

Менеджмент

УДК 658.012.2:658.8

Кремена Роман Михайлович

*аспірант кафедри економіки та права
Українського державного університету науки і технологій*

Kremena Roman

*Postgraduate Student of the Department of Economic and Law
The Ukrainian State University of Science and Technologies*

ORCID: 0009-0001-1129-912x

Маркова Євеліна Василівна

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту та
управління економічними процесами та туризму
Мукачівський державний університет*

Markova Evelina

*Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of
Management and Administration of Economic Processes and Tourism*

Mukachevo State University

ORCID: 0009-0005-1796-7204

Матвеев Микола Едуардович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
директор інституту бізнесу, менеджменту та маркетингу
Національний лісотехнічний університет України*

Matveyev Mykola

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Director of the Institute of Business, Management and Marketing
Ukrainian National Forestry University
ORCID: 0000-0003-3175-7324*

**ВПЛИВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ
ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON ENTERPRISE
EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS**

***Анотація.** Вступ. В умовах глобалізаційних викликів підходи до стратегічного менеджменту повинні включати такі заходи, які дозволяють формувати конкурентоспроможність підприємства на основі нових цінностей: людського капіталу, інноваційності, сталого та регіонального розвитку. Тож формування нових підходів стратегічного менеджменту дозволяють працювати підприємству більш ефективно.*

***Мета.** Мета дослідження – з'ясування механізмів та чинників, за допомогою яких стратегічний менеджмент формує та посилює конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток.*

***Матеріали і методи.** У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння та системний підхід.*

***Результати.** Результати дослідження показують, що стратегічний менеджмент розглядається як цілісна система довгострокових управлінських рішень, яка забезпечує ефективне узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з динамічними вимогами зовнішнього*

середовища. У дослідженні зроблено акцент на тому, що основою стратегічного менеджменту є формування концептуальної моделі розвитку бізнесу, яка гарантує його стійкість у конкурентному полі. Конкурентоспроможність підприємства, відповідно, визначено як багатофакторне, ринково орієнтоване явище, що характеризується здатністю до адаптації, гнучкості й виділення на фоні інших суб'єктів за рахунок управлінських, виробничих і маркетингових переваг.

Перспективи. Досліджено, що ключовими чинниками впливу стратегічного менеджменту на конкурентоспроможність є інноваційність, цифровізація, модернізація технологій, підвищення якості продукції, ефективна організаційна структура, маркетингова орієнтація, інвестиційна привабливість та людський капітал. Показано, що ці чинники формують стратегічне підґрунтя, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін середовища, а й ефективно використовувати нові можливості для формування конкурентних переваг.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, конкурентоспроможність підприємства, стратегічні управлінські рішення, поведінкова економіка, когнітивні спотворення, інтернаціоналізація бізнесу, сталий розвиток.

Summary. *Introduction. Relevance:* under globalization challenges, approaches to strategic management must include measures that help build a company's competitiveness based on new values such as human capital, innovation, sustainable and regional development. The development of new approaches in strategic management enables businesses to operate more efficiently.

Purpose. The purpose of the study is to identify the mechanisms and factors through which strategic management shapes and strengthens a company's competitiveness while ensuring its sustainable development.

Materials and methods. The study employed general scientific methods of cognition, such as analysis, synthesis, induction, deduction, generalization, comparison, and a systems approach.

Results. The findings indicate that strategic management is viewed as a comprehensive system of long-term managerial decisions that ensures effective alignment between a company's internal potential and the dynamic demands of the external environment. The study emphasizes that the core of strategic management lies in shaping a conceptual model of business development that secures resilience in a competitive landscape. Accordingly, a company's competitiveness is defined as a multifactorial, market-oriented phenomenon characterized by adaptability, flexibility, and distinctiveness based on managerial, production, and marketing advantages.

Prospects. The study reveals that the key factors influencing competitiveness through strategic management include innovation, digitalization, technological modernization, product quality improvement, an effective organizational structure, marketing orientation, investment appeal, and human capital. These factors are shown to form the strategic foundation that enables a company not only to adapt to environmental changes but also to effectively leverage new opportunities for developing competitive advantages.

