УДК 339.138:658.8:005.336.1:004.738.5
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/42.2

Волков А.Г.
здобувач ступеня доктора філософії
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-3203-6364

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифрової трансформації бізнес-процесів конкурентоспроможність промислових підприємств дедалі більше залежить від здатності ефективно застосовувати цифрові маркетингові інструменти для формування та реалізації стратегії розвитку, орієнтованої на нарощення потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності. Потенціал маркетингового забезпечення конкурентоспроможності (ПМЗК) промислового підприємства розглянуто як інтегровану характеристику, що поєднує ресурсну, компетентнісну, процесну та цифрово-аналітичну складові маркетингової діяльності. Запропонований методичний підхід до інтегральної оцінки ПМЗК забезпечує відтворюваність і практичну застосовність оцінювання незалежно від доступу дослідника до внутрішніх даних підприємства, дозволяючи здійснювати структурну діагностику вузьких місць маркетингового потенціалу.

Ключові слова: *потенціал маркетингового забезпечення конкурентоспроможності, розвиток, промислове підприємство, цифрова трансформація, аналітичне забезпечення, інтегральна оцінка, цифровий маркетинг, метод Дельфі, цифрова зрілість, конкурентоспроможність, стратегія.*

Постановка проблеми. В умовах цифрової трансформації бізнес-процесів конкурентоспроможність промислових підприємств все меншою мірою залежить виключно від традиційних виробничих і фінансових індикаторів, натомість зростає роль спроможності підприємства результативно застосовувати цифрові інструменти маркетингу для побудови стабільних конкурентних переваг. У цьому контексті потенціал маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства постає як комплексна характеристика, що об'єднує в собі ресурсну, компетентнісну, процесну та цифрово-аналітичну складові маркетингової діяльності. Проведення діагностики й оцінювання рівня такого потенціалу вимагає належного аналітичного інструментарію – зокрема системи показників, релевантних джерел інформації та методичних прийомів їх обробки, які дозволяють трансформувати вихідні дані у придатну для практичного використання аналітичну інформацію.

У науковій та прикладній літературі представлено широкий спектр підходів до розв'язання цього завдання, які різняться між собою складом показників, методами їх агрегування в інтегральні оцінки, а також вихідними припущеннями щодо характеру та джерел первинних даних. Наявність такого розмаїття наукових підходів до діагностики й оцінки потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства обумовлює необхідність їх систематизації та розробки цілісної методики формування відповідного аналітичного забезпечення, що й визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання маркетингового потенціалу підприємств, а також відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення такого оцінювання, привертає значну увагу як закордонних, так і українських науковців, проте наявні дослідження помітно розрізняються з погляду методичної бази та вихідних припущень щодо доступності інформаційних ресурсів. Концептуальне підґрунтя стосовно значення цифрових технологій для формування конкурентних переваг підприємств сформовано в роботах, присвячених цифровій бізнес-стратегії та цифровій трансформації [1–3], а також у працях з питань цифрового маркетингу й розбудови цифрових маркетингових спроможностей підприємств [4–6]. Утім, ці дослідження мають здебільшого концептуальний характер і не містять формалізованої системи показників, придатної для практичного застосування. Прикладний інструментарій оцінювання маркетингового потенціалу підприємства представлено в ряді вітчизняних наукових праць. Так, В. М. Божко систематизував підходи до структурування маркетингового потенціалу за управлінською, ресурсною підсистемами та підсистемою маркетингової культури, запропонувавши при цьому інструментарій проведення маркетингового аудиту [7]. О. Лукан обґрунтувала систему індикаторів ефективності маркетингової діяльності промислових підприємств, серед яких частка маркетингового персоналу, рентабельність витрат на збут і просування продукції та коефіцієнт затоварення [8]. Л. В. Потрашкова запропонувала підхід до оцінювання маркетингової діяльності через призму формування майбутніх спроможностей генерувати попит, виділивши стратегічний, тактичний та оперативний рівні потенціалу [9]. С. Пижьянов застосував метод евклідової відстані для обчислення

© Волков А.Г., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

інтегрального показника маркетингового потенціалу промислових підприємств [10], тоді як О. Ю. Боєнко та Д. С. Петренко узагальнили результатний, ресурсний і цільовий підходи до трактування маркетингового потенціалу в межах маркетингового менеджменту [11]. І. І. Поліщук дослідила питання управління потенціалом підприємства на засадах клієнтоорієнтованого маркетингу, зосередившись на крауд-технологіях [12], а П. М. Фощій запропонував методику оцінювання результативності діяльності промислового підприємства на базі збалансованої системи показників [13]. Окремо розкрито в науковій літературі питання цифровізації маркетингової діяльності саме промислових підприємств. Зокрема, М. Багорко та Н. Юрченко обґрунтували стратегію цифрової трансформації маркетингової діяльності промислових підприємств, використовуючи, серед іншого, модель вимірювання e-commerce-спроможності K. Zhu та K. L. Kraemer, яка охоплює оцінювання інформаційного, транзакційного та кастомізаційного вимірів, а також виміру інтеграції з постачальниками на основі спостережуваних характеристик компанії [14]. О. П. Петричак розробив методичний підхід до оцінювання результативності маркетингових комунікацій підприємства в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів, спираючись на сім блоків індикаторів та застосовуючи індексний метод [15]. Б. Крижановський визначив ключові показники ефективності використання цифрових інструментів у маркетингових кампаніях (зокрема, коефіцієнт конверсії та вартість залучення клієнта) на матеріалах порівняльного аналізу цифрових платформ [16]. Методичні основи побудови системи показників за кількома взаємопов'язаними перспективами оцінювання діяльності підприємства закладено в класичній концепції збалансованої системи показників R. S. Kaplan та D. P. Norton [17], тоді як підходи до бенчмаркінгу маркетингових спроможностей висвітлено в дослідженні D. W. Vorhies та N. A. Morgan [18].

