

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.92>

УДК 339.13

Т. В. Романчик,

*к. е. н., доцент кафедри маркетингу, Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2065-2415>

О. В. Самойлов,

*аспірант, Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4456-4884>

Д. М. Струк,

*аспірант, Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7070-8246>

РОЗВИТОК ПІДХОДІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ РЕГУЛЮВАННЯ ЙОГО РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

T. Romanchik,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Marketing, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*

O. Samoilo,

Postgraduate student,

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

D. Struk,

Postgraduate student,

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

DEVELOPMENT OF APPROACHES TO MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE BY REGULATING ITS ADVERTISING ACTIVITIES

У статті розглянуто розвиток підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням регулювання його рекламної діяльності. Уточнено зміст і місце рекламної діяльності в системі управління конкурентоспроможністю та обґрунтовано доцільність її розгляду як інструменту управлінського впливу на конкурентні позиції підприємства. Проаналізовано існуючі підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства та виявлено їхні обмеження щодо врахування впливу рекламної діяльності. На основі узагальнення теоретичних положень сформульовано принципи регулювання рекламної діяльності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропоновано авторський підхід, який забезпечує узгодження стратегічних і тактичних управлінських рішень у сфері рекламної діяльності з конкурентними цілями підприємства та формування стійких конкурентних переваг. Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу в процесі управління конкурентоспроможністю підприємств.

The article is devoted to the development of approaches to managing enterprise competitiveness through the regulation of advertising activities. In the context of increasing market competition, market saturation and the growing importance of communication factors, advertising activity is considered not only as an element of marketing communications but as a tool of managerial influence on the competitive positions of an enterprise. The role and place of advertising activity within the enterprise competitiveness management system are clarified, and the necessity of its integration into managerial decision-making processes is substantiated. Existing approaches to enterprise competitiveness management presented in Ukrainian and foreign scientific literature are analysed, and their limitations regarding the consideration of advertising influence are identified. It is established that in most existing approaches advertising activity is used fragmentarily, mainly to solve short-term marketing tasks, and is not

systematically linked to the competitive objectives of enterprise development. Based on the generalisation of theoretical provisions, the key principles of regulating advertising activity within the competitiveness management system are formulated, including strategic coherence, target orientation, measurability of managerial results, consistency of management levels and adaptability to changes in the competitive environment. As a result of the study, an author's approach to managing enterprise competitiveness through advertising regulation is proposed. This approach ensures coordination of strategic and tactical managerial decisions, provides feedback between advertising results and competitiveness indicators, and creates conditions for the formation and maintenance of sustainable competitive advantages. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed approach to improve the effectiveness of advertising management, rational use of advertising resources and enhancement of enterprise competitiveness in conditions of limited resources and intensified competition.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, управління конкурентоспроможністю, конкуренція, рекламна діяльність, регулювання реклами, конкурентні переваги.

Keywords: competitiveness of an enterprise, competitiveness management, competition, advertising activities, advertising regulation, competitive advantages.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сучасні підприємства працюють в умовах постійних змін і зростаючої конкуренції. Ринки стають більш насиченими, а поведінка споживачів — менш передбачуваною. У таких умовах конкурентоспроможність є ключовою передумовою стабільної роботи та розвитку підприємства. Для українських компаній ця проблема посилюється економічною нестабільністю та необхідністю швидко адаптуватися до нових ринкових вимог.

Важливу роль у формуванні конкурентних позицій підприємства відіграє рекламна діяльність. Сьогодні реклама не обмежується передаванням інформації про товар або послугу. Вона впливає на сприйняття бренду, формує довіру споживачів і підтримує інтерес до підприємства. Через рекламні комунікації компанія може виділятися серед конкурентів і закріплювати свої переваги на ринку.

Разом із тим у системі управління конкурентоспроможністю рекламна діяльність часто розглядається відокремлено. На практиці основна увага приділяється фінансовим, виробничим та інноваційним показникам. Вплив реклами на конкурентні переваги підприємства залишається недостатньо структурованим і не завжди враховується під час прийняття управлінських рішень. Відсутність єдиного підходу до регулювання рекламної діяльності в межах управління конкурентоспроможністю ускладнює оцінювання її впливу та знижує ефективність управлінських рішень.

