

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-115>

УДК 339.138 : 339.137.2

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

MARKETING SUPPORT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS UNDER CONDITIONS OF INTENSIFIED INTERNATIONAL COMPETITION

Когут Мар'яна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8275-134X>

Лесик Лілія Іванівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1324-9027>

Корчак Ольга Олегівна

викладач кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4173-6495>

Kohut Maryana

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

Lesyk Liliya

Lviv Polytechnic National University

Korchak Olga

Lviv State University of Life Safety

У статті обґрунтовано, що в умовах посилення міжнародної конкуренції маркетингове забезпечення слід розглядати як важливу складову формування конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що його ключовими елементами є маркетингові дослідження, аналіз конкурентного середовища, цифрова аналітика, клієнтоорієнтованість та адаптивність маркетингової стратегії. За результатами емпіричного дослідження з'ясовано, що найбільш розвиненим елементом маркетингового забезпечення є аналіз конкурентного середовища, тоді як маркетингові дослідження споживачів і прогнозування ринкових тенденцій потребують подальшого посилення. Розрахунок індексу конкурентної стійкості підтвердив, що системне використання маркетингових інструментів пов'язане з вищим рівнем конкурентної стійкості підприємств. Запропонована модель узагальнює логіку впливу маркетингового забезпечення на формування конкурентних переваг і може бути використана як основа для вдосконалення маркетингового управління підприємством.

Ключові слова: маркетингове забезпечення, конкурентоспроможність підприємства, міжнародна конкуренція, маркетингові дослідження, конкурентна стійкість.

The article substantiates that under the conditions of intensifying international competition, marketing support should be considered an important component of enterprise competitiveness formation. It has been established that the key elements of such support include marketing research, competitive environment analysis, digital analytics, customer orientation, and the adaptability of marketing strategy. The study emphasizes that in the current global and digital business environment, competitiveness is determined not only by production capacity or pricing policy, but increasingly by the quality and systematic nature of marketing support. Based on the empirical research, it was found that the most developed element of marketing support is the analysis of the competitive environment, while



consumer marketing research and the forecasting of market trends require further strengthening. This indicates a certain imbalance in the marketing practices of enterprises, when the focus on competitors prevails over the systematic study of consumer needs and proactive response to market change. At the same time, the calculation of the competitiveness stability index confirmed that the systematic use of marketing tools is associated with a higher level of enterprise competitive stability. The paper proposes a conceptual model that summarizes the logic of the influence of marketing support on the formation of competitive advantages. The model reflects the transition from marketing research and analytical processing of information to strategic marketing decisions, the development of competitive advantages, and the achievement of enterprise competitive stability. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed approach as a basis for improving the marketing management system of domestic enterprises under the conditions of increasing international competition. The results of the study also highlight the growing importance of integrating digital technologies and data-driven approaches into marketing activities as a prerequisite for sustainable competitive development. In addition, the findings demonstrate that enterprises with a higher level of marketing systematization are better able to respond to external challenges and market turbulence. The study contributes to the development of methodological approaches to assessing marketing support by offering an integral indicator of competitive stability. The proposed approach can be used both for academic research and for practical diagnostics of marketing effectiveness at the enterprise level.

Keywords: marketing support, enterprise competitiveness, international competition, marketing research, competitive stability.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації світової економіки, посилення міжнародної конкуренції та прискореної цифрової трансформації конкурентне середовище функціонування підприємств істотно ускладнюється. Сучасна міжнародна конкуренція виходить за межі цінового суперництва та охоплює боротьбу за технологічні переваги, доступ до ресурсів, інноваційний потенціал, людський капітал і лояльність споживачів у глобальному масштабі.