Key words: *strategic management, enterprise competitiveness, strategic managerial decisions, behavioral economics, cognitive biases, business internationalization, sustainable development.*

Постановка проблеми. Сьогодні в умовах глобалізації суттєво змінюються пріоритети розвитку бізнесу, оскільки сучасне конкурентне середовище формує нові вимоги до стратегічної поведінки підприємств. Якщо ще донедавна основою бізнес-стратегії було передусім зниження собівартості та підвищення операційної ефективності, то нині, в умовах гострого дефіциту кадрів, ключовим завданням стає утримання персоналу,

формування сприятливого кадрового середовища та інвестування у розвиток людського капіталу. У довгостроковій перспективі стратегія підприємства дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, які поєднують економічні, соціальні та екологічні цілі, визначаючи нові критерії його успішності.

Конкурентоспроможність бізнесу вже не може оцінюватися виключно за ціною чи якістю продукції, адже ринок дедалі більше реагує на такі характеристики, як інноваційність, рівень сервісу, клієнтська лояльність, екологічність, цифрова адаптивність та соціальна відповідальність. Саме ці параметри сьогодні визначають, наскільки підприємство здатне виділятися серед конкурентів, утримувати клієнтів і забезпечувати стабільне зростання. Такі трансформації стратегічних орієнтирів вимагають ґрунтовного вивчення чинників, які впливають на конкурентоспроможність, адже їхнє розуміння та врахування дозволяють формувати нові підходи до стратегічного управління, що відповідають сучасним викликам і перспективам розвитку.

Водночас ефективність стратегічного менеджменту визначається не лише формальними моделями планування та аналізу, а й тим, як саме менеджери сприймають інформацію, ризики та невизначеність. У реальній практиці управління рішення ухвалюються за умов обмеженої раціональності, дефіциту часу та інформації, що зумовлює використання евристик і виникнення когнітивних спотворень. Це безпосередньо впливає на вибір стратегічних альтернатив, оцінку конкурентоспроможності та здатність підприємства адаптуватися до змін середовища. Тому дослідження впливу поведінкових чинників на стратегічні рішення менеджерів є важливим напрямом поглиблення теорії та практики стратегічного менеджменту.

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Питання впливу стратегічного менеджменту на ефективність та

конкурентоспроможність підприємства є достатньо дослідженим у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. У вітчизняному науковому дискурсі чітко простежується системний підхід до розкриття механізмів стратегічного управління, які спрямовані на підвищення конкурентних переваг підприємств у динамічному середовищі. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічної бази здійснили такі дослідники, як Л. В. Балабанова, Г. В. Кривенко, І. В. Балабанова [1], В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко [4], В. Г. Герасимчук [8], З. Є. Шершньова, С. В. Оборська [17], які розробили фундаментальні засади стратегічного управління.

Сучасні аспекти теми ґрунтовно досліджуються у працях В. Балдинюка [2], В. Воздвиженського [6], Н. О. Євтушенко [9; 10; 11], І. В. Журила [12], Ю. М. Лопатинського [13], С. В. Сазонової [14], О. Чигрина [15], Л. О. Чорної та Н. Ю. Чорної [16], Є. Ю. Якименка [18], С. Петрухи [20] які акцентують увагу на практичному втіленні стратегічного управління в умовах змін, невизначеності, цифровізації. Ці автори розкривають вплив стратегічних змін на здатність підприємств адаптуватися до ринкових викликів, забезпечуючи сталий розвиток.

Водночас, такі зарубіжні дослідники, як J. M. Higgins [19], J.A. Pearce та R.V. Robinson [20], а також D. E. Schendel і K. J. Hattch [22], зробили значний внесок у формування концептуальних підходів до стратегічного менеджменту на глобальному рівні. Їхні роботи стали методологічним підґрунтям для подальших вітчизняних досліджень.

Попри достатню кількість літератури з даної теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу з теми дослідження, а тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, погруповано, систематизовано інформацію і подано у світлі теми дослідження.

