синергії управлінських і маркетингових стратегій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу

Управлінська стратегія є ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства, що визначає довгострокові напрями його діяльності, формує механізми досягнення цілей і забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів. Вона охоплює процеси формування місії, визначення стратегічних орієнтирів, розроблення планів розвитку, створення системи контролю та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Управлінська стратегія поєднує аналітичну та поведінкову складові, забезпечуючи рівновагу між плановістю рішень і гнучкістю реагування на ринкові виклики [6, с. 71].

Маркетингова стратегія, своєю чергою, виступає функціональним продовженням управлінської, адже визначає конкретні шляхи реалізації загальних цілей підприємства через ефективну взаємодію із споживачами, партнерами та конкурентами. Вона охоплює процеси вибору цільових ринків, позиціонування продукту, формування цінової політики, управління брендом, збутовими каналами та комунікаціями. Маркетингова стратегія створює основу для формування конкурентних переваг і забезпечує підприємству можливість не лише реагувати на зміни попиту, а й активно впливати на ринкову ситуацію.

Взаємозв'язок управлінської та маркетингової стратегій полягає в тому, що перша задає загальний напрям розвитку підприємства, а друга - визначає інструменти реалізації цього напрямку на ринку [4]. Їх поєднання створює синергетичний ефект, що дозволяє досягти вищого рівня ефективності управління, забезпечити гнучкість і стабільність у конкурентному середовищі.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки цей взаємозв'язок набуває особливого значення [10]. Конкурентоспроможність підприємства все більше залежить від здатності швидко адаптувати управлінські рішення до потреб ринку та очікувань споживачів.

Інтеграція управлінських і маркетингових стратегій у корпоративному менеджменті забезпечує синхронізацію цілей, ресурсів і функцій для досягнення конкурентних переваг. В теоретичному

аспекті виділяють три основні підходи.

Структурна інтеграція формує єдину рамку для розробки та реалізації маркетингових програм, визначає ролі підрозділів і координує планування. Процесуальна інтеграція забезпечує узгодження управлінських та маркетингових процесів, обмін інформацією про ринок і ресурси, що підвищує гнучкість стратегічних рішень [2,8]. Синергетична інтеграція створює додаткову цінність через узгодження цілей, ресурсів і каналів комунікації, формуючи стійкі конкурентні переваги.

Цифровий підхід до інтеграції використовує інформаційні технології для об'єднання управлінських і маркетингових стратегій, забезпечуючи швидке прийняття рішень та адаптивність підприємства [3,7].

Таким чином, інтеграція стратегій у корпоративному менеджменті забезпечує узгодженість дій, ефективне використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Синергія між управлінськими та маркетинговими стратегіями формується через тісну взаємодію стратегічних цілей, ресурсів та процесів, що дозволяє підприємству підвищувати ефективність діяльності та зміцнювати конкурентні позиції [9]. Вона проявляється у стратегічному узгодженні цілей, коли управлінські рішення визначають загальний напрям розвитку підприємства, а маркетингові стратегії конкретизують способи його реалізації на ринку, забезпечуючи цілісність стратегічного курсу.

Ключовим механізмом синергії є координація ресурсів і процесів, яка передбачає спільне планування фінансових, матеріальних та людських ресурсів, інтеграцію бізнес-процесів і безперервний обмін інформацією між підрозділами для підвищення гнучкості та оперативності управлінських рішень [1]. Інноваційна взаємодія забезпечує створення нових продуктів, сервісів та моделей взаємодії з клієнтами, що формує унікальні конкурентні переваги. При цьому синергетичний ефект комунікацій підтримує єдине інформаційне поле всередині організації та на зовнішньому ринку, підсилюючи вплив стратегічних рішень на споживачів і партнерів.

Особливе значення має використання аналітики та цифрових інструментів, які дозволяють відстежувати ефективність інтегрованих стратегій, прогнозувати ринкові тенденції та своєчасно коригувати управлінські й маркетингові рішення. Реалізація цих механізмів забезпечує узгодженість дій підрозділів, сприяє створенню додаткової цінності та формує довгострокові конкурентні переваги, дозволяючи підприємству не лише реагувати на зміни ринку, а й активно формувати власну позицію (рис.1).

На схемі (рис. 1) показано логічний ланцюг взаємодії управлінської та маркетингової стратегій, який формує синергійний ефект для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управлінська стратегія задає загальний напрям розвитку, визначає стратегічні цілі та організаційну структуру, тоді як маркетингова стратегія конкретизує шляхи реалізації цих цілей через ринкові інструменти: позиціонування, комунікації та управління продуктом. Центр інтеграції та аналітики забезпечує узгодження ресурсів, обмін інформацією, моніторинг показників ефективності та адаптацію стратегій. Взаємодія цих елементів створює синергійний ефект, який підвищує ефективність діяльності підприємства та формує його стійкі конкурентні переваги.

