

УДК 658.012.32:330.322

У. М. Ніконенко,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

А. М. Олійник,

к. е. н., старший викладач кафедри маркетингу та аналітичної економіки, Вищий навчальний заклад "Приватне акціонерне товариство "Львівський інститут менеджменту", м. Львів, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5334-4817>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.3.39

СИНЕРГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНВЕСТИВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

U. Nikonenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of Management and Marketing in Publishing and Printing, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

A. Oliynyk,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Marketing and Analytical Economics,

Institution of Higher Education "Private Joint-Stock Company "Lviv Institute of Management", Lviv, Ukraine

SYNERGY OF MANAGEMENT AND INVESTMENT AS A TOOL FOR FORMING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

Мета дослідження полягає у визначенні змісту синергії менеджменту та інвестування і обґрунтуванні того, як узгоджені управлінські рішення та інвестиційні пріоритети забезпечують формування стійкої конкурентоспроможності підприємства. Об'єкт дослідження це процес формування конкурентоспроможності підприємства через поєднання системи управління та інвестиційної діяльності. У роботі розкрито, що конкурентоспроможність підприємства формується завдяки системній взаємодії менеджменту та інвестування, що розглядаються як взаємодоповнювальні складові єдиного механізму розвитку. Визначено сутність синергії як узгодженості стратегічних цілей, управлінських рішень, ресурсного забезпечення та контролю результатів, коли інвестиції спрямовуються не на ізольовані придбання або разові проекти, а на реалізацію конкретної ринкової позиції підприємства і підсилення його ключових переваг. Обґрунтовано, що вирішальною умовою конкурентного успіху є наявність чіткого зв'язку між пріоритетами розвитку, портфелем інвестиційних ініціатив і показниками результативності, які дають змогу оцінювати не лише фінансові наслідки, але й зміни у якості, продуктивності, швидкості виконання замовлень, надійності постачань, клієнтському сервісі та репутації. Охарактеризовано рівні реалізації синергії, стратегічний, тактичний і операційний, де на стратегічному рівні визначаються джерела конкурентних переваг і логіка їх досягнення, на тактичному рівні формуються правила відбору інвестиційних проектів, бюджетні обмеження та вимоги до ризику, а на операційному рівні забезпечується впровадження змін через управління проектами, процесами, персоналом, закупівлями та стандартами якості. Встановлено, що без паралельного налаштування процесів і компетенцій навіть значні інвестиції можуть не дати очікуваного ефекту, оскільки технічне оновлення без управлінської дисципліни не трансформується у стабільне підвищення результативності. Доведено, що найбільший ефект для конкурентоспроможності

виникає тоді, коли менеджмент забезпечує прозорість цілей і відповідальності, а інвестування підтримує інноваційність, ефективність і адаптивність підприємства, створюючи можливості для швидкого реагування на ринкові зміни та масштабування успішних рішень.

The purpose of the study is to determine the content of the synergy of management and investment and to substantiate how coordinated management decisions and investment priorities ensure the formation of sustainable competitiveness of an enterprise. The object of the study is the process of forming the competitiveness of an enterprise through the combination of the management system and investment activities. The work reveals that the competitiveness of an enterprise is formed due to the systemic interaction of management and investment, which are considered as complementary components of a single development mechanism. The essence of synergy is determined as the consistency of strategic goals, management decisions, resource provision and control of results, when investments are directed not to isolated acquisitions or one-time projects, but to the implementation of a specific market position of the enterprise and strengthening its key advantages. It is substantiated that the decisive condition for competitive success is the presence of a clear connection between development priorities, a portfolio of investment initiatives and performance indicators, which make it possible to assess not only financial consequences, but also changes in quality, productivity, speed of order fulfillment, reliability of supplies, customer service and reputation. The levels of synergy implementation are characterized, strategic, tactical and operational, where at the strategic level the sources of competitive advantages and the logic of their achievement are determined, at the tactical level the rules for selecting investment projects, budget constraints and risk requirements are formed, and at the operational level the implementation of changes is ensured through the management of projects, processes, personnel, procurement and quality standards. It is established that without parallel adjustment of processes and competencies, even significant investments may not give the expected effect, since technical updating without managerial discipline is not transformed into a stable increase in performance. It has been proven that the greatest effect on competitiveness occurs when management ensures transparency of goals and responsibilities, and investment supports innovation, efficiency and adaptability of the enterprise, creating opportunities for rapid response to market changes and scaling of successful solutions.

