

УДК 339.138:005.21:339.137.2

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.374-382>**Дочинець Н.М.**

кандидат економічних наук

Закарпатська академія мистецтв

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Dochynets Natalia

PhD in Economic Sc.

Transcarpathian Academy of Arts

State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University

<https://orcid.org/0000-0002-7075-8760>**Кампо Г.М.**

кандидат економічних наук

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Kampo Heorhina

PhD in Economic Sc.

State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University

<https://orcid.org/0000-0002-3131-8607>

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

Мета статті - теоретичне обґрунтування, систематизація та розробка практичних рекомендацій із впровадження інноваційних інструментів стратегічного маркетингу в систему управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. За результатами дослідження проілюстровано, що фокус міжнародної конкурентоспроможності зміщується з традиційної цінової та якісної асиметрії товарів до швидкості аналітики, гнучкості асортиментних матриць та глибини диджиталізації. Доведено, що це зумовлене тим фактом, що ключовим детермінантом ринкового успіху є якість предиктивно-адаптивного управління. Констатовано, що якість предиктивно-адаптивного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств формується через синергію векторів передбачення споживчих потреб; коригування цінових і продуктових стратегій; нейтралізація дій конкурентів.

Ключові слова: конкуренти, управління, цифрових технології, інноваційні інструменти стратегічного маркетингу, цінові та продуктові стратегії, асортиментні матриці.

INNOVATIVE STRATEGIC MARKETING TOOLS IN MANAGING THE INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

This study aims to provide a theoretical framework, systematize existing approaches, and develop practical recommendations for the implementation of innovative strategic marketing tools within the system of international competitiveness management of enterprises. The results of the study demonstrate that the focus of international competitiveness is shifting from traditional price-based competition and clear product differentiation toward analytical agility, diversity of product portfolios, and the depth of digitalization. It has been established that the key determinant of market success is the effectiveness of predictive-adaptive management, which can be explained by its ability to anticipate market changes and respond to them proactively. The findings indicate that the quality of predictive-adaptive management of enterprises' international competitiveness is determined by the synergy of three key dimensions: (i) anticipating consumer needs through weak-signal analysis, social listening, and machine learning (ML), enabling enterprises to identify untapped market niches and capture an "innovation premium"; (ii) adapting pricing and product strategies through dynamic pricing engines, A/B testing, and digital twins, thereby reducing product-launch risks and optimizing profit margins; and (iii) anticipating and counteracting competitors' actions through competitive intelligence platforms and patent-activity analysis, transforming market intelligence into a proactive mechanism for safeguarding market share. Evidence suggests that the implementation of this synergistic approach requires the author's model of

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Дочинець Н.М., Кампо Г.М., 2026

integrated predictive-adaptive management of enterprises' international competitiveness. The model is based on a closed-loop cycle encompassing signal identification, hypothesis testing, operational development and business protection, and analytical evaluation with subsequent data recalibration. The research shows that the implementation of the proposed model will ensure the continuous self-activation of the system and reduce the fragmentation of marketing activities. Prospects for further research in this area involve developing criteria for assessing the economic efficiency of implementing an integrated predictive-adaptive management model for the competitiveness of enterprises in specific sectors of the national economy in international markets.

Keywords: competitors, management, digital technologies, innovative strategic marketing tools, pricing and product strategies, product assortment matrices.

JEL Classification: M31, F23, L25, O31.

Постановка проблеми. Актуальність окресленого дослідження зумовлена глибокою трансформацією глобального економічного середовища — яка зумовлена трансформацією моделей міжфірмової конкуренції, виходом бізнесу в цифровий екосистемний простір та реструктуризації ланцюгів створення вартості [3]. Наслідком такої трансформації, до прикладу, є перехід від боротьби за ціну чи якість окремого товару до конкуренції за швидкістю та аналітикою (за таким принципом наразі діють на ринку *Amazon* або *Shein*, які аналізують тренди в реальному часі й змінюють асортимент та ціни за лічені години), або створення єдиних платформ, які поєднують продаж, аналітику, логістику та сервіс (за таким принципом функціонують екосистеми *Apple*, *Shopify*, *Salesforce* чи *B2B-маркетплейси* на кшталт *Alibaba*). Зазначені зрушення дозволяють підприємствам не просто оминати традиційних торговельних посередників, а комунікувати з кінцевим споживачем у будь-якій точці світу та скорочувати часові лаги між виявленням попиту й виведенням продукту на міжнародний ринок.

Ознакою успішності будь-якого бізнесу наразі є впровадження та активне використання інноваційних інструментів стратегічного маркетингу. Це зумовлене тим, що вони є основою переходу від реактивної адаптації до предиктивно-адаптивного управління локальної конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні проблеми стратегічного маркетингу та управління конкуренцією розглянуті Березовською Л., Маршалок М., Томашевської О. (які присвятили значну увагу розробці практичних рекомендацій щодо формування цілісної маркетингової стратегії забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах цифрової трансформації) [3], Куценко Т. М., Ковіною Т. О., Кучугурною Т. С. (які досліджують маркетингові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації та приділяють значну увагу впливу цифрових технологій, автоматизації та розширення ринків на розвиток бізнесу) [8].