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад формування аналітичного забезпечення діагностики та оцінки потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства. Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання: розкрити сутність та структуру потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства; систематизувати наукові підходи до діагностики й оцінювання маркетингового потенціалу підприємства за структурою показників, методами їх згортки та вихідними передумовами щодо даних; виявити переваги й обмеження основних методичних підходів до оцінювання маркетингового потенціалу; проаналізувати особливості врахування цифрової складової маркетингової діяльності в існуючих методиках оцінювання; обґрунтувати систему показників та джерел інформації для діагностики потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства; розробити методичний підхід до інтегральної оцінки рівня такого потенціалу, придатний для практичного застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Практична діагностика та оцінювання потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства наштовхується на суттєву методичну перешкоду. Абсолютна більшість наявних методик [7–13, 15] побудована на припущенні, що дослідник має інсайдерський доступ до внутрішньої управлінської звітності, даних CRM-систем або можливість безпосереднього опитування персоналу підприємства. Однак для незалежних аналітиків, галузевих експертів, інвесторів чи консалтингових компаній, які здійснюють оцінювання конкурентоспроможності підприємства ззовні, така прив'язаність методичного інструментарію до закритих внутрішніх джерел даних суттєво звужує можливості його практичного застосування. Ситуація додатково ускладнюється тим, що саме цифрова складова маркетингового потенціалу – зокрема рівень онлайн-присутності підприємства, якість цифрових каналів взаємодії з клієнтами, ступінь автоматизації маркетингових бізнес-процесів – традиційно розглядається як найменш доступна для зовнішнього спостерігача, оскільки її оцінювання пов'язують винятково з внутрішньою веб-аналітикою та даними CRM-систем. Водночас активний розвиток відкритих цифрових джерел інформації – агрегаторів фінансової звітності, сервісів незалежного цифрового аудиту вебресурсів, платформ аналізу ринку праці та професійних мереж – відкриває методичну перспективу, яка на сьогодні залишається недостатньо опрацьованою в науковій літературі: можливість оцінювати потенціал маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства на базі публічно доступних даних без відступу від принципу методичної цілісності оцінювання. Викладене зумовлює потребу в розробленні такого аналітичного забезпечення, яке поєднувало б теоретично обґрунтовану структуру показників потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства з реалістичною та відтворюваною системою джерел інформації, придатною для використання в умовах обмеженого доступу до внутрішніх даних промислового підприємства.

Під аналітичним забезпеченням діагностики та оцінки потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства пропонується розуміти сукупність інформаційних ресурсів, а також методичних процедур збирання, систематизації, нормування та інтерпретації даних, що забезпечує послідовну реалізацію запропонованого аналітико-діагностичного підходу на практиці. У сучасних наукових джерелах наголошується, що результативність інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому середовищі визначається не стільки обсягом зібраних даних, скільки узгодженістю інформаційних ресурсів, цифрової інфраструктури та аналітичного опрацювання даних у межах єдиної системи підтримки управлінських рішень [1]. Практична реалізація аналітичного забезпечення діагностики та оцінки потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства здійснюється поетапно, відповідно до наведених нижче кроків. На першому етапі відбувається формування інформаційної бази аналітичного забезпечення діагностики та оцінки ПМЗК промислового підприємства, яке передбачає об'єднання двох взаємодоповнювальних інфор-

маційних контурів – внутрішнього та зовнішнього, які розмежовуються за критерієм походження даних щодо підприємства.