Ключові слова: менеджмент, інвестування, конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління, інвестиційна стратегія, портфель проєктів, управління ризиками, результативність і ефективність.

Key words: management, investment, enterprise competitiveness, strategic management, investment strategy, project portfolio, risk management, performance and efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасне підприємство стикається з одночасним тиском з боку ринку, технологічних змін, коливань попиту та ускладнення ланцюгів постачання, а отже, потребує не лише якісного управління операційною діяльністю, але й системного оновлення ресурсної бази через цілеспрямовані інвестиції, які підтримують стратегічні пріоритети. Конкурентоспроможність формується не окремими рішеннями, а узгодженим набором дій, де менеджмент визначає цілі, стандарти ефективності, організаційну структуру, культуру виконання та механізми контролю, а інвестування забезпечує фінансування розвитку продуктів, модернізації виробництва, цифрових перетворень, підвищення якості, енергоефективності та зміцнення людського капіталу. Тому дослідження синергії менеджменту та інвестування має не лише теоретичне, але й практичне значення,

адже допомагає сформувати підхід, у якому інвестиційні рішення стають продовженням управлінської стратегії, а управлінські рішення, своєю чергою, спираються на реалістичну фінансову логіку, що в підсумку створює довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових публікаціях, присвячених конкурентоспроможності підприємств, інвестуванню та управлінню розвитком, простежується спільна ідея про те, що стійкі переваги виникають не стільки від наявності ресурсів, скільки від здатності підприємства узгоджувати управлінські рішення з інвестиційними пріоритетами та організовувати реалізацію змін [1—10]. Так, О.В. Зибарева [1] у дослідженні управління ризиками бізнес-проєктів в умовах цифро-

Таблиця 1. Як інвестиції перетворюються на конкурентні переваги через управлінські механізми

Сфера конкурентної переваги	Приклад інвестиційної ініціативи	Ключові управлінські умови реалізації
Підприємство виграє, коли здатне виробляти й постачати з нижчими витратами без втрати якості. Це створює запас міцності для цінової конкуренції та інвестицій у розвиток	Модернізація виробничих ліній, автоматизація складу, впровадження системи планування ресурсів, оновлення транспортної логістики. Додатково інвестиції у енергоефективні рішення зменшують постійні витрати	Перепроєктування процесів, чіткі стандарти, навчання персоналу, контроль якості та витрат у реальному часі. Потрібні показники результативності, регулярний аналіз відхилень і відповідальність керівників за досягнутий ефект, а не лише за факт освоєння бюджету
Стійка конкурентоспроможність зростає, коли клієнт отримує прогнозований результат і позитивний досвід взаємодії. Це зменшує цінову чутливість і підвищує повторні продажі	Інвестиції у лабораторне та контрольне обладнання, модернізацію пакування, розширення сервісної мережі, цифрові канали підтримки клієнтів, підвищення прозорості відстеження замовлень	Побудова клієнтоорієнтованих стандартів, регламенти реагування на звернення, система зворотного зв'язку, управління якістю на всіх етапах. Необхідні правила роботи з претензіями, відповідальні власники процесів і розвиток культури сервісу
Перевага виникає, коли підприємство швидше за конкурентів створює або адаптує продукт під потреби ринку. Це дає можливість утримувати маржинальність і заходити у нові сегменти	Інвестиції у дослідження і розроблення, випробувальні стенди, прототипування, цифрові інструменти проєктування, а також у маркетингові дослідження і тестування концепцій	Управління портфелем продуктів, чіткі етапи розроблення, правила пріоритизації, міжфункціональні команди, планування ресурсів. Потрібен контроль строків і якості, а також механізм швидкого припинення проєктів, які не дають очікуваної цінності
Підприємство конкурентне тоді, коли може швидко перебудовуватися під коливання попиту, зміни цін, перебої постачання, технологічні зрушення. Стійкість стає частиною репутації та довіри партнерів	Диверсифікація постачальників, резервні логістичні маршрути, кіберзахист, модернізація інформаційної інфраструктури, створення фінансових резервів та гнучких потужностей	Сценарне планування, оцінка ризиків, контроль ліквідності, правила швидкого перерозподілу ресурсів між напрямками. Потрібні регулярні перегляди інвестиційного портфеля, післяпроєктний аналіз і система ранніх сигналів щодо змін ринку