Цінними також є напрацювання Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. присвячені розвитку теоретичних засад сутності міжнародної конкурентоспроможності підприємства [7], а також її розгляд через призму особливостей та здатності генерувати конкурентні переваги для зовнішнього глобального ринку.

Попри значну кількість напрацювань в окреслених вище сферах, недостатньо систематизовано та методично обґрунтовано інноваційні інструменти стратегічного маркетингу, здатні забезпечити високу

міжнародну конкурентоспроможність підприємств в умовах трансформації глобального економічного середовища. Це зумовлює проблему недостатньої інтеграції таких інструментів у єдиний управлінський контур, що обмежує можливості підприємств щодо своєчасного прогнозування ринкових змін, адаптації маркетингових рішень та превентивного реагування на дії конкурентів.

Мета статті — теоретичне обґрунтування, систематизація та розробка практичних рекомендацій із впровадження інноваційних інструментів стратегічного маркетингу в систему управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Методи концептуалізації (або теоретичної систематизації), аналізу і синтезу застосовані для окреслення сутності категорії «міжнародна конкурентоспроможність», поняття «слабкий сигнал», а також для виокремлення її системних складових. Абстрактно-логічний метод застосовано як базис для розробки концептуальних засад предиктивно-адаптивного управління та визначення специфіки застосування його інструментів. Метод типологізації та матричний метод застосовані як основа формування матриці комплексування та позиціонування інноваційних маркетингових інструментів залежно від типу ринку та рівня цифрової зрілості підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Зауважимо, що сучасні науковці, зокрема [3; 7], розглядають управління міжнародною конкурентоспроможністю не як засіб масштабування бізнесу, а як базовий механізм його виживання та розвитку в умовах глобалізації. При цьому [6] зазначають, що міжнародна конкурентоспроможність «найвищий рівень прояву конкурентоспроможності», а [8] розглядають її як «своєрідне дзеркало, у якому відображається якість та ефективність його діяльності».

Міжнародна конкурентоспроможність формується під впливом сукупності взаємопов'язаних складових. На основі узагальнення положень [13; 10] та з урахуванням логіки формування конкурентних переваг доцільно виокремити п'ять взаємопов'язаних складових міжнародної конкурентоспроможності: (1) ресурсно-потенційну (яка визначає ресурсну основу конкурентоспроможності через наявні матеріальні, фінансові, технологічні, людські ресурси та інтелектуальний капітал); (2) операційно-управлінську (яка характеризує

здатність підприємства трансформувати ресурси у конкурентні переваги через ефективність бізнес-процесів та рівень їх цифрової зрілості); (3) маркетингову (що забезпечує ринкову реалізацію конкурентних переваг через дослідження ринків та споживачів, формування ціннісної пропозиції, комунікаційні та продуктові стратегії); (4) інноваційно-технологічну (яка визначає здатність до технологічного та продуктового оновлення); (5) адаптаційно-інституційну (яка відображає здатність підприємства пристосовувати конкурентні переваги до специфіки конкретних ринків).

При цьому зауважимо, що особливого значення у цьому комплексі набуває маркетингова складова [3; 7], оскільки вона забезпечує керовану трансформацію внутрішнього потенціалу підприємства та створених ним конкурентних переваг у ринкову цінність з урахуванням положень [3] та результатів проведеного дослідження, вважаємо доцільним виокремити три взаємопов'язані напрями: (i) передбачення еволюції споживчих потреб на цільових зовнішніх ринках; (ii) завчасне

коригування цінових й продуктових стратегій; (iii) нейтралізація потенційних дій конкурентів ще до їх реалізації. Це зумовлено тим, що кожному з окреслених напрямів відповідає певний комплекс інструментів (інструментальний комплекс), інноваційний характер якого визначається здатністю технологічно або організаційно вдосконалювати процеси формування, аналізу та використання маркетингової інформації.

Відповідно, кожен із цих напрямів має бути елементом маркетингового управлінського циклу (так званого Control Loop), який через предиктивно-адаптивну модель впливу трансформує інформаційні сигнали із зовнішнього середовища в управлінські рішення, спрямовані на підвищення міжнародної конкурентоспроможності. Це наочно проілюстровано в запропонованій концептуальній моделі інтегрованого предиктивно-адаптивного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1).