Окремий пласт наукових досліджень становлять роботи, присвячені поведінковій економіці та когнітивним аспектам ухвалення управлінських

рішень (D. Kahneman, A. Tversky, R. Thaler та ін.). У цих дослідженнях доведено, що навіть за наявності розвинених систем стратегічного планування фактичні рішення менеджерів часто відхиляються від раціональної моделі через вплив когнітивних упереджень, евристик оцінки й сприйняття ризику. Інтеграція таких поведінкових підходів у концепцію стратегічного менеджменту дає змогу глибше пояснити, чому підприємства з подібним ресурсним потенціалом демонструють різні результати конкурентної боротьби.

Мета дослідження – з'ясування механізмів та чинників, за допомогою яких стратегічний менеджмент формує та посилює конкурентоспроможність підприємства, забезпечуючи його стійкий розвиток. Для досягнення мети в ході дослідження будуть виконані такі завдання: визначити сутність стратегічного менеджменту та конкурентоспроможності продукції; окреслити основні фактори стратегічного впливу на конкурентоспроможність підприємства; з'ясувати, яким чином конкретні заходи стратегічного менеджменту змінюють і підвищують ефективність діяльності підприємства.

Матеріали і методи. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння та системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний менеджмент у науковій традиції розглядається як складний і багаторівневий процес, спрямований на узгодження діяльності підприємства з умовами зовнішнього середовища та на досягнення довгострокових цілей розвитку. Його зміст розкривається через декілька концептуальних підходів, кожен із яких акцентує окремі аспекти цього явища. У класичному розумінні стратегічне управління визначається як процес, що забезпечує реалізацію місії організації завдяки налагодженню систематичної та цілеспрямованої взаємодії із зовнішнім середовищем, про що наголошує J.M.Higgins [19]. Близькою за змістом є

позиція D.E. Schendel, K.J. Hattch, які розглядають стратегічне управління як процес встановлення й підтримання зв'язку між підприємством та середовищем, формування цілей розвитку й забезпечення відповідного розподілу ресурсів, що дозволяє організації ефективно функціонувати та підтримувати бажаний стан взаємодії з оточенням [22].

Значний внесок у методологію стратегічного управління зроблено І. Ансоффом, який інтерпретує його як реалізацію інтегральної концепції, що поєднує цільовий, системний і ресурсний підходи та забезпечує встановлення цілей розвитку, співвіднесення їх із потенціалом підприємства й формування системи узгоджених стратегій, вітчизняні дослідники Василенко В. О., Ткаченко [4] притримуються такого трактування суті стратегічного менеджменту. Також подібної позиції дотримуються З. Є. Шершньова та С. В. Оборська, які також розглядають стратегічне управління як процес, що охоплює системний, ситуаційний та цільовий підходи й передбачає розробку та реалізацію стратегій відповідно до можливостей підприємства [17].

Інша група дослідників, насамперед J.A. Pearce, R.B. Robinson, трактує стратегічне управління як сукупність рішень та дій, спрямованих на формулювання й реалізацію стратегій підприємства задля досягнення визначених цілей [21]. Подібний підхід підтримує також В. Герасимчук, який наголошує на єдності, послідовності та узгодженості стратегічних рішень підприємства, що забезпечують здатність організації мобілізувати ресурси, формувати індивідуальність та досягати успіху в ринковому середовищі [8].

На думку авторів, стратегічний менеджмент повинен ґрунтуватися не лише на внутрішньому потенціалі підприємства, а передусім на тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, яке визначає можливості розвитку, характер конкурентної боротьби та доступність ресурсів для масштабування бізнесу. Важливим є підхід, за якого стратегічні рішення

спираються на людський капітал як ключовий інтелектуальний ресурс, здатний забезпечити творчість, інноваційність і дієвість управлінських дій, а також адаптацію підприємства до нових обставин. Такий підхід орієнтований на місцевий економічний розвиток, враховує поточні виклики та реалії ринку й інтегрує принципи сталого розвитку, що поєднують економічну, екологічну й соціальну складові. У контексті розширення діяльності підприємства стратегічний менеджмент передбачає поступове масштабування, формування конкурентних переваг на нових ринках і рух у напрямі інтернаціоналізації бізнесу, що дає змогу забезпечити довготривале зростання, підвищення ефективності та стійкість у глобальному середовищі.

