

М. М. Дорош-Кізим,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5680-6669>

М. І. Флейчук,
д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0417-9066>

М. Б. Дацишин,
к. е. н., завідувач кафедри маркетингу та аналітичної економіки,
Львівський інститут менеджменту, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9384-6280>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.38

МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ КРІЗЬ ПРИЗМУ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

М. Dorosh-Kizym,
PhD, Associate Professor of the Department of Marketing,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

М. Fleychuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Marketing,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine

М. Datsyshyn,
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Marketing and Analytical Economics, Lviv Institute of Management, Lviv, Ukraine

INTERNATIONAL COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES THROUGH THE LENS OF BEHAVIORAL ECONOMICS

Мета дослідження полягає у теоретичному розкритті того, як інструменти поведінкової економіки пояснюють і підсилюють міжнародну конкурентоспроможність підприємств, з акцентом на рішення споживачів, партнерів та управлінців у різних країнах. Об'єктом дослідження є процеси формування та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у середовищі, де на результати впливають когнітивні упередження, соціальні норми, довіра та контекст подання інформації. У статті розкрито міжнародну конкурентоспроможність підприємств крізь призму поведінкової економіки, що дозволяє уточнити традиційні уявлення про джерела переваг на зовнішніх ринках. Показано, що навіть за порівнянних технологічних і фінансових можливостей підприємства можуть суттєво відрізнятися результативністю через відмінності у сприйнятті цінності, ризику та справедливості умов з боку клієнтів і партнерів, а також через управлінські рішення, які приймаються в умовах обмеженої уваги та інформаційного перевантаження.

таження. Узагальнено роль когнітивних упереджень і евристик, зокрема ефектів фреймінгу, якоріння, відрази до втрат і надмірної впевненості, у формуванні попиту, оцінюванні якості, реакції на ціну, виборі брендів і довгостроковій лояльності на міжнародних ринках. Окремо обґрунтовано значення довіри, репутації та соціальних норм як нематеріальних чинників, що знижують транзакційні витрати та підвищують стійкість взаємин у багатокультурному середовищі.

The aim of the study is to theoretically reveal how behavioral economics tools explain and enhance the international competitiveness of enterprises, with an emphasis on the decisions of consumers, partners, and managers in different countries. The object of the study is the processes of forming and ensuring the international competitiveness of enterprises in an environment where cognitive biases, social norms, trust, and the context of information presentation influence the results. The article reveals the international competitiveness of enterprises through the lens of behavioral economics, which allows us to clarify traditional ideas about the sources of advantages in foreign markets. It is shown that even with comparable technological and financial capabilities, enterprises can significantly differ in performance due to differences in the perception of value, risk, and fairness of conditions by customers and partners, as well as through managerial decisions made in conditions of limited attention and information overload. The role of cognitive biases and heuristics, in particular the effects of framing, anchoring, loss aversion and overconfidence, in the formation of demand, quality assessment, price response, brand choice and long-term loyalty in international markets is summarized. The importance of trust, reputation and social norms as intangible factors that reduce transaction costs and increase the stability of relationships in a multicultural environment is separately substantiated. In the modern globalized external environment, enterprises compete not only on price, technological advantages and productivity. The decisive factor is increasingly how their solutions, products and brand are perceived by people who make decisions about purchasing, investing, partnering or employment. Classical approaches, based on the assumption of complete rationality, often fail to explain the real behavior of consumers, managers and counterparties, especially in conditions of high uncertainty, information overload and rapid change of rules in international markets. At the same time, behavioral economics allows us to see how cognitive biases and heuristics influence the choice of entry strategy, pricing, positioning, negotiations, risk management, and innovative activity.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, підприємство, поведінкова економіка, когнітивні довіра, репутація, фреймінг, відрази до втрат, стратегія виходу на ринок.