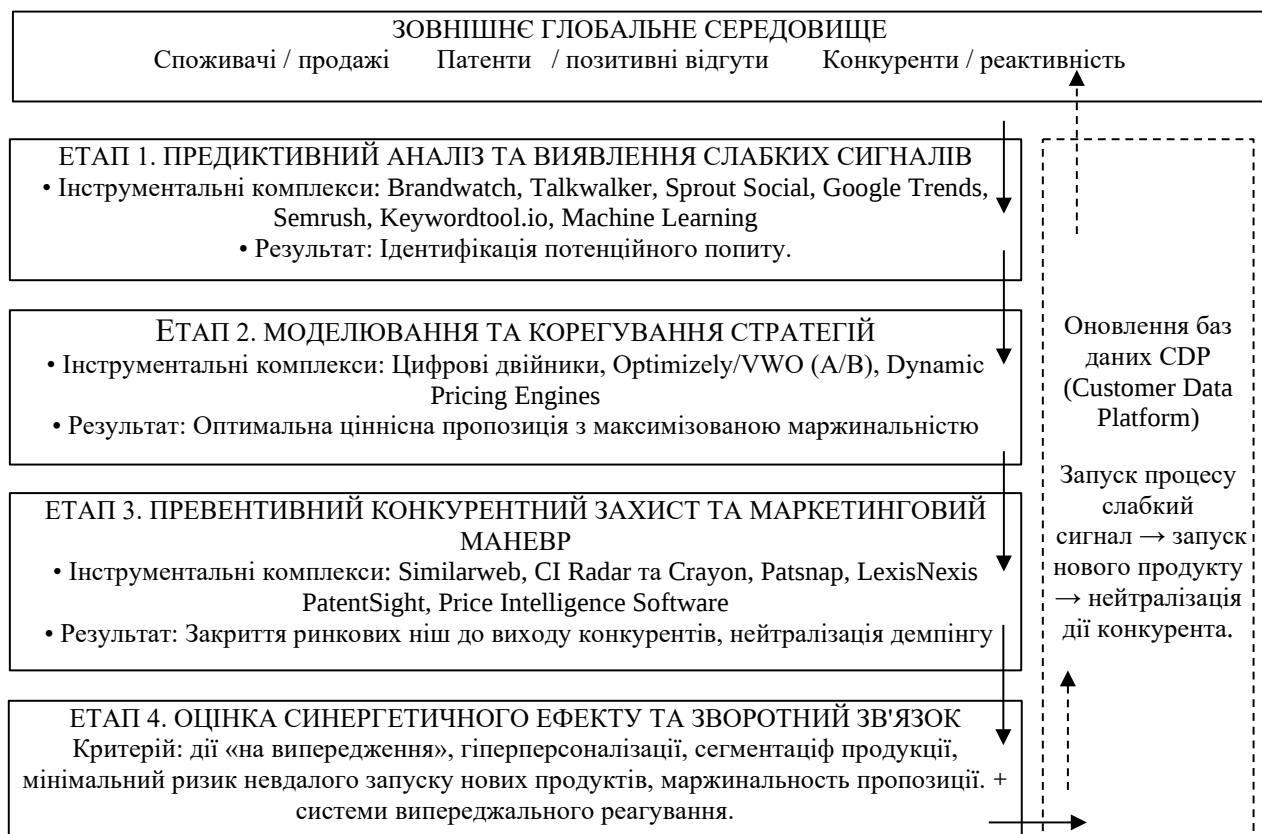


Рис. 1. Модель інтегрованого предиктивно-адаптивного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: розроблено автором.

Перевагою запропонованої моделі є те, що завдяки її застосуванню суб'єкт господарювання не обмежується циклом маркетингового управління, а реалізує предиктивно-адаптивне комплексне управління міжнародною конкурентоспроможністю, яке передбачає безперервний моніторинг зовнішнього середовища, прогнозування потенційних змін попиту та дій конкурентів, тестування управлінських гіпотез і оперативного коригування маркетингових рішень на основі отриманого зворотного зв'язку.

Так, щодо інструментального комплексу для

передбачення еволюції споживчих потреб зауважимо, що він спрямований на подолання невизначеності, зокрема передбачає використання алгоритмів «слабких сигналів» (що характеризуються ранньою, неоднозначною та потенційно значущою ознакою майбутніх змін) та даними щодо змін поведінки споживачів [1]. Структурно цей комплекс охоплює платформи соціального слухання та виявлення трендів (Brandwatch, Talkwalker, Sprout Social), аналітику пошукового попиту (Google Trends, Semrush, Keywordtool.io), рекомендаційні моделі та технології машинного навчання

(Machine Learning) [1]. Синергія зазначених складових дає змогу підприємству отримувати низку ключових конкурентних переваг на міжнародних ринках,

основною з яких є можливість діяти «на випередження» (рис. 2).