У межах представленого дослідження основним завданням є з'ясувати наскільки стратегічний менеджмент тісно пов'язаний із конкурентоспроможністю підприємства. Для початку варто дослідити, які аспекти включає складова конкурентоспроможності. Класичне визначення конкурентоспроможності належить М. Портеру, який розглядає її як здатність підприємства або його продукції ефективно конкурувати та протистояти тиску ринку. Лопатинський, Ю. М. трактує конкурентоспроможність як здатність підприємства виробляти конкурентоздатну продукцію та переважати інших учасників ринку як у межах країни, так і за її межами [13]. Розуміння конкурентоспроможності через якість, ціну та умови обслуговування відображене у праці Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., та Савенко Н. В. [9]. Інші підходи інтерпретують конкурентоспроможність як динамічну здатність підприємства адаптуватися до змін середовища та зберігати конкурентні переваги, що наголошено у працях Чорна, Л. О., & Чорна, Н. Ю. [16], а також як комплексну характеристику ефективності виробничих, фінансових та кадрових можливостей, що розкрито в роботах Воронкова А. Є., Пономаренко В. П., Дібніс Г. І. [7]. Значний внесок у дослідження

проблем конкурентоспроможності зробив П. Беленький, який розглядає її як узагальнену характеристику господарського механізму підприємства [3].

Конкурентоспроможність підприємства у трактуванні Журило В. [12] розглядається як багатовимірна характеристика, що відображає здатність суб'єкта господарювання успішно функціонувати в конкурентному середовищі. Її сутність визначається низкою ознак: порівняльний характер, який підкреслює необхідність оцінювання підприємства відносно конкурентів; диференціальність, що відображає його здатність формувати унікальні властивості; динамічність, яка вказує на змінність конкурентних переваг під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників; релевантність, тобто відповідність потребам ринку; багатоаспектність, що охоплює численні сфери діяльності; орієнтація на концепцію маркетингу, яка забезпечує споживацьку спрямованість; а також стратегічний характер, що вказує на довгостроковість формування конкурентних переваг (табл.1).

Таблиця 1

Ознаки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Короткий зміст
Порівняльний характер	Конкурентоспроможність визначається лише у співставленні з іншими підприємствами ринку.
Диференціальність	Здатність підприємства формувати унікальні риси, що відрізняють його від конкурентів.
Динамічність	Змінність рівня конкурентних переваг залежно від умов середовища та внутрішніх рішень.
Релевантність	Відповідність пропозиції підприємства потребам споживачів і вимогам ринку.
Багатоаспектність	Охоплення різних сфер діяльності: виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної тощо.
Орієнтація на концепцію маркетингу	Спрямованість на вивчення потреб споживачів та ринкових тенденцій.
Стратегічний характер	Довгостроковість формування конкурентних переваг і орієнтація на стійкий розвиток.

Джерело: складено авторами на основі дослідження Журило В., 2022 [12]

Стратегічний менеджмент виступає ключовою детермінантою формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає

логіку розвитку, напрями мобілізації ресурсів та механізми адаптації до ринкових змін.

У підході Чорної Л. О. та Чорної Н. Ю. [16] стратегічне управління конкурентоспроможністю розглядається як система взаємозв'язку якісних і кількісних показників діяльності, що формують базу для підтримання ринкової позиції підприємства. В. Балдинюк [2] наголошує, що стратегічне управління конкурентоспроможністю охоплює сукупність управлінських рішень, які спрямовані на підвищення результативності виробництва, оптимізацію внутрішніх процесів і забезпечення стійких конкурентних переваг. Є.Ю. Якименко [18] підкреслює, що особливої ваги стратегічний менеджмент набуває в умовах невизначеності, коли правильність стратегічних рішень визначає здатність підприємства адаптуватися та зберігати ринкові позиції. О. Чигрин [15] звертає увагу на важливість стратегічних напрямів розвитку підприємства, які забезпечують довгострокову конкурентну позицію, зокрема розвиток інновацій, оптимізацію виробничої структури та вдосконалення маркетингових стратегій. С.В. Сазонова [14] відзначає роль цифровізації, що змінює логіку оцінки конкурентоспроможності та забезпечує розширені можливості для підвищення ефективності управління. В.В. Воздвиженський [6] підкреслює стратегічну природу конкурентоспроможності як наслідку системного управління всіма ресурсами підприємства.

