



<http://doi.org/10.15407/econindustry2025.04.071>

УДК: 339.138:658.8(477)

JEL: M31, L22, F23

Владислав Олександрович ГЕОРГІЦА, магістр маркетингу

E-mail: vladislav.georgitsa@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-2457-3274>

власник агенції BURN248, Fractional СМО, Strategy Advisor агенції Mediahead

м. Одеса, Україна

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ: МЕТОДОЛОГІЯ GMC

У статті розкрито роль маркетингу у формуванні міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств України. Обґрунтовано, що маркетингова спроможність є ключовим чинником успіху на зовнішніх ринках, особливо в умовах воєнного стану. Запропоновано авторську методологію Global Marketing Competitiveness (GMC), яка поєднує три індекси (Product & Technology, Marketing Strategy та Digital Promotion) із коефіцієнтом конвергенції на основі нормалізованих індикаторів та об'єктивного зважування. Методологія забезпечує комплексне оцінювання маркетингової конкурентоспроможності, орієнтоване на використання при стратегічному плануванні, у бенчмаркінгу, а також для підвищення ефективності управлінських рішень.

Ключові слова: *смайт-підприємства, краудінвестинг, трансакційні витрати, Індустрія 4.0, інформаційна асиметрія, цифрова платформа, інвестиційна привабливість.*

У сучасних умовах глобалізації ринків і посилення конкуренції між країнами та компаніями питання формування та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародній арені набуває особливої актуальності для промислових підприємств. Для України, яка перебуває в умовах воєнного стану та глибокої трансформації економіки, здатність національних виробників конкурувати на зовнішніх ринках є не лише запорукою їхнього сталого розвитку, а й стратегічним чинником економічної безпеки держави.

Упродовж останніх десятиліть значна увага приділяється дослідженню чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємств. Водночас, незважаючи на загальне визнання важливості маркетингової складової, її роль у

забезпеченні конкурентних переваг в умовах інтернаціоналізації залишається недостатньо вивченою в контексті промислового сектору. Більшість існуючих підходів зосереджені переважно на фінансових, виробничих або інституційних аспектах, залишаючи маркетинг у периферійному полі аналізу. Таке звужене бачення не дозволяє повною мірою охопити реальні драйвери успіху підприємства на міжнародних ринках, де здатність адаптуватися до запитів споживачів, ефективно позиціонувати продукцію та використовувати цифрові інструменти просування набуває критичного значення.

У цьому контексті виникає необхідність розроблення комплексного методологічного інструментарію, що дозволить оцінити маркетингову

Цитування: Георгіца В. О. Роль маркетингу у формуванні конкурентоспроможності промислових підприємств на міжнародних ринках: методологія GMC. *Економіка промисловості*. 2025. № 4 (112). С. 71—81. <http://doi.org/10.15407/econindustry2025.04.071>

© Видавець ВД «Академперіодика» НАН України, 2025. Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

конкурентоспроможність підприємств не лише з позиції внутрішніх характеристик, а й з урахуванням зовнішнього ринкового середовища.

Метою статті є розроблення й теоретичне обґрунтування авторської методології Global Marketing Competitiveness (GMC) як інструменту комплексного оцінювання маркетингової конкурентоспроможності промислових підприємств на міжнародних ринках з урахуванням стратегічних, продуктових і цифрових чинників, а також синергетичного ефекту їх взаємодії в умовах високої ринкової турбулентності. Методологія дозволяє системно визначати рівень маркетингової конкурентоспроможності промислових підприємств у міжнародному вимірі. Вона базується на поєднанні кількісних індикаторів продуктової, стратегічної та цифрової ефективності, що забезпечує її універсальність і прикладну цінність для стратегічного управління в умовах глобальної конкуренції та мінімізує суб'єктивність оцінювання завдяки використанню нормалізованих індикаторів і об'єктивних ваг.

У сучасних дослідженнях конкурентоспроможність промислових підприємств розглядається як багатовимірне явище, яке неможливо повною мірою охарактеризувати кількома показниками (Мельниченко, 2023). Це зумовило різні підходи до оцінювання цього феномену, що поєднують показники внутрішнього потенціалу й ринкових результатів. Водночас усе більше науковців наголошують на вирішальному значенні маркетингу при формуванні конкурентних переваг на міжнародних ринках. А. Ібаєв підкреслює, що ефективна маркетингова політика відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності виробників, і доводить, що запровадження сучасних інновацій та цифрових технологій розширює експортні можливості промислових підприємств (Ібаєв, 2024). Багато емпіричних досліджень також підтверджують: адаптація елементів маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) до вимог зарубіжних ринків суттєво поліпшує експортні результати (Leonidou, Katsikeas, Samiee, 2002). Окремий напрям публікацій присвячено цифровим інструментам маркетингу в промисловості. О. Мельниченко зазначає, що тотальна цифровізація споживачів змушує виробників переходити від традиційних каналів комунікації до онлайн-середовища, а цифрові маркетингові інструменти забезпечують оперативний тар-

гетований контакт із клієнтами; він розглядає широкий спектр інноваційних засобів (сенсорний маркетинг, месенджери та соцмережі, VR/AR, штучний інтелект, data-аналітика тощо), які відкривають нові можливості для зміцнення конкурентних позицій (Мельниченко, 2023). Водночас деякі автори відзначають обмеженість існуючих моделей. Так, Л. Мельничук та І. Марущак наголошують на недостатньому системному врахуванні маркетингових інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, що вказує на необхідність розроблення нових методологій (зокрема GMC), які більшою мірою враховуватимуть маркетингові чинники міжнародної конкурентоспроможності (Мельничук, Марущак, 2016).

Українські промислові компанії зазнають суттєвих викликів під час виходу на зовнішні ринки. Одним із найбільш критичних чинників останніх років є повномасштабна війна та пов'язані з нею ризики й деструктивні впливи. Зокрема, воєнна агресія істотно ускладнила господарську діяльність: підприємства функціонують в умовах потужного внутрішнього та зовнішнього тиску, що негативно позначається на ефективності їх діяльності та рівні конкурентоспроможності (Shchadylo, 2022).

Найгострішою проблемою для вітчизняного бізнесу залишаються активні бойові дії на території України (Shchadylo, 2022). Війна створила унікальне середовище загроз, включаючи фізичні руйнування інфраструктури, перебої в постачанні та логістиці, втрату доступу до традиційних ринків збуту. Наприклад, у 2022—2023 рр. підприємства були вимушені оперативно змінювати канали збуту через блокування портів і руйнування транспортної інфраструктури. Станом на сьогодні логістичні та митні обмеження визнаються одними з найсерйозніших бар'єрів: через воєнний стан компанії мають зосереджувати зусилля на цифрових каналах і віртуальних операціях, компенсуючи неможливість або складність фізичних поставок (Бала, Іванчик, 2024).

Окрім воєнних ризиків, українські експортери зазнають також ринкових викликів. Зокрема, їм доводиться конкурувати із сильними глобальними гравцями та витримувати ціновий тиск. Так, на низці експортних напрямів спостерігається демпінг з боку російських компаній, які прагнуть зберегти ринкову частку

за рахунок так званих «репутаційних дисконтів» — штучного зниження цін для подолання негативного ставлення споживачів. Як наслідок, українські експортери нерідко змушені знижувати ціни до рівня російських конкурентів для утримання або перехоплення ринкової ніші (GMK Center, 2023). Це підвищує рівень цінової конкуренції та тиск на маржинальність української продукції.