Для українських підприємств ця проблема набуває особливої актуальності під впливом низки взаємопов'язаних чинників. З одного боку, євроінтеграційний курс України відкриває нові можливості для виходу на міжнародні ринки, однак водночас висуває підвищені вимоги до якості продукції, відповідності стандартам, репутаційної надійності та рівня маркетингових компетенцій. З іншого боку, повномасштабна війна суттєво трансформувала умови господарювання, спричинивши порушення логістичних ланцюгів, зміну структури попиту, перерозподіл ресурсів і необхідність пошуку нових ринків збуту та підходів до ринкового позиціонування.

За таких умов маркетинг доцільно розглядати не лише як функціональний напрям просування товарів і послуг, а як важливу складову системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме маркетингове забезпечення дає змогу формувати інформаційно-аналітичну основу для прийняття стратегічних рішень, своєчасно адаптуватися до змін ринкового середовища, ефективно управляти брендом, клієнтським досвідом і ринковими комунікаціями.

Водночас у практиці діяльності вітчизняних підприємств маркетингове забезпечення нерідко має фрагментарний характер і не інтегрується повною мірою у систему стратегічного управління. Недостатнє використання маркетингових досліджень, інструментів аналітики, сегментації, позиціонування та прогнозування знижує здатність підприємств формувати й утримувати конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таким чином, існує об'єктивна потреба у поглибленні теоретичних підходів і розробленні практичних засад маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах посилення міжнародної конкуренції, що й зумовлює актуальність та практичну значущість дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств формується на перетині теорії конкуренції, стратегічного управління та маркетингу й посідає важливе місце у сучасних економічних дослідженнях.

Фундаментальний внесок у розуміння природи конкурентних переваг зробив М. Портер [4], який обґрунтував концепцію ланцюга створення вартості та виокремив базові конкурентні стратегії, зокрема, лідерство у витратах і диференціацію. Подальший розвиток теоретичних підходів пов'язаний із працями Ф. Котлера [6] та Ж.-Ж. Ламбена [3], які розкрили роль маркетингу у формуванні стійких ринкових позицій підприємства та обґрунтували взаємозв'язок стратегічного й операційного маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності.

Серед українських науковців вагомих внесок у дослідження маркетингових аспектів конкурентоспроможності підприємств здійснили І. Г. Кадирус [1], Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців [2], Л. В. Балабанова [5], А. Ф. Павленко [7], І. З. Должанський [8] та інші. Їхні праці присвячені питанням маркетингового управління, стратегічного маркетингу, конкурентоспроможності підприємства, маркетингових досліджень, позиціонування та сучасних цифрових інструментів формування конкурентних переваг.

У сучасних дослідженнях дедалі більша увага приділяється цифровому виміру конкурентоспроможності, зокрема ролі маркетингової аналітики, цифрових комунікацій, даних, клієнтського досвіду та брендингу у зміцненні ринкових позицій підприємства.

Попри вагомий науковий доробок, недостатньо розробленими залишаються питання комплексного маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах одночасного впливу міжнародної конкуренції, цифрової трансформації та кризових викликів господарювання. Саме це зумовлює мету та завдання цього дослідження.

Метою статті є обґрунтування ролі маркетингового забезпечення у формуванні конкурентоспроможності підприємств в умовах посилення міжнародної конкуренції та розроблення концептуальних і практичних підходів до підвищення ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В економічній науці поняття «конкурентоспроможність підприємства» традиційно розглядається як здатність суб'єкта господарювання утримувати та зміцнювати ринкові позиції в умовах конкурентного середовища [1]. Проте в сучасних умовах її забезпечення дедалі більшою мірою залежить не лише від виробничих потужностей чи цінової політики, а й від ефективності маркетингового забезпечення, яке доцільно трактувати як систему взаємопов'язаних маркетингових заходів, інструментів і процесів, спрямованих на формування, підтримку та розвиток конкурентних переваг підприємства [2].

Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства доцільно розглядати як інтегровану систему аналітичної, інформаційної та управлінської підтримки прийняття ринкових рішень. На відміну від вузького трактування маркетингу як інструменту просування, такий підхід охоплює дослідження споживачів, аналіз конкурент-

ного середовища, сегментацію ринку, позиціонування, використання цифрової аналітики, управління клієнтським досвідом та адаптацію маркетингової стратегії до змін зовнішнього середовища.