Узагальнюючи логіку цих авторів, конкурентоспроможність підприємства формується внаслідок реалізації стратегічного менеджменту за певними напрямками, які визначають чинники впливу на здатність підприємства забезпечувати якість продукції, гнучкість виробництва, адаптивність до ринку та інноваційну активність.

Таблиця 2

**Основні чинники впливу стратегічного менеджменту на
конкурентоспроможність підприємства**

Чинник	Зміст впливу
Інноваційний розвиток	Запуск нових технологій, модернізація продукту, оновлення виробничих процесів
Якість продукції	Забезпечення відповідності стандартам, очікуванням споживачів та технологічним вимогам ринку
Соціальна орієнтація	Формування продуктів та бізнес-стратегій, що орієнтовані на покращення добробуту громади
Маркетингова орієнтація	Вивчення потреб клієнтів, позиціонування продукції, формування попиту
Цифровізація бізнес-процесів	Використання цифрових технологій для управління якістю, ресурсами та комунікаціями
Фінансове планування та інвестиції	Забезпечення ресурсної бази стратегічного розвитку та модернізації
Кадровий потенціал	Підвищення компетентності працівників, розвиток стратегічних навичок, гнучке управління персоналом
Організаційна гнучкість	Можливість швидко адаптувати структуру підприємства до ринкових змін
Стратегічний аналіз і прогнозування	Оцінка можливостей та загроз, формування альтернативних стратегій розвитку
Поведінкові особливості прийняття рішень менеджерами	Вплив когнітивних спотворень, упередження ризику, ефекту статус-кво та інших поведінкових факторів на вибір стратегій і оцінку конкурентних позицій підприємства.

Джерело: систематизовано авторами

На нашу думку, важливим аспектом є соціальна орієнтація стратегічного менеджменту, яка впливає на формування позитивного іміджу організації, що зумовлює збільшення рівня довіри населення до компанії та підвищення лояльності персоналу до роботодавця. Як наслідок, такі компанії, що орієнтовані не тільки на отримання доходу, однак і на соціальні орієнтири, в довгостроковій перспективі мають більшу ймовірність підвищувати ефективність діяльності.

В свою чергу, стратегічні дії менеджерів здатні суттєво підвищити конкурентоспроможність продукції завдяки цілеспрямованому впливу на її якість, технологічність, ринкову адаптованість та економічну результативність. Л. О. Чорна та Н. Ю. Чорна [16] підкреслюють, що

удосконалення якісних і кількісних характеристик продукції можливе лише за умови стратегічної узгодженості всіх управлінських рішень. В. Балдинюк [2] визначає, що модернізація виробничого процесу дає змогу зменшити витрати, підвищити точність технологічних операцій та забезпечити стабільність параметрів продукції. С. В. Сазонова наголошує, що цифрові інструменти забезпечують автоматизований контроль якості, що значно підвищує надійність та ринкову відповідність продукції. О. Чигрин відзначає, що стратегічне оновлення продуктового портфеля дає змогу підприємству завоювати нові сегменти ринку та запропонувати продукцію, яка відрізняється унікальністю та інноваційністю [15]. Є. Ю. Якименко вказує, що адаптивні стратегічні дії дозволяють оперативно реагувати на зміни ринкового попиту, модифікуючи характеристики продукції відповідно до актуальних потреб споживачів [18]. Розглянемо як стратегічні дії менеджерів здатні покращити ефективність діяльності підприємства у табл. 3.

Таблиця 3

Вплив стратегічних дій на конкурентоспроможність продукції

Стратегічна дія	Результат для ефективності бізнесу
Модернізація технологій	Підвищення технічних характеристик і надійності
Інноваційне оновлення	Зростання унікальності та ринкової привабливості
Зміна соціальної політики	Підтримка бізнесу зі сторони населення
Спільна державно-приватна ініціатива	Лояльність влади до бізнесу, можливість отримати більш вигідні ресурсні пропозиції для бізнесу
Орієнтація на сталий розвиток	Можливість співпраці з інвесторами, міжнародний розвиток, міжнародне фінансування
Оптимізація собівартості	Підвищення цінової конкурентоспроможності
Цифровий контроль якості	Стабільність параметрів, зниження дефектності
Маркетингова адаптація	Відповідність продукції актуальним потребам клієнтів
Кадрове підвищення кваліфікації	Поліпшення точності та ефективності виробничих операцій
Організаційна гнучкість	Швидке оновлення продукту відповідно до ринкових вимог
Впровадження поведінкових підходів в систему стратегічного управління	Зниження впливу когнітивних спотворень на ключові рішення, більш реалістична оцінка ризиків та можливостей, підвищення якості стратегічного вибору.