Наступним важливим викликом є необхідність відповідності вимогам міжнародних стандартів якості. Після підписання Угоди про асоціацію з Європейським Союзом українські промислові підприємства отримали нові можливості для експорту, але водночас зобов'язані інтегрувати європейські норми якості, екологічності та сертифікації. Для багатьох компаній це передбачає суттєві інвестиції в технологічне переоснащення та модернізацію виробництва. Ускладнення додають і бюрократичні бар'єри: процес оформлення експортної документації та проходження митних процедур залишається тривалим і ресурсозатратним, що затримує вихід продукції на ринок.

Ще одним обмеженням для вітчизняних компаній є недостатній рівень впізнаваності брендів і обмежені маркетингові компетенції. Багато підприємств історично орієнтувалися на постачання продукції через посередників або на ринки пострадянського простору, що обумовлює необхідність формування нових знань і навичок у сфері міжнародного маркетингу. Ефективне просування товарів за кордоном потребує не лише відповідності стандартам, але й побудови довіри серед іноземних партнерів і споживачів.

Загалом вихід на міжнародні ринки в умовах воєнного часу залишається складним і багатофакторним процесом. Водночас його успішне подолання відкриває нові можливості для довгострокового економічного зростання промисловості України. Розширення експортної присутності сприяє посиленню репутації національних брендів і зростанню інвестиційної привабливості підприємств (Pavlenchuk et al., 2021), що, у свою чергу, є ключовими чинниками формування стійкої конкурентоспроможності на глобальному ринку.

У контексті викликів, яких зазнають вітчизняні промислові підприємства на зовнішніх ринках, особливого значення набуває маркетинг як ключовий інструмент подолання ба-

р'єрів і забезпечення довгострокового зростання. Саме маркетингова діяльність виступає одним із головних чинників формування експортного потенціалу та міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Численні емпіричні дослідження підтверджують, що компанії з високим рівнем маркетингових можливостей досягають кращих результатів у зовнішньоекономічній діяльності. Згідно з підходом ресурсорієнтованої теорії маркетингові компетенції розглядаються як стратегічні ресурси, що забезпечують фірмі переваги при виході на міжнародні ринки. Зокрема, орієнтація на експорт та відповідні маркетингові спроможності справляють прямий позитивний вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності (Acikdilli et al., 2022).

Дослідження, проведене серед малих і середніх підприємств Туреччини, засвідчило, що компанії, які краще розуміють потреби іноземних споживачів і мають розвинені навички у сферах просування, ціноутворення, дистрибуції тощо, демонструють вищі обсяги експорту та його стабільність (Acikdilli et al., 2022). Таким чином, маркетинг є важливим на всіх етапах процесу інтернаціоналізації. На початковому етапі він забезпечує глибокий аналіз ринкових умов, ідентифікацію перспективних сегментів та адаптацію продукту до локальних очікувань. На етапі виходу на ринок ефективна стратегія (вибір каналів збуту, визначення цінової політики, формування комунікаційної стратегії) визначає швидкість проникнення та утримання позицій.

Підприємства, які активно інвестують у брендинг та побудову довіри до себе на міжнародному рівні, формують стійкі конкурентні переваги, включаючи клієнтську лояльність і сприятливі умови співпраці. Натомість ігнорування маркетингової складової може звести нанівець навіть високі технологічні чи виробничі досягнення — продукція, яка не супроводжується якісним просуванням або не враховує культурно-комунікаційні особливості ринку, часто не знаходить свого споживача.

Особливе значення мають так звані маркетингові спроможності підприємства — здатність ефективно реалізовувати маркетингові функції. Сучасні наукові дослідження окреслюють найбільш значущі компетенції в цій сфері. Так, серед стратегічно важливих здібностей виокремлюють: вміння залучати й утримувати

клієнтів (customer engagement), формування партнерських зв'язків (partner linking), розвиток ринкового чуття (market sensing), інноваційний підхід до управління продуктом і креативність у розробленні маркетингових стратегій. Розвиток саме цих напрямів сприяє кращій адаптації підприємств до специфіки зовнішніх ринків і забезпечує зростання обсягів продажів. Додатково підкреслюється важливість організаційної культури маркетингу: проактивність, гнучкість і готовність до експериментів позитивно впливають на результати експортної діяльності (Puke et al., 2022). Для вітчизняних промислових підприємств це означає, що інвестиції в маркетинг (від підготовки фахівців із міжнародного маркетингу до розроблення брендів стратегій) є критично необхідними для підвищення експортної ефективності.

Так, результати опитування 346 малих і середніх експортерів засвідчили, що високий рівень маркетингової адаптивності та ринкової орієнтації корелює з вищими експортними показниками, зокрема за такими критеріями, як обсяг, географічна диверсифікація та прибутковість (Acikdilli et al., 2022). Отже, маркетинг виступає каталізатором інтернаціоналізації бізнесу: він перетворює внутрішні конкурентні переваги підприємства (якість продукції або технологічна новизна) на реальні ринкові результати. У разі відсутності належної маркетингової підтримки потенціал підприємства може залишитися невикористаним у глобальному вимірі.

З урахуванням вирішальної ролі маркетингу в забезпеченні експортного успіху підприємств актуальним є аналіз специфіки та результативності окремих його складових. Зокрема, наукові дослідження демонструють зростаюче значення як стратегічного, так і цифрового маркетингу в промислових секторах економіки.

Стратегічний маркетинг, як довгострокове планування ринкової діяльності, розроблення продуктово-ринкових стратегій, позиціонування та управління брендом має суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності промислових компаній. Хоча у сфері B2B-маркетингу традиційно приділялася менша увага маркетинговим інструментам, сучасні емпіричні дослідження суттєво розширюють розуміння цього впливу. Наприклад, Н. Павленчик разом з іншими науковцями на основі дослідження підприємств Західної України

обґрунтували необхідність застосування інструментів маркетингового менеджменту для посилення конкурентних переваг. Розроблена модель взаємодії маркетингових функцій довела, що узгоджена стратегія і грамотний розподіл маркетингових ресурсів безпосередньо впливають на зростання конкурентоспроможності фірм (Pavlenchuk et al., 2021). Отже, навіть у традиційних галузях, таких як машинобудування чи металургія, системне впровадження стратегічного маркетингу сприяє кращому розумінню потреб клієнтів, адаптації до змін ринку й ефективнішому просуванню продукції.

Разом із розвитком стратегічного планування зростає значущість цифрового маркетингу в промисловості. Попри консервативний характер окремих сегментів, таких як важке машинобудування або хімічна промисловість, цифровізація охоплює дедалі ширші аспекти маркетингової діяльності. Дослідження демонструють, як впровадження онлайн-каналів, соціальних медіа, цифрового контенту й аналітики даних сприяє ефективнішому залученню клієнтів і побудові сталих відносин у B2B-сегменті (Huang, Chen, 2008).

Незважаючи на те що бар'єри у вигляді браку цифрових компетенцій чи складнощів у вимірюванні ефективності інвестицій (ROI) все ще залишаються, підприємства, які успішно інтегрували цифрові технології в маркетингову діяльність, повідомляють про зростання обсягів продажів і розширення клієнтської бази. Інновації в галузі цифрового маркетингу (впровадження нових онлайн-платформ, автоматизація маркетингових процесів, застосування аналітичних систем) мають статистично значущий позитивний вплив на загальні результати діяльності компаній. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню рівня залученості клієнтів, формуванню їх лояльності та зростанню обсягів продажів, що зрештою позитивно впливає на конкурентні позиції підприємств. Так, на прикладі корейських промислових компаній встановлено, що цифрові маркетингові інновації (включаючи медіаінструменти, big data та CRM-системи), поєднані з розвитком маркетингових спроможностей, сприяли зростанню обсягів реалізації продукції та частки ринку. При цьому ефект був найбільш вираженим серед середніх підприємств, які оперативним чином адаптували нові технології (Jung, Shegai, 2023).

