Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
«____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ ЗАСОБАМИ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач **Микола ПРОКОПЕНКО**

Науковий керівник,
к.е.н., доцент **Олеся ЛЕБЕДЕНКО**

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: «Магістр»

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
«____» _____ 20___ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

Прокопенко Миколі Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг засобами ефективного менеджменту»

Науковий керівник: ___Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «_____» _____ 2025 р. № _____

1. **Термін подання здобувачем роботи** – _____ 2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: бухгалтерська та статистична звітність ФОП Прокопенко Р.Ю., показники діяльності ринку послуг, матеріали періодичних видань з теми дослідження

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. 2. Аналіз сучасного рівня конкуренто-спроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. 3. Шляхи вдосконалення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. 4. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Роль менеджменту у формуванні конкурентних переваг підприємства сфери послуг
Показники фінансово-економічних результатів діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю.
Порівняння конкурентних позицій на ринку ландшафтних послуг
SWOT-аналіз ФОП Прокопенко Р.Ю. на ринку ландшафтних послуг
Ієрархія стратегічних цілей розвитку ФОП Прокопенко Р.Ю.
Очікуваний вплив заходів підвищення якості сервісу на фінансові результати та конкурентоспроможність
Прогноз фінансово-економічних показників ФОП Прокопенко Р.Ю. за рахунок впровадження заходів

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 22 листопада 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2024	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2024	
3.	Теоретико-методологічні основи підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг	грудень 2024-травень 2025	
4.	Аналіз сучасного рівня конкуренто-спроможності ФОП Прокопенко Р.Ю.	травень-серпень 2025	
5.	Шляхи вдосконалення конкуренто-спроможності ФОП Прокопенко Р.Ю.	вересень- жовтень 2025	
6.	Написання висновків та пропозицій	листопад 2025	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	грудень 2025	

Здобувач _____ Микола ПРОКОПЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____ Олеся ЛЕБЕДЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг засобами ефективного менеджменту»

Кваліфікаційна робота містить: 101 с., 8 рис., 26 табл., 59 літературних джерел.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка практичних заходів підвищення конкурентоспроможності малого підприємства сфери ландшафтних послуг на основі вдосконалення системи управління, якості послуг і клієнтського сервісу.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних та управлінських механізмів підвищення конкурентоспроможності малого підприємства у сфері ландшафтного дизайну.

Методи дослідження, використані у роботі, включають: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, табличний і графічний методи, а також прогнозні розрахунки економічної ефективності.

У ході дослідження узагальнено теоретичні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг та методи її оцінки, проведено аналіз фінансово-економічних показників і конкурентних позицій підприємства на локальному ринку. Виявлено основні проблеми діяльності, пов'язані із сезонністю попиту, обмеженими ресурсами та недостатньою системністю управління і маркетингової діяльності. На основі результатів аналізу сформовано стратегічні цілі підвищення конкурентоспроможності з використанням SMART-підходу, розроблено практичні заходи з удосконалення якості послуг, клієнтського сервісу та комунікації з клієнтами.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО СФЕРИ ПОСЛУГ, ЛАНДШАФТНІ ПОСЛУГИ, КЛІЄНТСЬКИЙ СЕРВІС, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, МАЛИЙ БІЗНЕС

KEYWORDS

COMPETITIVENESS, SERVICE ENTERPRISE, LANDSCAPE SERVICES, CUSTOMER SERVICE, DEVELOPMENT STRATEGY, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, FINANCIAL PERFORMANCE, SMALL BUSINESS

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ		8
1.1.	Сутність конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання	8
1.2.	Роль ефективного менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств послуг	21
1.3.	Теоретичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства	34
	Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНОСТІ ФОП ПРОКОПЕНКО Р.Ю.		46
2.1.	Загальна характеристика діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю.	46
2.2.	Діагностика конкурентного потенціалу та позицій підприємства на ринку ландшафтних послуг	55
2.3.	Виявлення основних проблем і резервів підвищення конкурентоспроможності	64
	Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП ПРОКОПЕНКО Р.Ю.		73
3.1.	Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності	73
3.2.	Розробка заходів вдосконалення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю.	78
	Висновки до розділу 3	90
	ВИСНОВКИ	92
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. Соціально-економічні трансформації країни зумовлюють необхідність створення нової економічної системи, ядром якої є конкурентний механізм. Цей механізм, у поєднанні з державним регулюванням, має забезпечити ефективний розподіл ресурсів, прискорити економічне зростання та сприяти науково-технічному прогресу. Тому вкрай важливо дослідити та визначити особливості виникнення та розвитку конкурентних відносин в умовах мінливої економіки, забезпечити їх ефективність та дотримання вимог, а також розробити ефективну стратегію підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг в Україні.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки питання підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг набуває особливої актуальності. Посилення конкурентного тиску, зростання вимог споживачів до якості та сервісу, а також нестабільність зовнішнього середовища змушують підприємства шукати нові управлінські підходи до забезпечення стійкого розвитку. Особливо гостро ці виклики проявляються у діяльності малих підприємств, які мають обмежені фінансові, кадрові та організаційні ресурси.

Сфера ландшафтних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, сезонністю попиту та значною залежністю результатів діяльності від якості виконання робіт і взаємодії з клієнтами. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства формується не лише за рахунок вартості послуг, а й через ефективність управління, рівень клієнтського сервісу, репутацію та здатність підприємства утримувати постійних клієнтів. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження управлінських механізмів підвищення конкурентоспроможності саме у сфері послуг.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених проблемам конкурентоспроможності підприємств, більшість із них орієнтовані на

виробничі або великі за масштабами суб'єкти господарювання. Питання адаптації сучасних управлінських інструментів до умов функціонування малих підприємств сфери ландшафтного дизайну залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка практичних заходів підвищення конкурентоспроможності малого підприємства сфери ландшафтних послуг на основі вдосконалення системи управління, якості послуг і клієнтського сервісу.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких **завдань:**

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та особливостей її формування у сфері послуг;
- дослідити сучасні методи оцінки конкурентоспроможності підприємств;
- проаналізувати фінансово-економічні результати та конкурентні позиції ФОП Прокопенко Р.Ю.;
- виявити основні проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- сформувати стратегічні цілі підвищення конкурентоспроможності з використанням SMART-підходу;
- розробити практичні заходи щодо підвищення якості послуг і клієнтського сервісу;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних та управлінських механізмів підвищення конкурентоспроможності малого підприємства у сфері ландшафтного дизайну.

Методи дослідження, використані у роботі, включають: аналіз і синтез, порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи, SWOT-аналіз, табличний і графічний методи, а також прогнозні розрахунки економічної ефективності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до підвищення конкурентоспроможності малого підприємства сфери ландшафтних послуг шляхом поєднання стратегічного цілепокладання (SMART-підхід), стандартизації клієнтського сервісу та управління клієнтським досвідом з урахуванням сезонності попиту. На відміну від існуючих підходів, запропоновані рішення орієнтовані на підприємства малого бізнесу та не потребують значних фінансових інвестицій, що підвищує їх практичну придатність.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання розроблених пропозицій і рекомендацій у діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю. для підвищення конкурентоспроможності, стабілізації доходів та покращення фінансових результатів. Окремі положення роботи можуть бути використані іншими малими підприємствами сфери ландшафтних послуг.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи були оприлюдненні на IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Управлінські виклики та можливості розвитку малих підприємств у сфері ландшафтного дизайну» (м. Дніпро, 02–03 жовтня 2025 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 101 сторінка комп’ютерного тексту, робота містить 26 таблиць, 8 рисунків та 59 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання

Одним із важливих елементів ринкової економіки є економічна конкуренція, яка значною мірою впливає на результати діяльності суб'єктів господарювання. Саме конкуренція визначає умови функціонування підприємств на ринку, рівень ефективності використання ресурсів і можливості отримання доходів. У конкурентному середовищі підприємства змушені постійно вдосконалювати свою діяльність, шукати більш раціональні способи організації роботи та підвищувати якість товарів і послуг.

У сучасних умовах конкуренція розглядається не лише як боротьба між підприємствами за споживача, але й як чинник, що стимулює розвиток управлінських процесів. Прагнення зберегти або посилити свої позиції на ринку спонукає підприємства оптимізувати витрати, оновлювати технічну базу, покращувати організацію праці та впроваджувати нові підходи до управління. Особливо це актуально для підприємств сфери послуг, де рівень конкуренції значною мірою визначається якістю обслуговування, репутацією та здатністю враховувати потреби клієнтів. Економічна конкуренція виступає важливим чинником розвитку підприємств і ринку загалом. Вона стимулює підвищення ефективності діяльності, сприяє «раціональному використанню ресурсів і формує умови для сталого розвитку суб'єктів господарювання» [36]. Для підприємств, що функціонують у конкурентному середовищі, здатність адаптуватися до змін і своєчасно реагувати на вимоги ринку є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності.

Наукове тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства» еволюціонувало від ресурсно-економічного до стратегічно-інноваційного підходу. У працях М. Портера, І. Ансоффа, О. Амоші та інших авторів наголошується, що джерелом конкурентних переваг є ефективне управління, технологічні інновації та орієнтація на споживача (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор / джерело	Сутність визначення	Ключові акценти
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства зумовлена його здатністю створювати, розвивати й підтримувати конкурентні переваги, які забезпечують стабільний прибуток у довгостроковому періоді.	Джерела переваг: стратегія, інновації, ефективність управління.
І. Ансофф	Це здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом вибору відповідної конкурентної стратегії.	Гнучкість і стратегічна поведінка на ринку.
О. Амоша, В. Геєць	Конкурентоспроможність є інтегральною характеристикою, що відображає ефективність використання ресурсів, інноваційний потенціал і рівень організації виробництва.	Інноваційно-технологічний аспект, ефективність управління.
Л. Балабанова	Це спроможність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти, забезпечуючи при цьому прибутковість.	Маркетингова орієнтація, клієнтоцентричність.
С. Ілляшенко	Конкурентоспроможність – результат узгодженої дії технічних, економічних і соціальних факторів, що визначають позиції підприємства на ринку.	Системний, комплексний підхід.
Є. Князь, Т. Уніят	Це динамічна властивість підприємства, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів і відображає його потенціал до сталого розвитку.	Зв’язок із концепцією сталого розвитку.
Власне визначення автора	Конкурентоспроможність підприємства сфери послуг – це інтегральна здатність організації забезпечувати стабільну присутність на ринку, створюючи унікальну цінність для клієнта через ефективне управління ресурсами, персоналом і якістю сервісу.	Менеджерський, інноваційно-сервісний аспект.

Порівняльний аналіз підходів свідчить, що конкурентоспроможність – це багатовимірне поняття, яке охоплює не лише економічну ефективність, а й організаційно-управлінські, маркетингові та інноваційні чинники. У сучасних умовах господарювання воно стає визначальним критерієм успішності підприємства,

особливо у сфері послуг, де індивідуальність, репутація та гнучкість управлінських рішень відіграють вирішальну роль у забезпеченні ринкових переваг.

У сфері послуг, зокрема у ландшафтному дизайні, де функціонує ФОП Прокопенко Р.Ю., конкуренція набуває особливих рис. Її сутність полягає у боротьбі не лише за ціну, а й за індивідуальність, якість, естетику та інноваційність пропонованих рішень. Для підприємств такого типу конкурентоспроможність визначається не лише технічними чи фінансовими можливостями, а й рівнем сервісу, творчим підходом, швидкістю реагування на потреби клієнтів, а також ефективністю управлінських рішень. Саме тому у сучасних умовах конкурентоспроможність у сфері послуг є комплексною характеристикою, яка охоплює як економічні, так і соціально-психологічні аспекти діяльності підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства у загальному вигляді можна визначити як його спроможність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, досягати стабільного прибутку та розвиватися в довгостроковій перспективі [24]. Вона ґрунтується на здатності підприємства створювати цінності для споживачів, які перевищують пропозиції конкурентів.

Узагальнюючи підходи сучасних економістів, конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати у трьох взаємопов’язаних вимірах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні складові конкурентоспроможності підприємства

Рівень	Характеристика	Основні показники
1. Ресурсний	Визначає здатність підприємства раціонально використовувати матеріальні, фінансові, трудові й інформаційні ресурси	Фондоозброєність, оборотність активів, рівень технологічного оснащення
2. Організаційно-управлінський	Характеризує ефективність системи менеджменту, гнучкість прийняття управлінських рішень, якість персоналу	Рівень мотивації, компетентність управлінців, швидкість реакції на зміни
3. Маркетингово-споживчий	Відображає спроможність підприємства задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти	Частка ринку, лояльність клієнтів, рівень сервісу, ціна-якість

У контексті діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю. конкурентоспроможність формується через синергію економічних і творчих чинників. Підприємство працює в умовах високої варіативності клієнтських запитів, тому успішність залежить від вміння швидко адаптуватися, пропонувати індивідуальні рішення та підтримувати стабільну якість послуг. Ефективний менеджмент відіграє тут ключову роль – він дозволяє оптимізувати процеси планування, координації та контролю, формуючи конкурентну перевагу у вигляді гнучкості організаційної структури, персональної відповідальності виконавців та високої культури сервісу [14].

Сучасна парадигма конкурентоспроможності передбачає, що її рівень залежить не лише від здатності підприємства реагувати на зміни, а й від ініціативності у створенні нових ринкових можливостей. Для підприємств сфери послуг це означає перехід від традиційної конкуренції за замовлення до формування брендової впізнаваності, клієнтоорієнтованості та сталого розвитку.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою його потенціалу, управлінських здібностей і ринкової стратегії, що визначає його позиції в галузі та перспективи розвитку. Для підприємств типу ФОП Прокопенко Р.Ю. ключовими напрямами зміцнення конкурентних переваг виступають ефективний менеджмент, інноваційний підхід до надання послуг і персоналізована взаємодія з клієнтом.

Однією з ключових складових конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність готової продукції (послуг). Це багатовимірне поняття, що характеризує продукцію не лише за якісними, техніко-економічними, функціональними чи естетичними параметрами, а й за комерційними умовами реалізації – рівнем цін, формами сервісу, термінами виконання замовлень, системою післяпродажного обслуговування, логістичними та маркетинговими рішеннями [3].

Важливим індикатором конкурентоспроможності продукції виступає рівень споживчої задоволеності під час її експлуатації. Якщо товар або послуга повністю

відповідають очікуванням клієнта, підприємство отримує повторні замовлення, формує лояльність і зміцнює власну ринкову позицію.

Конкурентоспроможність товару (послуги) і підприємства взаємопов'язані. Підприємство, яке не здатне запропонувати продукт, що задовольняє потреби споживачів за співвідношенням "ціна–якість–цінність", втрачає конкурентні позиції. Водночас навіть якісний продукт не забезпечить довгострокового успіху без ефективного менеджменту, гнучкої цінової політики, професійного маркетингу й розвиненої системи комунікацій із клієнтами (рис. 1.1).