Джерело: систематизовано авторами

На думку авторів, надзвичайно важливим для підприємства є дбати про власну репутацію в громаді, оскільки саме соціальна відповідальність формує довіру, підтримку та довгострокове партнерство з місцевими стейкхолдерами. У кризових або складних ситуаціях компанія має демонструвати готовність допомагати громаді - як фінансово, так і організаційно, залучаючи власні ресурси для розв'язання актуальних проблем. Така поведінка закріплює імідж підприємства як соціально орієнтованого та відповідального учасника економічних процесів і забезпечує розвиток на засадах сталості, де поєднуються економічні, соціальні та екологічні пріоритети. У підсумку підприємство отримує можливість більш ефективного міжнародного розвитку, оскільки висока соціальна репутація підвищує його шанси на співпрацю з міжнародними інституціями, участь у глобальних ініціативах та доступ до фінансування з боку міжнародних банків і фондів, які підтримують бізнес, зорієнтований на принципи сталого розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що стратегічний менеджмент постає як цілісна система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на узгодження потенціалу підприємства з вимогами зовнішнього середовища. Його сутність полягає у формуванні концептуальних основ діяльності, що визначають траєкторію розвитку бізнесу та забезпечують його стійкість у конкурентному середовищі. Конкурентоспроможність підприємства, своєю чергою, характеризується динамічністю, багатофакторністю, релевантністю до ринкових умов та орієнтацією на маркетингові принципи, а також порівняльним і диференційним характером, що дозволяє вирізнити підприємство серед інших за сукупністю виробничих, управлінських та ринкових параметрів.

Стратегічний менеджмент впливає на конкурентоспроможність підприємства через низку ключових чинників, серед яких важливе місце

посідають інноваційність, оптимізація виробничих процесів, підвищення якості продукції, цифровізація управління, розвиток маркетингової орієнтації, інвестиційна забезпеченість, кадровий потенціал та гнучкість організаційної структури. Ці чинники формують стратегічне підґрунтя, що визначає здатність підприємства адаптуватися до зміни ринкових умов, реагувати на загрози й використовувати можливості для формування та зміцнення конкурентних переваг. Водночас сучасні умови вимагають, щоб стратегічний менеджмент був інтегрований у ширший контекст сталого розвитку, тобто враховував економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Орієнтація на потреби громади, регіонального розвитку та наявні соціально-економічні виклики стає необхідним елементом стратегічної адаптації, що забезпечує довіру до підприємства й підтримує його репутацію як відповідального учасника ринкових процесів.

Засоби стратегічного менеджменту дають змогу суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства, оскільки вони спрямовані на підвищення технологічної досконалості, удосконалення виробничих систем, розвиток персоналу, модернізацію продуктової структури, оптимізацію витрат і підвищення ринкової адаптивності продукції. Модернізація технологій, впровадження інновацій, цифровий контроль якості, формування гнучких управлінських рішень та цілеспрямований розвиток продуктового портфеля забезпечують зростання якості та унікальності продукції, зменшення собівартості, покращення репутаційних характеристик підприємства та зміцнення його позицій у конкурентному середовищі. Важливою складовою цього процесу є побудова партнерства з громадою та регіональними інституціями, адже соціальна відповідальність, участь у розв'язанні місцевих проблем та підтримка суспільних ініціатив створюють умови для сталості, що підвищує привабливість підприємства для національних і міжнародних фінансових установ та сприяє його подальшому масштабуванню. У підсумку стратегічний менеджмент

виступає ключовим механізмом, за допомогою якого підприємство може перетворити власний потенціал на реальні конкурентні переваги, забезпечити довгострокову ефективність бізнесу та гармонійно інтегруватися у систему сталого й регіонального розвитку.