Активний розвиток цифрових рекламних технологій змінює підходи до взаємодії зі споживачами. Зростає значення комунікацій, бренду та нематеріальних факторів конкуренції. Це зумовлює потребу в оновленні та розвитку підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема в частині регулювання рекламної діяльності.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження, спрямоване на розвиток підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом регулювання його рекламної діяльності, що має наукове й практичне значення.

Попри зростання значущості рекламної діяльності у конкурентній боротьбі, у практиці управління підприємствами вона здебільшого не інтегрована в систему управління конкурентоспроможністю. Рекламні рішення часто приймаються як окремі управлінські дії, орієнтовані на досягнення короткострокових результатів, без належного узгодження із загальними цілями розвитку підприємства. За таких умов реклама

використовується фрагментарно і не завжди сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.

Проблемним залишається і підхід до оцінювання результативності рекламної діяльності. На практиці її ефективність, як правило, визначається за окремими маркетинговими показниками, що не дозволяє встановити зв'язок між рекламними заходами та рівнем конкурентоспроможності підприємства в цілому [1].

Відсутність комплексного бачення ролі реклами у конкурентному розвитку обмежує можливості використання цього інструменту в системі управління та ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для українських підприємств зазначена проблема має особливе практичне значення. В умовах обмежених ресурсів неефективне регулювання рекламної діяльності призводить до нераціонального використання бюджетів, втрати потенційних конкурентних переваг та зниження результативності комунікацій із цільовою аудиторією [2, с. 245–254]. Це підсилює потребу в чітких орієнтирах, які б дозволяли пов'язати рекламну діяльність із завданнями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З наукової точки зору актуальною є проблема розвитку таких підходів до управління конкурентоспроможністю, які б забезпечували системне регулювання рекламної діяльності з урахуванням її впливу на конкурентні результати підприємства. Йдеться про формування підходів, що дозволяють поєднати рекламні інструменти з управлінськими процесами та оцінювати їхній внесок у досягнення стратегічних цілей розвитку [3].

Таким чином, наявна проблема має безпосередній зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями, пов'язаними з розвитком підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом регулювання його рекламної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика конкурентоспроможності підприємства є однією з найбільш досліджуваних у сучасній економічній науці. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців

конкурентоспроможність розглядається як комплексна характеристика діяльності підприємства, що формується під впливом внутрішніх ресурсів, ринкових умов, стратегічних рішень та ефективності управління, що відображено у дослідженнях М. Портера, І. Ансоффа. Значна частина досліджень зосереджена на питаннях оцінювання рівня конкурентоспроможності, формування конкурентних стратегій та визначення факторів конкурентних переваг.

Окремий науковий напрям присвячений ролі маркетингової діяльності у забезпеченні конкурентних позицій підприємства. У межах цих досліджень реклама розглядається як складова системи маркетингових комунікацій, що впливає на поведінку споживачів, формування попиту та впізнаваність бренду, що відображено у працях Ф. Котлера та Ж.-Ж. Ламбена. Основна увага приділяється вибору рекламних каналів, оцінюванню ефективності рекламних кампаній та аналізу реакції цільової аудиторії.

Разом із тим у більшості наукових публікацій рекламна діяльність аналізується відокремлено від системи управління конкурентоспроможністю підприємства. У працях, присвячених управлінню конкурентоспроможністю, домінують фінансові, виробничі та інноваційні підходи (М. Портер, І. Ансофф, Л. Балабанова, С. Ілляшенко), тоді як реклама розглядається як допоміжний інструмент маркетингу, без чіткого обґрунтування її регулювання з позицій впливу на конкурентні результати підприємства.

В українських наукових дослідженнях конкурентоспроможність підприємства часто трактується як інтегральний показник ефективності його діяльності [4, с. 90–98]. Рекламна діяльність у таких працях враховується опосередковано — через вплив на обсяги продажів, імідж або ринкову частку. Водночас питання формування підходів до регулювання рекламної діяльності саме в контексті управління конкурентоспроможністю, як правило, не отримують достатнього розвитку та залишаються фрагментарними.

У зарубіжних дослідженнях більша увага приділяється нематеріальним чинникам конкуренції, зокрема бренду, репутації та цінності для споживача. Реклама розглядається як важливий інструмент стратегічного маркетингу та бренд-менеджменту. Проте навіть у цих роботах акцент робиться переважно на маркетинговій ефективності рекламних заходів, а не на розробленні підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом регулювання його рекламної діяльності.