Key words: international competitiveness, enterprise, behavioral economics, cognitive trust, reputation, framing, loss aversion, market entry strategy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В сучасному глобалізованому зовнішньому середовищі підприємства змагаються не лише завдяки ціні, технологічним перевагам і продуктивності. Вирішальним дедалі частіше стає те, як їхні рішення, продукти й бренд сприймають люди, які ухвалюють рішення про купівлю, інвестування, партнерство або працевлаштування. Класичні підходи, що виходять із припущення повної раціональності, не рідко не пояснюють реальної поведінки споживачів, менеджерів і контрагентів, особливо за високої невизначеності, інформаційного перевантаження та швидкої зміни правил на міжнародних ринках. Водночас поведінкова економіка дозволяє побачити, як когнітивні упередження та евристики впливають на вибір стратегії виходу на нові ринки, формування ціни, позиціонування, переговори, управління ризиками та інноваційну активність. Разом із цим такий підхід дає прак-

тичні інструменти для посилення конкурентних позицій через підвищення довіри, прозорості умов, якості сервісу та передбачуваності взаємодії. Він допомагає зменшувати транзакційні витрати й помилки в процесах, поліпшувати дисципліну виконання рішень у командах, а також точніше проектувати клієнтський досвід і комунікації. Окрему цінність становить можливість перевіряти управлінські гіпотези експериментально, оцінюючи реальний ефект змін у різних культурних і регуляторних середовищах. Таким чином, підприємство отримує підґрунтя для формування стійких переваг, що спираються на глибше розуміння людського чинника в конкуренції. Це особливо важливо в міжнародному масштабі, де репутація, надійність, справедливості умов і здатність будувати довгострокові відносини не рідко визначають успіх так само, як і фінансові показники.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сучасній науковій літературі найчастіше спирається на системне бачення чинників і управлінських інструментів, які формують переваги на зовнішніх ринках [1—10]. До прикладу, О. Сметанюк і Д. Цісар [1] акцентують увагу на тому, що управління міжнародною конкурентоспроможністю доцільно розглядати як цілісну систему зі структурними складовими, які взаємодіють між собою та визначають результативність підприємства в міжнародному середовищі. Суттєвий внесок у розуміння проблематики конкурентоспроможності саме для малих і середніх підприємств робить А. Волошин [2]. Автор розглядає міжнародну конкурентоспроможність підприємств у нашій країні крізь призму специфічних обмежень і можливостей цього сегмента, зокрема ресурсної обмеженості, чутливості до ризиків, залежності від партнерських мереж і бар'єрів виходу на зовнішні ринки. О. Зибарева та І. Кравчук [3] у монографії розкривають формування механізму мережевої економіки на підприємствах, зосереджуючись на організаційних і економічних засадах взаємодії, кооперації та обміну ресурсами й інформацією. Безпосереднє наближення до поведінкової перспективи представлене у роботі Н. Олійник, М. Болгар і А. Михайлюк [4], які аналізують використання інструментів поведінкової та експериментальної економіки для управління конкурентоспроможністю підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у теоретичному розкритті того, як інструменти поведінкової економіки пояснюють і підсилюють міжнародну конкурентоспроможність

підприємств, з акцентом на рішення споживачів, партнерів та управлінців у різних країнах. Об'єктом дослідження є процеси формування та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у середовищі, де на результати впливають когнітивні упередження, соціальні норми, довіра та контекст подання інформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародна конкурентоспроможність підприємств сьогодні визначається не лише ресурсами, продуктивністю, технологічністю та логікою класичних моделей попиту й пропозиції. На різних ринках підприємство постійно стикається з багаторівневими рішеннями людей, це покупці, партнери, інвестори, регулятори, працівники та професійні спільноти. Їхня поведінка не зводиться до "раціонального вибору", адже на неї впливають обмежена увага, інформаційне перевантаження, емоції, соціальні норми, культурні відмінності й рівень довіри. Тому оцінювання конкурентних позицій без урахування поведінкових чинників не рідко дає спотворену картину, наприклад, підприємство може мати об'єктивно сильну пропозицію, але програвати через те, що клієнти інакше сприймають ризики, гарантії, сервіс або справедливості ціни (табл. 1).