Перспективним напрямом подальших досліджень є інтеграція принципів поведінкової економіки в систему стратегічного менеджменту підприємства. Ідентифікація та моделювання впливу когнітивних спотворень на ухвалення стратегічних рішень менеджерами дозволять глибше пояснити відмінності у конкурентоспроможності підприємств, а також розробити інструменти корекції управлінської поведінки (навчальні програми, чек-листи, алгоритми прийняття рішень), спрямовані на підвищення ефективності стратегічного розвитку.

Література

1. Балабанова Л.В., Кривенко Г.В., Балабанова І.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Професіонал, 2009.
2. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>
3. Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності. Вісник нан україни, 2007.
4. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Київ: цул, 2003.
5. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. № 34. С. 249-254. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065>
6. Воздвиженський В.В. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічне управління. *Вісник економіки та управління*. 2024. № 2(9). URL:

<https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854> (дата звернення: 24.11.2025).

7. Воронкова А.Є., Пономаренко В.П., Дібніс Г.І. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Київ: Техніка, 2000.

8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Київ: кнеу, 2000.

9. Євтушенко Н.О. Особливості формування структури інтелектуального капіталу. *Економічний простір*. 2019.

10. Євтушенко Н.О., Байдін М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2021. № 4(21). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2686> (дата звернення: 24.11.2025).

11. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/550> (дата звернення: 24.11.2025).

12. Журило І.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. № 8(41). С. 113–128. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/12cde1d5-dfe8-4935-8850-9e6b362fb77e> (дата звернення: 24.11.2025).

13. Лопатинський Ю.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-07> (дата звернення: 24.11.2025).

14. Сазонова С.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на засадах стратегічного управління в умовах цифровізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. № 59. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/16.pdf> (дата звернення: 24.11.2025).

15. Чигрин О. Напрями розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3725> (дата звернення: 24.11.2025).

16. Чорна Л.О., Чорна Н.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства – система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15–18. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/.../ipd_2015_3_5.pdf (дата звернення: 24.11.2025).

17. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: кнеу, 1999.

18. Якименко Є.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *A-economics*. 2025. №14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/724> (дата звернення: 24.11.2025).

19. Higgins J.M. Strategic Management and Organizational Policy. Chicago: The Dryden Press, 1983. https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management_and_Organizational.html?id=dKgulgqYrx4C&redir_esc=y (дата звернення: 24.11.2025).

20. Petrukha S., Petrukha N., Alekseienko N., Mazur A., Maltsev M. The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation. *Modern foundations of economics, management and tourism*. Boston: International

Science Group. Primedia eLaunch, 2022. P. 96–126. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1>. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/12/Monograph/ECON/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1.pdf> (дата звернення: 24.11.2025).

21. Pearce J.A., Robinson R.B. *Strategic management: planning for domestic and global competition*. Chicago: R.D. Irwin, Inc., 2012. https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=5ZWkDwAAQBAJ&redir_esc=y (дата звернення: 24.11.2025).

22. Schendel D.E., Hattch K.J. *Business policy or strategic management. Academy of management processing*. 1972. <https://www.semanticscholar.org/paper/Business-Policy-or-Strategic-Management%3A-A-Broader-Schendel-Hatten/5ea0a130a2f9ab2187d291619c98023325864c76> (дата звернення: 24.11.2025).

References

1. Balabanova, L.V., Kryvenko, H.V., Balabanova, I.V. (2009). *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva* [Enterprise competitiveness management]. Kyiv: Profesional [in Ukrainian].

2. Baldyniuk, V. (2022). *Systema upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryemstva* [Enterprise competitiveness management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> [in Ukrainian].

3. Bielenkyi, P.Yu. (2007). *Doslidzhennia problem konkurentospromozhnosti* [Research on competitiveness issues]. *Visnyk NAN Ukrainy* [in Ukrainian].

4. Vasylenko, V.O., Tkachenko, T.I. (2003). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].

5. Krasnostanova, N. E. (2022). Tendentsii rozvytku stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu [Trends in the development of strategic management of an organization]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, № 34, pp. 249–254. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7378065> [in Ukrainian].