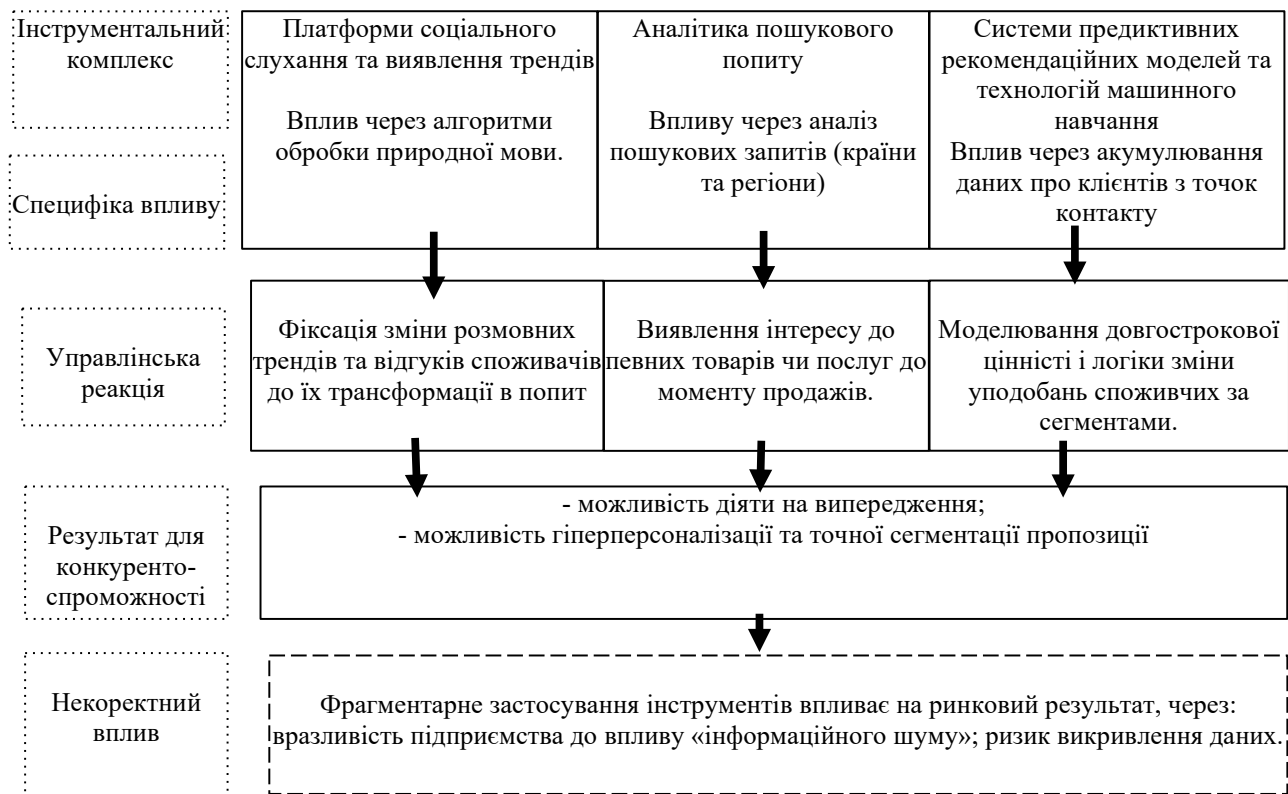


Рис. 2. Роль інструментального комплексу передбачення еволюції споживчих потреб в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: сформовано на основі [11; 17; 1].

Зокрема, замість того щоб реагувати на статистику продажів постфактум, підприємство отримує можливість виявляти потреби, що лише зароджуються, за алгоритмом: пошукові запити (соціальні мережі / форуми) → *слабкий сигнал* → *прогнозування тренду* → *розроблення продукту* → *вихід на ринок* → *конкурентна перевага* [1].

Наприклад, можна фіксувати в соціальних мережах сплеск інтересу до вітамінних напоїв на основі обговорень серед спортсменів та веганів. Традиційна статистика продажів зафіксує такий попит, коли напої з'являться на полицях супермаркетів, але предиктивні інструменти виявлять його формування через «слабкі сигнали» на етапі обговорень в Instagram, TikTok, Facebook або інших популярних мережах. Так, за результатами проведеного у 2019 р. авторського анкетування представника OSHEE Polska Sp. z o.o. (Польща) (проведеного в межах дослідження стратегій інноваційного розвитку підприємств) встановлено, що у цей період підприємство, використовуючи слабкі сигнали (зокрема, обговорення добавок, спортивного харчування, безцукрових продуктів на Reddit, публікації фітнес-/wellness-блогерів і брендів в Instagram, вірусні тренди та нові споживчі звички в TikTok) розробило та вивело на міжнародний ринок спортивний напій OSHEE "ZERO Sport Drink PURE" (низькокалорійний функціональний спортивний напій без цукру з L-карнітином і вітамінами групи B [12]). Крім того, основою

формування конкурентних переваг є моніторинг мікродискусій та поведінкових слідів користувачів. Зокрема, за результатами того ж авторського анкетування 2019 р., а також аналізу практики OSHEE Polska Sp. z o.o. і українського бренду TM BE HEALTHY FOOD (LLC "BE HEALTHY FOOD") дані щодо переглядів товарів на сайті, пошукових запитів, реакцій на рекламні повідомлення, історії купівель та взаємодії з контентом у соціальних мережах застосовувалися для виявлення малих груп споживачів. Зокрема, групи споживачів, орієнтовані на молодих спортсменів, зацікавлених у безцукрових функціональних напоях, а також споживачів, орієнтованих на продукти з рослинними інгредієнтами [12; 16].

Попри переваги, фрагментарне застосування інструментів передбачення еволюції споживчих потреб зумовлює вразливість підприємства до «інформаційного шуму» та викривлення даних. На нашу думку, аналіз «слабких сигналів» без оцінки маневрів конкурентів на міжнародному ринку формує ризик розроблення товару чи послуги у відповідь на ситуативний сплеск інтересу в соцмережах, який ніколи не трансформується у попит.