Саме системність маркетингового забезпечення створює передумови для формування стійких конкурентних переваг підприємства. Завдяки маркетинговим дослідженням підприємство отримує можливість виявляти потреби цільових споживачів, оцінювати дії конкурентів, прогнозувати ринкові зміни та своєчасно коригувати власну ринкову поведінку. У результаті маркетингове забезпечення виступає не лише функціональною складовою управління, а й важливим чинником підвищення конкурентної стійкості підприємства в умовах посилення міжнародної конкуренції.

В умовах посилення міжнародної конкуренції маркетингове забезпечення набуває особливого значення, оскільки підприємства дедалі частіше змушені конкурувати не лише на національному, а й на глобальному ринку. Міжнародна конкуренція охоплює суперництво за споживача, ринкові ресурси, інновації, ділову репутацію та довіру до бренду. За таких умов конкурентоспроможність визначається не лише ціною чи виробничими можливостями, а й здатністю підприємства своєчасно виявляти зміни ринкового середовища, адаптувати маркетингову стратегію, враховувати поведінку споживачів і реагувати на дії міжнародних конкурентів.

Для вітчизняних підприємств міжнародна конкуренція означає необхідність дотримання вищих стандартів якості, розвитку бренду, використання цифрових каналів комунікації, врахування крос-культурних особливостей споживання та швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. У цьому контексті маркетингове забезпечення виступає не лише інструментом підтримки збуту, а й стратегічною основою зміцнення ринкових позицій підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

З огляду на це, для емпіричного дослідження було виокремлено систему показників, які найбільш повно характеризують рівень маркетингового забезпечення підприємства. До них віднесено використання маркетингових досліджень споживачів, аналіз конкурентного середовища, застосування цифрової маркетингової аналітики, орієнтацію на клієнтський досвід і лояльність, а також адаптивність маркетингової стратегії до змін ринку.

Попри те, що емпіричне дослідження охоплювало підприємства, які функціонують переважно на ринку України, їхнє конкурентне середовище формується під впливом не лише внутрішніх, а й зовнішніх чинників. Посилення міжнародної конкуренції проявляється через присутність іноземних компаній та брендів на національному ринку, зростання частки імпортової продукції, поширення цифрових каналів збуту, а також через необхідність адаптації підприємств до глобальних стандартів якості, сервісу й маркетингових комунікацій. Саме тому навіть компанії, які не здійснюють активної зовнішньоекономічної діяльності, фактично функціонують в умовах опосередкованої міжнародної конкуренції.

Дослідження проводилося у формі онлайн-опитування керівників, маркетологів та менеджерів підприємств, які здійснюють діяльність на ринку України у різних галузях економіки. Анкета містила блоки запитань, спрямованих на оцінку: рівня використання маркетингових досліджень; застосування стратегічного маркетингового аналізу; використання цифрових маркетингових інструментів; оцінки конкурентної позиції підприємства.

Опитування проводилося протягом 2025 року за допомогою онлайн-інструментів збору даних (Google Forms). Обсяг вибірки становив 86 респондентів, що дає змогу сформулювати аналітичну базу для виявлення основних тенденцій. Структура вибірки охоплювала підприємства різних розмірів: малі – 41%, середні – 37%, великі – 22%. Галузева структура містила чотири сектори: торгівля (28%), послуги (24%), виробництво (27%) та ІТ (21%), що дало змогу охопити основні напрями економічної діяльності.

Для оцінки рівня конкурентної стійкості підприємств використано інтегральний індекс конкурентної стійкості (ІКС), що ґрунтується на п'яти базових показниках (M_1 - M_5), тоді як сегментацію та позиціонування, а також моніторинг ринкових тенденцій і прогнозування розглянуто як додаткові характеристики рівня маркетингового забезпечення підприємств. Кожен показник оцінювався респондентами за п'ятибальною шкалою (1 – не використовується, 5 – використовується системно). Чим вищим є значення індексу, тим вищий рівень конкурентної стійкості підприємства.