У промисловому контексті цифровий маркетинг набуває прикладного значення: він забезпечує вихід на нові сегменти (наприклад, через електронні торговельні платформи), сприяє ефективнішому управлінню дилерськими мережами, а також формуванню позитивного іміджу завдяки онлайн-присутності. Для вітчизняних промислових підприємств у воєнний час цифрові канали стали критично важливими: обмеженість традиційних офлайн-інструментів стимулює використання цифрового маркетингу для підтримки зв'язків із міжнародними партнерами та залучення нових клієнтів.

Таким чином, наукові дослідження останніх років доводять, що інтеграція стратегічного планування із сучасними цифровими інструментами маркетингу сприяє суттєвому зміцненню міжнародної конкурентоспроможності промислових підприємств. Цей висновок формує підґрунтя для розроблення нових концептуальних підходів до вимірювання й управління конкурентоспроможністю, орієнтованих на маркетингові чинники.

Попри зростаюче усвідомлення ключової ролі маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, більшість існуючих моделей її оцінювання залишаються фрагментарними, неповними або методологічно не достатньо обґрунтованими. У сучасному науковому дискурсі переважають підходи, які або концентруються на окремих групах показників, або використовують надмірно агреговані індекси, що не дозволяє здійснити комплексне вимірювання маркетингової ефективності.

Зокрема, деякі методики обмежуються аналізом сукупної зваженої суми виробничих, збутових, фінансових і цінових показників, що дозволяє окреслити лише внутрішні можливості підприємства. Проте такі моделі не враховують ринковий контекст, включаючи конкурентне середовище, поведінку споживачів і галузеві тенденції, що істотно знижує точність оцінки (Abuzyarova, 2017).

Крім того, проблема полягає в суб'єктивності підходів до включення маркетингових параметрів. Існують спроби інтегрувати маркетингову складову в індекси конкурентоспроможності, однак це здебільшого реалізується шляхом формального додавання узагальнених коефіцієнтів із довільно визначеними вагами. Наприклад,

ще у 2005 р. було запропоновано обчислювати «маркетинговий тест конкурентоспроможності» компанії як суму чотирьох коефіцієнтів: частки ринку, рівня цін, ефективності збуту та ефективності реклами. Проте фахівці відзначають, що така формула є умовною, оскільки як вибір компонентів, так і їхнє вагове значення не мають достатнього обґрунтування, що унеможливує точну оцінку (Abuzyarova, 2017).

Ще одним суттєвим обмеженням є недостатній рівень теоретичної та емпіричної валідації низки поширених методик. Наприклад, деякі інтегральні індекси створюються на базі показників, добір яких не підкріплений глибоким науковим аналізом. Зокрема, методика Зулькарнаєва та Ілясової передбачає розрахунок конкурентоспроможності підприємства на основі трьох компонентів: основних фондів, фінансового стану та виробничо-кадрового потенціалу. Однак вибір саме цих індикаторів і ступеневих ваг не був належно обґрунтований. Як наслідок, достовірність отриманих результатів є сумнівною. Аналогічна критика висловлюється щодо методики В. Белоусова, яка включає так званий «маркетинговий тест-фактор». Зазначається, що цей підхід має значну умовність, ігноруючи зовнішні ринкові обставини, зокрема інтенсивність конкуренції та мінливість ринкової динаміки (Abuzyarova, 2017).

Отже, попри наявність великої кількості підходів до оцінювання конкурентоспроможності, комплексна методика, яка б повною мірою враховувала маркетингову складову, досі залишається недостатньо розробленою. Більшість моделей обмежуються аналізом фінансово-виробничих характеристик, додаючи маркетингові показники лише частково або на суб'єктивній основі. При цьому не враховуються критично важливі чинники: динаміка частки ринку в різних сегментах, ефективність цифрових каналів комунікації, брендова капіталізація, клієнтська лояльність, адаптивність продуктового портфеля та ін. Такий науково-методичний вакуум обумовив необхідність розроблення нових підходів до вимірювання маркетингової конкурентоспроможності. Саме авторська методологія Global Marketing Competitiveness (GMC) спрямована на усунення зазначених недоліків через багаторівневе структуроване оцінювання маркетингових індикаторів конкурентоспроможності підприємства.

Методологія ГМС являє собою багатовимірний підхід до оцінювання маркетингової конкурентоспроможності промислових підприємств на міжнародних ринках. Вона відрізняється від традиційних моделей тим, що інтегрує три ключових компоненти: продуктову конкурентоспроможність, стратегічний маркетинг і цифрову активність. Основна ідея полягає в тому, що лише комплексний підхід дозволяє реально оцінити, чи може підприємство успішно конкурувати на глобальному рівні.

ГМС ураховує як традиційні маркетингові інструменти (наприклад, брендинг, ціноутворення, канали збуту), так і сучасні цифрові практики (SEO, соціальні мережі, маркетплейси). Крім того, методологія включає синергетичний ефект від взаємодії цих компонентів, що дозволяє оцінити, наскільки узгоджено підприємство використовує різні маркетингові інструменти для досягнення конкурентних переваг.

Для реалізації даної концепції методологія ГМС базується на комплексному оцінюванні маркетингової конкурентоспроможності підприємства шляхом аналізу трьох основних індексів: Product & Technology Index (PTI), Marketing Strategy Index (MSI) та Digital Promotion Index (DPI). Кожен із них відображає окремий аспект маркетингової діяльності та дозволяє оцінити підприємство з позиції його спроможності щодо ефективного функціонування на міжнародних ринках.

Кожен індекс формується на основі індикаторів, які є кількісними або частковими величинами (%), коефіцієнтами, відношеннями), що усуває проблему різної розмірності показників. Якісні характеристики (наприклад, рівень брендової впізнаваності, ефективність SEO чи адаптація продукту) переводяться у відносні індикатори шляхом шкалювання або статистичного нормування в діапазоні [0;1]. Це забезпечує порівняльність підприємств різних масштабів і галузей. Вагові коефіцієнти визначаються за допомогою ентропійного підходу або методу головних компонент (PCA), що мінімізує суб'єктивність експертних оцінок.

Таким чином, кожен індекс базується на статистично обґрунтованих даних, а не на суб'єктивних балових оцінках, що підвищує наукову достовірність результатів.

Product & Technology Index (PTI) являє собою інструмент оцінювання конкурентоспро-

можності продукції та технологічного рівня підприємства в контексті міжнародного ринку. Цей індекс відображає здатність компанії відповідати сучасним технологічним стандартам, упроваджувати інноваційні рішення й адаптувати продукцію до вимог цільових ринків. Інноваційність продукції визначається часткою нових або оновлених продуктів у портфелі компанії та рівнем доходу від інновацій (до трьох років від виведення на ринок). Технологічна модернізація оцінюється через частку оновленого обладнання, упровадження енергоефективних технологій чи автоматизації виробничих процесів. Відповідність міжнародним стандартам визначається кількістю чинних сертифікацій ISO, CE, FDA або інших галузевих регламентів. Адаптація продукту враховує локалізацію пакування, маркування та відповідність технічним параметрам ринку експорту. Усі показники PTI виражаються у відносних значеннях (0—1): наприклад, частка сертифікованої продукції, частка оновлених ліній, частка інновацій у виручці та ін. Формула розрахунку PTI має такий вигляд:

$$PTI = \sum_{k=1}^n w_k \times I_k,$$

де I_k — нормалізоване значення показника; W_k — об'єктивно визначений ваговий коефіцієнт.

Наступним компонентом є Marketing Strategy Index (MSI), який відображає ефективність стратегічного маркетингу підприємства, що включає цінову політику, ефективність дистрибуційної системи, рівень брендової впізнаваності та наявність міжнародних партнерств.