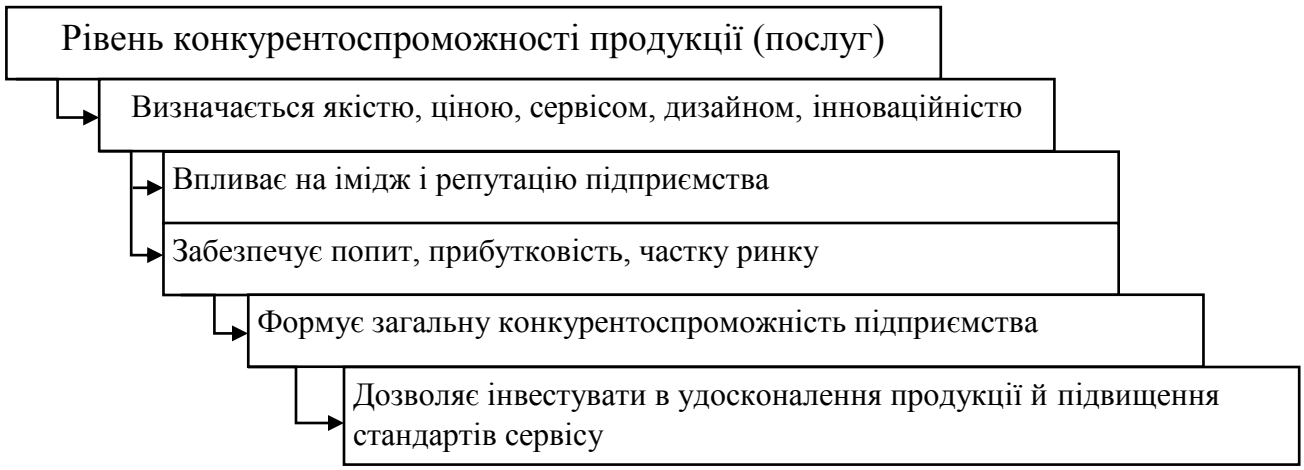

Рис. 1.1. Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та його продукції (послуг)

У сфері ландшафтного дизайну конкурентоспроможність послуг визначається поєднанням творчості, технологічної компетентності й високої культури обслуговування. Замовники оцінюють не лише кінцевий результат благоустрою, а й процес співпраці – своєчасність, прозорість кошторисів, професійність персоналу, гарантійне обслуговування [15]. Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємства в цій галузі можливе лише через якість і диференціацію пропозицій, персоналізацію сервісу та впровадження інноваційних дизайнерських і технічних рішень.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це результат синергії якості його продукції, ефективності менеджменту та гнучкості маркетингової стратегії. Для підприємств сфери послуг вона проявляється через репутацію, індивідуальний підхід і здатність підтримувати довгострокові відносини з клієнтами, що стає ключовою умовою стабільного розвитку в умовах високої ринкової динаміки.

Високий рівень конкурентоспроможності продукції та послуг є одним із найважливіших показників ефективності сучасної економіки. Для підприємств сфери послуг це поняття має особливе значення, адже саме воно визначає здатність організації залишатися затребуваною на ринку, швидко реагувати на зміну попиту й формувати довгострокові відносини з клієнтами [26]. Конкурентоспроможність товарів і послуг відображає не лише їхні об’єктивні економічні показники, а й сукупність споживчих властивостей, що забезпечують можливість успішно конкурувати з аналогічними пропозиціями на ринку.

У сучасній світовій практиці рівень конкурентоспроможності визначається системою взаємопов’язаних чинників, що охоплюють технічні, економічні, маркетингові та організаційні складові. На рисунку 1.2 наведено основні з них. Серед ключових факторів – сукупні витрати на закупівлю, транспортування, зберігання, обслуговування, ремонт, експлуатацію й утилізацію товарів, які формують ціну споживання й істотно впливають на економічну привабливість продукції. Не менш важливою є відповідність якості товарів і послуг вимогам ринку та очікуванням конкретних споживачів, адже саме якість залишається базовим критерієм довіри клієнтів.

Значну роль відіграє також здатність підприємства виконувати поставки в обсягах і термінах, що є зручними для замовника. Гнучкість і стабільність постачань підвищують задоволення споживачів і зміцнюють позиції підприємства на ринку. Додатково на рівень конкурентоспроможності впливає репутація компанії, її імідж і наявність аргументів, які підтверджують надійність організації як ділового партнера.

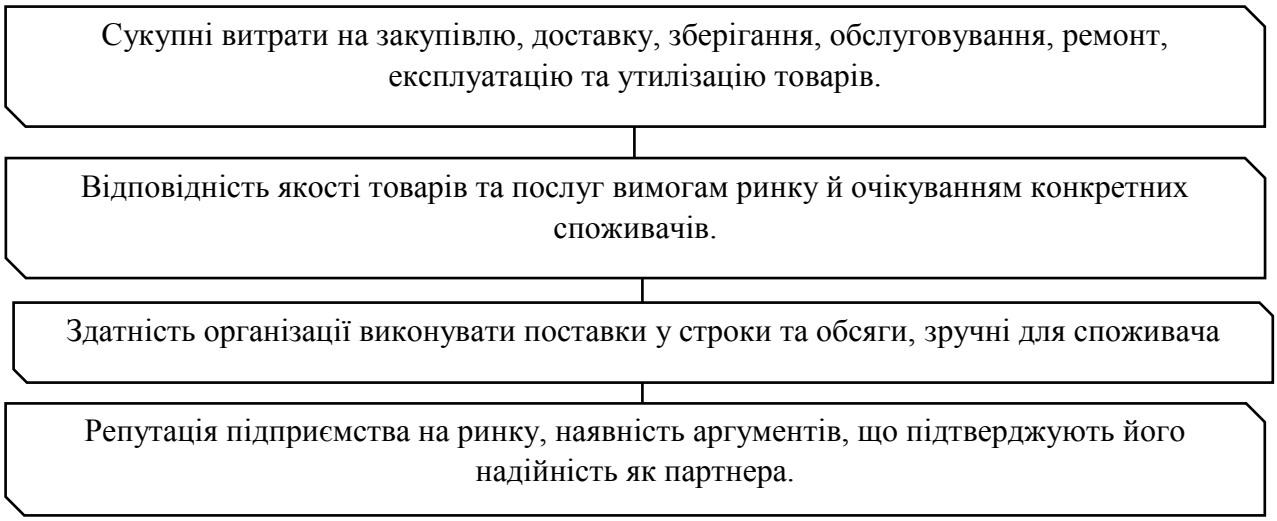

Рис. 1.2. Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності товарів та послуг

Крім базових чинників, важливу роль відіграють додаткові аспекти: рівень і якість сервісного обслуговування, ефективність організації продажів, активність рекламних кампаній, розвиток дилерських мереж, маркетингові дослідження, моніторинг ринку та заходи зі стимулювання збуту [42]. У сукупності всі ці елементи створюють систему, яка забезпечує не лише привабливість товару або послуги, а й стабільний розвиток підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища.

У процесі оцінювання конкурентоспроможності продукції за допомогою інтегрального показника якості важливо враховувати не лише техніко-економічні параметри виробу, а й імідж підприємства, що виступає потужним нематеріальним чинником формування ринкової переваги. Для цього доцільно застосовувати модель «ключ до душі клієнта», яка акцентує увагу на тому, що справжня конкурентоспроможність базується на здатності підприємства створювати емоційно-психологічну цінність для споживача.

У межах цієї моделі ключовими елементами є комфортність клієнта під час взаємодії з підприємством, зручність системи постачання, гнучкість та прозорість

системи оплати, а також якісне сервісне обслуговування під час використання продукції за її призначенням. Усі ці фактори формують довіру до бренду і забезпечують лояльність споживачів, що, своєю чергою, підвищує інтегральний показник конкурентоспроможності виробу.

Таким чином, високий рівень конкурентоспроможності визначається не лише відмінною якістю чи прийнятною ціною, а й загальною привабливістю для клієнта, який робить свідомий вибір на користь того виробника, що пропонує більше, ніж просто товар [11]. Для підприємств, що працюють на ринку споживчих товарів або послуг, ця складова має особливе значення, адже саме емоційний аспект взаємодії стає вирішальним чинником покупки.

Вибір критеріїв оцінки конкурентоспроможності має базуватися на принципах поведінкових наук, які досліджують мотиви, очікування та індивідуальні особливості споживачів. Оскільки споживачі щодня приймають безліч рішень щодо купівлі, центральним елементом моделі їхньої поведінки є пошук інформації про продукт і виробника. Напрямок цього пошуку визначається структурою попиту на продукцію – тобто набором потреб, які прагне задовольнити клієнт.

Отже, номенклатура критеріїв конкурентоспроможності має бути адекватною спектру реальних потреб споживачів, враховувати як раціональні, так і емоційні мотиви поведінки, а також відображати ступінь довіри до підприємства. Тільки за таких умов можна сформувати об’єктивну систему оцінювання, що дає змогу ефективно вимірювати конкурентні позиції підприємства на ринку й визначати напрями їхнього вдосконалення.

Піраміда потреб А. Маслоу є класичною моделлю, яка дозволяє систематизувати мотиваційні чинники споживацької поведінки. У сфері оцінки конкурентоспроможності товарів і послуг ця модель набуває прикладного характеру, оскільки дає змогу встановити, які саме рівні потреб споживача задовольняє продукція підприємства.

На рисунку 1.3 представлено адаптовану піраміду потреб у товарах і послугах, що враховує особливості сучасного ринку. Нижчі рівні піраміди відображають базові, утилітарні потреби, тоді як верхні щаблі пов’язані з емоційними, естетичними та соціальними аспектами вибору споживача.

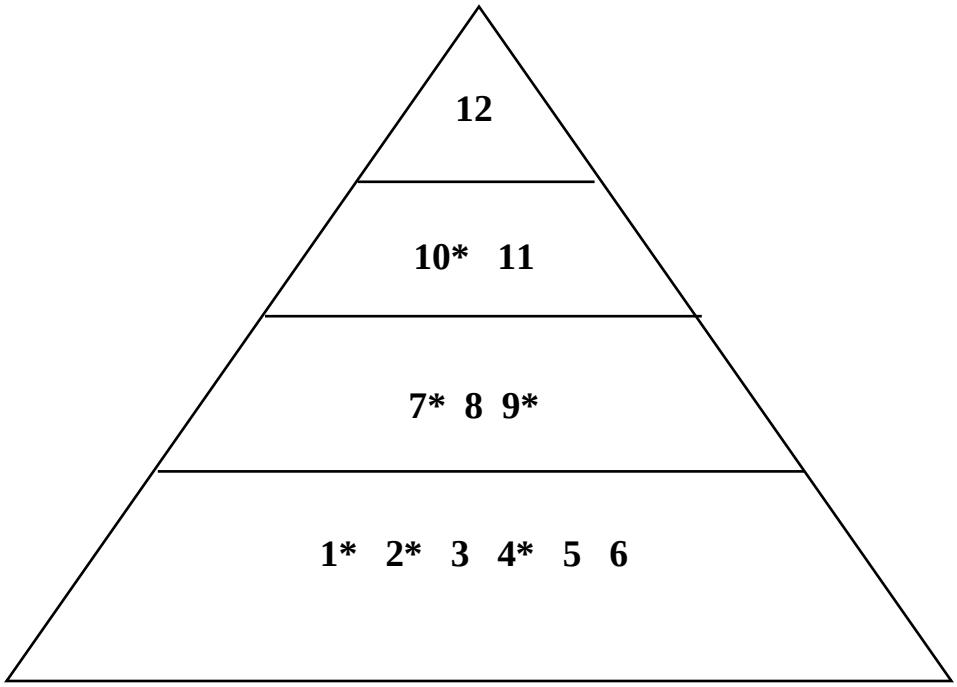

Рис. 1.3. Піраміда потреб у товарах та послугах

1 – фізіологічні потреби; 2 – безпека та здоров’я; 3 – потреба «не бути ошуканим»; 4 – корисність; 5 – урахування індивідуальних і групових особливостей; 6 – доступність (за коштами та часом); 7 – надійність; 8 – потреба в інформації про переваги товару; 9 – зручність; 10 – краса; 11 – різноманітність; 12 – соціальний імідж.

Як видно з рисунка, потреби 1, 2, 4, 7, 9, 10, позначені зірочкою, реалізуються за критерієм «рівень якості», тоді як потреба 6 відображає «ціну споживання», 2 – безпеку, 3 – справжність, 5 – соціальну адресність, 11 – новизну, 12 – соціальний імідж.

Варто зазначити, що через надзвичайне різноманіття товарів і послуг можливе перехрещення окремих критеріїв. Так, наприклад, показник «надійність автомобіля»

водночас є і критерієм його безпеки, а естетика дизайну може поєднуватися з новизною або соціальним іміджем.

Таким чином, адаптована піраміда Маслоу дає змогу глибше зрозуміти структуру споживчих потреб у контексті конкурентоспроможності продукції. Вона підкреслює, що ефективний товар чи послуга має задовольняти не лише базові, а й вищі соціально-психологічні потреби, забезпечуючи комплексну цінність для клієнта – від якості й зручності до емоційної задоволеності та престижу володіння.

Конкурентоспроможність товару безпосередньо залежить від тих його властивостей, які мають значення для споживача та забезпечують задоволення його конкретних потреб. Усі характеристики продукції, що виходять за межі цих очікувань, не впливають на її ринкову привабливість і, відповідно, не враховуються при визначенні рівня конкурентоспроможності [17]. Більше того, перевищення нормативних вимог або стандартів, якщо воно не несе для покупця додаткової користі, може мати протилежний ефект – зниження конкурентоспроможності через зростання ціни без відповідного приросту споживчої цінності. У такому разі продукція сприймається покупцем як економічно необґрунтовано дорога.

Оцінка та дослідження конкурентоспроможності товару або послуги повинні бути безперервним і систематичним процесом, що супроводжує всі етапи життєвого циклу продукту – від розроблення і запуску у виробництво до виходу на ринок і зняття з реалізації. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти момент, коли рівень конкурентоспроможності починає знижуватися, та приймати відповідні управлінські рішення: модернізувати товар, удосконалити його дизайн чи технологію, диференціювати під нові сегменти ринку або поступово зняти з виробництва. Водночас передчасне оновлення продукції, коли попередня модель ще не втратила свої конкурентні позиції, є економічно невиправданим, адже це призводить до нераціонального використання ресурсів.

Підтримання конкурентоспроможності на бажаному рівні потребує кількісного вимірювання. Без такої оцінки будь-які управлінські заходи залишатимуться

декларативними, оскільки не матимуть чітко визначеної мети й можливості об’єктивного контролю. Вихідним етапом у процесі оцінювання є постановка цілей аналізу. Якщо мета полягає у визначенні позицій конкретного товару відносно аналогів, доцільним є порівняльний аналіз за основними характеристиками. Якщо ж дослідження спрямоване на оцінювання перспектив збуту на певному ринку, тоді потрібно враховувати динаміку попиту, тенденції законодавчих змін, дії конкурентів і структуру ринку.

Після вибору продукції для аналізу визначаються параметри оцінки, що відповідають споживчим критеріям вибору. Порівняння проводиться за сукупністю технічних, економічних і експлуатаційних показників, аби з’ясувати, наскільки фактичні параметри товару наближені до вимог і очікувань покупців.