Окремо слід звернути увагу на інструментальний комплекс коригування цінкових та продуктових стратегій. Він зорієнтований на оперативне коригування цінової пропозиції та асортиментної матриці (так зване її скориговане подання) під реальні та прогнозовані

ринкові умови (зокрема, можуть одночасно враховувати попит, ціни конкурентів, залишки, сезонність, поведінку покупців тощо [14]). Структурно цей комплекс охоплює динамічне ціноутворення (зокрема, Prisync, Omnia Retail, Competera), платформи для А/В- та мультиваріантного тестування продуктів (такі як Optimizely чи VWO), цифрові двійники споживача та продукту [14; 9]. Ця група інструментів мінімізує ризик невдалого запуску нових продуктів та сприяє оптимізації маржинальності пропозиції (рис. 3).

Зокрема, платформи А/В-тестування та цифрові двійники мінімізують ризик невдалого запуску нових продуктів завдяки тестуванню гіпотез на окремих мікроаудиторіях або у віртуальному середовищі.

Наприклад, під час виходу на новий регіональний ринок відомі бренди за допомогою платформ Optimizely чи VWO часто запускають кілька цифрових конфігурацій лендингу (цільової вебсторінки). При цьому на аудиторіях однакового обсягу можуть тестуватися різні варіанти позиціонування, що дозволяє скоригувати фінальну комплектацію продукту й маркетингову кампанію до відвантаження основних партій товару.

Так, бренд MVMT Watches у 2016 р. саме за допомогою платформи Optimizely протестував доцільність запуску нової лінійки змінних ремінців для годинників (порівнювалися декілька варіантів розміщення пропозиції на сторінці товару та оцінювався їхній вплив на продажі).



Рис. 3. Роль інструментального комплексу коригування цінових та продуктових стратегій у управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано на основі [4; 11; 14; 9].

Компанія порівняла різні варіанти розміщення пропозиції на сторінці товару окремо для користувачів десктопної та мобільної версій. У результаті тестування було зафіксовано зростання виручки на 2,2% серед desktop-користувачів та на 5,5% серед mobile-користувачів [15]. Таким чином, результати експерименту дали змогу бренду визначити ефективніший спосіб представлення додаткового продукту та оптимізувати механізм його крос-продажів (cross-selling) на цифровому каналі.

Зауважимо, що класична цінова стратегія (що спирається на фіксовану націнку) та періодичний моніторинг конкурентів призводять до втрати виторгу під час сплесків попиту або втрати клієнтів під час демпінгових дій конкурентів. Водночас засоби динамічного ціноутворення за алгоритмом автоматичної максимізації маржі (дані про ринок → аналіз попиту, цін конкурентів і запасів → прогноз попиту → визначення оптимальної ціни → автоматичне коригування ціни → контроль продажів і маржі → повторний розрахунок) коригують ціни залежно від коливань попиту, цін

конкурентів, рівня товарних запасів, сезонності та поведінки споживачів, максимізуючи маржинальність [11].

Зокрема, міжнародні e-commerce ритейлери активно використовують платформу Competera (яка аналізує в режимі реального часу понад 20 факторів: від цін і наявності товарів у конкурентів до залишків на власних складах) [4]. Завдяки цьому Wiggle скоротив витрати на ціноутворення на 50% у п'яти цінових зонах, омніканальний ритейлер одягу Intertop заощадив 200 базисних пунктів прибутку, а омніканальний ритейлер побутової електроніки Foxtrot збільшив виторг на 13,6% [4]. Механізм дії динамічного ціноутворення полягає в тому, що, якщо у ключового конкурента вичерпуються запаси певної категорії товарів (наприклад, електрогенераторів або зимового одягу), алгоритм автоматично коригує ціну на цей асортимент, максимізуючи маржинальність проданої одиниці. Натомість на товари з низькою оборотністю система вчасно застосовує знижки, вивільняючи оборотний капітал без шкоди для загальної прибутковості.

Разом з тим зауважимо, що фрагментарне застосування інструментів коригування цінових та продуктових стратегій створює ризик послаблення або втрати ринкових позицій через вразливість до випереджальних дій конкурентів. Це зумовлено тим, що локальна оптимізація цінової матриці та вивільнення оборотного капіталу за відсутності системної конкурентної розвідки не захищають підприємство від агресивних промо-кампаній конкурентів, дзеркальних демпінгових дій або патентного блокування з боку інших гравців ринку.

Інструментальний комплекс нейтралізації дій конкурентів орієнтований на конкурентну розвідку (на основі відкритої інформації про конкурентів і ринок) та закриття ринкових лазівок до того, як їх використають суперники (зокрема, незадоволеного попиту, вузьких споживчих сегментів, недостатньо представлених товарних категорій, вільних цінових ніш, нових регіональних ринків) [2]. Серед таких інструментів — системи моніторингу цифрової присутності конкурентів (зокрема, Similarweb, CI Radar або Crayon), програмні інструменти аналізу патентування та торговельних марок (основними є Patsnap, LexisNexis PatentSight) та автоматизованого моніторингу цінових маневрів і промо-акцій (зокрема Price Intelligence Software). Окреслені інструменти трансформують конкурентну розвідку зі статичного

спостереження у випереджальне реагування (рис. 4).