Цінова стратегія оцінюється за середнім відхиленням ціни від ринкового рівня (%), рівнем маржинальності або гнучкістю знижкової політики. Ефективність дистрибуції вимірюється кількістю країн експорту, часткою прямих контрактів і рівнем стабільності поставок. Рівень бренду визначається частотою згадувань у галузевих медіа або часткою впізнаваності серед партнерів, а партнерства — кількістю міжнародних контрактів, дистрибуторів чи спільних програм. Загальне значення MSI розраховується за формулою

$$MSI = \sum_{m=1}^n v_m \times I_m,$$

де I_m — нормалізоване значення критерію; W_m — об'єктивно визначений ваговий коефіцієнт.

Третім індексом, що входить до структури GMC, є Digital Promotion Index (DPI), який оцінює рівень цифрової активності підприємства й ефективність його присутності в онлайн-середовищі. Основні показники: продуктивність корпоративного сайту (Core Web Vitals, наявність мобільної версії, багатомовність), кількість відвідувачів з-за кордону, частка органічного трафіка, рівень активності в соціальних мережах (engagement rate, частота публікацій), наявність компанії на B2B-платформах (Alibaba, Europages), середній рейтинг на галузевих платформах або Google. Значення DPI обчислюється за формулою

$$DPI = \sum_{r=1}^q u_r \times I_r,$$

де I_r — нормалізовані показники; u_r — об'єктивно визначений ваговий коефіцієнт.

Коефіцієнт конвергенції (CF) відображає синергетичний ефект узгодженості між продуктово-технологічними, стратегічними та цифровими компонентами. Його розрахунок ґрунтується на вимірюваних коефіцієнтах кореляції між частковими індексами, що відображають взаємне посилення маркетингових напрямів

$$CF = 1 + \beta \times \frac{r(PTI, MSI) + r(MMSI, DPI) + r(PTI, DPI)}{3},$$

де $r(i, j)$ — коефіцієнт кореляції між відповідними індексами; $\beta \in [0,2; 0,4]$ — коефіцієнт еластичності, який відображає чутливість інтегрального показника до рівня синергії між компонентами. Його межі обрано умовно, на основі аналітичних припущень щодо частки впливу взаємної узгодженості на загальний рівень маркетингової конкурентоспроможності.

Середнє значення кореляцій між трьома індексами використовується як агрегований показник узгодженості. У подальших дослідженнях β доцільно визначати на основі регресійного аналізу зв'язку між частковими індексами, що дозволить емпірично валідувати вплив конвергенції на загальний рівень маркетингової конкурентоспроможності. Високе значення $CF (>1,2)$ свідчить про скоординованість маркетингової діяльності, коли продуктова, стратегічна та цифрова компоненти взаємно посилюють одна одну. Низькі значення ($\approx 1,0$) вказують на ізольоване функціонування напрямів без ефекту синергії.

Інтеграція всіх трьох індексів із урахуванням коефіцієнта конвергенції здійснюється за такою формулою:

$GMC = (\alpha \times PTI + \gamma \times MSI + \delta \times DPI) \times CF$,
де $\alpha + \gamma + \delta = 1$ — вагові коефіцієнти, що відображають відносну значущість блоків для певної галузі.

Значення інтегрального індексу GMC варіюється в межах від 0 до 12, де верхня межа відповідає високій маркетинговій зрілості та синергетичній взаємодії між усіма складовими.

Для ілюстрації застосування моделі доцільно розглянути приклад вітчизняного промислового підприємства Interpipe (м. Дніпро), яке експортує сталеві труби та залізничні колеса до понад 60 країн світу. Компанія активно впроваджує інновації, сертифікацію ISO та розвиває цифрову присутність. Розрахунки виконано на основі відкритих статистичних даних підприємства з нормуванням часткових показників у шкалі [0;10] (шкала використовується виключно для приведення індикаторів до єдиної форми подання, а не як експертна бальна оцінка).

Крок 1. Розрахунок Product & Technology Index (PTI), що оцінює інноваційність і технологічну конкурентоспроможність продукції:

$$PTI = 0,30I_1 + 0,25I_2 + 0,25I_3 + 0,20I_4,$$

де I_1 — частка модернізованого обладнання; I_2 — частка сертифікованої продукції; I_3 — нові продукти в портфелі; I_4 — доходи від інноваційних продуктів.

Результати розрахунку індексу продуктової та технологічної конкурентоспроможності (PTI) наведено в табл. 1.

Крок 2. Розрахунок Marketing Strategy Index (MSI), що відображає ефективність маркетингової стратегії, брендингу та дистрибуції:

$$MSI = 0,30I_1 + 0,25I_2 + 0,25I_3 + 0,20I_4,$$

де I_1 — диверсифікація експортних ринків (кількість країн/континентів); I_2 — кількість міжнародних партнерств/дистриб'юторів; I_3 — частка прямих контрактів; I_4 — рівень брендової впізнаваності (brand health).

Результати розрахунку індексу ефективності маркетингової стратегії (MSI) наведено в табл. 2.

Крок 3. Розрахунок Digital Promotion Index (DPI), що оцінює активність підприємства в цифровому середовищі:

Таблиця 1. Розрахунок індексу продуктової та технологічної конкурентоспроможності (PTI)

Показник	Значення, %	Нормування (0—10)	Вага	Бал
Частка модернізованого обладнання	85	8,5	0,3	2,55
Частка сертифікованої продукції (ISO, CE, API)	90	9,0	0,25	2,25
Нові продукти в портфелі	30	7,5	0,25	1,88
Доходи від інноваційних продуктів	25	6,5	0,20	1,30
PTI				8

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

$MSI = 0,30I_1 + 0,25I_2 + 0,25I_3 + 0,20I_4$,
де I_1 — активність на B2B-платформах (Alibaba, Europages тощо); I_2 — SEO-трафік корпоративного сайту; I_3 — активність у соціальних мережах (LinkedIn, Facebook, YouTube); I_4 — онлайн-репутація (відгуки, галузеві згадування).

Результати розрахунку індексу цифрової активності підприємства (DPI) наведено в табл. 3.

Крок 4. Розрахунок коефіцієнта конвергенції (CF).

Для оцінки узгодженості компонентів використано умовні коефіцієнти кореляції, отримані на основі динаміки публічних даних Interpipe за 2021—2023 рр.: $r(PTI, MSI) = 0,71$; $r(MSI, DPI) = 0,76$; $r(PTI, DPI) = 0,73$.

Середній рівень узгодженості:

$$\lambda = \frac{0,71 + 0,76 + 0,73}{3} = 0,733.$$

Якщо коефіцієнт еластичності $\beta = 0,3$, то $CF = 1 + 0,3 \times 0,733 = 1,22$.

Крок 5. Інтегральний розрахунок GMC:

$$GMC = (\alpha \cdot PTI + \gamma \cdot MSI + \delta \cdot DPI) \times CF,$$

де $\alpha = 0,35$; $\gamma = 0,35$; $\delta = 0,30$.

$$0,35 \times 8,0 + 0,35 \times 7,0 + 0,30 \times 7,75 = 7,52;$$

$$GMC = 7,52 \times 1,22 = 9,17.$$

Одержане значення $GMC = 9,17$ свідчить про високий рівень маркетингової конкурентоспроможності Interpipe. Сильні позиції зумовлені високими показниками технологічної модернізації, стабільною експортною стратегією та активною цифровою присутністю. Значення $CF > 1,2$ підтверджує існування стійкої узгодженості між продуктовими, стратегічними та digital-напрямами, що створює мультиплікативний ефект у маркетинговій системі підприємства.

