

УДК  
[658.8:338.43]:005.21]:338.242.2]"20"

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V55(2026)-18

**Замроз М. В.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: 0000-0002-7396-8296

e-mail: maryana.zamroz@lnu.edu.ua

**Данилевич Н. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна

ORCID: 0000-0001-9906-1492

e-mail: Nataliya.Danylevych@lnu.edu.ua

**Нестерович А. В.**, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, Україна

ORCID: 0009-0005-5903-0102

e-mail: hab198568@gmail.com

### Маркетинговий менеджмент як ключовий чинник формування стійких конкурентних переваг підприємства

**Анотація.** Обґрунтовано актуальність наукових досліджень з питань маркетингового менеджменту та його роль у формуванні довгострокової конкурентоспроможності сучасного підприємства. Визначено необхідність інтеграції стратегічного управління конкурентоспроможності з маркетингом та маркетинговим менеджментом, що дозволяє підприємству не лише реагувати на запити споживачів, а й активно формувати ринкові тенденції. Досліджено та проаналізовано основні підходи до визначення сутності поняття "маркетинговий менеджмент". Охарактеризовано основні тенденції розвитку маркетингового менеджменту в сучасному бізнес-середовищі та їх вплив на діяльність підприємства. Запропоновано механізм маркетингового менеджменту, інтегрований в систему управління конкурентоспроможністю підприємства, який дозволить краще зрозуміти вплив маркетингу на усі етапи управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства. Визначено основні складові даного механізму і їх роль в системі управління конкурентоспроможністю.

**Ключові слова:** маркетинговий менеджмент, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, маркетинг.

**Zamroz Mariana**, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

**Danylevych Nataliia**, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

**Nesterovych Andriy**, PhD (Economics), Senior Lecturer, Department of International Economic Relations and Marketing Strategies, Lviv National Environmental University, Dublyany, Ukraine

### Marketing management as a key factor in forming sustainable competitive advantages for a company

**Abstract. Introduction.** Marketing management is one of the key tools for ensuring the sustainable competitiveness of an enterprise, allowing it not only to quickly adapt to consumer needs, but also to form long-term advantages through effective positioning and brand management. The relevance of this topic is due to the need to find new strategies that ensure business stability and development even in conditions of change and economic instability. It is marketing management that serves as the foundation for creating unique value that determines the long-term success of an enterprise in the market.

**Purpose.** The current issue of strategic management of competitiveness of a modern enterprise is the formation of sustainable competitive advantages based on marketing. Therefore, the aim of the study is to develop an effective model of marketing management integration into the system of strategic management of competitiveness of a modern enterprise.

**Results.** The study emphasizes the integration of marketing management into the competitiveness management system in a modern enterprise. The main trends in the development of marketing management and their impact on the enterprise are

<sup>1</sup>Стаття надійшла до редакції: 20.01.2026

Received: 20 January 2026

*identified. A universal model of marketing management in the competitiveness management system of a modern enterprise is proposed and its main components are identified.*

**Conclusions.** *Marketing management plays a strategic role in the system of managing a company's competitiveness, as it is responsible for creating unique value for consumers and long-term advantages in the market. It is important to note that competitive advantages are formed not only through the product, but also through the brand, reputation, customer loyalty and social responsibility, which ensures a comprehensive approach to management. Thus, marketing management is the foundation of sustainable competitiveness and a guarantee of long-term development of the enterprise.*

**Keywords:** *marketing management, competitiveness, competitiveness management, competitive advantages, marketing.*

**JEL Classification:** M21, M31, L21.

**Постановка проблеми.** У сучасних динамічних умовах глобальної економіки стійка конкурентоспроможність підприємства стає ключовим чинником його виживання та розвитку. Постійні інновації та технологічні зміни, зростання конкуренції та невизначеність ринкового середовища вимагають від бізнесу стратегічного підходу до управління. Стратегічне управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємству формувати довгострокові та стійкі конкурентні переваги, швидко адаптуватися до викликів бізнес-середовища та забезпечувати стійке зростання. Таке управління має інтегрувати інновації, маркетинг, фінансові та організаційні механізми, створюючи комплексну систему розвитку конкурентоспроможності.