Внутрішній контур охоплює дані, що формуються безпосередньо на підприємстві, і включає два джерела. Перше джерело – офіційна фінансова та кадрова звітність підприємства (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №1-ПВ), на основі якої розраховуються показники ресурсної та процесної складових, що підлягають об'єктивному обліку. Друге джерело – структуроване опитування управлінського персоналу (керівників та провідних фахівців маркетингового, комерційного і виробничого підрозділів), яке проводиться за методом Дельфі та є основним способом отримання показників компетентнісної складової, а також тих показників ресурсної й цифрово-аналітичної складових, що не відображаються у формалізованій звітності (зокрема, рівень оснащеності цифровими інструментами, рівень цифрових компетенцій персоналу, швидкість прийняття управлінських рішень). Зовнішній контур об'єднує дані про підприємство, сформовані поза межами його внутрішніх систем обліку та управління. До складу цього контуру входять: дані державних статистичних спостережень за формами №1-інновація та №1-ІКТ, які відображають узагальнений стан використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України; галузеві аналітичні огляди та відкриті рейтинги цифрової конкурентоспроможності; вибіркове опитування клієнтів підприємства, що здійснюється з метою розрахунку індексів задоволеності та лояльності (CSI, NPS); а також метод зовнішнього цифрового аудиту – структурованого оцінювання спостережуваних ззовні цифрових характеристик підприємства (офіційного вебсайту, присутності у професійних мережах, згадок у вакансіях та тендерній документації) за уніфікованим чек-листом, який використовується для визначення показників цифрово-аналітичної складової, що традиційно оцінюються засобами внутрішньої веб-аналітики. Система показників оцінювання потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства структурована відповідно до чотирьох складових потенціалу – ресурсної, компетентнісної, процесної та цифрово-аналітичної. Показники ресурсної складової відіграють визначальну роль в оцінюванні потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, оскільки формують вихідну інформаційну базу для подальшої діагностики решти складових. Частина з них (частка витрат на маркетинг у виручці, частка маркетингового персоналу) відображає кількісну – фінансову та кадрову – забезпеченість маркетингової діяльності ресурсами й фіксується у формалізованій звітності підприємства, тоді як інша частина (оснащеність цифровими маркетинговими інструментами, забезпеченість інформаційно-аналітичними ресурсами, частка бюджету цифрового маркетингу) розкриває якісний вимір ресурсної бази – ступінь її цифровізації – і встановлюється виключно шляхом опитування управлінського персоналу, оскільки в облікових системах B2B-виробників окремої статистики з цих питань, як правило, не ведеться. Поєднання кількісних і якісних індикаторів дає змогу уникнути однобічної оцінки, коли достатність фінансування маркетингу хибно ототожнюється з реальною забезпеченістю підприємства сучасним цифровим інструментарієм. Водночас саме ресурсна складова окреслює межі практичної реалізованості інших складових: рівень оснащеності цифровими інструментами прямо впливає на можливості автоматизації процесів у межах процесної складової, а забезпеченість інформаційно-аналітичними ресурсами є передумовою розвитку компетентнісної складової персоналу. Отже, ресурсна складова виконує базову функцію в структурі потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства, і якість її вимірювання безпосередньо позначається на достовірності інтегральної оцінки потенціалу загалом (табл. 1). Разом з тим наявність ресурсів і цифрових інструментів на підприємстві ще не гарантує ефективності їх застосування – це залежить від здатності персоналу використовувати такі ресурси в умовах цифрової турбулентності середовища, що зумовлює потребу розгляду компетентнісної складової потенціалу.

Компетентнісна складова виконує опосередковуючу роль: вона показує, наскільки ресурси, оцінені раніше, реально перетворюються на управлінські та ринкові результати (табл. 2).

Високий рівень технологічної оснащеності без відповідного рівня цифрових компетенцій та організаційної гнучкості персоналу не забезпечує реалізації закладеного в ресурсах потенціалу, оскільки сама інфраструктура не створює конкурентних переваг без спроможності персоналу нею користуватися. Показник швидкості прийняття маркетингових рішень при цьому виступає узагальненим індикатором операційної дієздатності маркетингової системи, а індекс цифрової зрілості – непрямим індикатором готовності підприємства до розвитку цифрово-аналітичної складової потенціалу. Проте навіть високий рівень компетентності персоналу не забезпечує ефективної реалізації маркетингового потенціалу без належної організації самих маркетингових бізнес-процесів, що зумовлює необхідність аналізу процесної складової. Показник частки збуту через прямі цифрові канали адаптовано до специфіки B2B-промисловості: замість характерної для роздрібної торгівлі «омніканальності» враховується частка збуту через прямі цифрові канали взаємодії із замовником, зокрема участь в електронних публічних закупівлях через систему Prozorro, дані про які є відкритими й перевірюваними незалежно від наявності CRM-системи на підприємстві. Процесна складова відіграє сполучну роль між ресурсно-компетентнісним потенціалом підприємства та його фактичною результативністю на ринку, оскільки саме через бізнес-процеси наявні ресурси й компетенції персоналу конвертуються в конкретні ринкові результати. Тривалість циклу «дослідження ринку – запуск рішення» характеризує операційну швидкість реагування підприємства на зміни ринкового середовища, рівень автоматизації маркетингових процесів – ступінь технологізації цієї реакції, а коефіцієнт затоварення виступає індикатором розбалансованості між маркетинговими рішеннями та фактичними результатами виробничо-збутової діяльності, що особливо критично для промислових B2B-

Таблиця 1 – Ресурсна складова оцінювання потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства

Показник	Характеристика показника	Джерело даних
Частка витрат на маркетинг у виручці	Відображає рівень фінансової забезпеченості маркетингової діяльності підприємства відносно обсягу реалізації продукції; характеризує кількісний (вартісний) вимір ресурсної бази маркетингу	Форма №2
Частка маркетингового персоналу	Показує кадрову забезпеченість маркетингової функції підприємства, тобто питому вагу маркетологів у загальній чисельності персоналу; відображає кількісний, кадровий вимір ресурсної складової	Форма №1-ПВ / опитування управлінського персоналу
Коефіцієнт оснащеності цифровими маркетинговими інструментами	Характеризує якісний вимір ресурсної бази – ступінь впровадження на підприємстві цифрових маркетингових інструментів (CRM, систем автоматизації маркетингу, аналітичних платформ тощо)	Опитування управлінського персоналу
Коефіцієнт забезпеченості інформаційно-аналітичними ресурсами	Відображає повноту та розвиненість маркетингової інформаційної системи підприємства, тобто наявність аналітичного інструментарію, необхідного для обґрунтування маркетингових рішень; є передумовою розвитку компетентнісної складової потенціалу	Опитування управлінського персоналу
Частка бюджету цифрового маркетингу	Показує питому вагу витрат на цифрові канали комунікації в загальному маркетинговому бюджеті підприємства; характеризує ступінь пріоритетності цифрового напряму в розподілі наявних маркетингових ресурсів	Опитування управлінського персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [1–3; 5; 10]

Таблиця 2 – Компетентнісна складова оцінювання потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства

Показник	Характеристика показника	Джерело даних
Рівень цифрових компетенцій персоналу	Визначає ступінь володіння маркетинговим персоналом навичками роботи з цифровими інструментами та технологіями; відображає спроможність персоналу практично реалізовувати наявний ресурсний потенціал підприємства	Опитування управлінського персоналу
Частка навченого персоналу	Характеризує інтенсивність розвитку кваліфікації маркетингового персоналу підприємства через питому вагу співробітників, які пройшли навчання чи підвищення кваліфікації протягом року	Опитування управлінського персоналу
Швидкість прийняття маркетингових рішень	Виступає узагальненим індикатором операційної дієздатності маркетингової системи підприємства, відображаючи середній час від отримання сигналу (ринкового чи внутрішнього) до прийняття відповідного управлінського рішення в умовах цифрової турбулентності середовища	Опитування управлінського персоналу
Індекс цифрової зрілості	Комплексний показник, що узагальнює рівень розвитку кількох компонентів цифрової готовності підприємства з урахуванням їхньої вагомості; є опосередкованим індикатором готовності підприємства до подальшого розвитку цифрово-аналітичної складової потенціалу	Опитування управлінського персоналу, зовнішній аудит
Коефіцієнт організаційної гнучкості	Відображає здатність організаційної структури підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкового та цифрового середовища; характеризує управлінську складову компетентнісного потенціалу	Опитування управлінського персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 6; 7–10]

підприємств із тривалим виробничим циклом. Якісне оцінювання процесної складової дає змогу виявити конкретні операційні «вузькі місця», що стримують перетворення наявного потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства на реальну конкурентоспроможність (табл. 3). Утім, навіть організовані та частково автоматизовані маркетингові процеси не дають повного уявлення про глибину залучення підприємства до цифрового середовища, що зумовлює окремий розгляд цифрово-аналітичної складової – тієї, що безпосередньо відображає специфіку дослідження в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів. Ця складова виконує підсумкову, синтезувальну функцію в структурі потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки фіксує кінцевий, зовні спостережуваний результат взаємодії ресурсної, компетентнісної та процесної складових із зовнішнім цифровим середовищем.

Індекс e-commerce-спроможності, побудований за моделлю K. Zhu та K. L. Kraemer [14], відображає технологічну готовність підприємства до цифрової взаємодії з контрагентами за чотирма незалежними вимірами, що унеможливлює завищення підсумкової оцінки за рахунок компенсації слабкого виміру сильним. Індекс цифрової присутності та динаміка веб-трафіку відносно виручки додатково розкривають зовнішню видимість підприємства в цифровому просторі та результативність цифрових каналів навіть за відсутності точних внутрішніх метрик конверсії (табл. 4).

Натомість показники NPS і CSI є єдиними в усій системі індикаторами, що відображають цифровий потенціал підприємства з позиції кінцевого споживача, а не самого підприємства, що надає оцінюванню необхідної зовнішньої об’єктивності. Отже, сформована система показників потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового

Таблиця 3 – Процесна складова оцінювання потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства

Показник	Характеристика показника	Джерело даних
Тривалість циклу «дослідження ринку – запуск рішення»	Характеризує операційну швидкість реагування підприємства на зміни ринкового середовища; розраховується як відхилення фактичної тривалості циклу від середньогалузевого бенчмарку	Опитування управлінського персоналу
Рівень автоматизації маркетингових процесів	Показує ступінь технологізації маркетингових бізнес-процесів підприємства через частку автоматизованих процесів у їх загальній кількості; характеризує технологічну зрілість процесної складової	Опитування управлінського персоналу
Коефіцієнт затоварення	Виконує роль індикатора операційної неефективності: його зростання сигналізує про розбалансованість між маркетинговими рішеннями (прогнозуванням попиту, плануванням збуту) та фактичними результатами виробничо-збутової діяльності, що є критично важливим для промислових підприємств із тривалим виробничим циклом	Форма №1, №2
Рентабельність витрат на збут і просування	Відображає економічну ефективність витрат підприємства на збутову та промоційну діяльність через співвідношення прибутку від реалізації до відповідних витрат	Форма №2
Частка збуту через прямі цифрові канали	Індикатор практичної реалізації цифрової трансформації у сфері збуту; адаптований до специфіки B2B-промисловості – враховує частку збуту через сайт-заявки, електронні майданчики (зокрема систему Prozorro) та B2B-портали, дані про які є відкритими й перевірюваними незалежно від наявності CRM-системи на підприємстві	Опитування управлінського персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [3–5; 14; 16]