Щодо визначеної конкретної переваги мова про виявлення стратегічних намірів суперників (за зміною структури сайтів, появою патентів) до їхнього публічного виходу на ринок та про захист ринку від демпінгу та/або агресивного маркетингу конкурента. Це відбувається шляхом мінімізації ефекту несподіваності під час запуску конкурентами промоакцій, знижок чи демпінгових кампаній на зовнішніх ринках (за алгоритмом моніторинг конкурентів → аналіз їхніх дій → моделювання можливих сценаріїв → прогноз загрози → підготовка захисних заходів).

Наприклад, якщо система моніторингу фіксує, що конкурент протягом тижня послідовно знижує ціни на ключові товари та розширює рекламну активність, вона розпізнає це як сигнал про підготовку масштабної кампанії із завоювання частки ринку. Зокрема, глобальна платіжно-технологічна компанія Mastercard з 2020 р. використовує платформу Crayon для систематичного відстеження конкурентного середовища [5]. Отримані за допомогою платформи дані дали можливість компанії завчасно ідентифікувати потенційні конкурентні загрози у понад 200 країнах і територіях та застосовувати план превентивного реагування на них (так званий defensive playbook) [5].



Рис. 4. Роль інструментального комплексу з нейтралізації дій конкурентів в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: сформовано на основі [4; 11; 7; 2].

Фрагментарне застосування інструментів нейтралізації дій конкурентів спричиняє хибне відчуття захищеності від загрози втрати конкурентних позицій (внаслідок фокусу маркетологів на формалізованих кроках основних конкурентів) та інформаційного

перевантаження відділу маркетингу.

Кожна з окреслених нами груп інноваційних інструментів (у разі їх ізольованого застосування — наприклад, лише А/В-тести без динамічного ціноутворення, або лише цінові алгоритми без тестування цінності)

зумовлює фрагментарність формування міжнародних конкурентних переваг (за часовими параметрами, каналами, ринками, ціною та продуктом). Однак подолання окресленої фрагментарності можливе шляхом застосування матриці вибору та комплексування інноваційних інструментів стратегічного маркетингу в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю. Для її формування використано два взаємопов'язані критерії - рівень цифрової зрілості підприємства та тип цільового ринку.

Перший критерій - рівень цифрової зрілості — визначається ступенем сформованості цифрової інфраструктури, інтегрованістю даних та рівнем автоматизації аналітичних і управлінських рішень. Для обґрунтованого вибору та комплексування інноваційних інструментів стратегічного маркетингу виокремлено три рівні цифрової зрілості: високий (який визначає екосистема диджиталізація, власні CDP/DMP, AI-технології), середній (який визначає використання хмарних SaaS-рішень без глибинної інтеграції) та низький

(який визначає відсутність IT-інфраструктури, використання відкритих джерел та базової веб-аналітики).

Другий критерій — тип цільового ринку - визначається відмінностями у взаємодії зі споживачами та конкурентним середовищем. Для вибору та комплексування інноваційних інструментів стратегічного маркетингу виділено ринки: B2C (де визначальними є масштаб споживчої аудиторії, швидкість зміни попиту, можливість персоналізації та оперативного тестування ринкових гіпотез); B2B (де визначальними є індивідуалізація пропозиції, прогнозування поведінки клієнтів та необхідність захисту від конкурентних дій). При цьому зазначимо, що B2B/B2C використовується як базовий рівень типологізації, а не як повна класифікація міжнародних ринків.

Перетин зазначених критеріїв визначає відповідний стратегічний режим застосування інноваційних інструментів стратегічного маркетингу (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця вибору та комплексування інноваційних інструментів стратегічного маркетингу в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю

Рівень цифрової зрілості	Тип ринку: масовий споживач	Тип ринку: Корпоративний сектор
Високий	Стратегія: Проактивне лідерство та гіперперсоналізація <i>Передбачення:</i> CDP та Machine Learning (мова саме про прогнозування LTV/Churn). <i>Коригування:</i> Динамічне ціноутворення та цифрові двійники споживачів. <i>Нейтралізація:</i> AI-конкурентна розвідка та протидемпфінг.	Стратегія: Предиктивний захист <i>Передбачення:</i> Social Listening корпоративних запитів та Predictive Lead Scoring. <i>Коригування:</i> Dynamic B2B Contract Pricing та A/B-тестування ціннісних пропозицій. <i>Нейтралізація:</i> Автоматизований моніторинг тендерів та патентної активності.
Середній	Стратегія: Швидка адаптація та тренд-спостереження <i>Передбачення:</i> Social Listening та аналіз слабких сигналів. <i>Коригування:</i> A/B-тестування лендингів. <i>Нейтралізація:</i> Моніторинг цифрової присутності конкурентів.	Стратегія: Реактивний захист <i>Передбачення:</i> Аналіз пошукового попиту в суміжних галузях. <i>Коригування:</i> Гнучкі тарифні сітки та A/B-тестування контенту. <i>Нейтралізація:</i> Моніторинг цінових маневрів, огляди конкурентів.
Низький	Стратегія: Ощадлива спостережливості <i>Передбачення:</i> Базовий тренд-аналіз через Google Trends, моніторинг відкритих тематичних спільнот і форумів. <i>Коригування:</i> Ручний моніторинг цін конкурентів за вбудованими інструментами соцмереж. <i>Нейтралізація:</i> Базові сповіщення про згадки конкурентів та аналіз відкритих звітів і каталогів товарів.	Стратегія: Захист на поточними даними <i>Передбачення:</i> Моніторинг ключових пошукових запитів галузі та відстеження публікацій у профільних ЗМІ. <i>Коригування:</i> Диференційований прайсинг на основі опитувань клієнтів та тестування пропозицій через розсилки. <i>Нейтралізація:</i> моніторинг сайтів, портфоліо конкурентів, сповіщення про появу брендів та торгівельних марок.