У таких умовах маркетинговий менеджмент стає одним з ключових інструментів забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє не лише швидко адаптуватися до потреб споживачів, але й формувати довгострокові переваги через ефективне позиціонування та управління брендом. Актуальність даної теми зумовлена необхідністю пошуку нових стратегій, які забезпечують стабільність і розвиток бізнесу навіть в умовах змін та економічної нестабільності. Саме маркетинговий менеджмент виступає фундаментом для створення унікальної цінності, що визначає довгостроковий успіх підприємства на ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у дослідження різних аспектів конкурентоспроможності та прикладних аспектів стратегічного управління конкурентоспроможністю зробили такі відомі вчені як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, А. Томпсон, Г. Мінцберг, А. Літл, Р. Майлз, Ч. Сноу, Дж. Траут, Е. Райс. Серед українських вчених, які досліджували теоретичні засади та методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю сучасних підприємств були Г. Азоев, Л. Балабанова, Т. Васильців, Ю. Іванов, Г. Леськів, Р. Лупак, Г. П'ятницька, Р. Фатхутдінов, Е. Цибульська та інші.

Проблематиці маркетингового управління та формування ефективного механізму маркетингового менеджменту на підприємстві присвячено чимало наукових досліджень як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. В зарубіжній економічній теорії різні аспекти маркетингового управління та особливостей побудови маркетингових стратегій досліджувати такі

провідні вчені як Ф. Котлер, П. Друкер, К. Келлер, К. Макконелл, Ж.-Ж. Ламбен. Дослідження теоретичних та методологічних основ управління підприємством на засадах маркетингу здійснювали такі українські науковці, як В. Куценко, Г. Кушнір, О. Біловодська, А. Войчак, П. Саблук, Д. Олійник, М. Шульський, В. Юрчишин та багато інших. На нашу думку, питання маркетингового менеджменту та його роль в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю вивчено не достатньо, тому дана сфера дослідження потребує подальших досліджень.

**Формулювання цілей дослідження.** Актуальною проблематикою стратегічного управління конкурентоспроможності сучасного підприємства є формування стійких конкурентних переваг на засадах маркетингу. Тому метою дослідження є розробка ефективної моделі інтеграції маркетингового менеджменту в систему стратегічного управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах глобалізації та постійних трансформацій економічного середовища питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Динамічність ринкових процесів, швидкий розвиток технологій, часта зміна споживчих уподобань та посилення міжнародної конкуренції формують нові виклики для суб'єктів господарювання. Тому традиційні підходи до управління вже не забезпечують довгострокової ефективності, а отже, виникає потреба у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю як ключовому інструменті забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства виступає системою цілеспрямованих дій, спрямованих на формування та підтримку довгострокових стійких конкурентних переваг. Його сутність полягає у визначенні стратегічних орієнтирів розвитку, аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, виборі оптимальних стратегій та їх реалізації. Важливим аспектом є інтеграція стратегічного управління конкурентоспроможності з маркетингом та маркетинговим менеджментом, що дозволяє підприємству не лише реагувати на запити споживачів, а й активно формувати ринкові тенденції.

Ефективне впровадження маркетингового менеджменту у систему стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства насамперед

потребує чіткого розуміння сутності та змісту даного поняття. У науковій літературі є різні підходи до трактування поняття «маркетинговий менеджмент», серед яких найбільшого поширення набули:

- підхід з позицій класичного менеджменту, який розглядає маркетинговий менеджмент через призму його основних функцій (планування, організація, мотивація, контроль). Основними представниками даного підходу є П. Друкер, Д. Кобець, І. Кошова, В. Куценко, Р. Іванова. Так, науковець Кобець Д. стверджує, що маркетинговий менеджмент – це управлінська діяльність, яка пов'язана з плануванням, організацією, координацією, контролем, аудитом і стимулюванням заходів з інтенсифікації процесу формування і відтворення попиту на товари і послуги, збільшення прибутку [6, с. 122]. Р. Іванова під маркетинговим менеджментом розуміє цілеспрямовану діяльність підприємства щодо регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожного етапу поведінки підприємства з врахуванням впливу закономірностей розвитку ринку та конкурентного середовища для досягнення прибутковості [11].