Номенклатура параметрів, які використовуються при оцінюванні конкурентоспроможності, визначається повними витратами споживача на придбання та експлуатацію продукції. До таких витрат входять одноразові витрати (ціна покупки, транспортування, встановлення) і поточні витрати (обслуговування, ремонт, енергоспоживання, знос). Саме співвідношення цих витрат і отриманого корисного ефекту формує кінцеву оцінку споживчої вигоди.

Для практичної оцінки можуть застосовуватися диференційні, комплексні та спеціальні методи. Один із поширених підходів – графічне зображення середніх економічних показників за основними технічними параметрами чи споживчими властивостями продукції [26]. Такі графіки дають змогу порівняти різні моделі в межах однієї категорії товарів, визначити оптимальні співвідношення ціни, якості та функціональності, а також виявити потенційні напрями вдосконалення.

У підсумку, системна оцінка конкурентоспроможності дає підприємству можливість прогнозувати життєвий цикл продукції, своєчасно реагувати на зміни кон’юнктури та ефективно управляти власними ринковими позиціями.

Головним елементом механізму забезпечення конкурентоспроможності будь-якого продукту є джерела конкурентних переваг, які визначають його унікальність

на ринку. Як зазначав М. Портер, позиції підприємства в галузі визначаються саме конкурентною перевагою, що може проявлятися у двох базових формах – низькі витрати та диференціація.

Перша форма – перевага за витратами – передбачає здатність компанії розробляти, виготовляти та реалізовувати товари з меншими витратами, ніж конкуренти, при цьому зберігаючи порівнянну якість. Така стратегія орієнтована на цінову конкурентоспроможність і ефективне використання ресурсів. Друга форма – диференціація – базується на створенні доданої споживчої цінності, що може бути виражена в унікальних характеристиках продукту, особливостях його дизайну, новаторських технологіях, рівні сервісу чи іміджі бренду. У сучасних умовах саме поєднання цих двох підходів – помірних витрат і високої якості – забезпечує підприємству стійкі конкурентні позиції.

Результати оцінки конкурентоспроможності дозволяють виробнику обрати оптимальні шляхи підвищення привабливості продукції, представлені на рис. 1.4.

<table>
<tr><td colspan="2">вдосконалення складу комплектуючих виробів</td><td colspan="2">підвищення якості використовуваних матеріалів, сировини й напівфабрикатів</td></tr>
<tr><td>впровадження нових методів випробувань</td><td>удосконалення технології виготовлення продукції</td><td>системи контролю якості на всіх етапах виробництва</td><td>оптимізація логістичних процесів</td></tr>
<tr><td>перегляд цінової політики на продукцію</td><td>ціноутворення на ремонтні послуги</td><td colspan="2">цін на послуги від служби обслуговування;</td></tr>
<tr><td colspan="4">раціоналізація системи реалізації товарів і послуг на ринку, підвищення ефективності збутової мережі</td></tr>
<tr><td colspan="4">розвиток системи стимулювання постачальників для забезпечення стабільності якості та своєчасності постачань</td></tr>
<tr><td>диверсифікація імпортної структури</td><td colspan="3">розширення асортименту імпортованих матеріалів, комплектуючих і послуг, що сприяє підвищенню гнучкості виробництва</td></tr>
</table>

Рис. 1.4. Шляхи підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг

Підвищення конкурентоспроможності має здійснюватися комплексно, з урахуванням специфіки підприємства, галузі та національної економіки загалом. Для

підприємств сфери послуг це означає необхідність поєднання якісного сервісу, раціональної організації бізнес-процесів і активного маркетингового позиціонування.

Таким чином, конкурентоспроможність продукції та послуг виступає ключовою передумовою комерційного успіху й визначальним чинником експортного потенціалу підприємства. Вона формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів – від техніко-технологічних параметрів і відповідності ринковому попиту до комерційних і організаційних умов реалізації.

Водночас частина параметрів, що впливають на конкурентоспроможність, залишається невизначеною або складною для кількісного вимірювання, особливо з позиції споживача. Тому актуальним завданням наукових досліджень є розроблення сучасних методик оцінки конкурентоспроможності, які б дозволяли оперативно визначати конкурентну позицію продукції підприємства в будь-який момент часу, враховуючи як ринкові, так і неринкові фактори впливу [16]. Це створить підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечить підприємству стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

У сучасній ринковій економіці конкурентоспроможність підприємства виступає ключовою умовою його стабільного функціонування та розвитку. Вона відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно діяти в умовах постійних змін зовнішнього середовища, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж конкуренти. Конкурентоспроможність формується як на рівні окремих товарів і послуг, так і на рівні підприємства загалом, охоплюючи якість продукції, цінову політику, систему менеджменту, маркетинг, імідж та організаційну культуру.

Визначальним чинником конкурентоспроможності є ефективний менеджмент, який забезпечує узгодженість усіх елементів діяльності – від виробництва та логістики до маркетингових стратегій і післяпродажного обслуговування. Конкурентоспроможність продукції, своєю чергою, зумовлюється відповідністю її

характеристик запитам споживачів, економічною доцільністю використання, рівнем сервісу, а також соціально-психологічними аспектами сприйняття бренду.

У межах дослідження було з’ясовано, що оцінювання конкурентоспроможності має проводитися постійно, із прив’язкою до етапів життєвого циклу товару чи послуги. Це дає змогу своєчасно виявляти зниження конкурентних позицій, здійснювати модернізацію, переорієнтацію ринку або впроваджувати нові рішення.

Особливу роль відіграють джерела конкурентних переваг, визначені М. Портером – низькі витрати та диференціація, – які можуть бути реалізовані через оптимізацію виробництва, удосконалення технологій, підвищення якості та створення унікальної цінності для клієнта. Підвищення конкурентоспроможності можливе лише за комплексного підходу, який охоплює технічні, економічні, організаційні та соціально-психологічні чинники.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це багатофакторна та динамічна характеристика, що відображає рівень ефективності використання ресурсів, здатність до інновацій, адаптивність до ринкових змін і спрямованість на задоволення потреб споживачів. Для підприємств сфери послуг підвищення конкурентоспроможності передбачає поєднання якості сервісу, оптимізації витрат, професійного менеджменту та формування позитивного іміджу, що в сукупності забезпечує довгострокову стійкість і розвиток у конкурентному середовищі.

1.2. Роль ефективного менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств послуг

У сучасній економіці ефективний менеджмент розглядається як ключова умова формування конкурентних переваг підприємства. Він забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних рішень, спрямованих на досягнення головної мети – стабільного функціонування та розвитку в динамічному ринковому

середовищі. Ефективність менеджменту у сфері послуг набуває особливого значення, адже саме управління якістю сервісу, людськими ресурсами та комунікацією із клієнтами визначає успіх підприємства.

Менеджмент у сфері послуг характеризується орієнтацією не лише на матеріальний результат, а й на цінність взаємодії зі споживачем. Тут важливо не лише створити послугу, а забезпечити задоволення від її отримання. Відповідно, ефективний менеджмент у сервісній діяльності має бути спрямований на інтеграцію матеріальних, трудових, інформаційних та емоційних ресурсів у єдину систему управління [39].

Таблиця 1.3

Основні підходи до розуміння ефективного менеджменту в сучасній економіці

Автор / школа менеджменту	Сутність підходу	Значення для підприємств сфери послуг
Ф. Тейлор, Г. Емерсон (класична школа)	Раціоналізація праці, підвищення продуктивності через стандартизацію процесів	Дає змогу структурувати сервісні процеси та уникати дублювання функцій
Е. Мейо, М. Фоллетт (школа людських відносин)	У центрі управління – людина, її мотивація, психологічний клімат і спілкування	Особливо актуально для підприємств, де якість послуги залежить від персоналу
П. Друкер (неокласичний підхід)	Менеджмент – це мистецтво досягати результатів через інших людей; ефективність визначається продуктивністю управлінських рішень	Важливо для сервісних компаній, де основним ресурсом є знання і комунікація
М. Портер (стратегічний підхід)	Ефективність менеджменту визначається здатністю створювати та підтримувати конкурентні переваги	Дає змогу сервісним підприємствам визначати унікальну ринкову позицію
Сучасні теорії (Agile, Lean, TQM)	Гнучкість, командна взаємодія, орієнтація на якість і клієнта	Забезпечують швидку адаптацію підприємства до змін ринку та потреб клієнтів

Ефективний менеджмент – це не лише результат раціонального використання ресурсів, а система управлінських дій, що формує довіру клієнтів, підвищує якість обслуговування та забезпечує стійкість бізнесу. На підприємствах сфери послуг він проявляється через вміння керівництва поєднувати стратегічне бачення з високою якістю щоденних операцій.

До ключових складових ефективного менеджменту належать:

- стратегічне планування, що визначає місію, бачення та цілі розвитку підприємства;
- операційне управління, спрямоване на раціональне використання ресурсів;
- мотиваційний менеджмент, який формує залученість персоналу;
- система контролю і моніторингу результатів, що забезпечує гнучкість та відповідальність управлінських рішень.

Особливість ефективного менеджменту у сфері послуг полягає в його орієнтації на людину – як працівника, так і клієнта. Від рівня задоволення споживача залежить повторний попит і репутація компанії, а отже, управління людськими ресурсами та якістю сервісу стає центральним елементом менеджменту. Структура ефективного менеджменту у сфері послуг представлена на рис. 1.5.

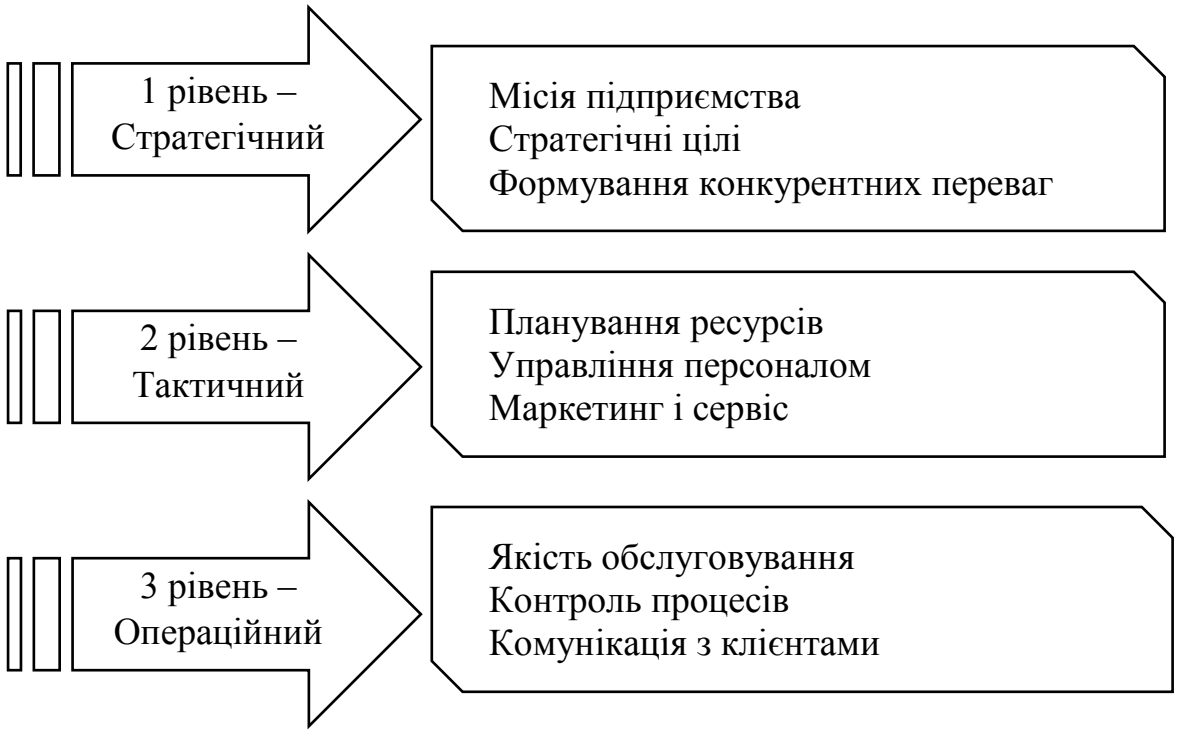

Рис. 1.5. Структура ефективного менеджменту у сфері послуг

Таким чином, ефективний менеджмент у сучасній економіці є синергетичною системою, що поєднує управлінські, соціальні та інноваційні аспекти діяльності підприємства. Для підприємств сфери послуг його роль полягає у забезпеченні

високої якості сервісу, гнучкості організаційних структур і сталих конкурентних позицій у мінливому ринковому середовищі.

Сфера послуг у сучасній економіці є одним із найбільш динамічних і конкурентних секторів, що потребує особливих підходів до управління. На відміну від виробничої діяльності, де основою виступає матеріальний продукт, у сервісній сфері об’єктом управління є процес взаємодії між виконавцем і споживачем, у якому формується кінцевий результат – послуга. Відтак ефективність менеджменту визначається не лише технологічними чи економічними показниками, а й якістю комунікації, рівнем персональної відповідальності персоналу, організацією сервісного процесу [23].

Послуги мають низку специфічних характеристик – нематеріальність, невіддільність від джерела надання, варіативність та незбережуваність, – які формують принципово інші підходи до управління. Ці властивості зумовлюють необхідність розвивати системи управління якістю, орієнтовані на клієнта, а також створювати організаційні структури з високим рівнем комунікації та гнучкості.

Таблиця 1.4

Відмінності менеджменту у виробничій та сервісній сферах

Критерій порівняння	Виробничі підприємства	Підприємства сфери послуг
Об’єкт управління	Матеріальний продукт	Процес взаємодії з клієнтом
Основний результат діяльності	Готовий виріб	Емоційна та функціональна цінність для клієнта
Характер продукції	Вимірюваний, стандартизований	Індивідуалізований, залежить від клієнта
Участь споживача	Опосередкована, після завершення виробництва	Безпосередня під час надання послуги
Критерій якості	Відповідність технічним стандартам	Задоволення очікувань споживача
Основний ресурс	Сировина, техніка, технології	Людський капітал, комунікація, довіра
Система контролю	Формалізована, стандартизована	Гнучка, базується на зворотному зв’язку клієнтів
Ключова компетенція	Виробнича ефективність	Якість обслуговування і клієнтоорієнтованість

Ефективний менеджмент у сфері послуг передбачає високий рівень взаємодії між керівництвом, персоналом і клієнтами. На відміну від традиційних моделей

управління, орієнтованих на процеси, сервісний менеджмент фокусується на людському факторі – задоволенні потреб споживача, підтриманні позитивного іміджу підприємства та формуванні довіри до бренду.

Однією з ключових особливостей є суб'єктивність оцінки результатів діяльності: якість послуги визначається не стільки технічними показниками, скільки сприйняттям клієнта. Тому завдання менеджменту полягає у створенні таких умов, за яких споживач відчуває цінність, комфорт і увагу до своїх потреб.

Крім того, у сервісному секторі особливого значення набуває управління знаннями, емоціями та комунікацією. Кожен працівник є не просто виконавцем, а представником підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність (рис. 1.6). Ефективна система менеджменту у сфері послуг повинна передбачати мотивацію персоналу, навчання, створення корпоративної культури сервісу та впровадження сучасних цифрових технологій управління взаєминами з клієнтами (CRM-системи, автоматизовані системи оцінки якості, онлайн-зворотний зв'язок тощо).