Джерело: сформовано авторами.

візації підкреслює, що у цифровому середовищі ризики швидше змінюються, сильніше залежать від зовнішніх факторів і потребують системного підходу до їх ідентифікації та контролю в межах проєктів. В.М. Білявський і М.М. Шепута [2] розглядають конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості, акцентуючи увагу на тому, що здатність підприємства бути успішним на ринку підсилює довіру інвесторів і створює кращі передумови для залучення ресурсів. А.Б. Бушовська [3] у роботі про управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства підкреслює роль інвестиційних рішень у підтриманні стабільності та запобіганні загрозам розвитку. І.З. Крет і Т.О. Петрушка [4] розглядають інвестиційно-інноваційні механізми як основу за-

безпечення конкурентоспроможності підприємств, наголошуючи на значущості поєднання інвестиційних ресурсів із нововведеннями, технологічними змінами та організаційними перетвореннями.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у визначенні змісту синергії менеджменту та інвестування і обґрунтуванні того, як узгоджені управлінські рішення та інвестиційні пріоритети забезпечують формування стійкої конкурентоспроможності підприємства. Об'єкт дослідження це процес формування конкурентоспроможності підприємства через поєднання системи управління та інвестиційної діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Синергія менеджменту та інвестування означає узгоджене поєднання управлінських рішень і розподілу капіталу так, щоб кожна гривня вкладень підсилювала стратегічні цілі підприємства, а кожна управлінська дія мала ресурсне підґрунтя для реалізації. Менеджмент у цій логіці відповідає за бачення, вибір ринкової позиції, побудову процесів, організаційної структури, мотивації персоналу, контролю якості та дисципліни виконання, тоді як інвестування забезпе-

чує оновлення основних засобів, розвиток продуктів, впровадження нових технологій, розширення каналів збуту, підвищення компетенцій працівників, а також створення резервів стійкості. Конкурентоспроможність виникає не просто з факту наявності інвестицій, а з того, що інвестиції стають інструментом реалізації чітко сформульованої стратегії, яка спирається на реалістичну оцінку ринку, клієнтських потреб і власних можливостей. Коли цього немає, підприємство або витрачає кошти на проєкти, що не дають переваги, або має сильний управлінський задум, але не має ресурсів, щоб перейти від планів до результатів. Саме синергія забезпечує ефект взаємного підсилення, адже менеджмент перетворює капітал на конкретні зміни у продуктивності, якості, швидкості постачання, сервісі та репутації, а інвестування робить ці зміни масштабними та довготривалими (табл. 1).

Щоб така синергія працювала, потрібна прозора система зв'язку між цілями і капітальними рішеннями, починаючи зі стратегії та завершуючи контролем виконання. На стратегічному рівні підприємство має визначити, у чому саме воно прагне бути кращим за конкурентів, наприклад у ціні, якості, інноваційності, швидкості, надійності, клієнтському досвіді або стійкості до ризиків, після чого ці пріоритети мають бути перекладені у портфель інвестиційних програм. Далі важливо вибудувати інвестиційну політику, яка встановлює критерії відбору проєктів, граничні рівні ризику, вимоги до окупності, а також правила співфінансування, залучення позикових коштів і підтримання ліквідності. На операційному рівні це доповнюється бюджетуванням, календарним плануванням, управлінням проєктами, закупівлями, управлінням постачальниками і якістю, щоб вкладення не залишалися у вигляді обладнання чи програмного забезпечення, а давали вимірюваний результат у процесах (табл. 2).