Джерело: розроблено автором.

Наведена матриця реалізує алгоритм побудови повноцінного маркетингового стеку в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Висновки. За результатами дослідження встановлено, що фокус міжнародної конкурентоспроможності зміщується з традиційної цінової та якісної асиметрії

товарів до швидкості аналітики, гнучкості асортиментних матриць та глибини диджиталізації. Це зумовлене тим, що ключовим детермінантом ринкового успіху є якість предиктивно-адаптивного управління.

Якість предиктивно-адаптивного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств

забезпечується синергію векторів: (i) передбачення споживчих потреб, що дозволяє займати вільні ніші та отримувати «премію за новаторство» (через аналіз «слабких сигналів», Social Listening, ML); (ii) коригування цінкових і продуктових стратегій, що забезпечує мінімізацію ризиків запуску продуктів та оптимізацію маржинальності (основою є Dynamic Pricing Engines, A/B-тестування, цифрові двійники); (iii) нейтралізація дій конкурентів, яка трансформує розвідку у превентивний захист ринкової частки (основою є CI-платформи, аналіз патентної активності).

Для реалізації окресленої синергії запропоновано засовування авторської моделі інтегрованого предиктивно-адаптивного управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств, яка базується на замкненому контурі із виявлення сигналів, тестування гіпотез, оперативного розгортання та захисту бізнесу, аналітики й зворотного зв'язку та рекалібрування даних. Обґрунтовано, що застосування запропонованої моделі

створює передумови для безперервного оновлення інформації, координації маркетингових інструментів та зменшення фрагментарності управлінських дій.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямі полягають у розробці критеріїв оцінки економічної ефективності впровадження моделі інтегрованого предиктивно-адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємств окремих галузей національної економіки на зовнішніх ринках.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (Gemini 1.5 Flash) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Bechthold L., Schwarz J. O., Fischer-Seeger C., Jonker D., Hofmann R. Customer foresight: A case study on synchronizing qualitative sensing with quantitative validation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2026. № 230. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2026.124768>
2. Ben Sassi D., Frini A., Chaieb M., Karaa W. B. A rough set-based Competitive Intelligence approach for anticipating competitor's action. *Expert Systems with Applications*. 2022. No. 204. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117523>
3. Березовська Л., Маршалок М., Томашевська О. Концепція інноваційного маркетингу як стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств в Україні. *Економіка та суспільство*. 2026. No. 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-83>
4. Erik Rodenberg Joins Competera. *Competera*. 2025. URL: <https://competera.ai/resources/news/erik-rodenberg-joins-competera-as-advisor> (дата звернення: 21.05.2026).
5. How Mastercard Uses Crayon—and Wargaming—to Empower Every Corner of the Organization. *Crayon*. URL: https://www.crayon.co/case-studies-list/mastercard?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.05.2026).
6. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107>
7. Коваленко Н. В., Мізюк С. Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 2(13). С. 26–31. URL: <https://pev.kpu.zp.ua/vypusk-13> (дата звернення: 21.05.2026).
8. Куценко Т. М., Ковіна Т. О., Кучугурна Т. С. Маркетингова стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства в контексті глобалізаційних трансформаційних викликів. *Менеджмент і маркетинг*. 2025. № 89. С. 185–195. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330681>
9. Ma W., Simchi-Levi D., Zhao J. Dynamic Pricing (and Assortment) Under a Static Calendar. *Management Science*. 2021. № 67(4). P. 2292–2313.
10. Микитин О. Концептуальні положення механізму управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-1>
11. Нагорна О. Маркетингова цінова політика підприємства сфери роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-55>
12. OSHEE Polska Sp. z o.o. OSHEE World URL: <https://osheeshop.eu/captcha.php?from=%2Foshee-world-en> (дата звернення: 22.05.2026).
13. Пугачевська К. С., Воробей Ю. М. Інтелектуалізація капіталу як фактор посилення конкурентних позицій міжнародних компаній. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 21–36. URL: <https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001106437> (дата звернення: 22.05.2026).
14. Talebian M., Boland N., Savelsbergh M. Pricing to accelerate demand learning in dynamic assortment planning for perishable products. *European Journal of Operational Research*. 2014. № 237(2). Pp. 555–565. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.01.045>
15. The Upside to Cross-Selling: How MVMT Watches Boosted Revenue. URL: https://www.slideshare.net/slideshow/the-upside-to-crossselling-how-mvmt-watches-boosted-revenue/61430671?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 22.05.2026).
16. TM BE HEALTHY FOOD. Офіційний сайт. URL: <https://behealthyfood.com.ua/about/> (дата звернення:

22.05.2026).