Реалізація синергії управлінських і маркетингових стратегій вимагає системного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Методичні орієнтири у цьому контексті базуються на принципах цілісності, узгодженості та адаптивності стратегічних рішень. По-перше, необхідно забезпечити інтегроване планування, у якому управлінські та маркетингові цілі формуються одночасно та взаємопов'язано, що дозволяє уникнути дисбалансу між внутрішньою організаційною структурою і ринковими потребами.

По-друге, важливим аспектом є організація ефективного обміну інформацією між підрозділами та створення єдиної системи моніторингу ринкових і внутрішніх показників. Це дає змогу оперативно коригувати управлінські рішення та маркетингові дії, підвищуючи гнучкість і адаптивність підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

По-третє, синергійний підхід передбачає впровадження інноваційних рішень, які одночасно задовольняють стратегічні цілі управління та потреби ринку. Це дозволяє формувати унікальні конкурентні переваги та підвищувати цінність продуктів і послуг для споживачів.



Рис. 1. Схема синергії управлінських і маркетингових стратегій у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства

Примітка: складено автором самостійно

Також важливим елементом є використання цифрових інструментів для аналітики, прогнозування і оцінки ефективності синергійних стратегій. Цифровізація дозволяє не лише відстежувати результати реалізації стратегій, а й передбачати зміни ринкових умов, забезпечуючи своєчасну адаптацію управлінських і маркетингових рішень.

В цілому методичні орієнтири формують системну основу для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вони поєднують інтегроване планування, ефективний обмін інформацією, впровадження інновацій та використання цифрових технологій, що забезпечує узгодженість дій, створення додаткової цінності та довгострокові конкурентні переваги.

Висновки

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що інтеграція управлінських і маркетингових стратегій є критично важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та мінливого ринкового середовища. Синергійний підхід забезпечує узгодженість стратегічних цілей, ефективне використання ресурсів, розвиток інноваційних рішень та формування додаткової цінності для споживачів. Розглянуті механізми інтеграції, включаючи координацію процесів, комунікаційні потоки, цифрові інструменти та аналітичні системи, дозволяють підприємству оперативно адаптувати управлінські та маркетингові рішення до змін зовнішнього середовища, підвищуючи гнучкість і стійкість бізнесу.

Методичні орієнтири, запропоновані у статті, підкреслюють важливість системного підходу до планування, обміну інформацією, впровадження інновацій та цифровізації процесів як основи формування довгострокових конкурентних переваг. Реалізація цих рекомендацій створює передумови для ефективного стратегічного розвитку підприємства та забезпечує його стійкість у сучасних умовах ринку.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку пов'язані з глибшим вивченням цифрової трансформації корпоративного управління та маркетингових процесів, розробкою

моделей прогнозування ефективності інтегрованих стратегій, а також визначенням кількісних показників синергійного ефекту.

HANNA NIKULNIKOVA

PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Organization and Management, Kryvyi Rih National University, e-mail: tomskogo18@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-0703-5041

SYNERGY OF MANAGERIAL AND MARKETING STRATEGIES IN ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

Purpose. The article is devoted to studying the interrelation between managerial and marketing strategies in the context of an enterprise's strategic development, as well as identifying mechanisms of their synergy for forming sustainable competitive advantages and enhancing the efficiency of business entities under conditions of a dynamic market environment and economic instability. **Methodology.** To achieve the stated purpose, system-structural, functional, and logical-analytical approaches were applied, along with methods of comparative analysis, modeling, synthesis, and generalization. The use of these methods made it possible to reveal the essence of managerial and marketing strategies, determine their structural and conceptual unity, identify factors influencing the level of their integration, and develop a conceptual model of synergy within the corporate management system. **Results.** The study discloses the content of the concepts of "managerial strategy" and "marketing strategy," substantiates the necessity of their harmonious integration at all levels of corporate governance, and defines the key directions of synergy between managerial and marketing decisions. Methodological guidelines for improving enterprise competitiveness were developed, based on the combination of strategic planning, analytical interaction, innovation management, customer orientation, digital transformation of business processes, and the development of internal corporate culture. It is proven that the implementation of a synergistic approach contributes to enhancing the efficiency of managerial communications, optimizing resource allocation, strengthening the corporate brand, and forming a flexible strategic decision-making system oriented toward long-term development and resilience in a competitive environment. **Scientific novelty.** It consists in deepening the theoretical and conceptual foundations of integrating managerial and marketing strategies within the corporate management system by substantiating a synergistic approach to the formation of enterprise competitive advantages. The economic content of the synergy of managerial and marketing decisions is clarified as the result of their coordinated strategic interaction, which ensures enhanced adaptability of the enterprise to changes in the market environment and the creation of added value. The conceptual vision of the synergistic effect is further developed as a qualitative characteristic of the integrated impact of managerial and marketing strategies on the strategic development and competitiveness of the enterprise. **Practical significance.** The obtained results can be applied in enterprise activities to improve strategic planning, develop marketing programs, optimize managerial decisions, and build adaptive systems of corporate governance. The proposed approach provides a practical foundation for forming comprehensive development strategies under conditions of market turbulence, intense competition, economic digitalization, and the necessity of ensuring sustainable development.