- підхід з позицій класичного маркетингу розглядає маркетинговий менеджмент через призму функцій маркетингу. Основними представниками даного підходу якого є Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, П. Дойл, І. Мосійчук, Г. Кушнір. Так, відомий науковець в сфері маркетингу Ф. Котлер під маркетинговим менеджментом розуміє цілеспрямований процес планування та реалізації концепцій з ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг, направлений на здійснення обмінів, які задовольняють індивідуальні та організаційні цілі [7, с.25]. Г. Кушнір визначає маркетинговий менеджмент як процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку [3]. І. Мосійчук вважає, що маркетинговий менеджмент є процесом аналізу, розробки та втілення в життя засобів, які розраховані на встановлення, укріплення та підтримку вигідних обмінів з покупцями для досягнення мети підприємства [10, с. 287].

- підхід з позицій управління відділом маркетингу підприємства підтримували А. Войчак, В. Россоха, О. Гуменна. Так, А. Войчак під маркетинговим менеджментом розуміє аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства [4, с.53]. В. Россоха маркетинговий менеджмент визначає як управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва діяльністю підприємства [12, с.109].

- підхід з позицій управління підприємством на основі маркетингу розглядає маркетинговий менеджмент як основну функцію сучасного підприємства, яка пронизує усі сфери діяльності. Основними представниками даного підходу є П. Друкер, Л. Балабанова, О. Біловодська, Д. Кирилюк, Т. Ковбаса. Так, Пітер Друкер вважав, що маркетинг є найважливішою функцією в управлінні підприємством, тому управління всіма структурними підрозділами має бути орієнтоване на задоволення потреб клієнтів [9, с. 10]. Д. Кирилюк під маркетинговим менеджментом розуміє цілісну концепцію системного управління ринковою діяльністю на принципах маркетингу [5, с. 101]. Л. Балабанова вважає, що маркетинговий менеджмент виходить за рамки управління маркетингом сучасного підприємства. Якщо управління маркетингом є однією з функціональних сфер менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління усіма функціями та структурними підрозділами підприємства на основі маркетингу [1].

На сучасному етапі розвитку бізнес-середовища для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та прибутковості, маркетинговий менеджмент має пронизувати усі сфери діяльності сучасного підприємства. Основними тенденціями розвитку маркетингового менеджменту в системі управління конкурентоспроможністю підприємства є:

- зростання інтенсивності конкуренції на ринку;
- процеси цифровізації та діджиталізації у сучасному бізнесі;
- персоналізація та клієнтоцентризм, що вимагає від підприємств індивідуального підходу до клієнтів, побудови емоційного маркетингу та формування лояльності у споживачів;
- зростання ролі і впливу соціальної відповідальності бізнесу та запровадження принципів сталого розвитку, що передбачає застосування ESG-маркетингу та формування репутаційного капіталу підприємства;
- гнучкість та антикризове управління, що вимагає від підприємств адаптації до змін та криз у зовнішньому середовищі (пандемія, війна, економічна та політична кризи тощо), акцент на короткостроковій стратегії тощо;
- зростання впливу на споживачів прийомів нецінової конкуренції через підвищення якості продукції, вдосконалення допродажного та післяпродажного сервісу, а також якості обслуговування;
- активне впровадження сучасними підприємствами інновацій, швидкий вихід на ринки оновлених та вдосконалених товарів, а також поява принципово нових товарів і технологій на ринку, які відрізняються від аналогів;
- посилення впливу глобалізаційних процесів та курсу на євроінтеграцію;

- постійні зміни в структурі споживчого попиту.