При міжнародній конкуренції особливо важливим є те, як формуються рішення про купівлю і як люди порівнюють альтернативи. Ефекти фреймінгу змінюють сприйняття однієї й тієї самої пропозиції залежно від формулювань, структури тарифів, умов доставки, гарантій і правил повернення. Відразу до втрат пояснює, чому клієнти не рідко сильніше реагують на можливу "втрату" вигоди, часу або комфорту, ніж на еквівалентний "прибуток", і саме тому безпека угоди, зрозумілість правил та стабільність сервісу можуть бути конкурентною перевагою не меншою, ніж знижка. Евристики та

Таблиця 1. Матриця рішень і сприйняття у міжнародній конкурентоспроможності підприємства

Вектор підвищення конкурентоспроможності	Поведінкова складова, яка змінює результат
Підприємство формує переваги через ресурси, продуктивність і технологічність, опираючись на класичні моделі попиту й пропозиції, де ключовими виглядають ціна, витрати, масштаб і якісні характеристики продукту	На реальних ринках результат визначає те, як люди інтерпретують цінність і ризики. Навіть сильна пропозиція може програвати, якщо сприйняття клієнтів і партнерів не збігається з «об'єктивними» параметрами, особливо коли йдеться про гарантії, сервіс і справедливості ціни.
На міжнародних ринках підприємство взаємодіє з різними групами, покупцями, партнерами, інвесторами, регуляторами, працівниками та професійними спільнотами, і кожна з груп має власні критерії оцінювання	Критерії оцінювання не є однаковими й стабільними, вони залежать від контексту, норм і досвіду. Рішення формуються під впливом довіри до бренду, репутації, попередніх взаємодій і очікувань щодо надійності, що прямо впливає на схильність до співпраці та повторних угод
У теорії вибір має бути раціональним, адже люди порівнюють альтернативи за вигодами й витратами та обирають найкращий варіант, якщо інформація достатня й зрозуміла	Поведінка не зводиться до раціонального вибору, оскільки її визначають обмежена увага, інформаційне перевантаження та емоції. У таких умовах люди спрощують рішення через евристику, що може як підтримати сильну пропозицію, так і знецінити її через непомітні, але критичні бар'єри в сприйнятті
Оцінювання конкурентних позицій будуватиметься на показниках і порівняльних метриках, що не рідко фіксують «видиму» ефективність підприємства	Без урахування поведінкових чинників оцінювання може давати спотворену картину. Підприємство здатне мати сильний продукт, але програвати через інше сприйняття ризику, сервісу або «справедливості» ціни, коли очікування клієнтів і партнерів не збігаються з тим, як підприємство подає свою пропозицію

Джерело: сформовано авторами.

когнітивні упередження впливають на те, які характеристики товару або послуги стають "якорем" для порівняння, як формується сприйняття якості, чому рекомендації та відгуки можуть переважувати технічні параметри, а також чому споживачі в різних культурах по-різному реагують на новизну, преміальність або стандартизацію (табл. 2).

Внутрішня конкурентоспроможність підприємства також має поведінковий вимір, оскільки міжнародний успіх залежить від якості управлінських рішень, здатності команди вчитися та швидко адаптуватися. Надмірна впевненість керівників, ілюзія контролю, підтверджувальне упередження та групове мислення можуть призводити до помилок у виборі ринків, переоцінювання попиту, недооцінювання регуляторних бар'єрів або культурних відмінностей, а також до хибного розподілу інвестицій. Додатково, міжнародні ланцюги постачання, багатовалютні розрахунки та контрактні відносини підсилюють роль довіри, справедливості процедур і дисципліни виконання, тому що будь-який збій у координації трансформується у витрати й репутаційні втрати. Поведінкова економіка дає підґрунтя для вдосконалення систем мотивації, зниження конфліктності, підвищення відповідальності та прозорості рішень, а також для формування культури, де помилки аналізуються без пошуку винних, але з чіткими коригувальними діями (рис. 1).