Таким чином, підсумкова формула GMC не лише забезпечує кількісну оцінку, а й служить

практичним інструментом діагностики сильних і слабких сторін маркетингової системи підприємства, дозволяючи визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку на зовнішніх ринках.

Запропонована методологія GMC дозволяє здійснювати структуроване оцінювання маркетингової конкурентоспроможності підприємства, а також має широкий спектр практичного застосування. Зокрема, її використання в стратегічному плануванні сприяє виявленню слабких місць маркетингової діяльності та формуванню обґрунтованих управлінських рішень. Наприклад, низьке значення Product & Technology Index (PTI) сигналізує про необхідність інвестицій в інновації, сертифікацію чи технологічну модернізацію; Marketing Strategy Index (MSI) дозволяє виявити проблеми у брендному позиціонуванні, каналах збуту або ціноутворенні; Digital Promotion Index (DPI) вказує на слабку онлайн-присутність і недостатнє використання цифрових інструментів, що може бути компенсовано активізацією SEO, контент-маркетингу чи B2B-платформ.

Крім того, GMC відкриває можливості для бенчмаркінгового аналізу. Порівняння GMC-індексів дає змогу оцінити позицію підприємства відносно конкурентів, визначити напрями покращення маркетингової стратегії. У такий спосіб методологія також може виступати індикатором інвестиційної привабливості, демонструючи рівень маркетингової зрілості компанії та її готовність до міжнародної експансії.

Застосування GMC дозволяє оптимізувати розподіл маркетингових ресурсів відповідно до чинників, що мають найбільший вплив на конкурентоспроможність. Наприклад, висо-

Таблиця 2. Розрахунок індексу ефективності маркетингової стратегії (MSI)

Показник	Значення, %	Нормування (0—10)	Вага	Бал
Диверсифікація ринків (4 континенти)	4	8,0	0,3	2,40
Кількість партнерів / дистриб'юторів	15	7,0	0,25	1,75
Частка прямих контрактів	60	6,0	0,25	1,50
Рівень впізнаваності бренду	65	6,5	0,20	1,30
MSI				7

Джерело: розраховано автором на основі власних досліджень.

кий рівень цифрової активності може служити обґрунтуванням для збільшення бюджету на digital-маркетинг або для зосередження зусиль на підтримці онлайн-комунікацій.

На окрему увагу заслуговує новизна підходу GMS, яка виражається в кількох принципових характеристиках. По-перше, модель інтегрує три взаємопов'язаних компоненти (продуктовий, стратегічний і цифровий блоки), що забезпечує комплексне охоплення ключових аспектів маркетингової діяльності. По-друге, застосування коефіцієнта конвергенції (Convergence Factor) дозволяє враховувати ефект узгодженості між різними інструментами маркетингу, підвищуючи точність оцінки та адаптивність стратегії до умов ринку.

Методологія також є гнучкою та універсальною, оскільки допускає адаптацію вагових коефіцієнтів відповідно до специфіки конкретної галузі чи ринку. Це дозволяє застосовувати GMS для аналізу конкурентоспроможності в різних секторах промисловості — від важкого машинобудування до харчової чи хімічної промисловості.

Ключовою перевагою GMS є її здатність до динамічного моніторингу маркетингової ефективності. Регулярна оцінка індексу GMS дає змогу відстежувати зміни в маркетингових показниках у відповідь на впровадження нових стратегічних ініціатив, своєчасно реагувати на зміну ринкових умов і підвищувати загальну результативність маркетингової політики підприємства.

Висновки. У сучасних умовах високої конкуренції на міжнародних ринках маркетингова складова відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності промислових

підприємств. Виявлено, що більшість існуючих методик оцінювання конкурентоспроможності не враховують повною мірою маркетингові чинники або інтегрують їх фрагментарно, що знижує точність і практичну значущість відповідних моделей.

Запропоновано й обґрунтовано методологію GMS, яка дозволяє здійснювати комплексне, структуроване та адаптивне оцінювання маркетингової конкурентоспроможності промислових підприємств. Вона включає три індекси (продуктовий, стратегічний і цифровий), а також коефіцієнт конвергенції, що забезпечує узгодженість між ними. Методологію вдосконалено з урахуванням вимог до інтегральної оцінки — усі показники моделі представлені у формі відносних індикаторів, що забезпечує порівнянність та об'єктивність результатів.

Методологія GMS є не лише інструментом аналітичної оцінки, але і практичним засобом для підвищення ефективності управлінських рішень, стратегічного планування, оптимізації маркетингових інвестицій і підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Її гнучкість дозволяє адаптувати підхід до специфіки різних галузей промисловості, а динамічний характер оцінки забезпечує можливість оперативного реагування на зміни ринкових умов.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на емпіричній апробації GMS у різних галузях, удосконаленні вагових коефіцієнтів моделі, а також на інтеграції додаткових змінних, пов'язаних із поведінкою споживачів, цифровими трендами та ESG-чинниками у маркетинговій діяльності промислових підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

- Бала О., Іванцик В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. *Академічні візії*. 2024. № 29/2024. С. 1—8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053>
- Мельниченко О. О. Роль маркетингових інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 79—85. [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-12)
- Мельничук Л. С., Марущак І. О. Взаємозв'язок маркетингу та інновацій на підприємстві. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія. Серія : *Економіка*. 2016. Т. 285, Вип. 273. С. 78—82. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_285_273_15
- Шевчук А. Виклики українських експортерів під час війни. *GMK Center*. 2024. 30 квітня. <https://gmk.center/ua/posts/vikliki-ukrainskih-eksporteriv-pid-chas-vijni/>
- Abuzyarova M. Methodological Approaches to Ensure the Competitiveness of Organizations. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*. 2017, January. Vol. 11, Iss. 2. P. 125—132. <https://ssrn.com/abstract=3027939>
- Acikdilli G., Mintu-Wimsatt A., Kara A., Spillan J. E. Export market orientation, marketing capabilities and export performance of SMEs in an emerging market: a resource-based approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2022. Vol. 30, Iss. 4. P. 526—541. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1809461>
- Huang J., Chen Y. A Study on Synthetic Fuzzy Measurement Model of Marketing Competitiveness. *Proceedings of the International Seminar on Business and Information Management (ISBIM 2008)*. 2008. Vol. 1. P. 272—275. <https://doi.org/10.1109/ISBIM.2008.118>
- Ibayev, A. A. The role of marketing in increasing the competitiveness of manufacturing industry enterprises in modern economic conditions. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 7. С. 173—177. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.173>
- Jung S., Shegai V. The Impact of Digital Marketing Innovation on Firm Performance: Mediation by Marketing Capability and Moderation by Firm Size. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 7. Art. 5711. <https://doi.org/10.3390/su15075711>
- Leonidou L. C., Katsikeas C. S., Samiee S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*. 2002. Vol. 55. P. 51—67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)
- Pavlenchuk N., Horbonos F., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Pawlowski, G. Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2021. Vol. 7. No 3. P. 77—89. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05>
- Puke I., Batraga A., Salkovska J., Kalkis, H. Specific Marketing Capabilities for Improved Export Performance in Young Firms / W. Karwowski, H. Kalkis, Z. Roja (Eds.) *Social and Occupational Ergonomics. AHFE (2022) International Conference. AHFE Open Access*. Vol. 65. AHFE International, USA, 2022. P. 23—31. <http://doi.org/10.54941/ahfe1002655>
- Shchadylo, M. Competitiveness analysis of industrial enterprises of Ukraine in the security system. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. Iss. 3(11). P. 13—20. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-13>

Надійшла до редакції 18.08.2025 р.

Прийнята до друку 17.09.2025 р.