Аналіз наведених наукових підходів свідчить, що, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері конкурентоспроможності та рекламної діяльності, питання забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом регулювання його рекламної діяльності залишається недостатньо розробленим. Це підтверджує наявність наукової прогалини та обґрунтовує необхідність подальших досліджень у цьому напрямку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування розвитку підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом регулювання його рекламної діяльності з урахуванням сучасних умов функціонування ринку та посилення ролі комунікацій у формуванні конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. У системі управління конкурентоспроможністю підприємства рекламна діяльність має розглядатися не лише як елемент маркетингової політики, а як інструмент управлінського впливу на ринкові позиції підприємства. Її роль виходить за межі підтримки збуту та охоплює формування сприйняття підприємства на ринку, закріплення конкурентних переваг і підтримку стратегічних цілей розвитку. За таких умов реклама стає складовою загальної системи управління, а не окремою функціональною підсистемою.

Управлінський аспект рекламної діяльності проявляється через її взаємозв'язок із ключовими рішеннями підприємства. На стратегічному рівні реклама сприяє реалізації обраної конкурентної стратегії, зокрема через підтримку позиціонування підприємства на ринку та відбудови від

конкурентів. На тактичному рівні вона використовується для коригування ринкової поведінки споживачів і підтримки поточних конкурентних позицій. Водночас відсутність чіткого регулювання рекламної діяльності призводить до того, що ці рівні часто не узгоджуються між собою.

Включення рекламної діяльності до системи управління конкурентоспроможністю передбачає її підпорядкування загальним управлінським цілям підприємства. У цьому контексті реклама має розглядатися як процес, що потребує планування, координації, контролю та оцінювання результатів з урахуванням їхнього впливу на конкурентні показники. Такий підхід дозволяє перейти від точкового використання рекламних інструментів до цілеспрямованого управління їхнім внеском у конкурентний розвиток підприємства.

Отже, рекламна діяльність у системі управління конкурентоспроможністю підприємства виступає не лише засобом комунікації з ринком, а й інструментом реалізації управлінських рішень. Її ефективне використання можливе за умови чіткого визначення місця реклами в управлінській структурі підприємства та узгодження рекламних дій із загальною логікою формування і підтримки конкурентних переваг.

Незважаючи на потенціал рекламної діяльності як управлінського інструменту, на практиці її регулювання в межах управління конкурентоспроможністю залишається обмеженим. Основна проблема полягає в тому, що рекламні рішення часто приймаються без чіткого зв'язку з довгостроковими конкурентними цілями підприємства. У результаті реклама виконує локальні функції, пов'язані з підтримкою продажів або впізнаваності, але не інтегрується в систему формування конкурентних переваг.

Одним із ключових обмежень є відсутність єдиних підходів до оцінювання впливу рекламної діяльності на конкурентоспроможність підприємства. У більшості випадків ефективність реклами вимірюється окремими маркетинговими показниками, що не відображають її внесок у

зміну конкурентних позицій на ринку. Це ускладнює використання результатів рекламної діяльності в процесі прийняття управлінських рішень і знижує їхню стратегічну цінність.

Ще одним обмеженням є розрив між рівнями управління рекламною діяльністю. Стратегічні орієнтири підприємства не завжди трансформуються в конкретні рекламні дії, а тактичні рішення приймаються без урахування загальної конкурентної логіки розвитку. За таких умов реклама втрачає свою роль інструменту реалізації конкурентної стратегії та перетворюється на набір окремих комунікаційних заходів.

Крім того, у системі управління часто відсутні чіткі механізми регулювання рекламної діяльності, які б забезпечували її узгодження з іншими управлінськими функціями. Планування, контроль і коригування рекламних дій здійснюються ізольовано, що ускладнює координацію рекламної діяльності з цілями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це особливо відчутно в умовах обмежених ресурсів, коли помилки в управлінні рекламою мають прямий вплив на ринкові результати.