Синергія менеджменту та інвестування проявляється у трьох взаємопов'язаних напрямках створення конкурентної переваги, це ефективність, диференціація та адаптивність. Ефективність підсилюється через інвестиції у модернізацію виробництва, автоматизацію процесів, енергоефективність, оптимізацію складу і логістики, але лише за умови, що менеджмент одночасно налаштовує стандарти, регламенти, навчання персоналу та систему відповідальності, інакше потенціал вкладень не реалізується. Диференціація зростає через інвестиції у дослідження і розроблення, дизайн продукту, сервіс, маркетинг, брендинг, а також у цифрові канали взаємодії з клієнтами, включно з рішеннями на базі даних і технології на базі штучного інтелекту, проте управлінська частина тут не менш важлива, бо саме вона визначає, які потреби клієнта є пріоритетними, як організувати зворотний зв'язок, як прискорити виведення нових продуктів і як гарантувати стабільну якість. Адаптивність забезпечується інвестиціями у гнучкі потужності, диверсифікацію постачальників, кібербезпеку, резервні системи,

Таблиця 2. Характеристика синергії менеджменту та інвестування у формуванні конкурентоспроможності підприємства

Управлінський фокус	Інвестиційний фокус та очікуваний ефект
Керівництво формує чітку ринкову позицію, визначає, за рахунок чого підприємство має бути кращим, і переводить це у конкретні пріоритети розвитку. Далі встановлюються правила відповідальності, строки, критерії успіху та межі ризику	Вкладення спрямовуються на ті напрями, які безпосередньо зміцнюють конкурентні переваги, наприклад модернізація виробництва, розширення каналів збуту, розвиток продукту, підвищення якості. Ефект проявляється у зростанні результативності, здатності масштабувати успішні рішення та посиленні позицій на ринку
Менеджмент описує процеси, встановлює стандарти якості, регламенти, контрольні точки, порядок взаємодії підрозділів. Важливо забезпечити, щоб нові ресурси реально змінювали щоденну роботу, а не існували паралельно з застарілими практиками	Вкладення у обладнання, автоматизацію, логістику, енергоефективність, цифрові інструменти управління замовленнями та запасами дають ефект лише тоді, коли процеси перебудовані під нову модель роботи. Очікуваний результат це менші витрати, нижчий рівень браку, швидше виконання замовлень, вища надійність постачань.
Керівництво визначає, які навички потрібні для реалізації стратегії, організовує навчання, мотивацію та розвиток лідерів середньої ланки. Важливо підтримати культуру відповідальності, де зміни впроваджуються системно, а не епізодично	Фінансування навчальних програм, модернізації робочих місць, поліпшення умов праці, інструментів комунікації підсилює здатність підприємства впроваджувати новачі. Ефектом є стабільніша якість, нижча плинність кадрів, швидше освоєння нових технологій і підвищення клієнтського сервісу
Менеджмент формує підхід до ризиків, проводить оцінку загроз, розробляє сценарії, встановлює ліміти, контролює ліквідність і боргове навантаження. Додатково потрібен післяпроєктний контроль, щоб фіксувати управлінські уроки та підвищувати якість майбутніх рішень	Вкладення у диверсифікацію постачання, резервні потужності, кіберзахист, модернізацію інфраструктури, страхові та резервні механізми зменшують втрати від збоїв. Результат це здатність зберігати конкурентні переваги під час ринкових коливань і швидко відновлюватися після шоків

Джерело: сформовано авторами.

розвиток компетенцій, однак реальна стійкість виникає тоді, коли менеджмент має сценарне планування, систему ранніх сигналів, культуру швидких рішень і механізми перерозподілу ресурсів між напрямками (рис. 1).