Маркетинговий менеджмент виступає стратегічною основою у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Його головним завданням є формування унікальної цінності для споживачів, що дозволяє компанії відрізнитися від конкурентів та утримувати стійкі позиції на ринку. Завдяки системному аналізу бізнес-середовища та поведінки споживачів маркетинговий менеджмент забезпечує вибір найбільш ефективної конкурентної стратегії та її реалізацію через інструменти маркетинг-міксу. Отже, роль маркетингового менеджменту у формуванні довгострокової конкурентоспроможності є:

1) формування унікальної цінності для споживача, адже маркетинговий менеджмент передбачає ґрунтовне дослідження потреб та запитів споживачів, що дозволяє створити продукт з диференційованою цінністю для споживача;

2) створення унікальної емоційної конкурентної переваги, що важко копіюється;

3) підвищує ефективність управління стратегічною конкурентоспроможністю через забезпечення гнучкості у реагуванні на усі зміни ринку, уподобань споживачів та дії прямих конкурентів;

4) сприяє підвищенню лояльності та утримання клієнтів через персоналізовані комунікації, програми лояльності та CRM-системи;

5) інтеграція маркетингових цифрових технологій у систему управління конкурентоспроможністю дає можливість сформувати оперативні конкурентні переваги;

6) забезпечує контроль ефективності конкурентної стратегії та внесення необхідних коректив, а саме маркетинговий менеджмент включає систему показників, що дозволяє провести якісне оцінювання результатів конкурентних дій підприємства і вчасно скоригувати стратегію.

Маркетинговий менеджмент є не просто функцією, а стратегічною системою, яка інтегрує інновації, комунікації, управління цінністю та конкурентними перевагами для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Тому, на нашу думку, для сучасного підприємства варто розробити ефективний механізм інтеграції маркетингового менеджменту у систему управління конкурентоспроможністю. Універсальна модель маркетингового менеджменту у системі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства зображено на рис. 1.

Дана модель включає:

1. Вхідний блок, який охоплює аналітичну інформацію та ресурсний потенціал підприємства. Аналітична інформація включає діагностику конкурентного середовища, постійний моніторинг прямих конкурентів, визначення сильних та слабких сторін підприємства, ґрунтовний аналіз потреб споживачів, дослідження тенденцій ринку тощо. Ресурсний потенціал є сукупністю усіх видів ресурсів підприємства, які в майбутньому можуть бути використані в процесі діяльності і принести прибуток. Ресурсний потенціал включає земельні ресурси, виробничі потужності, чисельність і якість людських ресурсів, технологія виробничого процесу, фінансові ресурси, майстерність менеджерів, ефективність внутрішніх організаційних структур підприємства, інноваційний потенціал, якість стратегічних і управлінських установок, різноманіття методів взаємодії з іншими суб'єктами бізнесу тощо.

2. Процесний блок, який включає механізм маркетингового менеджменту, який інтегрований у систему управління конкурентоспроможністю підприємства.

3. Забезпечувальний блок, який включає методичні важелі (моделі прийняття рішень, методи діагностики конкурентного середовища, алгоритм прогнозування, алгоритми побудови конкурентних стратегій тощо), організаційні (структура відділу маркетингу, регламенти взаємодії, типи та особливості внутрішніх зв'язків тощо), мотиваційні (система мотивації людських ресурсів на підприємстві, лояльність клієнтів тощо) важелі.

4. Вихідний блок, який включає результати управління конкурентоспроможністю на принципах маркетингового менеджменту. Оцінити ефективність та результати управління можна завдяки:

- ринкової позиції підприємства, а саме частки ринку та її динаміки, впізнаваності бренду, відносного рівня цін тощо;

- економічній ефективності підприємства, а саме рентабельності, збільшення прибутковості, відсоток продажу нових товарів у загальному обсязі реалізації тощо;

- стійкої конкурентної переваги, тобто формування конкурентної переваги, стійкої до копіювання (висока довіра до бренду, унікальна технологія, інноваційні продукти, постійне вдосконалення тощо).