Таким чином, наявні підходи до регулювання рекламної діяльності не забезпечують її повноцінної інтеграції в систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Виявлені обмеження підтверджують необхідність формування таких принципів регулювання рекламної діяльності, які дозволили б узгодити рекламні рішення з конкурентними цілями підприємства та підвищити ефективність управлінських впливів. Такі принципи мають забезпечувати узгодженість рекламних рішень із конкурентними цілями та підвищувати результативність управлінських впливів у цілому.

Однією з ключових вимог до регулювання рекламної діяльності підприємства є її стратегічна узгодженість. Вона передбачає, що рекламна діяльність має формуватися відповідно до обраної конкурентної стратегії підприємства та підтримувати її реалізацію. Рекламні повідомлення, канали комунікації та обсяги витрат повинні відображати стратегічні пріоритети

підприємства, а не визначатися виключно поточними ринковими умовами або короткостроковими цілями.

Регулювання реклами має ґрунтуватися на розумінні того, які саме конкурентні переваги підприємство прагне сформувавши або посилити. У цьому контексті реклама повинна бути спрямована не лише на привернення уваги споживачів, а й на закріплення визначених конкурентних характеристик підприємства в їхній свідомості.

Важливою задачею є вимірюваність управлінських результатів. Регулювання рекламної діяльності передбачає можливість оцінювання її впливу не тільки за маркетинговими показниками, а й з урахуванням змін у конкурентних позиціях підприємства. Це дозволяє використовувати результати рекламної діяльності як основу для коригування управлінських рішень і підвищує обґрунтованість управління конкурентоспроможністю.

При плануванні рекламної діяльності також важливо узгоджувати між собою стратегічні, тактичні і операційні рішення. Регулювання реклами має забезпечувати зв'язок між довгостроковими конкурентними цілями підприємства та конкретними рекламними заходами, що реалізуються в поточній діяльності.

З урахуванням динамічних змін ринкового середовища доцільно виділити принцип адаптивності рекламної діяльності. Він передбачає можливість своєчасного коригування рекламних рішень у відповідь на зміни конкурентного середовища, поведінки споживачів та комунікаційних каналів, без втрати узгодженості з конкурентною стратегією підприємства.

Сформульовані принципи регулювання рекламної діяльності визначають загальну логіку інтеграції реклами в систему управління конкурентоспроможністю підприємства та задають напрям подальшого опрацювання цього процесу. Їх практична реалізація потребує розроблення цілісного підходу, який дозволяв би поєднати управлінські рішення у сфері рекламної діяльності з досягненням конкурентних цілей підприємства.

Запропонований підхід ґрунтується на поєднанні стратегічних і тактичних управлінських рішень у сфері рекламної діяльності. На стратегічному рівні реклама розглядається як інструмент підтримки обраної конкурентної стратегії підприємства та формування бажаного ринкового позиціонування. Це передбачає визначення ключових конкурентних характеристик, які мають бути закріплені в сприйнятті цільової аудиторії за допомогою рекламних комунікацій.

На тактичному рівні підхід передбачає планування та реалізацію рекламної діяльності з урахуванням визначених конкурентних орієнтирів. Йдеться про узгодження вибору рекламних каналів, форматів повідомлень і розподілу рекламного бюджету з цілями підвищення конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті реклама виступає не як набір окремих дій, а як керований процес, що підлягає координації та коригуванню.

Важливим є і оцінювання результатів рекламної діяльності з позицій її впливу на конкурентні показники підприємства. Це дозволяє використовувати результати рекламних рішень як інформаційну основу для подальшого управління та своєчасного коригування дій, сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зменшує ризик неефективного використання рекламних ресурсів.

Виходячи з визначених принципів регулювання рекламної діяльності, доцільним є формування підходу, який забезпечує її інтеграцію в систему управління конкурентоспроможністю підприємства, а також впливає на конкурентні позиції підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Логіку запропонованого підходу доцільно узагальнити у вигляді послідовності основних етапів, що відображають зміст управлінських рішень та роль рекламної діяльності в їх реалізації:

1. Аналіз конкурентної позиції підприємства та відповідності рекламної діяльності конкурентним цілям.
2. Формування цілей рекламної діяльності з урахуванням ключових конкурентних переваг підприємства.

3. Узгодження рішень у сфері рекламної діяльності зі стратегічними та тактичними орієнтирами конкурентної стратегії.

4. Реалізація рекламних заходів як керованого та скоординованого процесу.

5. Оцінювання та коригування рекламної діяльності з урахуванням її впливу на конкурентоспроможність підприємства.