Рис. 1.6. Особливості системи менеджменту у сфері послуг

Таким чином, менеджмент у сфері послуг – це не лише управління процесами надання сервісу, а комплексна система соціально-економічної взаємодії, що поєднує професіоналізм персоналу, технологічну підтримку та клієнтоорієнтовану філософію бізнесу [52]. Ефективність управління тут визначається здатністю підприємства створювати позитивний досвід споживання послуги, забезпечувати високу якість обслуговування й водночас підтримувати економічну стійкість та інноваційний розвиток.

Ефективний менеджмент є визначальним чинником формування конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Його головна роль полягає у спрямуванні ресурсів, потенціалу персоналу та інноваційних можливостей на досягнення конкурентних переваг. У сфері послуг, де вирішальне значення мають якість обслуговування та задоволення клієнтів, менеджмент стає не лише організаційною, а й стратегічною функцією управління успіхом підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства в значній мірі визначається якістю управлінських рішень, що забезпечують його адаптивність до змін зовнішнього середовища. Менеджмент, який орієнтований на споживача, формує систему постійного вдосконалення, підтримуючи баланс між економічною ефективністю, якістю сервісу та інноваційним розвитком (табл. 1.5).

У межах сервісної діяльності менеджмент виконує інтегруючу функцію, поєднуючи матеріальні, трудові та інформаційні ресурси для створення унікальної цінності для клієнта. Основним завданням є забезпечення гнучкості організаційної системи, яка дозволяє швидко реагувати на зміну ринкової кон’юнктури, технологічних тенденцій та очікувань споживачів.

Ефективне управління конкурентоспроможністю базується на кількох ключових принципах: орієнтація на клієнта – усі управлінські рішення спрямовані на підвищення рівня задоволеності споживачів; інноваційність – постійне вдосконалення процесів, сервісів і продуктів; гнучкість – швидка реакція на зміни зовнішнього середовища; системність – взаємопов’язане управління всіма

напрямами діяльності підприємства; соціальна відповідальність – формування позитивного іміджу підприємства як етичного й клієнтоорієнтованого партнера.

Таблиця 1.5

Взаємозв'язок напрямів менеджменту та конкурентних переваг підприємства сфери послуг

Напрям менеджменту	Зміст управлінського впливу	Основний результат для конкурентоспроможності
Стратегічний менеджмент	Формування місії, цілей і конкурентної стратегії підприємства	Забезпечення довгострокової стабільності та унікальної ринкової позиції
Операційний менеджмент	Раціоналізація процесів надання послуг, оптимізація витрат і часу виконання	Підвищення продуктивності, зменшення собівартості, покращення сервісу
Кадровий менеджмент	Підбір, навчання, мотивація та розвиток персоналу	Зростання професіоналізму працівників і лояльності клієнтів
Інноваційний менеджмент	Впровадження нових технологій, автоматизація управлінських і сервісних процесів	Підвищення гнучкості, інноваційності та конкурентних переваг
Маркетинговий менеджмент	Дослідження ринку, управління попитом і споживацькою поведінкою	Формування позитивного іміджу та розширення клієнтської бази
Фінансовий менеджмент	Планування і контроль витрат, інвестицій, прибутковості	Забезпечення фінансової стійкості й ресурсного потенціалу для розвитку
Менеджмент якості	Впровадження стандартів якості, оцінка рівня задоволеності клієнтів	Підвищення довіри споживачів, посилення ринкової репутації

Аналіз даних таблиці свідчить, що жоден із напрямів менеджменту не може забезпечити конкурентоспроможність підприємства ізольовано. Лише їх комплексна взаємодія формує цілісну систему управління, яка поєднує стратегічне бачення, організаційну ефективність, фінансову стабільність і клієнтоорієнтованість.

Для підприємств сфери послуг ключового значення набувають стратегічний, кадровий і менеджмент якості, оскільки саме вони забезпечують довгострокову лояльність клієнтів, позитивну репутацію та здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку.

Отже, конкурентоспроможність сервісного бізнесу залежить від того, наскільки ефективно менеджмент інтегрує всі елементи управління в єдину систему, орієнтовану на споживача, якість та інноваційний розвиток.

Роль менеджменту у формуванні конкурентних переваг підприємства сфери послуг схематично представлено на рис. 1.7.

Рис. 1.7. Роль менеджменту у формуванні конкурентних переваг підприємства сфери послуг

Таким чином, ефективний менеджмент є ключовою детермінантою конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Він забезпечує цілісність організаційної системи, сприяє інтеграції ресурсів і створенню довгострокових конкурентних переваг. У сучасних умовах менеджмент виступає не лише як функція управління, а як інструмент стратегічного розвитку, який визначає здатність підприємства бути гнучким, інноваційним і клієнтоорієнтованим [30].

Ефективний менеджмент у сфері послуг базується на реалізації управлінських механізмів, що забезпечують узгодженість усіх процесів – від стратегічного

планування до контролю якості обслуговування. Основним завданням таких механізмів є перетворення управлінських рішень у практичні дії, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

До складу управлінських механізмів входять організаційні, економічні, соціально-психологічні та інформаційні інструменти, що формують систему ефективного функціонування підприємства. Їхня дія забезпечує гнучкість реагування на зміни ринку, зростання якості сервісу та посилення клієнтоорієнтованості.

У таблиці 1.6 узагальнено основні типи механізмів реалізації ефективного менеджменту, визначено їх зміст і наведено приклади практичних інструментів, що використовуються для підвищення результативності управління.

Таблиця 1.6

Складові механізму реалізації ефективного менеджменту на підприємствах сфери послуг

Тип механізму	Основний зміст	Практичні інструменти реалізації
Організаційний	Формування структури управління, розподіл повноважень, координація взаємодії підрозділів	Створення сервісних центрів, гнучкі структури управління, регламенти комунікацій
Економічний	Управління витратами, ціноутворення, фінансова мотивація, оптимізація використання ресурсів	Бюджетування, KPI, система преміювання, аутсорсинг допоміжних процесів
Соціально-психологічний	Формування корпоративної культури, розвиток комунікацій, мотивація персоналу	Коучинг, тімбілдинг, внутрішні тренінги, система нематеріального стимулювання
Інформаційний	Забезпечення доступу до управлінської, клієнтської та ринкової інформації	CRM-системи, ERP-платформи, електронний документообіг, аналітичні панелі
Інноваційно-управлінський	Запровадження сучасних методів менеджменту та цифрових технологій	Lean, Agile, TQM, Kaizen, ISO 9001, Design Thinking
Маркетингово-комунікаційний	Управління іміджем, репутацією та взаємодією з клієнтами	PR-кампанії, програми лояльності, опитування задоволеності, SMM-комунікації

Ефективність менеджменту у сфері послуг визначається не лише якістю управлінських рішень, а й тим, наскільки узгоджено функціонують усі механізми управління. Успішне підприємство формує систему, у якій організаційні, економічні,

соціальні, інформаційні та інноваційні інструменти діють як єдиний організм, забезпечуючи стабільність, якість сервісу та гнучкість реагування на зміни ринку.

Для досягнення високих конкурентних позицій підприємствам сфери послуг необхідно застосовувати комплексний підхід, що поєднує матеріальні, кадрові, фінансові й комунікаційні ресурси.

Аналіз наведених у таблиці механізмів показує, що результативність менеджменту у сфері послуг ґрунтується на інтеграції різних управлінських підходів. Організаційні механізми формують структуру управління та координацію процесів, економічні – забезпечують ресурсну збалансованість, соціально-психологічні – мотивацію персоналу, а інформаційні – оперативність і прозорість комунікацій [7].

Важливою тенденцією сучасного сервісного менеджменту є впровадження інноваційно-управлінських моделей (TQM, Lean, Agile, Kaizen), які поєднують клієнтоорієнтованість із постійним удосконаленням процесів. Отже, ефективність системи менеджменту визначається гармонійною взаємодією всіх механізмів, що в комплексі формують здатність підприємства до саморозвитку, інноваційності та стабільного зміцнення конкурентних позицій.

Реалізація ефективного менеджменту можлива через використання сучасних управлінських моделей, які орієнтовані на клієнта, гнучкість процесів і якість обслуговування:

- Модель TQM (Total Quality Management) – система всеосяжного управління якістю, у межах якої кожен працівник відповідає за кінцевий результат.
- Модель Lean-менеджменту – спрямована на усунення втрат, підвищення цінності для клієнта та скорочення часу обслуговування.
- Agile-менеджмент – орієнтований на гнучке управління командами, швидку реакцію на зміни та адаптацію до індивідуальних потреб клієнта.

- CRM-модель (Customer Relationship Management) – система управління відносинами з клієнтами, що забезпечує персоналізований сервіс і підвищення лояльності.
- Kaizen-підхід – концепція безперервного вдосконалення процесів і залучення персоналу до підвищення якості сервісу [18].

Кожна з цих моделей спрямована на підвищення продуктивності, зниження витрат і поліпшення клієнтського досвіду, що безпосередньо підсилює конкурентні переваги підприємства.

Механізми реалізації ефективного менеджменту у сфері послуг є комплексом взаємопов'язаних інструментів, які забезпечують інтеграцію ресурсів, персоналу та технологій в єдину систему управління. Їх ефективність проявляється через підвищення рівня сервісу, поліпшення внутрішніх процесів та забезпечення конкурентних переваг. Застосування сучасних управлінських моделей – TQM, Lean, Agile, CRM, Kaizen – дозволяє сервісним підприємствам оперативно реагувати на ринкові зміни, забезпечувати стабільну якість обслуговування та підвищувати цінність для клієнта. Таким чином, ефективний менеджмент у сфері послуг є ключовим інструментом стратегічного розвитку, який поєднує інновації, якість і клієнтоорієнтованість у єдину управлінську філософію.

У сучасних умовах господарювання ефективний менеджмент є не просто функцією управління, а системною основою формування конкурентних переваг підприємства. Його роль полягає у забезпеченні збалансованої взаємодії всіх підсистем організації – виробничої, фінансової, маркетингової, кадрової та інноваційної – у єдиному стратегічному просторі.

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної динамічної системи, в якій результат кожного управлінського рішення впливає на загальний рівень конкурентоспроможності.

Для підприємств сфери послуг системний менеджмент має особливе значення, оскільки саме узгодженість процесів – від контакту з клієнтом до післяпродажного

супроводу – створює додану цінність для споживача. У цьому контексті ключовими принципами системного управління виступають: інтеграція функцій управління (планування, мотивація, організація, контроль); єдність стратегічних і тактичних цілей; зворотний зв'язок із клієнтом як джерело вдосконалення сервісу; орієнтація на безперервне поліпшення процесів.

Таким чином, системний підхід до менеджменту забезпечує підприємству здатність адаптуватися до ринкових змін, ефективно використовувати ресурси та створювати довгострокові конкурентні переваги.

Ефективний менеджмент у сфері послуг є не лише чинником короткострокової результативності, а й основою сталого розвитку підприємства. Він дозволяє поєднати економічну доцільність, соціальну відповідальність і екологічну збалансованість діяльності.

Завдяки грамотному управлінню підприємство може досягти стабільного зростання навіть у мінливому ринковому середовищі. Це забезпечується через:

– оптимізацію бізнес-процесів і підвищення продуктивності праці;

– запровадження інноваційних технологій управління та цифрових інструментів;

– розвиток персоналу та корпоративної культури;

– посилення партнерських і клієнтських зв'язків [14].

Сталий розвиток підприємства у сфері послуг визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю зберігати конкурентні позиції шляхом постійного вдосконалення сервісу, створення нових форматів обслуговування та формування позитивного іміджу. Отже, ефективний менеджмент виступає фундаментом довготривалої ринкової стабільності, який забезпечує підприємству гнучкість, інноваційність і соціальну відповідальність.

Результати теоретичного аналізу дають підстави виділити низку ключових факторів, які визначають вплив менеджменту на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг (табл. 1.7).

Узагальнення ключових факторів свідчить, що менеджмент безпосередньо формує рівень конкурентоспроможності підприємства через взаємодію стратегічних, економічних, кадрових та інноваційних елементів.

Таблиця 1.7

Ключові фактори впливу ефективного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг

Група факторів	Зміст впливу на конкурентоспроможність
Стратегічні	Визначення місії, бачення, цілей; формування конкурентної стратегії; прогнозування ринкових тенденцій
Організаційні	Формування гнучкої структури управління, делегування повноважень, оптимізація взаємодії підрозділів
Економічні	Підвищення ефективності використання ресурсів, управління витратами, системи мотивації персоналу
Маркетингові	Удосконалення комунікацій, формування позитивного іміджу, адаптація послуг до потреб клієнтів
Кадрові	Професійний розвиток персоналу, підвищення кваліфікації, формування команди, орієнтованої на результат
Інноваційні	Впровадження нових технологій, цифрових рішень, автоматизація управлінських процесів
Соціально-психологічні	Підтримка корпоративної культури, розвиток мотивації, покращення комунікацій та клімату в колективі
Інформаційні	Використання сучасних систем аналітики, CRM і ERP, обмін знаннями всередині організації

Для підприємств сфери послуг вирішальним є ефективне управління людськими ресурсами, маркетинговими комунікаціями та якістю сервісу – саме ці складові створюють основу для довгострокової клієнтської лояльності [47]. Отже, ефективний менеджмент є центральною ланкою між потенціалом підприємства і його конкурентними можливостями, забезпечуючи не лише поточну ефективність, а й стратегічну стабільність розвитку у мінливому ринковому середовищі.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що ефективний менеджмент виступає центральним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, адже саме він визначає здатність організації адаптуватися до ринкових змін, підтримувати високу якість сервісу та створювати додану цінність для клієнта.

Результативне управління у сервісному секторі передбачає системне поєднання стратегічного бачення, гнучкої організаційної структури, мотивованого персоналу та інноваційних методів управління. Успіх підприємств послуг значною мірою залежить від синергії між людським капіталом, технологічним розвитком і якістю управлінських рішень.

Застосування сучасних управлінських концепцій – TQM, Lean, Agile, CRM, Kaizen – забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, скорочення витрат і зростання задоволеності клієнтів. У цьому контексті ефективний менеджмент виступає не лише засобом координації діяльності, а інструментом стратегічного розвитку, який забезпечує стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, роль ефективного менеджменту у підвищенні конкурентоспроможності полягає в тому, що він формує основу для інноваційного розвитку, стабільності та довготривалої клієнтоорієнтованості, що є вирішальними умовами успішного функціонування підприємств сфери послуг у сучасній економіці.

1.3. Теоретичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції оцінювання рівня конкурентоспроможності є необхідним інструментом стратегічного управління. Воно дозволяє підприємству визначити свої сильні й слабкі сторони, порівняти позиції з конкурентами, обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як інтегральна характеристика, що відображає здатність організації створювати і реалізовувати продукт або послугу, привабливу для споживача, на основі раціонального використання ресурсів.

Відповідно, оцінювання конкурентоспроможності – це процес вимірювання рівня переваг підприємства відносно конкурентів за допомогою певної системи показників, що відображають його потенціал, ефективність управління та ринкові результати.