Найпоширеніші проблеми виникають тоді, коли інвестиційні рішення ухвалюються інтуїтивно або під тиском моменту, коли не враховано повну вартість володіння активом, коли недооцінено потребу в навчанні персоналу, зміні процесів і підтримці інфраструктури, або коли система мотивації керівників заохочує короткострокові показники замість довгострокової цінності. Для запобігання цьому важливо мати інвестиційний комітет або інший колегіальний механізм, чітку методологію оцінки проєктів з урахуванням ризику, аналіз чутливості результатів до ключових припущень, регулярні перегляди портфеля, а також післяпроєктний контроль, який порівнює планові й фактичні ефекти та фіксує управлінські уроки. Також потрібна узгодженість фінансування з фінансовою стійкістю, щоб підприємство не втрачало ліквідність у період впровадження змін і могло пережити коливання попиту. Якщо ці механізми поєднані, синергія менеджменту та інве-

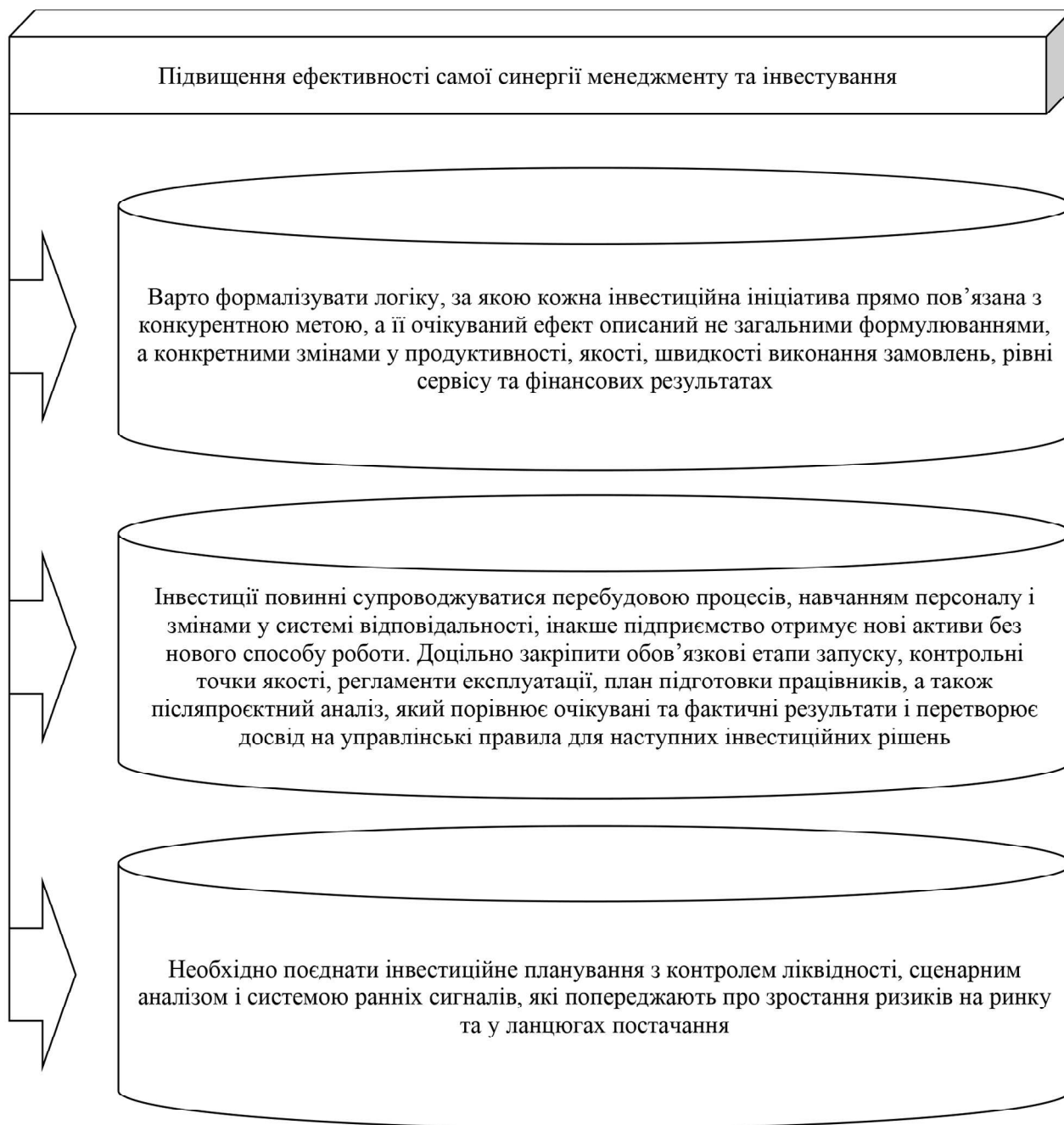


Рис. 1. Шляхи уможливлення ефективності самої синергії менеджменту та інвестування

ствування стає не разовим рішенням, а повторюваною управлінською здатністю, яка забезпечує підприємству стабільне оновлення, зростання продуктивності, підвищення довіри інвесторів і кредиторів, а також формування репутації надійного гравця ринку, що прямо підсилює конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Синергія менеджменту та інвестування являється одним із найпрактичніших шляхів фор-

мування конкурентоспроможності підприємства, тому що вона поєднує стратегічне бачення, управлінську дисципліну та ресурсне забезпечення розвитку в єдину логіку дій. За такого підходу інвестиції перестають бути просто витратами або разовими проектами, а стають інструментом реалізації чітких пріоритетів, підвищення продуктивності, якості, інноваційності, клієнтського сервісу й стійкості до ризиків. Водночас менеджмент отримує можливість перетворювати капітал на конкретні зміни в процесах і результатах, підтримуючи прозорий відбір проектів, контроль виконання

та відповідальність за ефект. Саме ця узгодженість забезпечує довгострокову перевагу, яку складно скопіювати конкурентам, і створює основу для стабільного зростання та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Література:

1. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>

2. Білявський В.М., Шепута М.М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. № 11 і 12(72), 2017. Інноваційна економіка. С. 129—134.

3. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. Випуск 11, 2017. Економіка і суспільство. С. 170—176