Індекс конкурентної стійкості визначався як середнє арифметичне п'яти параметрів:

$$ІКС = (M_1 + M_2 + M_3 + M_4 + M_5) / 5,$$

де:

M_1 – рівень використання маркетингових досліджень;

M_2 – аналіз конкурентного середовища;

M_3 – використання цифрової аналітики;

M_4 – клієнтська орієнтація;

M_5 – адаптивність маркетингової стратегії.

На основі запропонованої системи показників та інтегрального індексу конкурентної стійкості було здійснено узагальнення результатів емпіричного дослідження (табл. 1), що дало змогу оцінити практику використання маркетингових інструментів підприємствами та виявити зв'язок між рівнем маркетингового забезпечення і конкурентною стійкістю в умовах посилення міжнародної конкуренції.

Як видно з рис. 1, підприємства, які системно використовують маркетингові дослідження, мають найвищий рівень індексу конкурентної стійкості (4,12). Натомість підприємства, які застосовують маркетингові дослідження епізодично або не використовують їх у своїй діяльності, демонструють значно нижчі значення індексу.

Результати опитування свідчать, що найбільш поширеним елементом маркетингового забезпечення серед досліджуваних підприємств є аналіз конкурентного середовища: 72,0 % респондентів зазначили, що здійснюють його системно, що вказує на високу чутливість бізнесу до змін конкурентної ситуації та прагнення утримувати ринкові позиції.

Водночас лише 48,0 % підприємств системно використовують маркетингові дослідження споживачів, що свідчить про певний дисбаланс у маркетинговій діяльності: підприємства частіше аналізують конкурентів, ніж глибоко досліджують власного споживача. Така ситуація може обмежувати можливості формування довгострокових конкурентних переваг.

Достатньо високими виявилися показники використання цифрової маркетингової аналітики (64,0 %) та адаптації маркетингової стратегії до змін ринку (61,0 %), що підтверджує поступове посилення ролі data-driven підходу в управлінні підприємствами.

Разом з тим результати щодо моніторингу ринкових тенденцій і прогнозування засвідчили, що значна частина підприємств діє переважно реактивно, а не проактивно, що знижує можливості своєчасного виявлення ринкових змін і, відповідно, рівень конкурентної стійкості.

Загалом результати дослідження підтверджують, що чим вищою є системність використання інструментів маркетингового забез-

Таблиця 1

Результати опитування підприємств щодо використання інструментів маркетингового забезпечення, %

Показник	Високий рівень, %	Середній рівень, %	Низький рівень, %	Середній бал
M ₁ Використання маркетингових досліджень споживачів	48,0	34,0	18,0	3,45
M ₂ Аналіз конкурентного середовища	72,0	20,0	8,0	4,10
M ₃ Використання цифрової маркетингової аналітики	64,0	24,0	12,0	3,82
M ₄ Орієнтація на клієнтський досвід і лояльність	57,0	29,0	14,0	3,61
M ₅ Адаптація маркетингової стратегії до змін ринку	61,0	25,0	14,0	3,74
Сегментація та позиціонування на ринку	58,0	27,0	15,0	3,63
Моніторинг ринкових тенденцій і прогнозування	52,0	30,0	18,0	3,48