Таблиця 4 – Цифрово-аналітична складова оцінювання потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства

Показник	Характеристика показника	Джерело даних
Індекс e-commerce-спроможності	Комплексний показник технологічної готовності підприємства до цифрової взаємодії з контрагентами	Зовнішній цифровий аудит сайту підприємства
Індекс цифрової присутності	Характеризує зовнішню видимість підприємства в цифровому просторі через оцінку активності в професійних мережах, наявності вакансій цифрового профілю та згадок у засобах масової інформації	Зовнішній цифровий аудит (LinkedIn, work.ua, робота компанії)
Динаміка веб-трафіку відносно динаміки виручки	Використовується як проксі-показник результативності цифрових маркетингових каналів за відсутності точних внутрішніх даних щодо конверсії та вартості залучення клієнта; оцінюється в динаміці за 2–3 роки	SimilarWeb (відкриті дані)
Рівень використання предиктивної аналітики та ШІ	Відображає глибину впровадження на підприємстві технологій штучного інтелекту та предиктивної аналітики для підтримки маркетингових рішень	Опитування управлінського персоналу
Індекс лояльності клієнтів (NPS)	Один із двох показників системи, що відображає цифровий потенціал підприємства з позиції кінцевого споживача, а не самого підприємства; вимірює готовність клієнтів рекомендувати підприємство як партнера через співвідношення часток клієнтів-промоутерів і критиків	Опитування клієнтів
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Комплексний показник задоволеності клієнтів за сукупністю зважених параметрів взаємодії з підприємством; надає оцінюванню необхідної зовнішньої об'єктивності, оскільки формується на основі сприйняття кінцевого споживача	Опитування клієнтів

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 8; 16]

підприємства вибудувана як послідовний діагностичний ланцюг чотирьох взаємообумовлених складових, у якому кожна наступна ланка відображає ступінь реалізації потенціалу, закладеного попередньою: ресурсна складова фіксує наявність маркетингових і цифрових активів, компетентнісна – спроможність персоналу конвертувати їх в управлінські рішення, процесна – здатність втілити ці рішення в конкретних бізнес-процесах, а цифрово-аналітична – зовнішньо спостережуваний результат такої трансформації в цифровому середовищі. Це дає змогу не лише визначити загальний рівень потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, а й здійснити структурну діагностику – локалізувати конкретну ланку ланцюга, яка стримує реалізацію потенціалу, що є визначальним для вироблення адресних управлінських рішень щодо його розвитку в умовах цифрової трансформації. Узагальнена послідовність практичної реалізації аналітичного забезпечення діагностики та оцінки потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, що охоплює формування інформаційної бази, розрахунок часткових показників, їх нормування, ранжування та згортку в групові субіндекси, визначення вагових коефіцієнтів складових і розрахунок підсумкового інтегрального показника, представлена у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 1).

Запропоноване методичне забезпечення оцінювання потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності (ПМЗК) промислового підприємства

становить цілісну, послідовно реалізовану процедуру, що дозволяє перейти від розрізнених первинних даних до єдиного інтегрального показника, придатного для управлінської інтерпретації. На відміну від переважної більшості наявних методик, орієнтованих виключно на інсайдерський доступ до внутрішньої звітності підприємства, запропонований підхід поєднує внутрішні та зовнішні джерела інформації, що забезпечує його застосовність не лише для служб самого підприємства, а й для незалежних аналітиків, консалтингових структур та інвесторів.

На другому етапі запропонованого методичного забезпечення оцінювання потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства розраховуються часткові показники ПМЗК за чотирма складовими потенціалу – ресурсною, компетентнісною, процесною та цифрово-аналітичною (загалом двадцять один показник), виміряні за різнорідними шкалами, що зумовлює потребу їх подальшого приведення до порівнянного вигляду. Третій етап передбачає нормування показників з диференціацією процедури для стимуляторів і дестимуляторів, а на четвертому етапі в межах кожної складової проводиться їх ранжування методом Дельфі з визначенням вагових коефіцієнтів.

На п'ятому етапі обчислюються групові субіндекси чотирьох складових потенціалу на основі зваженої відстані фактичних значень показників від еталонних, а на шостому – методом Дельфі визначаються вагові коефіцієнти самих складових із гнучким коригуванням ваги цифрово-аналітичної складової залежно від індексу цифрової зрілості підприємства.