Оцінювання конкурентоспроможності дає змогу:ідентифікувати конкурентні переваги та загрози; визначити стратегічну позицію підприємства на ринку; виявити чинники, що впливають на ефективність діяльності; обґрунтувати напрями підвищення ефективності менеджменту; здійснювати моніторинг змін у конкурентному середовищі [20].

Для підприємств сфери послуг особливого значення набувають нематеріальні показники, які відображають якість сервісу, задоволеність клієнтів, імідж підприємства, рівень персоналізації послуг. На відміну від промислових підприємств, тут конкурентоспроможність часто базується не на техніко-економічних параметрах, а на поведінкових, соціальних і психологічних факторах сприйняття споживача.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на різних теоретичних підходах, кожен із яких має власну логіку, набір критеріїв і методологічні інструменти. Для підприємств сфери послуг особливо важливо обирати ті підходи, які враховують нематеріальний характер продукції, роль персоналу, клієнтські очікування та рівень довіри споживача. Таблиця 1.8 систематизує основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, визначає їх сутність, переваги та обмеження.

Аналіз теоретичних підходів свідчить, що комплексна оцінка конкурентоспроможності має спиратися на інтеграцію ресурсного, ринкового та інноваційного підходів. Лише поєднання кількісних і якісних показників дозволяє отримати повну картину ринкових позицій підприємства. Для сфери послуг важливо, щоб система оцінювання враховувала людський фактор, якість сервісу, рівень

задоволеності клієнтів і корпоративну репутацію [49]. Саме це забезпечує достовірність оцінки та її практичну цінність для управлінських рішень.

Таблиця 1.8

Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Підхід	Сутність	Ключові індикатори	Переваги	Обмеження
Ресурсний	Аналізує забезпеченість підприємства ресурсами та ефективність їх використання	Рівень фондовіддачі, продуктивність праці, оборотність капіталу	Дає змогу оцінити потенціал підприємства	Не враховує ринкові позиції та зовнішні чинники
Функціональний	Оцінює конкурентоспроможність за ефективністю виконання функцій управління	Рівень організації, планування, контролю, мотивації	Визначає внутрішні резерви підвищення ефективності	Важко кількісно виміряти якісні характеристики
Ринковий	Порівнює позиції підприємства з конкурентами за часткою ринку, іміджем, ціною, якістю	Частка ринку, рівень задоволеності клієнтів, ціна, якість послуг	Орієнтований на споживача	Нестабільність зовнішніх умов знижує точність оцінки
Інтегральний	Комплексна оцінка конкурентоспроможності на основі агрегованих показників	Зведений індекс конкурентоспроможності	Системність і гнучкість	Потребує якісних даних і суб’єктивного зважування показників
Інноваційний	Враховує здатність підприємства до впровадження нових технологій і сервісів	Частка інноваційних продуктів, рівень цифровізації, R&D-витрати	Підходить для сучасних підприємств послуг	Вимагає довгострокового аналізу

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є важливим елементом системи стратегічного менеджменту, оскільки воно дозволяє визначити реальне положення суб’єкта господарювання на ринку, ступінь його стійкості до зовнішніх впливів та потенціал розвитку. Для підприємств сфери послуг, де ключовими є нематеріальні активи, довіра клієнтів і якість сервісу, підходи до оцінювання конкурентоспроможності мають свої особливості.

В економічній літературі сформувалося кілька підходів до визначення рівня конкурентоспроможності, які відрізняються за змістом, об’єктом оцінювання та застосовуваними інструментами.

Ресурсний підхід – розглядає конкурентоспроможність як результат ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Відповідно, конкурентні переваги формуються через володіння унікальними або важкодоступними ресурсами – людськими, фінансовими, технологічними, інформаційними.

Для підприємств сфери послуг цей підхід особливо актуальний, адже головним ресурсом є людський капітал – професіоналізм, комунікабельність і клієнтоорієнтованість персоналу.

Процесний підхід – ґрунтується на оцінюванні ефективності управлінських, виробничих і сервісних процесів. Конкурентоспроможність тут виступає результатом оптимізації операційних процедур, якості обслуговування, швидкості реагування на потреби клієнта.

Ринковий підхід – фокусується на аналізі ринкових результатів діяльності підприємства: частки ринку, обсягів продажу, рівня задоволеності клієнтів, впізнаваності бренду. Для підприємств послуг він має ключове значення, адже кінцевий показник конкурентоспроможності відображається у лояльності споживачів.

Інтегральний підхід – передбачає комплексну оцінку конкурентоспроможності шляхом об’єднання кількісних і якісних показників у єдиний індекс. Його перевага полягає у системності та можливості міжфірмового порівняння. Однак він вимагає ретельного вибору критеріїв і коректного зважування показників.

Інноваційний підхід – базується на оцінюванні здатності підприємства впроваджувати нові технології, методи управління, цифрові інструменти, які забезпечують гнучкість і ефективність діяльності. Особливо важливий для сучасних сервісних компаній, де конкурентна боротьба зміщується у площину інновацій клієнтського досвіду [53].

Розмаїття методів оцінювання конкурентоспроможності зумовлене складністю самої категорії, яка поєднує економічні, соціальні, управлінські та маркетингові

аспекти діяльності підприємства. Вибір методу залежить від цілей аналізу, доступності інформації, галузевої специфіки та масштабів діяльності компанії. Для підприємств сфери послуг найдоцільнішим є поєднання кількісних і якісних методів, що дозволяє комплексно оцінити як фінансові результати, так і якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів.

Узагальнення методичних підходів показує, що ефективне оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинно спиратися на комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, враховуючи динаміку ринку, поведінку споживачів і рівень менеджменту.

Таблиця 1.9

Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Сутність	Переваги	Обмеження
Метод порівняльних переваг	Оцінювання конкурентоспроможності шляхом порівняння показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів	Простота застосування, наочність	Не враховує якісних аспектів діяльності
Метод інтегрального індексу	Розрахунок зведеного показника конкурентоспроможності на основі системи зважених критеріїв	Системність, можливість динамічного аналізу	Потребує великого обсягу достовірних даних
Матричні методи (BCG, McKinsey)	Позиціонування підприємства за ринковою привабливістю та рівнем конкурентних позицій	Зручність стратегічного аналізу	Спрощує складні ринкові взаємозв’язки
Метод балансових оцінок (Balanced Scorecard)	Вимірювання конкурентоспроможності через чотири площини: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання й розвиток	Поєднання кількісних і якісних факторів	Висока складність розроблення показників
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для підприємства	Універсальність, стратегічна глибина	Відсутність кількісної вимірюваності
Метод експертних оцінок	Формування оцінки на основі думок спеціалістів, клієнтів або консультантів	Врахування нематеріальних аспектів	Суб’єктивність результатів
Метод бенчмаркінгу	Порівняння із найкращими практиками у галузі	Сприяє підвищенню якості сервісу	Потребує доступу до відкритих даних конкурентів

Поєднання інтегрального методу, Balanced Scorecard і SWOT-аналізу дає можливість не лише виміряти поточний стан підприємства, а й визначити стратегічні орієнтири для його розвитку. Для підприємств сфери послуг найбільш ефективним є підхід, що об’єднує економічну ефективність і якість обслуговування, адже саме цей симбіоз визначає реальний рівень конкурентоспроможності на ринку.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства базується на системі показників, які дають змогу кількісно та якісно відобразити його ринковий потенціал, ефективність управління, якість обслуговування та рівень інноваційності.

Для підприємств сфери послуг така оцінка набуває комплексного характеру, оскільки охоплює не лише економічні результати, а й поведінкові, психологічні та іміджеві аспекти взаємодії зі споживачем.

Показники конкурентоспроможності – це кількісні або якісні характеристики, які дозволяють визначити, наскільки ефективно підприємство реалізує свій потенціал у порівнянні з конкурентами. Вони утворюють ієрархічну систему оцінки, що включає чотири основні блоки:

Фінансово-економічні показники – характеризують прибутковість, стабільність та ефективність використання ресурсів.

Маркетингові показники – відображають здатність підприємства залучати, утримувати та задовольняти клієнтів.

Організаційно-управлінські показники – оцінюють ефективність менеджменту, структуру управління та рівень професійності персоналу.

Інноваційно-сервісні показники – визначають технологічну гнучкість, якість послуг, швидкість адаптації до ринкових змін [24].

У процесі оцінювання конкурентоспроможності важливо враховувати, що універсальної системи показників не існує. Для підприємств сфери послуг набір критеріїв повинен відображати якість взаємодії зі споживачем, ефективність сервісу та репутаційний капітал. У таблиці 1.10 наведено узагальнену систему показників,

яка поєднує фінансові, організаційні та соціально-поведінкові індикатори, забезпечуючи комплексне відображення рівня конкурентоспроможності.

Системний аналіз показників свідчить, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом поєднання фінансових результатів, якості менеджменту, рівня інноваційності та задоволеності клієнтів. Для сфери послуг саме останній фактор є визначальним, адже клієнтська лояльність і позитивний досвід взаємодії безпосередньо формують конкурентні переваги.

Таблиця 1.10

Система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг

Група показників	Конкретні критерії оцінки	Формула (або спосіб розрахунку)	Характер впливу
Фінансово-економічні	Рентабельність активів (ROA)	ROA = (ЧП / СА) × 100%	Прямий
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Коб = ВП / ОА	Прямий
	Частка власного капіталу в активах	Квл = (ВК / А) × 100%	Прямий
Маркетингові	Частка ринку	D = (Qi / Qгал) × 100%	Прямий
	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Опитування клієнтів	Прямий
	Рівень клієнтської лояльності (NPS)	NPS = %промоутерів - %критиків	Прямий
Організаційно-управлінські	Коефіцієнт плинності кадрів	Кпл = (Звільнені / Сер.чис.персоналу) × 100%	Зворотний
	Рівень кваліфікації персоналу	Частка працівників з профільною освітою	Прямий
	Рівень централізації управління	Опитування або коефіцієнт делегування	Зворотний
Інноваційно-сервісні	Частка нових послуг у загальному портфелі	Кін = (Nнов / Nзаг) × 100%	Прямий
	Тривалість обслуговування клієнта	Середній час обслуговування	Зворотний
	Рівень автоматизації сервісних процесів	Частка цифрових операцій у загальному обсязі	Прямий

Примітка: ЧП – чистий прибуток; СА – середні активи; ВП – виручка від реалізації продукції; ОА – оборотні активи; ВК – власний капітал; А – активи підприємства.

На основі системи показників може бути побудований інтегральний індекс конкурентоспроможності (ІК), який дозволяє здійснювати порівняльний аналіз між підприємствами або оцінювати динаміку власного розвитку:

$$ІК = \Sigma (wi \times Pi / Pmax) \quad (1.1)$$

де: Pi – фактичне значення показника; Pmax – найкраще (еталонне) значення серед конкурентів; wi – ваговий коефіцієнт показника; n – кількість показників.

Системний аналіз показників свідчить, що конкурентоспроможність підприємства формується під впливом поєднання фінансових результатів, якості менеджменту, рівня інноваційності та задоволеності клієнтів. Для сфери послуг саме останній фактор є визначальним, адже клієнтська лояльність і позитивний досвід взаємодії безпосередньо формують конкурентні переваги. Використання інтегрального підходу до оцінювання дозволяє не лише виміряти поточний стан підприємства, а й визначити стратегічні напрями розвитку, спрямовані на підвищення ефективності управління та зміцнення ринкових позицій [13]. Отже, використання інтегрального підходу до оцінювання дозволяє не лише виміряти поточний стан підприємства, а й визначити стратегічні напрями його розвитку, спрямовані на підвищення ефективності управління та зміцнення ринкових позицій.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним багатоаспектним процесом, який вимагає системного підходу та поєднання різних методичних концепцій. Теоретичні дослідження у цій сфері свідчать, що конкурентоспроможність не можна визначити за одним показником – вона формується як інтегральна властивість підприємства, що відображає рівень ефективності його управління, адаптивність до ринку та здатність створювати цінність для споживача.

Проведений аналіз наукових підходів показує, що кожна з методик оцінювання конкурентоспроможності має власні переваги та обмеження, а їх поєднання формує цілісну систему вимірювання ринкової позиції підприємства.

Сучасна методологія оцінювання повинна враховувати як об’єктивні економічні показники, так і суб’єктивні фактори, що відображають сприйняття якості послуг, рівень довіри клієнтів і репутацію бренду.

Узагальнення теоретичних засад дає змогу виділити три головні напрями у формуванні системи оцінювання конкурентоспроможності:

1. Економічно-аналітичний напрям – базується на використанні кількісних показників (рентабельність, частка ринку, ефективність використання ресурсів). Його перевага – об’єктивність, однак він не враховує поведінкові та інноваційні чинники.

2. Маркетингово-поведінковий напрям – орієнтований на клієнта, вивчає рівень задоволеності, лояльності, імідж підприємства. Він відображає реальну спроможність компанії утримувати конкурентні позиції в умовах динамічного попиту, проте характеризується певною суб’єктивністю.

3. Інтеграційно-інноваційний напрям – поєднує економічні, соціальні та технологічні аспекти, передбачає використання інтегральних індексів, матричних моделей, цифрової аналітики (KPI, CRM, AI-моделювання). Цей підхід є найбільш гнучким і відповідає умовам цифрової економіки.

Таблиця 1.11 демонструє відмінності та переваги основних напрямів оцінювання конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення об’єктивності та достовірності результатів оцінювання конкурентоспроможності підприємства важливо враховувати поєднання різних методологічних підходів. Узагальнення їхніх характеристик дозволяє створити уніфіковану систему, що поєднує економічну ефективність, клієнтоорієнтованість і рівень інноваційного розвитку.

Аналіз представлених підходів свідчить, що ефективне оцінювання конкурентоспроможності має бути комплексним, гнучким і багатовимірним. Воно повинно одночасно охоплювати кількісні та якісні параметри, враховувати поведінку

споживачів, рівень цифровізації бізнес-процесів та стратегічний потенціал підприємства.

Таблиця 1.11

Узагальнення теоретичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Напрям оцінювання	Основна мета	Тип показників	Переваги	Недоліки
Економічно-аналітичний	Визначення ефективності використання ресурсів	Кількісні (фінансові, виробничі)	Об’єктивність, доступність даних	Обмежений вплив поведінкових чинників
Маркетингово-поведінковий	Визначення лояльності клієнтів, іміджу підприємства	Якісні (опитування, індекси задоволеності, NPS)	Відображає реальні клієнтські переваги	Суб’єктивність оцінок
Інтеграційно-інноваційний	Комплексна оцінка з урахуванням цифрових технологій	Змішані (економічні, управлінські, технологічні)	Універсальність, системність	Висока складність реалізації, потреба в аналітичних ресурсах

Для підприємств сфери послуг найрезультативнішим є інтеграційно-інноваційний підхід, який поєднує економічні, управлінські та поведінкові індикатори, дозволяючи формувати достовірну аналітичну основу для управлінських рішень.

Узагальнення теоретичних підходів доводить, що конкурентоспроможність підприємства – це динамічна категорія, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а її оцінювання є невід’ємним елементом системи стратегічного менеджменту.

Найбільш обґрунтованим є синтетичний підхід, який інтегрує традиційні економічні показники з оцінкою нематеріальних активів, репутаційного капіталу та інноваційного потенціалу.