REFERENCES

- Bala, O., & Ivantsyk, V. (2024). Entering international markets for Ukrainian enterprises: New challenges in wartime. *Akademichni vizii*, 29, 1—8. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053>
- Melnychenko, O. O. (2023). The role of marketing innovations in improving enterprise competitiveness]. *Modern Economics*, 41, 79—85. [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-12)
- Melnychuk, L. S., & Marushchak, I. O. (2016). Relationship between marketing and innovation in the enterprise. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylyans'ka akademiya. Seriya : Ekonomika*, 285 (273), 78—82. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdues_2016_285_273_15
- Shevchuk, A. (2023, April 30). Challenges of Ukrainian exporters during the war. *GMK Center*. <https://gmk.center/ua/posts/vikliki-ukrainskih-eksporteriv-pid-chas-vijni/>
- Abuzyarova, M. (2017, January). Methodological Approaches to Ensure the Competitiveness of Organizations. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 11 (2), 125—132. <https://ssrn.com/abstract=3027939>
- Acikdilli, G., Mintu-Wimsatt, A., Kara, A., & Spillan, J. E. (2022). Export market orientation, marketing capabilities, and export performance of SMEs in an emerging market: A resource-based approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30 (4), 526—541. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1809461>
- Huang, J., & Chen, Y. (2008). A study on a synthetic fuzzy measurement model of marketing competitiveness. In *Proceedings of the International Seminar on Business and Information Management (ISBIM 2008)* (Vol. 1, pp. 272—275). <https://doi.org/10.1109/ISBIM.2008.118>
- Ibayev, A. A. (2024). The role of marketing in increasing the competitiveness of manufacturing industry enterprises in modern economic conditions. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 7, 173—177. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.173>
- Jung, S., & Shegai, V. (2023). The impact of digital marketing innovation on firm performance: Mediation by marketing capability and moderation by firm size. *Sustainability*, 15 (7), 5711. <https://doi.org/10.3390/su15075711>
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 55(1), 51—67. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00133-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00133-8)

- Pavlenchuk, N., Horbonos, F., Pavlenchuk, A., Skrynkovskyy, R., & Pawlowski, G. (2021). Increasing the competitiveness of enterprises based on the use of marketing management tools. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 7(3), 77—89. <https://doi.org/10.51599/are.2021.07.03.05>
- Puke, I., Batraga, A., Salkovska, J., & Kalkis, H. (2022). Specific Marketing Capabilities for Improved Export Performance in Young Firms. In W. Karwowski, H. Kalkis, Z. Roja (Eds.) *Social and Occupational Ergonomics: Vol. 65. AHFE (2022) International Conference. AHFE Open Access* (pp. 23—31). AHFE International, USA. <http://doi.org/10.54941/ahfe1002655>
- Shchadylo, M. (2022). Competitiveness analysis of industrial enterprises of Ukraine in the security system. *Economics, Finance and Management Review*, 3(11), 13—20. <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2022-3-13>

Received: 18.08.2025

Accepted: 17.09.2025

Vladyslav O. Heorhitsu, Master's in Marketing,

E-mail: vladislav.georgitsa@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0000-2457-3274>

Owner of BURN248 Agency, Fractional CMO and Strategy Advisor at Mediahead Agency,
Odesa, Ukraine

THE ROLE OF MARKETING IN SHAPING THE COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISE IN INTERNATIONAL MARKETS: THE GMC METHODOLOGY

The article examines the role of marketing in shaping the international competitiveness of industrial enterprises within the context of globalization and transformative changes in Ukraine's economy. It is substantiated that the marketing capability of an enterprise is a key factor in achieving success in foreign markets, especially under martial law and high demand dynamics. Based on a critical analysis of existing models for assessing competitiveness, the limitations in considering marketing factors are identified. In response to the existing methodological gap, the author proposes the Global Marketing Competitiveness (GMC) methodology, which enables a multi-level and structured assessment of the marketing component of a company's competitiveness. The structure of the GMC index and its components are presented: Product & Technology Index, Marketing Strategy Index, Digital Promotion Index, as well as the Convergence Factor that reflects the synergistic interaction between them. The proposed methodology combines analytical precision with practical applicability, making it suitable for strategic planning, benchmarking, evaluating investment attractiveness, and enhancing managerial decision-making in industrial companies. The advantages of GMC over traditional approaches are outlined: comprehensiveness, adaptability to industry specifics, measurability, and the ability for dynamic monitoring of marketing efficiency. The practical implementation of the GMC model enables enterprises to identify weak points, enhance brand positioning, optimize marketing investments, and improve export performance. Therefore, the GMC methodology serves as a universal diagnostic and strategic tool for enhancing the international marketing competitiveness of enterprises under conditions of high market turbulence and global uncertainty.

Keywords: marketing competitiveness, industrial enterprises, international markets, strategic marketing, digital marketing, GMC methodology, convergence of marketing tools.



ГЛИБИННІ ПРОЦЕСИ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ І ЗБЕРЕЖЕННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

(РЕЦЕНЗІЯ НА МОНОГРАФІЇ: ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ТА МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ / Н. Ю. БРЮХОВЕЦЬКА, І. П. БУЛЄСВ ТА ІН.; НАН УКРАЇНИ, ІН-Т ЕКОНОМІКИ ПРОМ-СТІ. КИЇВ, 2022. 424 С.);

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЙ / Н. Ю. БРЮХОВЕЦЬКА, І. П. БУЛЄСВ, Ю. С. ЗАЛОЗНОВА ТА ІН.; НАН УКРАЇНИ, ІН-Т ЕКОНОМІКИ ПРОМ-СТІ. КИЇВ, 2024. 302 С.)

Перманентна модернізація підприємств у напрямі сучасних технологічних реалій (Індустрії 4.0 та 5.0), безперервне навчання персоналу, підвищення інтелектуальної складової виробництва, виробленої продукції, наданих послуг (складності, інноваційності, використаних ноу-хау) з метою збільшення доданої вартості формують стійкі конкурентні переваги підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. Інтелектуалізація підприємств є процесом поширення практики використання знань, інформації інноваційного характеру у функціонуванні суб'єктів господарювання та використання ними передових технологій, цифровізації процесів, штучного інтелекту, інтернет-технологій, наявності висококваліфікованого і мотивованого персоналу, нематеріальних активів. Отже, інтелектуалізація підприємств сприяє розвитку внутрішнього виробництва та технічного переоснащення промисловості, що є важливим чинником в умовах дефіциту кваліфікованих людських ресурсів.

Стрімке впровадження цифрових технологій у виробництво та повсякденне життя суттєво змінює ринок праці, співвідношення в межах вікових груп, сфер діяльності, форм організації виробництва та зайнятості, що потребує випереджаючого формування нових навичок і компетенцій персоналу, які стають критично важливими як для працівників, так і для роботодавців. Швидка цифровізація потребує від менеджерів і фахівців набуття обов'язкових навичок і вмінь щодо пошуку, систематизації, фільтрації, оцінювання та аналізу великих масивів даних, цифрового контенту.

Професійна діяльність сучасного працівника набуває все більш вираженої специфіки, а саме: змінюються традиційні межі зайнятості, посилюється роль індивідуальних якостей та компетенцій персоналу, які формуються ще на стадії проектування і впровадження технологій у виробництво.

Забезпечення конкурентоспроможності у промисловому секторі потребує зменшення наявних прогалів і невідповідностей у нави-

чках і компетенціях співробітників промислових підприємств. Невідповідність перешкоджає спроможності виробничих підприємств поглиблювати інтелектуалізацію та розвиватися в умовах цифровізації. Адаптація до нових умов потребує не тільки значної трансформації бізнес-стратегій, але і готовності людського капіталу до викликів майбутнього.