6. Vozdvyzhenskyi, V.V. (2024). Konkurentospromozhnist pidpryiemstva: stratehichne upravlinnia [Enterprise competitiveness: strategic management]. *Visnyk ekonomiky ta upravlinnia*, № 2(9). URL: <https://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/318854> [in Ukrainian].

7. Voronkova, A.Ye., Ponomarenko, V.P., Dibnis, H.I. (2000). Pidtrymka konkurentospromozhnogo potentsialu pidpryiemstva [Support of enterprise competitive potential]. Kyiv: Tekhnika [in Ukrainian].

8. Herasy mchuk, V.H. (2000). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom [Strategic enterprise management]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

9. Yevtushenko, N.O. (2019). Osoblyvosti formuvannia struktury intelektualnoho kapitalu [Peculiarities of forming the structure of intellectual capital]. *Ekonomichnyi prostir* [in Ukrainian].

10. Yevtushenko, N.O., Baid in, M.V. (2021). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva v umovakh stratehichnykh zmin [Managing enterprise competitiveness under strategic changes]. *Ekonomika, menedzhment, biznes*, № 4(21). URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2686> [in Ukrainian].

11. Yevtushenko, N.O., Drokina, N.I., Savenko, N.V. (2020). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva: teoretychnyi aspekt [Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomichnyi prostir*, № 156. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/550> [in Ukrainian].

12. Zhurylo, I.V. (2022). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva elektromontazhnykh posluh [Strategic

competitiveness management of an electrical installation services enterprise]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, № 8(41), pp. 113–128. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/12cde1d5-dfe8-4935-8850-9e6b362fb77e> [in Ukrainian].

13. Lopatynskyi, Yu.M. (2023). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na zasadakh kontrolinhu [Strategic management of enterprise competitiveness based on controlling]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-07> [in Ukrainian].

14. Sazonova, S.V. (2024). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva na zasadakh stratehichnoho upravlinnia v umovakh cyfrovizatsii [Assessment of enterprise competitiveness on the basis of strategic management in conditions of digitalization]. *Visnyk ekonomiky MHU*, № 59. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/59-2024/16.pdf> [in Ukrainian].

15. Chygryn, O. (2024). Napriamy rozvytku stratehii iz pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Directions for developing strategies to improve enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3725> [in Ukrainian].

16. Chorna, L.O., Chorna, N.Yu. (2015). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva – systema vzaiemozviazku yakisnykh ta kilkisnykh pokaznykiv rozvytku [Strategic management of enterprise competitiveness – a system of interrelation of qualitative and quantitative development indicators]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (3), pp. 15–18. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/.../ipd_2015_3_5.pdf [in Ukrainian].

17. Shershnova, Z.Ye., Oborska, S.V. (1999). Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

18. Yakymenko, Ye.Yu. (2025). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Strategic

management of enterprise competitiveness under uncertainty]. *A-economics*, № 14. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/724> [in Ukrainian].

19. Higgins, J. M. (1983). *Strategic management and organizational policy*. Chicago: The Dryden Press. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management_and_Organizational.html?id=dKgulqxYrx4C&redir_esc=y

20. Petrukha, S., Petrukha, N., Alekseienko, N., Mazur, A., & Maltsev, M. (2022). The post-war potential and regulatory capacity of rural territorial communities in the clustering and integrating agri-food chains of local added value creation. In *Modern foundations of economics, management and tourism* (pp. 96–126). Boston: International Science Group, Primedia eLaunch. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1>. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2022/12/Monograph/ECON/ISG.2022.MONO.ECON.4.3.1.pdf>

21. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2012). *Strategic management: Planning for domestic and global competition*. Chicago: R.D. Irwin, Inc. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Strategic_Management.html?id=5ZWkDwAAQBAJ&redir_esc=y

22. Schendel, D. E., & Hattch, K. J. (1972). Business policy or strategic management. *Academy of Management Proceedings*. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Business-Policy-or-Strategic-Management%3A-A-Broader-Schendel-Hatten/5ea0a130a2f9ab2187d291619c98023325864c76>



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>