Таким чином, сучасна концепція оцінювання конкурентоспроможності має ґрунтуватися на принципах системності, комплексності, гнучкості та орієнтації на споживача, що забезпечує можливість підприємству своєчасно реагувати на ринкові зміни та зміцнювати власні конкурентні позиції.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження засвідчило, що конкурентоспроможність підприємства є багатофакторною категорією, яка визначається сукупністю економічних, організаційних, соціальних, інноваційних та управлінських чинників. У сучасних умовах господарювання вона виступає головним індикатором успішності функціонування підприємства, його здатності задовольняти потреби споживачів і забезпечувати сталий розвиток у динамічному конкурентному середовищі.

1. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність у сфері послуг має свій специфічний характер, оскільки значну роль відіграють нематеріальні чинники – якість обслуговування, корпоративна культура, рівень довіри клієнтів, компетентність персоналу, гнучкість управління. Конкурентні позиції підприємства визначаються не лише рівнем технологічного чи фінансового потенціалу, а й здатністю менеджменту забезпечити високу якість сервісу, позитивний клієнтський досвід та ефективну комунікацію.

2. Ефективний менеджмент розглянуто як ключовий механізм забезпечення конкурентоспроможності. Він охоплює стратегічне, організаційне, кадрове, маркетингове й інноваційне управління, спрямоване на формування стійких конкурентних переваг. Системний підхід до менеджменту дозволяє інтегрувати різні ресурси підприємства – матеріальні, фінансові, людські й інформаційні – у єдину цілісну управлінську систему, орієнтовану на результат і споживача.

3. Розкрито сутність і різноманіття підходів до оцінювання конкурентоспроможності, зокрема ресурсного, ринкового, функціонального,

інтегрального та інноваційного. Доведено, що найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні методи, забезпечує можливість комплексного аналізу стану підприємства та розроблення практичних заходів для підвищення його ринкових позицій.

4. Сформовано систему показників і критеріїв оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, яка охоплює фінансові, маркетингові, управлінські та інноваційно-сервісні аспекти. Зазначено, що використання інтегральних індексів і сучасних цифрових аналітичних інструментів (CRM, KPI, Balanced Scorecard, SWOT, BCG, AI-аналітика) підвищує об’єктивність оцінювання та створює основу для стратегічного планування.

Таким чином, у теоретичному розділі доведено, що ефективний менеджмент є центральною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, а система її оцінювання повинна бути динамічною, гнучкою й орієнтованою на клієнта. Поєднання інноваційних підходів до управління з системним моніторингом конкурентних переваг забезпечує підприємству довготривалу ринкову стабільність, розвиток і зміцнення позицій у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП ПРОКОПЕНКО Р.Ю.

2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю.

Фізична особа-підприємець Прокопенко Р.Ю. провадить діяльність у місті Дніпро, працюючи у сфері ландшафтного дизайну та комплексного благоустрою територій. Підприємець розпочав професійну діяльність у 2018 році, створивши власну студію, яка поступово перетворилася на стабільно діючий центр сучасних ландшафтних рішень.

Сьогодні підприємство займається широким спектром робіт: від проєктування та озеленення приватних садиб і котеджних містечок до благоустрою територій муніципального та корпоративного призначення. Спеціалісти студії створюють цілісні та гармонійні простори, враховуючи природні особливості ділянки, стиль замовника та функціональні потреби. Робота команди ґрунтується на вмінні поєднувати кольори, фактури й архітектурні елементи, завдяки чому кожен проєкт вирізняється естетикою та практичністю.

Окрім розробки та реалізації проєктів, підприємство забезпечує подальший догляд за ландшафтом. Послуги охоплюють регулярне обслуговування територій: стрижку газонів, формувальну обрізку кущів і дерев, підтримку грядок у належному стані, а також сезонні роботи для збереження здоров’я зелених насаджень.

Ключовим принципом діяльності є індивідуальний підхід до кожного клієнта. Замовникам пропонуються рішення, що максимально відповідають їхнім побажанням і стилю життя. Підприємство має досвід роботи з проєктами будь-якої складності – від невеликих приватних дворів до масштабних територій з комплексним благоустроєм.

Таким чином, ФОП Прокопенко Р.Ю. виступає надійним партнером у створенні та підтримці комфортного, естетично привабливого та функціонального середовища, здатного задовольнити потреби як приватних замовників, так і організаційного сектору.

Декоративно-функціональне оформлення дворової території є логічним завершальним етапом будівництва, реконструкції або ремонту житлового будинку. Водночас його значення виходить далеко за межі суто практичного – воно формує емоційне враження, виступаючи своєрідною «візитною карткою» для гостей та комфортним простором відпочинку для власників. Якість благоустрою визначається як баченням замовника, так і професіоналізмом компанії, яка реалізує проект.

Професійні забудовники розробляють проект благоустрою території з урахуванням комплексу факторів. Проектна робота зазвичай складається з двох ключових етапів:

- підготовчого, який включає консультації з клієнтом, формування загальної концепції просторового планування, визначення стилю та функціональних зон;
- основного, що базується на результатах виїзду на об’єкт, візуального аналізу та технічного огляду території, що дозволяє встановити реальний обсяг і складність майбутніх робіт.

Оптимальний дизайн ландшафту враховує низку параметрів:

- площу та конфігурацію прибудинкової ділянки;
- геологічні особливості (тип ґрунту, рельєф, перепади висот);
- наявність природних елементів (водойми, пагорби, підземні структури тощо);
- можливості горизонтального та вертикального озеленення;
- існуючу інфраструктуру (системи освітлення, водопостачання, дренажу та ін.).

Важливим чинником є й архітектурний стиль основної будівлі та допоміжних споруд, адже він визначає гармонійність поєднання декоративних рішень, надає індивідуальності дворовому простору та формує його цілісність.

Таким чином, благоустрій та озеленення двору – це не лише технічний процес, а й творчий акт, спрямований на створення простору, який поєднує естетику, зручність та функціональність.

Процес проектування ландшафтного дизайну розпочинається зі створення ескізу генерального плану. На цьому етапі формується функціональне призначення території, здійснюється зонування простору з урахуванням його розташування відносно будинку та визначених завдань. Для клієнта зазвичай готуються кілька (два–три) варіанти ескізів, з яких обирається остаточний варіант, що найбільш повно відповідає його очікуванням.

Важливою складовою є візуалізація майбутнього проєкту за допомогою сучасних технологій фото- та відеопрезентацій. Такий підхід дозволяє деталізувати кожен елемент благоустрою, передбачити необхідні коригування та створити гармонійне рішення, яке узгоджуватиметься із загальною архітектурною концепцією будинку та внутрішнім інтер’єром.

Розроблений план розміщення зелених насаджень та асортиментний перелік рослин забезпечують акуратний і гармонійний вигляд ділянки після реалізації. Для просторих територій зазвичай переважають горизонтальні композиції, тоді як у невеликих зонах застосовуються багаторівневі та вертикальні системи озеленення, які створюють виразний декоративний ефект навіть на обмежених площах.

Комплексне надання ландшафтних послуг включає також повний пакет технічної документації: схеми освітлення з тривимірною візуалізацією, плани водопостачання та дренажних систем, креслення електромереж та схеми автоматизованого поливу. Завдяки цьому проект реалізується як цілісна система, що забезпечує ідеальний вигляд території та її функціональність у довгостроковій перспективі.

Для підприємств, що працюють у сфері ландшафтного дизайну та благоустрою територій, ефективне використання матеріальних ресурсів є ключовим чинником успішності. Основні засоби формують технічну базу діяльності (транспортні засоби,

спецтехніка, обладнання для озеленення, інструменти), тоді як оборотні активи забезпечують безперервність робіт (закупівля садивного матеріалу, будівельних та оздоблювальних матеріалів, добрив, пального тощо). Аналіз динаміки цих показників у 2022–2024 рр. дозволяє оцінити рівень забезпеченості ресурсами, ефективність їхнього використання та вплив на фінансові результати ФОП Прокопенко Р.Ю.

Таблиця 2.1

Показники динаміки та ефективності використання основних і оборотних засобів ФОП Прокопенко Р.Ю. за 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				+,-	%
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн	261	316	386	126	48,18
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	2550	2648	3011	462	18,10
Забезпеченість працівника основними засобами (фондоозброєність), тис. грн/особу	65,1	78,9	128,7	63,5	97,57
Віддача основних засобів на 1 грн їх вартості, грн/грн	23,973	24,894	20,870	-3,1	-12,94
Фондомісткість валового доходу на 1 грн, грн/грн	0,042	0,040	0,048	0,006	14,87
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,45	2,97	2,68	0,226	9,23
Середня тривалість одного обороту оборотних активів, днів	149	123	136	-12,6	-8,45
Співвідношення оборотних і основних засобів, грн/грн	9,787	8,391	7,801	-2,0	-20,30
Рівень норми прибутку, %	70,96	183,46	103,09	32,1 в.п.	X

У 2022–2024 рр. спостерігається стабільне нарощування вартості основних засобів – із 261 тис. грн до 386 тис. грн (+48,18%). Це відображає розширення матеріально-технічної бази підприємства за рахунок інвестування в обладнання та спецтехніку для благоустрою територій. Збільшення середньорічної вартості оборотних активів із 2550 до 3011 тис. грн (+18,1%) свідчить про посилення можливостей підприємства у забезпеченні сезонних і масштабних проєктів, що потребують значних запасів матеріалів.

Особливої уваги заслуговує зростання фондоозброєності працівників – із 65,1 тис. грн/особу у 2022 р. до 128,7 тис. грн/особу у 2024 р. (+97,6%). Це означає, що кожен співробітник має доступ до сучаснішого обладнання та техніки, що підвищує продуктивність і якість виконання робіт. Однак водночас зниження фондовіддачі з 23,97 грн до 20,87 грн/грн (-12,94%) та зростання фондомісткості з 0,042 до 0,048 грн/грн (+14,9%) свідчать про те, що вкладені інвестиції ще не забезпечили пропорційного зростання доходів.

Оборотність оборотних засобів покращилася – коефіцієнт піднявся з 2,45 до 2,68 (+9,2%), а середня тривалість одного обороту скоротилася на 13 днів. Це позитивно впливає на фінансову стійкість, адже ресурси обертаються швидше, що особливо важливо для сезонного бізнесу в сфері ландшафтного дизайну.

Разом із тим, співвідношення оборотних і основних засобів зменшилося з 9,79 до 7,80 (-20,3%), що означає поступове зміцнення ролі основних засобів у структурі капіталу підприємства. Норма прибутку залишається високою: зростання від 70,96% у 2022 р. до 183,46% у 2023 р. та подальше зниження до 103,09% у 2024 р. демонструє значний потенціал рентабельності, хоча й вказує на залежність результатів від коливань зовнішніх умов (ціни матеріалів, сезонність замовлень, воєнна ситуація).

Отже, ФОП Прокопенко Р.Ю. у 2022–2024 рр. нарощує ресурсну базу, підвищує забезпеченість працівників основними засобами та скорочує оборотність активів. Основним викликом залишається необхідність підвищення ефективності використання вкладених інвестицій, адже зниження фондовіддачі сигналізує про потребу у більш оптимальному управлінні ресурсами.

У сфері ландшафтного дизайну та благоустрою територій трудові ресурси є ключовим фактором формування кінцевих результатів діяльності. Специфіка цього бізнесу передбачає значну залежність від сезонності робіт, рівня кваліфікації персоналу та ефективності використання робочого часу. Аналіз чисельності працівників, фонду оплати праці та показників продуктивності дозволяє оцінити,

наскільки підприємство раціонально використовує свій кадровий потенціал і які тенденції відбуваються у динаміці результативності праці.

Таблиця 2.2

Динаміка чисельності персоналу, використання робочого часу та ефективності праці ФОП Прокопенко Р.Ю. у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024 проти 2022	
				+-	%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	4	3	-1	-25,00
Загальний обсяг відпрацьованого часу за рік, люд.-год.	6,6	6,5	5,0	-1,6	-23,94
Сукупний фонд оплати праці, тис. грн	698,784	672,7	759,132	60,3	8,64
Отримано валового доходу в розрахунку на:					
одного працівника, тис. грн.	1561,3	1963,5	2685,3	1124,1	72,00
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	947,8	1217,7	1607,6	659,8	69,61
Отримано прибутку в розрахунку на:					
одного працівника, тис. грн.	249,3	679,5	583,7	334,4	134,17
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	151,3	421,4	349,4	198,1	130,92
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	14558,0	14015,3	21087,0	6529,0	44,85
Середньогодинна заробітна плата, грн/люд.-год.	106,1	104,3	151,5	45,4	42,84

Аналіз показників свідчить про певне скорочення кадрового потенціалу підприємства: середньооблікова чисельність персоналу знизилася з 4 осіб у 2022–2023 рр. до 3 осіб у 2024 р., що становить -25%. Відповідно, зменшився і загальний обсяг відпрацьованого часу – з 6,6 тис. люд.-год. у 2022 р. до 5,0 тис. люд.-год. у 2024 р. (-23,94%). Така тенденція пояснюється як оптимізацією чисельності, так і ймовірною сезонною нерівномірністю завантаження працівників.

Водночас фонд оплати праці зріс на 60,3 тис. грн (+8,64%), досягнувши 759,1 тис. грн у 2024 р., що вказує на підвищення вартості праці та зростання середніх заробітків. Це підтверджує показник середньомісячної заробітної плати одного працівника, який піднявся з 14,6 тис. грн у 2022 р. до 21,1 тис. грн у 2024 р.

(+44,85%). Аналогічно зросла середньогодинна заробітна плата – з 106,1 грн у 2022 р. до 151,5 грн у 2024 р. (+42,84%).

Продуктивність праці демонструє чітку позитивну динаміку. Якщо у 2022 р. на одного працівника припадало 1561,3 тис. грн валового доходу, то у 2024 р. цей показник зріс до 2685,3 тис. грн (+72%). Ще вагоміше зросла ефективність використання робочого часу: валовий дохід у розрахунку на одну людино-годину зріс із 947,8 грн у 2022 р. до 1607,6 грн у 2024 р. (+69,61%).

Важливим є і показник прибутковості праці. У 2022 р. прибуток у розрахунку на одного працівника становив 249,3 тис. грн, тоді як у 2023 р. він різко зріс до 679,5 тис. грн, після чого знизився до 583,7 тис. грн у 2024 р. Проте навіть у порівнянні з 2022 р. прибутковість праці зросла більш ніж удвічі (+134,17%). Подібна динаміка спостерігається і в показнику прибутку на одну відпрацьовану людино-годину: зростання з 151,3 грн у 2022 р. до 349,4 грн у 2024 р. (+130,92%).

Таким чином, незважаючи на скорочення чисельності персоналу та зниження обсягів відпрацьованого часу, підприємство продемонструвало значне зростання продуктивності праці й заробітків. Це свідчить про раціоналізацію кадрової політики, підвищення ефективності використання ресурсів і посилення фінансової результативності діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю. у 2022–2024 рр.