Наукові дослідження Інституту економіки промисловості завжди відрізняються глибоким розумінням суспільно-економічних явищ і активним пошуком шляхів вирішення науково-прикладних завдань. У колективній монографії, підготовленій науковцями відділу проблем економіки підприємств ІЕП НАН України, відображена необхідність переосмислення процесів стимулювання інтелектуалізації підприємств. Актуальність теми монографії¹, яку було опубліковано у 2022 р., зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що викликають розвиток високотехнологічних виробництв і зачіпають майже всі сфери економіки, підвищуючи значущість менеджменту інтелектуальних ресурсів підприємств. Через катастрофічне вимивання людського капіталу з України проблема забезпечення розширеного відтворення інтелектуальних ресурсів, підготовки висококваліфікованих працівників для сучасної економіки стає однією з основних і потребує наукового та практичного розв'язання.

Загальна ідея дослідження, результати якого висвітлені в рецензованій монографії, полягає у формуванні теоретичних, методологічних і методичних засад стимулювання інтелектуалізації підприємств реального сектору економіки в поточних умовах.

У сучасних умовах інтелектуалізація ґрунтується на менеджменті інноваційних промислових підприємств, але найчастіше у вигляді окремих, не завжди взаємопов'язаних функцій, не суттєво впливаючи на підвищення інноваційної активності підприємств. При цьому досвід відомих та успішних інноваційних компаній міжнародного рівня доводить переваги іншого, а саме сфокусовано-активного

підходу до управління інтелектуалізацією підприємств, представленого єдиним комплексом елементів, які сформовані за принципом відтворювальної збалансованості інтелектуальних ресурсів підприємств.

У монографії розкрито специфіку проблеми інтелектуалізації підприємства та шляхи її вирішення для підвищення цілеспрямованої інноваційної активності суб'єктів господарювання промисловості. Доцільно відзначити наявність поступового розгортання авторської позиції за допомогою чіткої логіки подання результатів дослідження.

Структура роботи містить три основні частини, що розкривають:

- а) виклики й імперативи вдосконалення основ стимулювання інтелектуалізації підприємств реального сектору економіки в сучасних умовах;
- б) сучасні тенденції, що актуалізують інтелектуалізацію промислових підприємств та управління її інноваційно орієнтованим розвитком;
- в) основні елементи механізмів стимулювання інтелектуалізації промислових підприємств для інноваційного розвитку економіки.

Метою дослідження є науково-методологічне обґрунтування та подальший розвиток методів, інструментів і механізмів стимулювання інтелектуалізації підприємств реального сектору економіки в сучасних умовах.

Авторами систематизовано вимоги до сучасних підприємств, які сприяють поглибленню інтелектуалізації та дозволяють більш ефективно використовувати дані, персонал, наявні активи в поєднанні із сучасними технологіями: ефективність бізнес-процесів (у тому числі за рахунок упровадження цифрових інструментів управління виробництвом); націленість менеджменту на поглиблення інтелектуалізації, авторитет керівника як організатора цифрової та інтелектуальної трансформації підприємства; перманентна трансформація в напрямі сучасних технологічних реалій; постійний розвиток людського капіталу (навичок, необхідних для «розумної» промисловості); співробітництво в межах підприємства (розвиток підходів до управління); застосування вже працюючих моделей або технологій ззовні (у тому числі за рахунок співробітництва й пошуку необхідних рішень); формування культури та цінностей поглиблення інтелектуалізації в напрямі Індустрії 4.0, карди-

¹ Інтелектуалізація підприємств: концептуальні підходи та механізми стимулювання: монографія / Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеєв та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2022. 424 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/monohrfyia_2022_maket_compressed.pdf

нальна зміна організаційної культури, де кожен крок є цифровим; редизайн продукції та послуг з урахуванням потреб клієнтів (запити споживачів як драйвер цифрової трансформації: дослідження потреб і очікувань споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках); послідовний розвиток і поглиблення інтелектуалізації, поетапне досягнення цифрової зрілості; аналіз кращих світових практик і застосування досвіду інтелектуальних виробництв; співробітництво з асоціаціями та об'єднаннями промислової цифровізації; участь у промислових форумах, спеціалізованих виставках; підтримка досліджень та інновацій.

Колективна монографія «Інтелектуалізація підприємств: концептуальні підходи та механізми стимулювання» є глибоким у науковому та практичному розумінні дослідженням проблем інтелектуалізації підприємств; підходів до управління та стимулювання інтелектуалізації виробництва; напрямів і пріоритетів державної підтримки інтелектуалізації підприємств; адаптації працівників до підвищення рівня інтелектуалізації промислових підприємств.

Цінним є практико-орієнтований підхід до дослідження зазначеної проблематики, що вказує на свідчить про високу значущість взаємодії представників наукової спільноти та суб'єктів бізнесу. Зацікавленість у поєднанні спільних досліджень корпоративного сектору економіки, науковців і викладачів провідних вищих навчальних закладів спрямована на вирішення завдань у рамках прийняття управлінських рішень.

Монографія містить достатній обсяг статистичної інформації, на основі якої автори визначають тренди розвитку різних економічних процесів, що наочно відображено в графічних матеріалах.

На основі глибокого аналізу праць вітчизняних і зарубіжних учених, статистичних даних, ресурсів мережі Інтернет виявлено проблеми стимулювання інтелектуалізації підприємств. З урахуванням оцінки адаптації працівників до підвищення рівня інтелектуалізації підприємств в умовах цифровізації обґрунтовано параметри адаптації працівників і критеріїв вибору стимулів для підтримки інтелектуалізації підприємства. Виконано кількісну оцінку та надано якісну характеристику рівня адаптації працівників до підвищення рівня інтелектуалі-

зації підприємств; визначено зв'язок між рівнем адаптації та ставленням працівників до підвищення рівня інтелектуалізації підприємства.

Автори доводять необхідність урахування в процесах інтелектуалізації виробництва двадцятирічних циклів розвитку поколінь, десятирічних циклів розвитку людини та визначають, що система глобальних, великих (вікових і напіввікових), середніх і коротких циклів (хвиль) суспільного прогресу потребує доповнення, а саме внесення циклів формування та функціонування поколінь, а також окремих особистостей як «духовно-біо-соціальних» суб'єктів.

Значний інтерес становить запропонована концепція стимулювання інтелектуалізації промислових підприємств у напрямі Індустрії 4.0, що має на меті розвиток людського капіталу та перетворення національних підприємств на інтелектуальні на основі поєднання політики держави (через механізми стимулювання експорту національного виробництва; імпортозаміщення; стимулювання державно-приватного партнерства та локалізації; стимулювання розвитку людського капіталу) та підприємств (через механізми ефективності бізнес-проектів і бізнес-процесів; мотивації менеджменту до поглиблення інтелектуалізації виробників і виробництв, підвищення авторитету керівника як організатора цифрової та інтелектуальної трансформації; перманентної трансформації в напрямі сучасних технологічних реалій; постійного розвитку людського капіталу; співробітництва в межах підприємства; застосування вже працюючих моделей і технологій; підвищення культури та поглиблення інтелектуалізації в напрямі Індустрії 4.0; редизайну продукції та послуг з урахуванням потреб клієнтів; послідовного розвитку і поетапного досягнення цифрової зрілості).

Концепція містить обґрунтований склад учасників процесу інтелектуалізації підприємств, якими є: держава (уряд, законодавчі органи, органи місцевого та регіонального управління); бізнес (підприємці, керівники, топменеджмент); наукові (передусім НАН України) та освітні організації; інші зацікавлені організації та учасники (ЗМІ, фахівці у сфері ІКТ, консалтингові компанії, фінансовий сектор, центри інформаційної підтримки, бізнес-інкубатори та ін.).