Сьомий, завершальний етап передбачає розрахунок інтегрального показника ПМЗК як зваженої суми

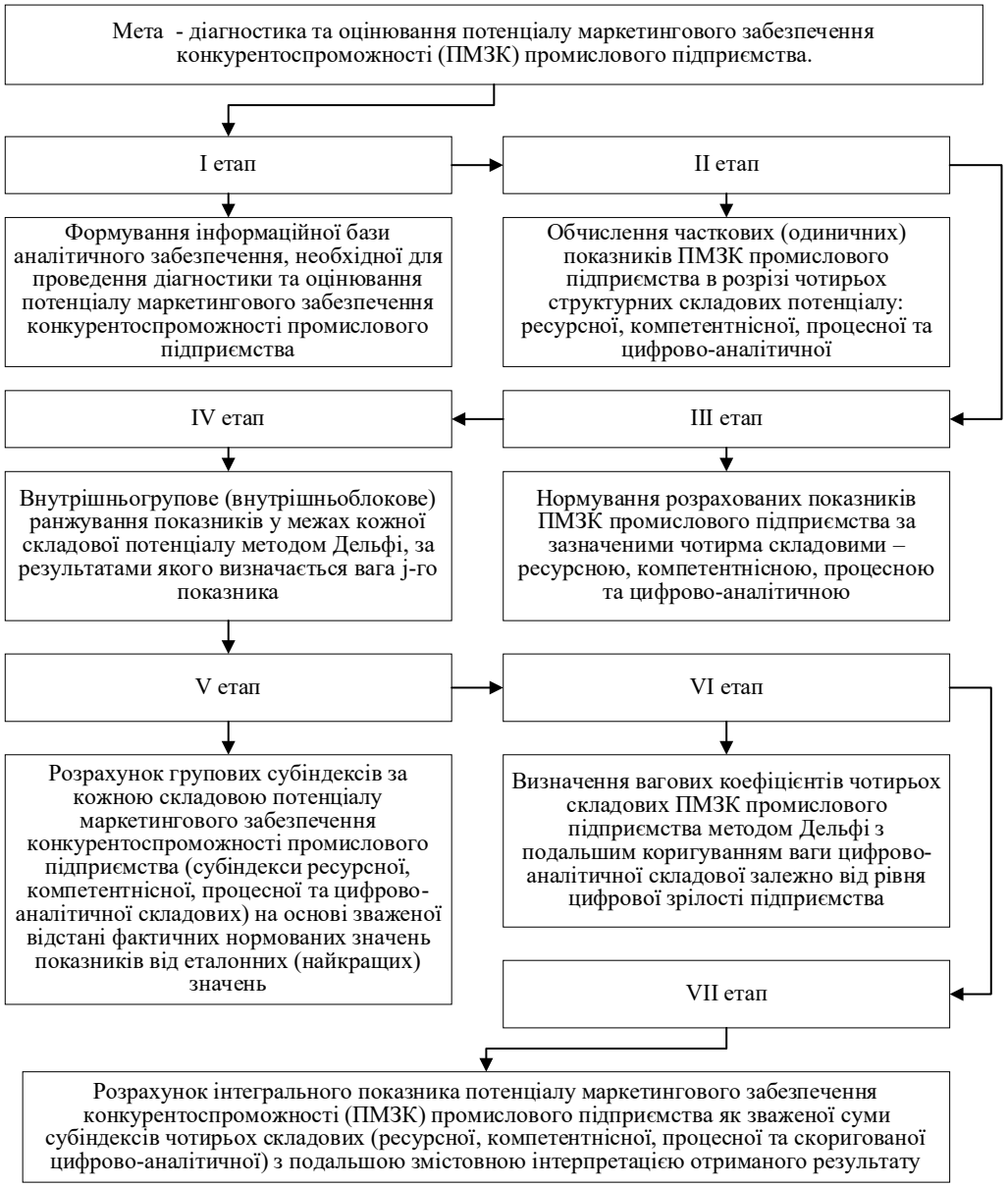


Рисунок 1 – Діагностика та оцінювання потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності (ПМЗК) промислового підприємства

Джерело: розроблено автором

субіндексів чотирьох складових та інтерпретацію результату, що дозволяє не лише визначити загальний рівень потенціалу, а й локалізувати складову, яка найбільше стримує його реалізацію. Таким чином, запропоноване методичне забезпечення поєднує обґрунтовану структуру показників з реалістичною системою джерел інформації, забезпечуючи відтворюваність і практичну застосовність оцінювання незалежно від доступу дослідника до внутрішніх даних підприємства.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу розв'язати актуальну наукову проблему, пов'язану з формуванням цілісного аналітичного та методичного забезпечення діагностики й оцінювання потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів. Установлено, що потенціал маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства є інтегрованою характеристикою, яка поєднує ресурсну, компетентнісну, процесну та цифрово-аналітичну складові маркетингової діяльності, і являє собою послідовний діагностичний ланцюг: ресурсна складова фіксує наявність маркетингових і цифрових активів підприємства, компетентнісна – спроможність персоналу конвертувати їх в управлінські рішення, процесна – здатність утілити такі рішення в конкретних бізнес-процесах, а цифрово-аналітична – зовнішньо спостережуваний результат цієї трансформації в цифровому середовищі.