Фінансово-економічні результати є головним індикатором стабільності та ефективності функціонування підприємства. У сфері ландшафтного дизайну, де діяльність безпосередньо залежить від сезонності, зовнішніх умов і вартості матеріалів, особливо важливо оцінити динаміку доходів, витрат, прибутку та рентабельності. Аналіз ключових показників ФОП Прокопенко Р.Ю. у 2022–2024 рр. дає змогу простежити не лише рівень економічної стійкості, але й виявити резерви підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Протягом 2022–2024 рр. підприємство продемонструвало зростання обсягів чистого доходу – з 6245 тис. грн у 2022 р. до 8056 тис. грн у 2024 р. (+29%). Це

свідчить про розширення ринку збуту та підвищення попиту на послуги у сфері благоустрою.

Таблиця 2.3

Показники фінансово-економічних результатів діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю. у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024 від 2022	
				+-	%
Обсяг чистого доходу, тис. грн	6245	7854	8056	1811	29,00
Поточні витрати діяльності, тис. грн, у т.ч:	5248	5136	6305	1057	20,14
виробничі витрати	3013	3026	4123	1110	36,84
витрати на збут	634	815	708	74	11,67
адміністративні витрати	1385	1108	1258	-127	-9,17
інші операційні витрати	216	187	216	0	0,00
Підсумковий фінансовий результат, тис. грн	997	2718	1751	754	75,63
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	4	4	3	-1	-25,00
Сукупний фонд оплати праці, тис. грн	698,8	672,7	759,1	60,3	8,64
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	1561,3	1963,5	2685,3	1124,1	72,00
Середньорічний рівень заробітної плати одного працівника, тис. грн/особу	174,70	168,18	253,04	78,35	44,85
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн	261	316	386	126	48,18
Забезпеченість працівника основними засобами , тис. грн/особу	65,1	78,9	128,7	63,5	97,57
Віддача основних засобів за чистим доходом (на 1 грн вартості), грн/грн	23,97	24,89	20,87	-3,10	-12,94
Рентабельність активів, %	70,96	183,46	103,09	32,13 в.п.	х
Рентабельність діяльності підприємства, %	19,00	52,92	27,77	8,77 в.п.	х

Поточні витрати діяльності також зросли – з 5248 тис. грн у 2022 р. до 6305 тис. грн у 2024 р. (+20,14%). Найбільше зростання зафіксовано за статтею собівартості продукції (+36,84%), що пояснюється підвищенням вартості матеріалів, пального та ресурсів. Водночас витрати на збут зросли лише на 11,67%, тоді як

адміністративні витрати зменшилися на 9,17%, що свідчить про оптимізацію управлінських витрат. Інші операційні витрати залишилися на рівні 2022 р.

Фінансовий результат має позитивну динаміку: чистий прибуток зріс із 997 тис. грн у 2022 р. до 1751 тис. грн у 2024 р. (+75,63%). Максимальне значення спостерігалося у 2023 р. (2718 тис. грн), проте вже у 2024 р. відбулося його зниження, що свідчить про вплив зовнішніх коливань.

Значні зміни спостерігаються у сфері використання трудових ресурсів. Чисельність персоналу скоротилася з 4 до 3 осіб (-25%), однак при цьому продуктивність праці зросла на 72% (з 1561,3 тис. грн/особу до 2685,3 тис. грн/особу). Це вказує на підвищення інтенсивності праці та раціональніше використання кадрового потенціалу. Середньорічна заробітна плата одного працівника збільшилася з 174,7 тис. грн до 253,0 тис. грн (+44,85%), що відповідає сучасним ринковим тенденціям і може виступати чинником зростання мотивації.

Аналіз використання основних засобів показує, що їхня балансова вартість зросла з 261 тис. грн у 2022 р. до 386 тис. грн у 2024 р. (+48,18%). Забезпеченість працівників основними засобами піднялася майже удвічі (+97,57%), що підвищує технічну оснащеність виробничих процесів. Водночас фондовіддача знизилася на 12,94% (з 23,97 грн до 20,87 грн/грн), що свідчить про недостатньо ефективне використання нових активів.

Рентабельність активів за три роки зросла з 70,96% до 103,09%, досягнувши пікового значення у 2023 р. (183,46%). Це підтверджує високу результативність інвестицій у майно. Рентабельність діяльності також зросла з 19% до 27,77% (+8,77 в.п.), що демонструє покращення прибутковості операційної діяльності, попри збільшення собівартості.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ФОП Прокопенко Р.Ю. у 2022–2024 рр. продемонстрував зростання обсягів доходу, підвищення продуктивності праці та прибутковості діяльності при одночасному скороченні чисельності персоналу. Попри зниження фондовіддачі та коливання прибутку у 2024 р., підприємство

зберігає високу фінансову стійкість і має значний потенціал для подальшого розвитку.

2.2. Діагностика конкурентного потенціалу та позицій підприємства на ринку ландшафтних послуг

Ринок ландшафтних послуг у місті Дніпро та Дніпропетровській області формується під впливом розвитку приватного житлового будівництва, зростання попиту на благоустрій прибудинкових територій, а також прагнення власників нерухомості створювати естетично привабливе та функціональне зовнішнє середовище. У сучасних умовах ландшафтний дизайн перестає бути лише елементом оздоблення території та дедалі частіше розглядається як складова комфортного проживання й іміджу об’єкта.

Для регіонального ринку характерне домінування малого та середнього бізнесу, зокрема фізичних осіб-підприємців, які надають комплексні або спеціалізовані ландшафтні послуги. Саме до таких суб’єктів належить ФОП Прокопенко Р.Ю., діяльність якого зосереджена переважно у межах м. Дніпро та області. Виконання замовлень за межами регіону має епізодичний характер і здійснюється лише у разі реалізації великих за обсягом або фінансово значущих проєктів. Такий підхід є типовим для малого сервісного бізнесу та дозволяє оптимізувати витрати на логістику й організацію робіт.

Асортимент ландшафтних послуг на регіональному ринку включає проєктування, благоустрій територій, озеленення, догляд за насадженнями та облаштування систем автополиву. Попит на комплексні рішення поступово зростає, оскільки клієнти зацікавлені у співпраці з одним виконавцем, який несе відповідальність за результат на всіх етапах виконання робіт. Це створює додаткові конкурентні можливості для підприємств, здатних надавати послуги «під ключ».

Структура попиту на ландшафтні послуги у ФОП Прокопенко Р.Ю. свідчить про переважання приватних клієнтів, частка яких становить 68,5 %. Значну частину замовлень також формують суб'єкти бізнесу (22,4 %), для яких благоустрій території є складовою репутації та привабливості для відвідувачів. Найменшу частку займають забудовники (9,1 %), що пояснюється обмеженим обсягом таких проєктів і високою конкуренцією у цьому сегменті. Домінування приватних замовників зумовлює підвищену роль сервісу, рекомендацій та довіри до виконавця.

Важливою особливістю ринку ландшафтних послуг є яскраво виражена сезонність. Найбільша кількість замовлень припадає на весняний та осінній періоди, коли клієнти активно планують озеленення та благоустрій територій. У літній та зимовий періоди спостерігається спад попиту, а січень є майже повністю «провальним» місяцем за кількістю замовлень. Сезонний характер діяльності ускладнює планування доходів і підвищує ризики нерівномірного завантаження персоналу.

Серед ключових тенденцій розвитку ринку слід виділити зростання інтересу до екологічних рішень, використання багаторічних рослин, автоматизованих систем поливу, а також індивідуалізацію проєктів відповідно до побажань клієнтів. Водночас посилюється конкурентна боротьба, оскільки на ринку присутні як невеликі підприємства з гнучкою ціновою політикою, так і більші компанії з ширшим асортиментом послуг і значнішими ресурсами.

Отже, ринок ландшафтних послуг у м. Дніпро та Дніпропетровській області є конкурентним, сезонним і орієнтованим насамперед на приватного споживача. Для ФОП Прокопенко Р.Ю. це означає необхідність адаптації до коливань попиту, посилення клієнтоорієнтованості та пошуку шляхів стабілізації діяльності у міжсезонний період, що зумовлює актуальність подальшої діагностики конкурентного потенціалу підприємства.

Конкурентне середовище на ринку ландшафтних послуг у місті Дніпро та Дніпропетровській області характеризується наявністю значної кількості суб'єктів

господарювання різного масштабу. На ринку одночасно функціонують малі фізичні особи-підприємці, які орієнтуються на локальні замовлення, а також більші компанії, що мають розширену географію діяльності, ширший асортимент послуг і більші виробничі можливості. Така структура ринку зумовлює високий рівень конкуренції, особливо у пікові сезони.

Для ФОП Прокопенко Р.Ю. основними конкурентами є підприємства, які працюють у тому ж сегменті ландшафтних послуг і орієнтуються на приватних клієнтів та бізнес. Серед них можна виокремити сильного конкурента з більшими потужностями та ширшою географією діяльності, підприємства приблизно одного рівня розвитку, а також великі компанії, що позиціонують себе як надавачі послуг з підвищеним рівнем якості та відповідно вищими цінами. Наявність таких конкурентів формує різні типи конкурентного тиску на підприємство.

Сильніші конкуренти, як правило, мають переваги у вигляді більшої кількості працівників, техніки та можливості одночасно виконувати декілька великих об’єктів. Крім того, вони часто пропонують розширений перелік послуг і можуть працювати в кількох регіонах, що підвищує їхню впізнаваність на ринку. Разом з тим такі підприємства не завжди забезпечують індивідуальний підхід до кожного клієнта, що знижує рівень персоналізації сервісу.

Конкуренти одного рівня розвитку зазвичай мають схожі ресурси, масштаби діяльності та цінову політику. У цьому випадку конкурентна боротьба відбувається переважно за рахунок якості виконання робіт, строків реалізації замовлень та особистої репутації виконавця. Значну роль відіграють рекомендації клієнтів і попередній досвід співпраці, що є типовим для ринку ландшафтних послуг.

Великі компанії з вищим рівнем цін орієнтуються на клієнтів, для яких пріоритетом є бренд, імідж і комплексність послуг. Хоча такі підприємства не завжди є прямими конкурентами для ФОП Прокопенко Р.Ю. через відмінність у ціновому сегменті, вони формують загальні стандарти якості на ринку та впливають на очікування замовників.

Порівняно з конкурентами, ФОП Прокопенко Р.Ю. має низку власних конкурентних переваг. До них належать гнучкість у прийнятті управлінських рішень, персональний підхід до клієнтів, можливість швидко адаптуватися до побажань замовника та надання гарантій і супроводу після виконання робіт. Важливим чинником є також повторні звернення клієнтів, що свідчить про сформований рівень довіри до підприємства.

Водночас слід відзначити і слабші позиції у порівнянні з окремими конкурентами. Зокрема, підприємство має обмежені маркетингові можливості, відсутню активну присутність у соціальних мережах та недостатньо розвинений вебресурс. Це зменшує впізнаваність підприємства на ринку та обмежує залучення нових клієнтів, особливо у періоди зниження попиту.

Порівняння з конкурентами зручно подавати за критеріями «масштаб–ціна–асортимент–сервіс–маркетинг», що відповідає вимогам щодо порівняльної характеристики конкурентів (табл. 2.4).

Для ФОП Прокопенко Р.Ю. найкраща тактика – не «боротися масштабом», а посилювати те, що уже є сильним: сервіс, гарантії, повторні клієнти. При цьому головний резерв – маркетингова присутність і упаковка послуг, щоб не залежати лише від рекомендацій.

Загалом конкурентне середовище, у якому функціонує ФОП Прокопенко Р.Ю., можна охарактеризувати як динамічне та насичене. Конкуренція змушує підприємство постійно підтримувати якість послуг, дотримуватися домовлених строків та шукати способи підвищення власної привабливості для клієнтів.

Отже, аналіз конкурентного середовища показує, що ФОП Прокопенко Р.Ю. працює в умовах активної конкуренції з підприємствами різного масштабу. Основними чинниками конкурентної боротьби виступають якість послуг, рівень сервісу, ціна та репутація виконавця. Це зумовлює необхідність подальшої оцінки конкурентного потенціалу підприємства та визначення його позицій на ринку.

Таблиця 2.4

Порівняння конкурентних позицій на ринку ландшафтних послуг (м. Дніпро та область)

Критерій	ФОП Прокопенко Р.Ю.	ПП «Пролісок»	ПП ЯСІНЬ	ТОВ «Сад-буд»
Масштаб/ потужності	Малі–середні, гнучкі	Високі, багато бригад	Схожі	Середні/високі
Географія	Дніпро/область, поза регіон – великі замовлення	Ширша географія	Локально	Локально/точково
Асортимент	Базовий комплекс + догляд + автополив	Дуже широкий	Подібний	Акцент на “преміум” рішення
Ціна	Середній рівень	Різний, інколи нижче за рахунок масштабу	Середній	Висока
Сервіс/гарантії	Є гарантії та супровід	Є, але менш “персонально”	Залежить від підходу	Є, як стандарт
Просування	Переважно рекомендації, сайт не наповнений	Активне просування, охоплення	Мінімальне/ середнє	Сильний бренд/портфоліо
Сильна сторона	Персональний підхід, лояльні клієнти	Масштаб і потужності	Гнучкість	Імідж + якість
Слабке місце	Низька цифрова видимість	Менш індивідуально	Обмежені ресурси	Вузький сегмент через ціну

Конкурентний потенціал підприємства відображає сукупність ресурсів, можливостей і внутрішніх умов, які забезпечують здатність суб’єкта господарювання успішно конкурувати на ринку. Для ФОП Прокопенко Р.Ю. оцінка конкурентного потенціалу є важливою, оскільки діяльність підприємства здійснюється в умовах насиченого та сезонного ринку ландшафтних послуг, де переваги формуються не лише за рахунок ціни, а й завдяки якості сервісу, організації робіт і репутації.

Одним із ключових елементів конкурентного потенціалу підприємства є ресурсний потенціал. ФОП Прокопенко Р.Ю. здійснює діяльність із залученням постійного персоналу чисельністю три особи, а також сезонних працівників,

кількість яких залежить від складності та обсягів конкретного об’єкта. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміну попиту та уникати надмірних витрат у періоди спаду замовлень. Матеріально-технічне забезпечення підприємства відповідає основним вимогам для надання ландшафтних послуг, що дає змогу виконувати роботи з проєктування, благоустрою та озеленення територій.

Важливу роль у формуванні конкурентного потенціалу відіграє кадровий потенціал. У структурі діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю. чітко розподілені функції між учасниками процесу: проєктування здійснює спеціаліст з дизайну, виконання робіт покладається на найманих працівників, тоді як закупівлі матеріалів і комунікація з клієнтами зосереджені на власнику підприємства. Така модель управління є типовою для малого бізнесу і забезпечує контроль якості, проте водночас створює залежність від особистої участі власника у більшості операційних процесів.

Організаційний потенціал підприємства проявляється у здатності швидко приймати управлінські рішення та адаптуватися до вимог замовника. Відсутність складної управлінської ієрархії дозволяє оперативно узгоджувати зміни у проєктах, коригувати обсяги робіт і строки їх виконання. Це є суттєвою перевагою порівняно з більшими компаніями, у яких процес погодження рішень часто є більш тривалим.

Фінансовий потенціал ФОП Прокопенко Р.Ю. можна охарактеризувати як стабільний, але обмежений. Обсяги замовлень за останні роки мають тенденцію до зростання, однак доходи залишаються відносно невеликими та нерівномірними протягом року. Основним чинником нестабільності є сезонність надання ландшафтних послуг, що ускладнює довгострокове фінансове планування. Водночас відсутність значних постійних витрат дозволяє підприємству зберігати фінансову стійкість навіть у періоди зниження попиту.