4. Крет І.З., Петрушка Т.О. Інвестиційно-інноваційні механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств. № 6, 2017. Інтелект XXI. С. 122—126.

5. Маковоз О.С., Крайня Д.Р., Обуховський О.В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Випуск 5 (32), 2021. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. С. 70—75.

6. Наумова О. Управління інвестиційною діяльністю підприємства в умовах кризових явищ. № 4 (181), 2016. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. С. 32—35.

7. Зибарева О.В., Палагнюк С.Ю. Інтеграція цифрових трансформацій в систему управління конкурентними перевагами підприємства. Ефективна економіка. 2025. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748>

8. Ніконенко, У. М., & Милик, А. М. Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025 (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025)

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип.37),

2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, Seriya ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>,

2. Biliavskiy, V. M., & Sheputa, M. M. (2017), "Enterprise competitiveness as a factor in increasing its investment attractiveness", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 11—12 (72), pp. 129—134.

3. Bushovska, L. B. (2017), "Management of investment activity as an important component of enterprise economic security", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. (11), pp. 170—176.

4. Kret, I. Z., & Petrushka, T. O. (2017), "Investment and innovation mechanisms for ensuring enterprise competitiveness", *Intelekt XXI*, vol. (6), pp. 122—126.

5. Makovoz, O. S., Krainia, D. R., & Obukhovskiy, O. V. (2021), "Factors of investment strategy in the system of increasing enterprise competitiveness", *Skhidna Yevropa ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. (5 (32)), pp. 70—75.

6. Naumova, O. (2016), "Management of enterprise investment activity under crisis phenomena", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka, Ekonomika*, vol. 4 (181), pp. 32—35.

7. Zybareva, O.V. and Palahniuk, S.Yu. (2025), "Integration of digital transformations into the competitive advantage management system of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6748> (Accessed 10 Jan 2026).

8. Nikonenko, U. M., & Mylyk, A. M. (2025), "Scientific and methodological recommendations for determining strategic directions of developing an enterprise managerial potential", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 10, DOI 10.5281/zenodo.15187116.

9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.

10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2026 р.