Keywords: enterprise competitiveness; economic instability; crisis management; strategic development; innovative mechanisms; resource efficiency; adaptive strategy; economic resilience; managerial decisions; external environment; performance enhancement

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Зотова Л., Швець В. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>.
2. Базик О. В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №7 (277). DOI : <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76>.

3. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. № (57). DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>.
4. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI : <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151>.
5. Лихолат С. М., Стасула М. Т. Роль маркетингових стратегій у формування конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>.
6. Науменко Ю. В. Конкурентоспроможність підприємства в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 4(30). С. 68-76.
7. Сапотницька Н. Я., Козак В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. 2(02). DOI : <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>.
8. Семєнда О. В., Корман І. І., Макушок О. В. Синергія маркетингового та логістичного управління у розвитку бренду та каналів розподілу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 18. DOI : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-07>.
9. Чигрин О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>.
10. Furr N. R., Eisenhardt K. M. Strategy and uncertainty : Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*. 2021. vol.47(7), P.1915-1935.

REFERENCES

1. Akuliushyna, M., Zotova, L. & Shvets, V. (2024). Faktory pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [The Mechanism of Enterprise Competitiveness Management under Conditions of Instability]. *Economy and Society*, 60. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-73>
2. Bazyk, O. V. (2024). Teoretychni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Theoretical Aspects of Enhancing Enterprise Competitiveness in Contemporary Conditions]. *Current Economic Issues*, 7(277). doi: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-277-56-76>.
3. Dovbnia, S. & Krasina, K. (2023). Kompleksna otsinka konkurentospromozhnosti ta obgruntuvannia stratehii yii pidvyshchennia na pidpriemstvakh kondyterskoi promyslovosti [Comprehensive Assessment of Competitiveness and Justification of Strategies for Its Enhancement in Confectionery Industry Enterprises]. *Economy and Society*, 57. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117>.
4. Kryvitska, V. V. & Zianko, V. V. (2020). Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh nestabilnosti [Mechanism for Managing Enterprise Competitiveness under Conditions of Instability]. *Efficient Economy*, 8. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.151>.
5. Lykholat, S. M. & Stasula, M. T. (2024). Rol marketynhovoykh stratehii u formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The Role of Marketing Strategies in Shaping Enterprise Competitiveness]. *Economy and Society*, 61. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>.
6. Naumenko, Yu. V. (2024) Konkurentospromozhnist pidpriemstva v konteksti vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Enterprise Competitiveness in the Context of Ukraine's Economic Recovery]. *Economic Journal of Odessa Polytechnic University*, 4(30), 68-76.
7. Sapotnitska, N. Ya. & Kozak, V. Ye. (2023). Stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ta yikh synerhiia v umovakh viiny [Strategies for Enhancing Enterprise Competitiveness and Their Synergy under Wartime Conditions]. *Transformational Economy*, 2(02). doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>.
8. Semenda, O. V., Korman, I. I. & Makushok O. V. (2025). Synerhiia marketynhovoho ta lohystychnoho upravlinnia u rozvytku brendu ta kanaliv rozpodilu [Synergy of Marketing and Logistics Management in Brand Development and Distribution Channels]. *Problems of Contemporary Transformations*, 18. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-07>.
9. Chyhryn, O. & Bondarenko, A. (2024). Napriamky rozvytku stratehii iz pidvyshchennia konkurentospromozhnosti dlia pidpriemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv viiny [Synergy of Marketing and Logistics Management in Brand Development and Distribution Channels. Problems of Contemporary Transformations]. *Economy and Society*, 61. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>.
10. Furr, N. R. & Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty : Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*, 47(7), 1915-1935.

Стаття надійшла до редакції: 20.10.2025

Received: 10.20.2025