Джерело: сформовано на основі результатів опитування

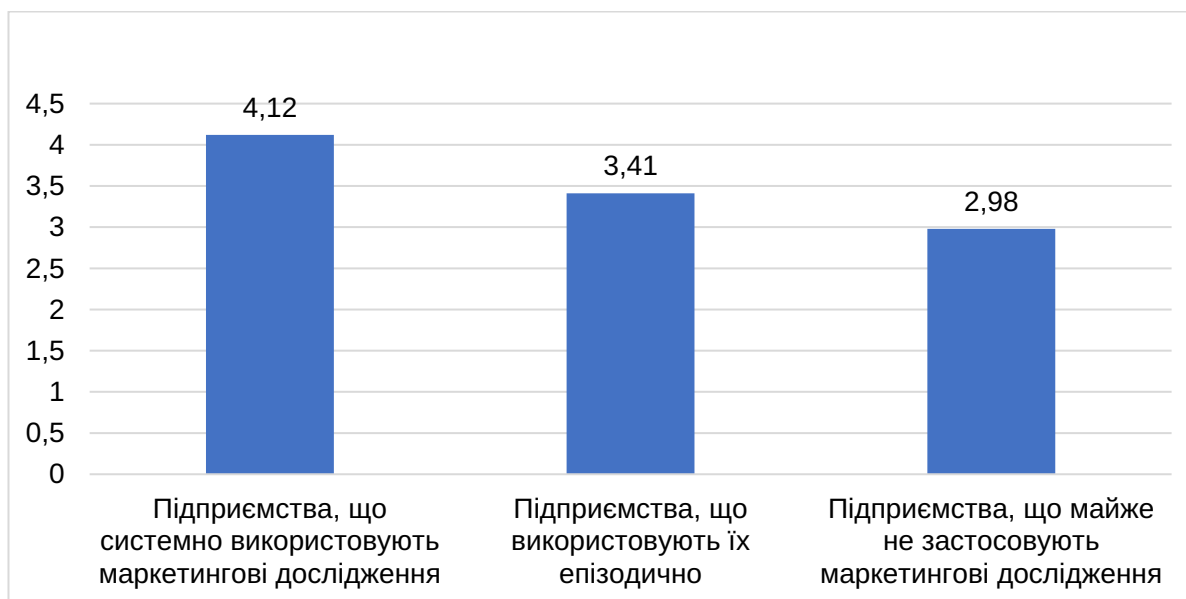


Рис. 1. Індекс конкурентної стійкості підприємств залежно від рівня використання маркетингових досліджень

Джерело: сформовано авторами на основі результатів опитування

печення, тим вищим є рівень конкурентної стійкості підприємства. Особливо важливими в умовах міжнародної конкуренції є не лише аналіз конкурентів, а й системне вивчення споживачів, цифрова аналітика, прогнозування та стратегічна адаптація.

Середнє значення індексу конкурентної стійкості у досліджуваній вибірці становило 3,67 бали з 5 можливих, що свідчить про середній рівень конкурентної стійкості підпри-

ємств. При цьому було встановлено, що підприємства, які активно використовують маркетингові дослідження, мають значно вищі показники конкурентної стійкості.

Отримані результати емпіричного дослідження створюють підґрунтя для узагальнення ролі маркетингового забезпечення у формуванні конкурентоспроможності підприємства. З огляду на це доцільним є подання авторської концептуальної моделі, яка відо-

бражає логіку взаємозв'язку між основними елементами маркетингового забезпечення та конкурентною стійкістю підприємства.

На рис. 2 подано модель маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Логіка моделі ґрунтується на послідовному переході від маркетингових досліджень до аналітичної обробки інформації, прийняття стратегічних маркетингових рішень, формування конкурентних переваг і досягнення конкурентної стійкості підприємства. Запропонований підхід дає змогу розглядати маркетингове забезпечення як цілісну систему інформаційно-аналітичної підтримки управління підприємством в умовах динамічного міжнародного конкурентного середовища.

Таким чином, модель узагальнює ключові етапи маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства та демонструє їх взаємозв'язок у системі стратегічного управління. Практична цінність моделі полягає у можливості її використання для підвищення ефективності маркетингової діяльності, своєчасної адаптації до змін ринку та зміцнення конкурентної стійкості підприємства.