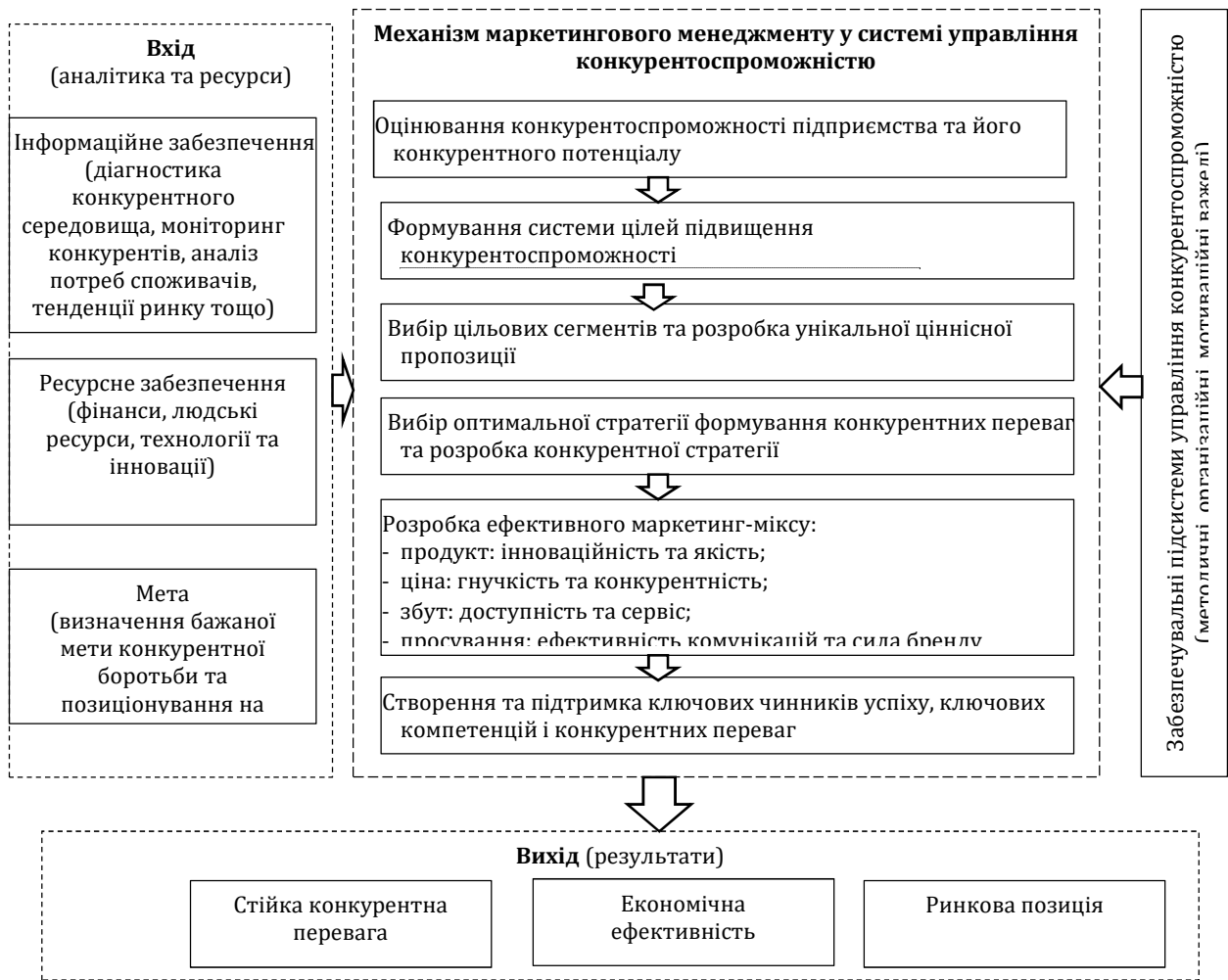


Рисунок 1 – Модель маркетингового менеджменту у системі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства

Джерело: власна розробка

**Висновки.** Маркетинговий менеджмент у системі управління конкурентоспроможністю підприємства виконує стратегічну роль, адже саме він забезпечує формування унікальної цінності для споживачів та створення довгострокових переваг на ринку. Завдяки комплексному поєднанню аналітичних, стратегічних, операційних та контрольних функцій маркетинговий менеджмент дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов та ефективно використовувати внутрішні ресурси. Інтеграція цифрових технологій, персоналізація комунікацій та