Важливою з наукової точки зору є запропонована система підвищення рівня інтелектуалі-

лізації виробництва: від школи до системної безперервної перепідготовки, що може бути реалізована в межах інклюзивного капіталізму. Автори вважають, що більш прийнятною для України є реалізація теорії конвергенції, ближче до якої будують своє господарство КНР, Індія, Сінгапур, скандинавські країни.

Викладені факти свідчать про теоретичну значимість монографії, яка виражена в поглибленні наукових положень про розвиток методів, інструментів і механізмів стимулювання інтелектуалізації підприємств реального сектору економіки.

Практичне значення монографії полягає в можливості вдосконалення системної організації підвищення рівня інтелектуалізації підприємств реального сектору економіки на основі запропонованих інструментів і механізмів, які дозволяють забезпечити ефективність управління для залучення й утримання кваліфікованих працівників.

Для наукової та освітянської спільноти безперечно важливим є авторське бачення природи інтелектуалізації підприємства, розширення категоріального апарату та обґрунтування ефективних, в умовах цифровізації, підходів до її стимулювання.

Автори обґрунтовано та результативно використовують комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: системний підхід, метод наукового порівняння, економічного аналізу, монографічний, експертних оцінок, графічний, табличний та ін. Також заслуговує на увагу використання концепції трьох сил розвитку.

Побудова тексту монографії охоплює постановку конкретних цілей дослідження для окремого напрямку, формулювання наукової гіпотези з її подальшим підтвердженням, висновками та науковою аргументацією.

Разом з тим у монографії було б доцільно розкрити внесок сфери освіти в підготовку належної бази інтелектуалізації промислових підприємств, оскільки має місце колосальний дефіцит працівників робітничих спеціальностей, технічних спеціалістів. Тривалий період воєнного стану в Україні виснажує людські та інтелектуальні ресурси з промислового обігу. Однак, як показала практика, відбувається активний пошук і впровадження нових технологій виробництва та організації праці, що свідчить

про значний інтелектуальний потенціал вітчизняних підприємств. З урахуванням цього в подальших дослідженнях варто було б висвітлити професійний погляд авторів на механізми мотивації та стимулювання високотехнологічних виробництв на основі використання саме національних інтелектуальних ресурсів.

На увагу наукової спільноти заслуговує доцільність дотримання такого фундаментального принципу, визнаного у світовій практиці: успіх технологічної модернізації зумовлений рівнем інноваційної активності підприємств реального сектору економіки, який визначається передусім відповідними інноваційними компетенціями персоналу. Водночас формування таких компетенцій значною мірою пов'язане з інтелектуальним рівнем індивідуальних і колективних суб'єктів інноваційної діяльності. Автори досліджують: яким чином функціонують ефективні механізми утримання кваліфікованих фахівців; чи надаються відповідні компетентності освітніми установами; чому молодь прагне здобувати освіту за кордоном, а після цього не повертається, щоб застосувати набуті компетентності; які механізми стимулювання та мотивації молоді доцільно задіяти для створення валового національного продукту високотехнологічними виробництвами саме в Україні. Актуальним також є питання про доцільність мотивації персоналу до підвищення рівня інтелектуалізації підприємств для посилення їхньої адаптації до постійно мінливих умов підприємницької діяльності, що актуалізує необхідність подання практичних пропозицій авторів монографії. Маємо надію, що автори монографії в подальших наукових розвідках нададуть виважені відповіді на низку поставлених питань.

Загалом слід відзначити, що рецензована монографія заслуговує на високу схвальну оцінку з урахуванням запропонованих ідей і фахових напрацювань, які логічно та послідовно розвинуто авторським колективом у подальшій науковій публікації².

² Управління підприємствами в умовах цифровізації: виклики та механізми трансформації: монографія / Н.Ю. Брюховецька, І.П. Булеев, Ю.С. Залознова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2024. 302 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/application/pdf/mono_2024_compressed.pdf

Для здійснення трансформаційних перетворень і діяльності в умовах воєнного стану важливим є положення, згідно з яким стресостійкість й адаптивність керівництва та персоналу виступають чинниками забезпечення безперервного процесу виробництва навіть при релокації підприємств. Фахівці, якими є, як правило, люди зрілого віку, що мають критичне мислення, стають більш затребуваними в даний час на протигагу тим працівникам, які навчені на закономірностях «кліпового» мислення. Зазвичай, такими фахівцями набагато легше керувати в короткостроковій перспективі, але в стратегічному управлінні даний ресурс швидко нівелюється. З цією метою, на переконання авторів, доцільно застосовувати методи управління підприємством, які через належну мотивацію, різноманітні технології та механізми побудови комунікацій спроможні забезпечити виявлення резервів підвищення ефективності та реалізацію людського і соціального капіталу (насамперед у тих сферах, що забезпечують первинні матеріальні потреби, культурні та соціальні запити працівників). Підтвердженням цього є складові стратегічного управління, які застосовують у своїй діяльності успішні керівники: постановка цілей, розроблення стратегії та сценаріїв, пошук інструментів досягнення, акумуляція ресурсів і їхній розподіл, мотивація учасників, виявлення економічних інтересів і логіки поведінки учасників управлінської та соціально-економічної діяльності підприємства на ринку в умовах непередбачуваності.

Науковці ІЕП НАН України виявили таку закономірність: чим менше професійно та морально підготовлений управлінець, тим сильнішим є його прагнення до застосування методів контролю. Обґрунтовано, що «система цифрового контролю» перетворюється на «систему покарання та заробляння» на цьому. Відтак державні та інші інститути все частіше використовують інструменти впливу (жорсткі

інструкції, працю «під камерами», датчики біометрії та ін.), які впроваджуються під виглядом посилення турботи про безпеку працівників і комфорту їхньої роботи. Дана тенденція набирає обертів в усьому світі, зокрема з урахуванням цифровізації всіх сфер суспільно-економічного життя, що призводить до посилення нервового напруження працівників, а отже, до зниження продуктивності праці.

У монографії обґрунтовано необхідність розширення меж застосування «гнучкого» управління в умовах цифровізації економіки та дії воєнного стану шляхом реалізації низки положень (зокрема, для керівників це розроблення сценаріїв майбутнього розвитку підприємства), що додатково потребує виваженої постановки цілей, вибору методів та інструментів впливу на персонал, взаємодії зі стейкхолдерами, досягнення цілей.

Автори довели, що при реалізації такого важливого напряму управління, як забезпечення умов соціалізації людини, ефективною є постановка цілей щодо налагодження міжлюдської взаємодії, зниження напруження тощо. Відзначається, що головне завдання керівника – забезпечити ефективну діяльність підприємства з таким колективом, де кожен працівник перебуває на своєму місці.

Таким чином, рецензовані монографії відповідають актуальним напрямам сучасних наукових розвідок, а одержані результати логічно пов'язані між собою та становлять вагомий внесок у вирішення проблематики забезпечення економіки людським, інтелектуальним і соціальним капіталом належної кількості та якості. Змістовне наповнення рецензованих монографій містить перспективи подальших досліджень.

Колективні монографії мають наукову та фахову цінність для аспірантів, магістрантів, економістів, керівників підприємств, установ та організацій у сфері управління промисловим виробництвом.

Завідувач кафедри підприємництва і торгівлі
Західноукраїнського національного університету
д-р екон. наук, професор

Професор Познанського економічного університету
DrHab, професор

Доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Західноукраїнського національного університету
канд. екон. наук, доцент

Ольга СОБКО

Анна МАРИНЯК

Ірина БОЙЧИК