Одним з основних очікуваних результатів є підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері рекламної діяльності. Узгодження рекламних заходів із конкурентною стратегією підприємства дає змогу уникнути ситуативних рішень і зосередити увагу на формуванні тих конкурентних переваг, які мають ключове значення для підприємства в конкретних ринкових умовах [5, 14-19].

Застосування запропонованого підходу також сприяє підвищенню ефективності використання рекламного бюджету. Орієнтація регулювання рекламної діяльності на конкурентні показники дозволяє більш чітко визначати пріоритетні напрями рекламних витрат і своєчасно коригувати рекламні рішення у разі зміни ринкової ситуації. Це є особливо важливим для підприємств, що функціонують в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції [6].

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У статті розглянуто проблему управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням ролі рекламної діяльності в сучасних умовах функціонування ринку. Проведене дослідження підтвердило, що рекламна діяльність у практиці управління підприємствами здебільшого використовується точково та не завжди інтегрується в систему управління конкурентоспроможністю, що обмежує можливості формування стійких конкурентних переваг [7].

У ході дослідження уточнено місце рекламної діяльності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та обґрунтовано доцільність її розгляду як інструменту управлінського впливу, а не лише складової маркетингових комунікацій. Виявлено основні обмеження існуючих підходів до регулювання рекламної діяльності, зокрема відсутність

чіткого зв'язку між рекламними рішеннями та конкурентними цілями підприємства, а також недостатню орієнтацію на оцінювання їхнього впливу на конкурентні результати.

На основі узагальнення результатів аналізу сформульовано принципи регулювання рекламної діяльності в системі управління конкурентоспроможністю підприємства, які створюють підґрунтя для інтеграції рекламних рішень у загальну логіку управління. Запропоновано підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства шляхом регулювання рекламної діяльності, що передбачає узгодження стратегічних і тактичних управлінських рішень, забезпечення зворотного зв'язку та підвищення обґрунтованості управлінських дій.

Література

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. Київ: ВНУ, 2020. 784 с.
2. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. с. 245-254. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. Основи маркетингу: переклад з англійської. К.: ВД «КМ Academia», 2016. 500 с.
4. Коломицева О. В., Васильченко Л. С., Бурцева Т. І. Маркетингові комунікації як фактори в інтегральному методі дослідження конкурентоспроможності підприємства. *Національна економіка : Інтелект XXI*. 2020. С. 90-93.
5. Сірук О. М. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4617>.
6. Карпій О. П., Капраль О. Р. Діджитал-маркетинг як ефективний засіб просування бренду. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. С. 14-19.
7. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2014. 448 с.

8. Кітченко О. М., Мірошник М. В. Новітні рекламні технології, що змінюють підходи до рекламної стратегії. *Ефективна економіка*. 2024. № 2.

References

1. Kotler, F. and Keller, K.L. (2020), *Marketynhovyj menedzhment* [Marketing Management], BHV, Kyiv, Ukraine.

2. Salo, Ya.V. and Kochevoj, M.M. (2024), “Marketing communications in wartime: changes and features”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65, pp. 245-254. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>

3. Kotler, F. and Keller, K.L. (2016), *Osnovy marketynhu* [Marketing Basics], VD «KM Academia», Kyiv, Ukraine.

4. Kolomytsieva, O.V. Vasyl'chenko, L.S. and Burtseva, T.I. (2020), “Marketing communications as factors in the integrated method of researching the competitiveness of an enterprise”, *Natsional'na ekonomika : Intelekt XXI*, pp. 90-93.

5. Siruk, O.M. (2024), “Digitalization of business and its impact on the competitiveness of business entities in the field of trade”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 66, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4617>. (Accessed 28 Dec 2025).

6. Karp'ij, O.P. and Kapral', O.R. (2024), “Digital marketing as an effective means of brand promotion”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59, pp. 14-19.

7. Balabanova, L.V. (2014), *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidprijemstv* [Enterprise competitiveness management], Profesional, Kyiv, Ukraine.

8. Kitchenko, O.M. and Miroshnyk, M.V. (2024), “The latest advertising technologies that are changing approaches to advertising strategy”, *Efektivna ekonomika*, vol. 2.

Стаття надійшла до редакції 28.12.2025 р.