Виявлено, що переважна більшість наявних методик оцінювання маркетингового потенціалу підприємства побудована на припущенні щодо інсайдерського доступу дослідника до внутрішньої управлінської звітності та даних CRM-систем, що суттєво обмежує їх практичну застосовність для незалежних аналітиків, галузевих експертів, інвесторів та консалтингових структур, які оцінюють конкурентоспроможність підприємства ззовні. Обґрунтовано, що ця методична проблема може бути розв'язана шляхом інтеграції внутрішніх і зовнішніх джерел інформації, зокрема завдяки активному розвитку відкритих цифрових джерел даних – агрегаторів фінансової звітності, сервісів зовнішнього цифрового аудиту вебресурсів, платформ аналізу ринку праці та професійних мереж.

Розроблено систему показників потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, структуровану за чотирма складовими потенціалу, що забезпечує реалістичність і відтворюваність процедури оцінювання незалежно від рівня доступу дослідника до внутрішніх даних підприємства. Запропоновано методичний підхід до інтегральної оцінки потенціалу маркетингового забезпечення конкурентоспроможності промислового підприємства, який реалізується шляхом послідовного виконання семи етапів – від формування інформаційної бази до розрахунку інтегрального показника. Такий підхід дозволяє не лише отримати узагальнену кількісну оцінку рівня ПМЗК підприємства, а й здійснити структурну діагностику – локалізувати конкретну складову потенціалу, яка найбільшою мірою стримує його реалізацію, що є визначальним підґрунтям для формування адресних управлінських рішень щодо розвитку маркетингової діяльності підприємства. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованого методичного забезпечення промисловими підприємствами для самодіагностики маркетингового потенціалу, а також незалежними аналітиками, консалтинговими компаніями та інвесторами – для зовнішнього оцінювання конкурентоспроможності підприємств на основі публічно доступних даних без порушення принципу методичної цілісності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією запропонованого методичного підходу на емпіричних даних вибірки промислових підприємств різних галузей з метою верифікації чутливості вагового коригування цифрово-аналітичної складової; з розробленням диференційованих еталонних (нормативних) значень часткових показників для підприємств різних видів економічної діяльності та розмірів.

Список використаних джерел:

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*. 2013. Vol. 37, No. 2. P. 471–482. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

2. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

3. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

4. Окландер М. А., Окландер Т.О., Яшкіна О.І. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI століття: монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

5. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 3rd ed. London: Kogan Page, 2022. 368 p.

6. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. 720 p.

7. Божко В. М. Методика оцінки маркетингового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка.* 2013. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1892

8. Лукан О. Аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету.* 2014. № 5. С. 78–89.

9. Потрашкова Л. В. Оцінювання маркетингової діяльності підприємства за критерієм створення майбутніх спроможностей до формування попиту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 47–55.

10. Пижьянов С. Маркетинговий потенціал в економічній діяльності промислових підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2023. № 1(69). С. 101–109. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-101-109

11. Боєнко О. Ю., Петренко Д. С. Методичний підхід до оцінки маркетингового потенціалу підприємства в контексті маркетингового менеджменту. *Бізнес Інформ.* 2023. №10. С. 404–412. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-404-412

12. Поліщук І. І. Управління потенціалом підприємства на засадах клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2021. № 5, т. 2. С. 38–43. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-6

13. Фощій П. М., Краснокутська Н. С. Рейтинг впливу конкурентних стратегії на загальну результативність діяльності підприємств кондитерської промисловості. *Причорноморські економічні студії.* 2020. № 54. С. 143–150.

14. Багорка М., Юрченко Н. Формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство.* 2026. № 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1

15. Васильченко Л. С., Петричак О. П. Інтегральне оцінювання результативності маркетингових комунікацій у цифровому середовищі. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2026. Т. 27 № 79 (2). С. 40-53. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.361727

16. Крижановський Б. Визначення ефективності застосування цифрових інструментів у маркетингових кампаніях. *Економіка та суспільство.* 2025. № 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-90

17. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.

18. Vorhies D. W., Morgan N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing.* 2005. Vol. 69, No. 1. P. 80–94. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505

19. Kendall M., Babington Smith B. The Problem of m Rankings. *Annals of Mathematical Statistics*. 1939. Vol. 10, No. 3. P. 275–287. DOI: https://doi.org/10.1214/aoms/1177732186

References:

1. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A., Venkatraman N. (2013) Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, vol. 37, no. 2, pp. 471–482. DOI: https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3

2. Vial G. (2019) Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, pp. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

3. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. (2021) Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

4. Oklander M. A., Oklander T. O., Yashkina O. I. (2017) Tsyfrovyi marketynh – model marketynhu XXI stolittia: monohrafiia [Digital marketing – the marketing model of the 21st century: monograph]. Odesa: Astroprynt, 292 p. (in Ukrainian)

5. Kingsnorth S. (2022) Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 3rd ed. London: Kogan Page, 368 p.

6. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. (2022) Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow: Pearson, 720 p.