Висновки. Отримані результати підтверджують, що системне використання маркетингових досліджень позитивно впливає на конкурентну стійкість підприємств. Проведене дослідження дало змогу встановити, що підприємства, які активно застосовують

інструменти маркетингової аналітики, демонструють вищий рівень адаптації до змін ринкового середовища, кращу здатність прогнозувати поведінку споживачів та більш ефективно формувати конкурентні стратегії. Таким чином, маркетингове забезпечення в сучасних умовах виконує не лише інформаційно-аналітичну, а й стратегічну функцію в системі управління підприємством.

Водночас результати емпіричного дослідження показали, що в практиці підприємств найбільш розвиненим елементом маркетингового забезпечення є аналіз конкурентного середовища, тоді як маркетингові дослідження споживачів і прогнозування ринкових тенденцій потребують подальшого посилення. Така ситуація вказує на наявність дисбалансу в системі маркетингового забезпечення, коли підприємства частіше орієнтуються на дії конкурентів, ніж на глибоке розуміння потреб споживачів і випереджальне реагування на ринкові зміни.

Отже, маркетингове забезпечення виступає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах посилення міжнародної конкуренції. Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення маркетингового управління, підвищення рівня конкурентної стійкості підприємств та зміцнення їхніх позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.



Рис. 2. Модель маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано авторами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кадирус І.Г. Конкуренентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення: 14.03.2026)
2. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкуренентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf (дата звернення: 14.03.2026)
3. Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Bloomsbury Publishing. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=z5hGEEAAQBAJ&pg=PR1> (дата звернення: 14.03.2026)
4. Porter, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster. 2008.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. *Маркетинг підприємства* : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2012. 612 с.
6. Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing management*. Pearson. 2016. 15th ed. P. 714.
7. *Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін.* Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.
8. Должанський І.З., Загорна Т.О. *Конкуренентоспроможність підприємства*: [навчальний посібник]. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
9. Євтушенко, Н. О., Дрокіна, Н. І., Савенко, Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23> (дата звернення: 14.03.2026)

REFERENCES:

1. Kadyrus I.H. Konkurentospromozhnist pidprijemstva ta faktory, shcho na nei vplyvaiut. [Competitiveness of the enterprise and factors influencing it.] *Efektivna ekonomika*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (in Ukrainian) (accessed March 14, 2026)
2. Lupak R.L., Vasylytsiv T.H. Konkurentospromozhnist pidprijemstva: navch. posib. [Competitiveness of the enterprise: a teaching manual.] Lviv: Vydavnytstvo LKA, 2016. 484 s. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Konkurentospromozhnist_p-va_Lupak_Vasilciv.pdf (in Ukrainian) (accessed March 14, 2026)
3. Lambin, J. J., & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Bloomsbury Publishing. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=z5hGEEAAQBAJ&pg=PR1> (accessed March 14, 2026)
4. Porter, M. E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster. 2008.
5. Balabanova L., Kholod V., Balabanova I. (2012) *Marketing pidprijemstva: navch. posib.* [Marketing of the enterprise: teaching aid]. Kyiv: Tsentr navch. lit. 2012 p. (in Ukrainian)
6. Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing management*. Pearson. 2016. 15th ed. P. 714.
7. Kotler F., Keller K. L., Pavlenko A. F. et al. (2008) *Marketingovy menedzhment* [Marketing management: textbook]. Kyiv: Khimdzhest, 720 p. (in Ukrainian)
8. Dolzhanskyi I. Z., Zahorna T. O. (2006) *Konkurentospromozhnist pidprijemstva* [Enterprise competitiveness: textbook]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 384 p. (in Ukrainian)
9. Yevtushenko N. O., Drokina N. I., Savenko N. V. (2020) *Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstva: teoretichnyi aspekt* [Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, no. 156, pp. 129-135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23> (accessed March 14, 2026)

Дата надходження статті: 13.03.2026

Дата прийняття статті: 08.04.2026

Дата публікації статті: 14.04.2026