орієнтація на клієнта стають ключовими чинниками його розвитку, що підвищують здатність компанії утримувати конкурентні позиції навіть в умовах нестабільності. Важливим є те, що конкурентні переваги формуються не лише через продукт, а й через бренд, репутацію, лояльність клієнтів та соціальну відповідальність, що забезпечує комплексний підхід до управління. Таким чином, маркетинговий менеджмент виступає фундаментом стійкої конкурентоспроможності та гарантом довгострокового розвитку підприємства.

#### Література:

1. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2004. 354 с.
2. Бондаренко В. Використання принципів маркетингового менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*, Вип. 56, 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101>
3. Вікарчук, О., Пашенко, О., & Юшкевич, О. Сучасна модель маркетинг-менеджменту виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*, №34, 2021. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/968/926>  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-4>

4. Войчак А. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. №4, 2009. С.52-55.
5. Кирилюк Д.О. Теоретичні аспекти маркетингу та маркетингового менеджменту. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. 2012. С. 97–103.
6. Кобець Д. Л. Маркетинг-менеджмент в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. №6. 2013. С. 120-124.
7. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. *Маркетинговий менеджмент: підручник*. Київ : Хімджест, 2008. 720с.
8. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Маркетинговий менеджмент в системі стратегічного управління підприємствами торгівлі. *Modern Economics*. 2021. No 28(2021). С. 47 -51. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-07)
9. *Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Кrapko*. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
10. Мосійчук І. В. *Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні*. In: Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: колект. монографія. Видавець Євенко О.О., Житомир, 2017. С. 278–302.
11. Редько В. Є., Пипка К. В. Розвиток маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. №12. 2017. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6008>
12. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. №10, 2012. С. 108-112.
13. Пачева, Н., Подзігун, С. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, № 38, 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>

### References:

1. Balabanova, L. V. (2004). *Marketing management [Navch. posib.]*. Kyiv, Ukraine: Znannia.
2. Bondarenko, V. (2023). Use of marketing management principles under wartime conditions. *Economy and Society*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-101>.
3. Vikarchuk, O., Pashchenko, O., & Yushkevych, O. (2021). Modern model of marketing management of a manufacturing enterprise. *Economy and Society*, (34). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-4>.
4. Voichak, A. (2009). Study of modern concepts of marketing and marketing management. *Marketing in Ukraine*, (4), 52–55.
5. Kyryliuk, D. O. (2012). Theoretical aspects of marketing and marketing management. *Collection of Scientific Works of Vinnytsia National Agrarian University*, 97–103.
6. Kobets, D. L. (2013). Marketing management in the enterprise management system. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (6), 120–124.
7. Kotler, P., Keller, K. L., & Pavlenko, A. (2008). *Marketing management*. Kyiv, Ukraine: Khimdzhest.
8. Kuzmynchuk, N. V., Kutsenko, T. M., & Terovanesova, O. Yu. (2021). Marketing management in the system of strategic management of trade enterprises. *Modern Economics*, (28), 47–51. [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-07](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-07).
9. Borysenko, O. S., Shevchenko, A. V., Fisun, Y. V., & Krapko, O. M. (2022). *Marketing management*. Kyiv, Ukraine: NAU.
10. Mosiichuk, I. V. (2017). Features of marketing activity management of enterprises in Ukraine. In *Implementation of scientific principles and prospects for improving marketing activities of enterprises as a market-oriented concept of their development* (pp. 278–302). Zhytomyr, Ukraine: Yevenok O. O.
11. Redko, V. Ye., & Pypka, K. V. (2017). Development of marketing management in the enterprise management system. *Effective Economy*, (12). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6008>.
12. Rossokha, V. V. (2012). Marketing management in the enterprise management system. *Ahroinkom*, (10), 108–112.
13. Pacheva, N., & Podzihun, S. (2022). Organization of marketing management in the enterprise management system. *Economy and Society*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>.