Підприємства можуть системно використовувати експериментальні підходи, наприклад, тестування варіантів пропозиції, комунікації, ціни, формату гарантій, сервісних політик і каналів просування, щоб оцінювати реальні реакції аудиторій, а не покладатися лише на інтуїцію. Разом із цим важливо зберігати етичність, оскільки дов-

Таблиця 2. Поведінкові механізми, що перетворюють маркетинг і сервіс на конкурентну перевагу

Поведінковий механізм	Як він проявляється у рішеннях про купівлю	Що це означає для міжнародної конкурентоспроможності підприємства
Ефекти фреймінгу	Одна й та сама пропозиція сприймається по-різному залежно від формулювань, структури тарифів, умов доставки, гарантій і правил повернення	Підприємство може підсилити конкурентні позиції, якщо структурує повідомлення та умови так, щоб вони зменшували сумніви й підвищували відчуття зрозумілості та контролю. Невдалий фреймінг здатен знизити довіру навіть до якісного продукту, особливо на ринках із різними культурними очікуваннями
Відраза до втрат	Клієнти не рідко сильніше реагують на потенційну «втрату» часу, грошей, комфорту або вигоди, ніж на еквівалентний «прибуток». Через це безпека угоди, стабільність сервісу та прозорі правила повернення можуть бути важливішими за додаткову знижку	Конкурентна перевага формується через надійність, чіткі гарантії, прогнозований сервіс і мінімізацію «болю втрат». Підприємства, які будують політики, що знижують страх помилки, швидше отримують довіру, повторні покупки та довгострокові контракти
Евристики та когнітивні упередження	Люди спрощують порівняння через «якорі», наприклад, першу побачену ціну, найпомітніший параметр, рейтинг або лаконічний індикатор якості. Рішення може будуватися на найпростішому сигналі, а не на повному аналізі технічних характеристик	Підприємство має керовано формувати ключові сигнали якості, прозорі індикатори цінності та логіку порівняння. Якщо «якір» задано конкурентом або випадковим чинником, навіть технічно кращий продукт може програти, бо його порівнюють у невідповідній позиції
Роль рекомендацій, відгуків і культурних реакцій	Відгуки, поради та соціальне підтвердження не рідко переважають технічні параметри. Разом із цим реакції на новизну, преміальність або стандартизацію відрізняються між культурами, тому однакові маркетингові сигнали можуть працювати по-різному	Міжнародна конкурентоспроможність потребує адаптації до культурного контексту та управління репутаційними сигналами. Підприємство отримує перевагу, якщо враховує локальні норми довіри, стилі комунікації та очікування щодо «правильного» сервісу, а не переносить один шаблон на всі ринки

Джерело: сформовано авторами.

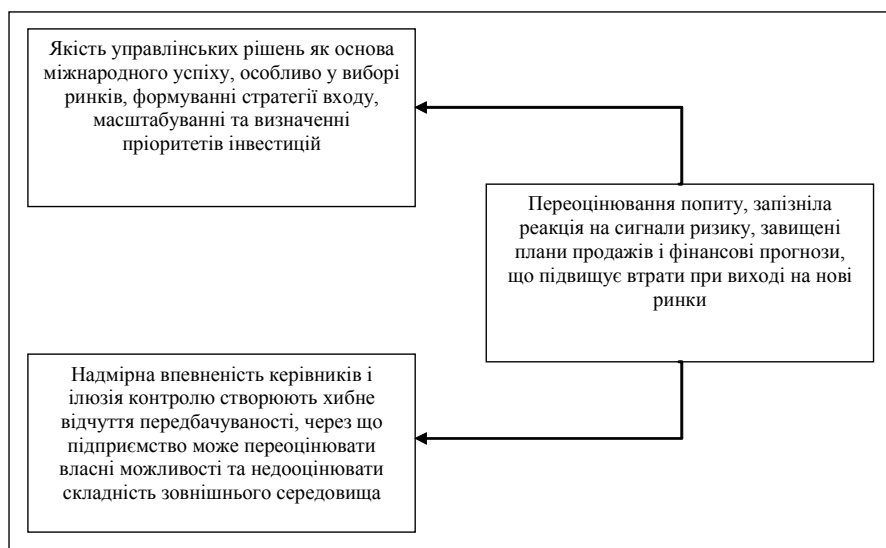


Рис. 1. Внутрішній поведінковий механізм міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано авторами.