7. Bozhko V. M. (2013) Metodyka otsinky marketynhovoho potentsialu pidpryiemstva [Methodology for assessing the marketing potential of an enterprise]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy*, no. 3. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1892

8. Lukan O. (2014) Analiz efektyvnosti marketynhovoi diialnosti pidpryiemstva [Analysis of the effectiveness of an enterprise's marketing activity]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, no. 5, pp. 78–89.

9. Potrashkova L. V. (2015) Otsiniuvannia marketynhovoi diialnosti pidpryiemstva za kryteriiem stvorennia maibutnikh spromozhnostei do formuvannia popytu [Evaluation of an enterprise's marketing activity by the criterion of creating future capabilities for demand formation]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, no. 3, pp. 47–55.

10. Pyzhianov S. (2023) Marketynhovyi potentsial v ekonomichnii diialnosti promyslovykh pidpryiemstv [Marketing potential in the economic activity of industrial enterprises]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK" – Scientific Notes of "KROK" University*, no. 1 (69), pp. 101–109. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-101-109

11. Boienko O. Yu., Petrenko D. S. (2023) Metodychnyi pidkhid do otsinky marketynhovoho potentsialu pidpryiemstva v konteksti marketynhovoho menedzhmentu [A methodological approach to assessing the marketing potential of an enterprise in the context of marketing management]. *Biznes Inform – Business Inform*, no. 10, pp. 404–412. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-404-412

12. Polishchuk I. I. (2021) Upravlinnia potentsialom pidpryiemstva na zasadakh kliientooriientovanoho marketynhu [Management of enterprise potential based on customer-oriented marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 2, no. 5, pp. 38–43. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-6

13. Foshchii P. M., Krasnokutska N. S. (2020) Reitynh vplyvu konkurentnykh stratehii na zahalnu rezultatyvnist diialnosti pidpryiemstv kondyterskoi promyslovosti [Rating of the impact of competitive strategies on the overall performance of confectionery industry enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no. 54, pp. 143–150.

14. Bahorka M., Yurchenko N. (2026) Formuvannia stratehii tsyfrovoi transformatsii marketynhovoi diialnosti promyslovykh pidpryiemstv [Formation of a digital transformation strategy for the marketing activities of industrial enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1

15. Vasylchenko L. S., Petrychak O. P. (2026) Intehralne otsiniuvannia rezultatyvnosti marketynhovykh komunikatsii u tsyfrovomu seredovyshchi [Integral assessment of the effectiveness of marketing communications in the digital environment]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky – Collection of Scientific Works of Cherkasy State Technological University. Series: Economic Sciences*, vol. 27, no. 79 (2), pp. 40–53. DOI: https://doi.org/10.24025/2306-4420.79(2).2026.361727

16. Kryzhanovskyi B. (2025) Vyznachennia efektyvnosti zastosuvannia tsyfrovykh instrumentiv u marketynhovykh kampaniiakh [Determining the effectiveness of using digital tools in marketing campaigns]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-90

17. Kaplan R. S., Norton D. P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, pp. 71–79.

18. Vorhies D. W., Morgan N. A. (2005) Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 1, pp. 80–94. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505

19. Kendall M., Babington Smith B. (1939) The Problem of m Rankings. *Annals of Mathematical Statistics*, vol. 10, no. 3, pp. 275–287. DOI: https://doi.org/10.1214/aoms/1177732186

Volkov Albert
V.N. Karazin Kharkiv National University

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE POTENTIAL OF MARKETING SUPPORT FOR THE COMPETITIVENESS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

In the context of digital transformation of business processes, the competitiveness of industrial enterprises increasingly depends on the ability to effectively apply digital marketing tools for the formulation and implementation of a development strategy aimed at building the potential of marketing support for competitiveness. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations for forming analytical support for the diagnostics and assessment of this potential. The potential of marketing support for competitiveness (MSCP) of an industrial enterprise is considered as an integrated characteristic combining the resource, competence, process, and digital-analytical components of marketing activity. A methodological problem has been identified – most existing approaches are based on the assumption of insider access to the enterprise's internal reporting, which limits their applicability for independent analysts, investors, and consulting structures. Analytical support for MSCP diagnostics has been substantiated, integrating an internal data circuit (financial and personnel reporting, staff surveys using the Delphi method) and an external circuit (state statistics, industry reviews, customer surveys, external digital audit of web resources). A system of twenty-one partial indicators has been developed for the four components of the potential, with the characteristics and data source specified for each. A methodological approach to the integral assessment of MSCP has been proposed, involving indicator normalization, Delphi-based ranking, calculation of component group subindices, and determination of an integral indicator with adjustment of the digital-analytical component's weight depending on the enterprise's digital maturity index. The proposed methodological approach ensures the reproducibility and practical applicability of the assessment regardless of the researcher's access to the enterprise's internal data, enabling structural diagnostics of bottlenecks in marketing potential and identifying the component that most constrains it.

Keywords: *potential of marketing support for competitiveness, development, industrial enterprise, digital transformation, analytical support, integral assessment, digital marketing, Delphi method, digital maturity, competitiveness, strategy.*

JEL classification: M31, M15, O33, L60

Дата надходження статті: 08.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 05.10.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026