17. Шафранова К. В., Тягунова Н. М., Нагорна О. В. Маркетингові стратегії B2B: створення цінності, залучення ключових клієнтів та ретенція. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 15. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.15.43>

References:

1. Bechthold, L., Schwarz, J. O., Fischer-Seeger, C., Jonker, D., & Hofmann, R. (2026). Customer foresight: A case study on synchronizing qualitative sensing with quantitative validation. *Technological Forecasting and Social Change*, (230). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2026.124768> [in English].
2. Ben Sassi, D., Frini, A., Chaieb, M., & Karaa, W. B. (2022). A rough set-based Competitive Intelligence approach for anticipating competitor's action. *Expert Systems with Applications*, (204). <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117523> [in English].
3. Berezovska, L., Marshalok, M., & Tomashevskaya, O. (2026). Kontseptsii innovatsiinoho marketynhu yak stratehichniy instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti torhovelykh pidpriemstv v Ukraini [The concept of innovative marketing as a strategic tool for ensuring the competitiveness of trade enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-83> [in Ukrainian].
4. Competera. (2025). Erik Rodenberg joins Competera as advisor. <https://competera.ai/resources/news/erik-rodenberg-joins-competera-as-advisor> [in English].
5. Crayon. (2026). How Mastercard uses Crayon—and Wargaming—to empower every corner of the organization. <https://www.crayon.co/case-studies-list/mastercard> [in English].
6. Kasych, A., & Astsatryan, A. (2021). Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Management of international competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107> [in Ukrainian].
7. Kovalenko, N.V., & Miziuk, S.H. (2019). Mizhnarodna konkurentospromozhnist pidpriemstva: sutnist, osnovni skladnyky ta dzherela formuvannia konkurentnykh perevah [International competitiveness of an enterprise: Essence, main components and sources of competitive advantages formation]. *Pryazovskyi Ekonomichnyi Visnyk*, (2), 26–31. <https://pev.kpu.zp.ua/vypusk-13> [in Ukrainian].
8. Kutsenko, T. M., Kovina, T. O., & Kuchuhurna, T. S. (2025). Marketynhova stratehiia zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v konteksti hlobalizatsiinykh transformatsiinykh vyklykiv [Marketing strategy to ensure enterprise competitiveness in the context of globalization transformation challenges]. *Menedzhment i Marketynh*, (89), 185–195. <https://doi.org/10.18664/btie.89.330681> [in Ukrainian].
9. Ma, W., Simchi-Levi, D., & Zhao, J. (2021). Dynamic pricing (and assortment) under a static calendar. *Management Science*, 67(4), 2292–2313. [in English].
10. Mykityn, O. (2023). Kontseptualni polozhennia mekhanizmu upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Conceptual provisions of the mechanism of managing international competitiveness of the enterprise]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (4), 8–13. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-1> [in Ukrainian].
11. Nahorna, O. (2024). Marketynhova tsinova polityka pidpriemstva sfery rozdribnoi torhivli [Marketing pricing policy of a retail enterprise]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-55> [in Ukrainian].
12. OSHEE Polska Sp. z o.o. (2026). OSHEE World. <https://osheeshop.eu/oshee-world-en> [in English].
13. Puhachevska, K.S., & Vorobei, Yu.M. (2019). Intelektualizatsiia kapitalu yak faktor posylennia konkurentnykh pozytsii mizhnarodnykh kompanii [Intellectualization of capital as a factor of strengthening competitive positions of international companies]. *Biznes Inform*, (12), 21–36. <https://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001106437> [in Ukrainian].
14. Talebian, M., Boland, N., & Savelsbergh, M. (2014). Pricing to accelerate demand learning in dynamic assortment planning for perishable products. *European Journal of Operational Research*, 237(2), 555–565. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117523> [in English].
15. The Upside to Cross-Selling. (2016). The upside to cross-selling: How MVMT Watches boosted revenue [Slide presentation]. SlideShare. <https://www.slideshare.net/slideshow/the-upside-to-crossselling-how-mvmt-watches-boosted-revenue/61430671> [in English].
16. TM BE HEALTHY FOOD. (2026). Official website. <https://behealthyfood.com.ua/about/> [in Ukrainian].
17. Shafranov, K. V., Tiagunova, N. M., & Nahorna, O. V. (2023). Marketynhovi stratehii B2B: stvorennia tsinnosti, zaluchennia kliuchovykh kliientiv ta retentsiia [B2B marketing strategies: Value creation, key account attraction and retention]. *Investysii: Praktyka ta Dosvid*, (15), 43–48. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.15.43> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 06.07.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 17.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.