гострокова конкурентоспроможність у міжнародному середовищі тримається на довірі, репутації та відчутті справедливості, а маніпулятивні практики швидко руйнують ці активи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, зазначимо, що міжнародна конкурентоспроможність підприємств набуває повнішого змісту тоді, коли її розглядають через поведінкову економіку, адже успіх на зовнішніх ринках залежить не лише від технологій, витрат і формальної якості, а й від того, як люди сприймають цінність, ризики, справедливість умов і надійність взаємодії. Такий підхід дозволяє підприємству точніше формувати пропозицію, комунікацію і сервіс, зменшувати бар'єри ухвалення рішень клієнтами та партнерами, а також підвищувати якість управлінських рішень усередині організації шляхом зниження впливу когнітивних упереджень і зміцнення культури відповідальності. Разом із цим поведінкові інструменти, доповнені експериментальним оцінюванням ефектів, дають можливість не лише швидше адаптуватися до різних культурних і регуляторних умов, а й вибудовувати довіру та репутацію як довгострокові активи, що не рідко й стають ключовою основою стійких конкурентних переваг у міжнародному зовнішньому середовищі.

Література:

1. Сметанюк О.А., Цісар Д.О.. Структурні складові системи управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*, 2023, (7). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.49>
2. Волошин А.В. Міжнародна конкурентоспроможність українських малих та середніх підприємств. *Економіка та держава*, 2019, (2). <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.120>
3. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодруку, 2020. 276 с.
4. Олійник Н., Болгар М., Михайлюк А.. Використання інструментів поведінкової та експериментальної економіки для управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-96>
5. Зибарева О.В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2023, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
6. Багорка М., Перерва К.. Когнітивні викривлення у прийнятті рішень щодо купівлі товарів та послуг: невидимі сили на ринку. *Економіка та суспільство*, 2024, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-12>
7. Біла І. Поведінкова економіка в державному регулюванні бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2024, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-51>
8. Ніконенко, У. М., Струк, Н. Р. Місце бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в умовах війни: адаптація брендів в Україні. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>
9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025).
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип. 37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Smetaniuk, O. A., & Tsisar, D. O. (2023), "Structural components of the enterprise international competitiveness management system and factors influencing it", *Efektivna ekonomika*, vol. (7). DOI <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.49>.
2. Voloshyn, A. V. (2019), "International competitiveness of Ukrainian small and medium enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. (2). DOI <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.2.120>.
3. Zybareva, O. V., & Kravchuk, I. P. (2020). *Formuvannia mekhanizmu merezhevoi ekonomiky na pidpriemstvakh* [Formation of a network economy mechanism at enterprises], Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine.
4. Oliinyk, N., Bolhar, M., & Mykhailiuk, A. (2024), "Use of behavioural and experimental economics tools for managing enterprise competitiveness", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (70). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-96>[in Ukrainian].
5. Zybareva, O. V. (2023), "Risk management of business projects under digitalization", *Problemy suchasnykh transformatsii, seriia ekonomika ta upravlinnia*, vol. (10). DOI <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>
6. Bahorka, M., & Pererva, K. (2024), "Cognitive biases in purchase decision making for goods and services, invisible forces in the market", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (69). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-12>[in Ukrainian].
7. Bila, I. (2024), "Behavioral economics in state regulation of business", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (65). DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-51>[in Ukrainian].
8. Nikonenko, U. M., & Struk, N. R. (2025), "The role of business analytics in anti-crisis strategic marketing under wartime conditions, brand adaptation in Ukraine", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. (12). DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>.
9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.
10. Shtangret, A., & Silkyn, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

Отримано редакцією журналу / Received: 01.02.26

Процеженовано / Revised: 06.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26