Окрему складову конкурентного потенціалу становить сервісний та репутаційний потенціал. Підприємство надає гарантії на виконані роботи та забезпечує подальший супровід клієнтів, що позитивно впливає на рівень довіри.

Наявність повторних звернень свідчить про задоволеність замовників результатами співпраці. Разом з тим, поодинокі конфліктні ситуації, пов’язані з різним розумінням очікуваного результату, вказують на необхідність чіткішого узгодження вимог із клієнтами на етапі проєктування.

Таким чином, конкурентний потенціал ФОП Прокопенко Р.Ю. формується за рахунок поєднання гнучкої організації діяльності, персонального підходу до клієнтів, наявності гарантій і здатності адаптуватися до змін ринкової ситуації. Водночас обмежені маркетингові можливості, сезонність попиту та залежність від власника стримують повне використання наявного потенціалу.

Отже, оцінка конкурентного потенціалу свідчить про наявність у підприємства достатніх внутрішніх ресурсів для ефективної конкуренції на локальному ринку ландшафтних послуг. Разом з тим подальше зміцнення позицій потребує системного аналізу конкурентних переваг і слабких сторін.

Для оцінки позицій ФОП Прокопенко Р.Ю. в конкурентному середовищі доцільно використати SWOT-аналіз як інструмент узагальнення сильних/слабких сторін і зовнішніх можливостей/загроз (табл. 2.5).

SWOT показує: основа конкурентності ФОП – сервіс (гарантії, супровід, повторні клієнти), але слабке місце – маркетинг і цифрова присутність.

Конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства формуються під впливом внутрішніх факторів його діяльності та визначають реальні можливості утримання й посилення позицій на ринку. Для ФОП Прокопенко Р.Ю. діагностика цих елементів є важливою, оскільки підприємство працює у сегменті ландшафтних послуг, де рішення клієнтів значною мірою залежать від довіри, якості сервісу та репутації виконавця.

До основних конкурентних переваг ФОП Прокопенко Р.Ю. слід віднести персональний підхід до кожного замовника. Підприємство безпосередньо взаємодіє з клієнтами на всіх етапах реалізації проєкту – від первинного обговорення до завершення робіт і подальшого супроводу. Такий формат співпраці дозволяє

оперативно враховувати побажання клієнтів і вносити необхідні коригування у процесі виконання замовлення.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ФОП Прокопенко Р.Ю. на ринку ландшафтних послуг (м. Дніпро та Дніпропетровська область)

S (Strengths) Сильні сторони	**W (Weaknesses) Слабкі сторони**
Гарантії та супровід після виконання робіт	Відсутність Instagram/Facebook як каналу залучення клієнтів
Повторні звернення клієнтів (лояльність)	Сайт є, але фактично “не працює”, бо не наповнений
Гнучкість малого бізнесу: швидке узгодження з клієнтом, персональний підхід	Залежність від власника у закупівлях і комунікації (ризик перевантаження)
Можливість залучати сезонних робітників під об’єкт	Нерівномірність грошових надходжень через сезонність
Набір базових послуг “під ключ” (проєктування, благоустрій, озеленення, догляд, автополив)	Ризик непорозумінь із клієнтом щодо “бажаного результату” (очікування/реальність)
O (Opportunities) Можливості	**T (Threats) Загрози**
Розвиток партнерств із бізнесом (офіси, заклади, приватні комплекси)	Посилення конкуренції з боку крупніших гравців з більшими потужностями
Розширення географії на великі проєкти (за межами області)	Цінова конкуренція: демпінг у сезон або “перехоплення” клієнтів
Просте цифрове просування: портфоліо + відгуки + таргет у сезон	Нестабільність попиту та вплив економічних умов
Упакування послуг у “пакети” (стандарт/преміум/догляд)	Репутаційні ризики через конфлікти щодо результату і суб’єктивних очікувань

Важливою перевагою є надання гарантій на виконані роботи та подальший супровід об’єктів. Це підвищує рівень довіри з боку замовників і сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Наявність повторних звернень підтверджує, що підприємство здатне забезпечувати стабільну якість послуг і відповідати очікуванням споживачів.

Ще однією конкурентною перевагою є гнучкість організації діяльності. Невелика чисельність постійного персоналу та можливість залучення сезонних працівників дозволяють ФОП Прокопенко Р.Ю. адаптуватися до змін обсягів

замовлень залежно від сезону. Це зменшує постійні витрати та дає змогу уникати фінансового навантаження у періоди зниження попиту.

Разом з тим у діяльності підприємства наявні і слабкі сторони, які обмежують рівень його конкурентоспроможності. Однією з ключових проблем є недостатній рівень маркетингової активності. Відсутність представництва у соціальних мережах та ненаповнений вебсайт знижують видимість підприємства на ринку та ускладнюють залучення нових клієнтів, особливо тих, які орієнтуються на цифрові канали пошуку послуг.

Слабкою стороною також є значна залежність операційної діяльності від власника підприємства. Зосередження функцій закупівель і комунікації з клієнтами в руках однієї особи може призводити до перевантаження, особливо у пікові періоди. Це потенційно впливає на швидкість реагування на запити клієнтів і ефективність управління процесами.

Окрему проблему становлять конфліктні ситуації, що виникають у випадках, коли очікування замовника щодо кінцевого результату не повністю збігаються з фактичним виконанням робіт. Такі ситуації, хоча й не є системними, можуть негативно впливати на репутацію підприємства та потребують більш чіткого узгодження технічних завдань і результатів ще на етапі проєктування.

Таким чином, діагностика конкурентних переваг і слабких сторін ФОП Прокопенко Р.Ю. свідчить про наявність суттєвих внутрішніх переваг, пов’язаних із сервісом, гнучкістю та орієнтацією на клієнта. Водночас недостатній рівень маркетингового просування, сезонність попиту та залежність від власника стримують подальше зростання конкурентоспроможності. Підприємство має реальні передумови для зміцнення своїх позицій на ринку, однак для цього необхідно більш повно використовувати наявні резерви та мінімізувати вплив виявлених слабких сторін.

2.3. Виявлення основних проблем і резервів підвищення конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть як сприяти розвитку, так і створювати обмеження для ефективної діяльності. Для ФОП Прокопенко Р.Ю. ідентифікація ключових проблем є необхідною умовою подальшого обґрунтування резервів підвищення конкурентоспроможності на ринку ландшафтних послуг.

Однією з основних проблем є виражена сезонність попиту. Найбільша кількість замовлень припадає на весняний та осінній періоди, тоді як у літні місяці та взимку, особливо в січні, спостерігається значний спад ділової активності. Така нерівномірність ускладнює планування фінансових результатів, призводить до коливань доходів і знижує стабільність завантаження персоналу. У міжсезонний період підприємство не завжди має можливість повною мірою використовувати наявні ресурси.

Важливою проблемою у забезпеченні конкурентоспроможності є обмежений рівень маркетингової активності. ФОП Прокопенко Р.Ю. фактично не використовує сучасні інструменти просування, зокрема соціальні мережі, а наявний вебсайт не наповнений і не виконує функцію залучення клієнтів. У результаті підприємство значною мірою залежить від рекомендацій і «сарафанного радіо», що обмежує можливості розширення клієнтської бази та підвищує ризики у періоди зниження попиту.

Ще однією проблемою є залежність операційної діяльності від власника підприємства. Закупівлі матеріалів і комунікація з клієнтами зосереджені в руках однієї особи, що у пікові періоди може призводити до перевантаження та зниження ефективності управління. Така ситуація ускладнює масштабування діяльності та створює ризики затримок у прийнятті рішень.

Суттєвим чинником, який впливає на конкурентоспроможність, є ризик виникнення конфліктних ситуацій із клієнтами. У окремих випадках замовники мають нечітке уявлення про кінцевий результат, що призводить до невідповідності між очікуваннями та фактичним виконанням робіт. Подібні ситуації можуть негативно впливати на репутацію підприємства та потребують додаткових зусиль для їх врегулювання.

Також до проблем слід віднести обмежені фінансові можливості підприємства порівняно з більшими конкурентами. Незважаючи на зростання обсягів замовлень упродовж останніх років, рівень доходів залишається відносно невеликим, що стримує інвестиції у маркетинг, оновлення матеріально-технічної бази та розвиток нових напрямів діяльності.

Ідентифікація ключових проблем у забезпеченні конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. свідчить, що основними стримувальними чинниками є сезонність попиту, недостатня маркетингова активність, управлінська залежність від власника та ризики, пов’язані з очікуваннями клієнтів. Усунення або зменшення впливу зазначених проблем є необхідною умовою підвищення конкурентних позицій підприємства, що зумовлює доцільність подальшого аналізу внутрішніх резервів розвитку у наступному підпункті.

Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства формуються за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів, удосконалення організації діяльності та покращення управлінських процесів. Для ФОП Прокопенко Р.Ю. виявлення таких резервів є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах обмежених фінансових можливостей і значної сезонності попиту.

Одним із важливих внутрішніх резервів є оптимізація використання трудових ресурсів. Підприємство має невелику кількість постійних працівників і залучає сезонний персонал залежно від обсягів робіт. Більш чітке планування робочого часу, розподілу функцій та завантаження працівників у пікові періоди дозволить

підвищити продуктивність праці та зменшити втрати часу. Крім того, використання стандартних підходів до виконання типових робіт сприятиме скороченню строків реалізації замовлень.

Значним резервом є удосконалення організації внутрішніх процесів. Наразі ключові управлінські функції зосереджені у власника підприємства, що створює ризик перевантаження. Запровадження простих внутрішніх регламентів, шаблонів комерційних пропозицій і стандартів комунікації з клієнтами дозволить зменшити залежність від особистої участі власника та підвищити керованість діяльності.

Важливим внутрішнім резервом підвищення конкурентоспроможності є покращення якості планування та узгодження робіт із клієнтами. Чітке формування технічного завдання, фіксація очікуваного результату та попереднє погодження основних етапів виконання робіт дають змогу зменшити кількість конфліктних ситуацій і підвищити рівень задоволеності замовників. Це, у свою чергу, позитивно впливає на репутацію підприємства та сприяє повторним зверненням.

Також внутрішнім резервом є раціональніше використання матеріальних і фінансових ресурсів. Оптимізація закупівель, планування потреб у матеріалах та уникнення надлишкових витрат дозволять знизити собівартість послуг без погіршення їх якості. За рахунок цього підприємство може підвищити власну цінову гнучкість і зміцнити конкурентні позиції у своєму сегменті ринку. Для узагальнення результатів аналізу внутрішніх резервів доцільно представити їх у табл. 2.6.

Наведені внутрішні резерви свідчать про наявність у ФОП Прокопенко Р.Ю. реальних можливостей підвищення конкурентоспроможності без значних додаткових інвестицій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме більш ефективному використанню наявних ресурсів, покращенню організації діяльності та зміцненню ринкових позицій підприємства. Аналіз внутрішніх резервів показує, що основні можливості зростання конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. пов’язані з удосконаленням управління, організації робіт і якості сервісу. Це створює

підґрунтя для подальшого розгляду маркетингових резервів розвитку підприємства, які будуть проаналізовані у наступному підпункті.

Таблиця 2.6

Внутрішні резерви підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю.

Внутрішній резерв	Зміст резерву	Очікуваний вплив на конкурентоспроможність
Оптимізація використання персоналу	Раціональний розподіл функцій, планування завантаження сезонних працівників	Підвищення продуктивності праці, скорочення строків виконання робіт
Удосконалення організації управління	Використання шаблонів, внутрішніх регламентів, часткове делегування функцій	Зменшення перевантаження власника, підвищення керованості діяльності
Покращення планування робіт	Чітке формування технічних завдань і погодження результатів з клієнтами	Зниження кількості конфліктів, зростання рівня задоволеності клієнтів
Раціоналізація витрат	Оптимізація закупівель і контролю витрат	Зменшення собівартості, підвищення цінової гнучкості
Підвищення якості сервісу	Супровід клієнтів, контроль якості виконаних робіт	Посилення довіри, зростання кількості повторних замовлень

Маркетингові резерви розвитку підприємства пов’язані з можливостями покращення взаємодії з клієнтами, підвищення впізнаваності на ринку та формування стабільного попиту на послуги. Для ФОП Прокопенко Р.Ю. використання маркетингових резервів є особливо актуальним, оскільки підприємство працює в умовах високої конкуренції та сезонних коливань попиту, а наявний рівень маркетингової активності є обмеженим.

Одним із основних маркетингових резервів є розвиток цифрової присутності підприємства. Наразі ФОП має вебсайт, який фактично не використовується як інструмент залучення клієнтів через відсутність наповнення. Оновлення сайту шляхом розміщення прикладів виконаних робіт, коротких описів послуг і контактної інформації дозволить підвищити довіру потенційних замовників та спростити процес першого звернення. Навіть базове наповнення сайту може суттєво покращити комунікацію з клієнтами.

Вагомим резервом є використання соціальних мереж як каналу просування. Відсутність сторінок у Instagram та Facebook обмежує можливості підприємства щодо охоплення нової аудиторії. Створення та ведення сторінок у соціальних мережах з публікацією фотографій виконаних об’єктів, коротких порад з догляду за територіями та відгуків клієнтів сприятиме формуванню позитивного іміджу та підвищенню впізнаваності бренду.

Ще одним важливим маркетинговим резервом є структурування та “упакування” послуг. Запропонування стандартних пакетів послуг (наприклад, базовий, розширений, комплексний догляд) полегшить вибір для клієнтів і зробить пропозицію більш зрозумілою. Це також дає можливість краще планувати завантаження персоналу та прогнозувати доходи підприємства.

Окрему увагу доцільно приділити роботі з постійними клієнтами. Наявність повторних звернень свідчить про потенціал розвитку програм лояльності, зокрема надання знижок на повторні послуги, сезонні пропозиції або додатковий сервіс у межах супроводу об’єктів. Такий підхід дозволить утримувати клієнтів і зменшити залежність від залучення нових замовників.

Також маркетинговим резервом є розширення каналів залучення клієнтів у міжсезонний період. У періоди зниження попиту підприємство може акцентувати увагу на консультаційних послугах, плануванні майбутніх проєктів і підготовці територій до наступного сезону. Це дозволить підтримувати контакт із клієнтами та формувати попит наперед. Для узагальнення виявлених маркетингових резервів доцільно подати їх у табл. 2.7.

Наведені маркетингові резерви свідчать, що ФОП Прокопенко Р.Ю. має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності за рахунок відносно простих і маловитратних маркетингових заходів. Реалізація таких резервів дозволить зменшити залежність від рекомендацій, підвищити стабільність попиту та зміцнити ринкові позиції підприємства. Аналіз маркетингових резервів розвитку підприємства

показує, що саме удосконалення маркетингової діяльності є одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю.

Таблиця 2.7

Маркетингові резерви розвитку ФОП Прокопенко Р.Ю.

Маркетинговий резерв	Зміст резерву	Очікуваний результат
Розвиток вебсайту	Наповнення сайту портфоліо, описами послуг і контактами	Підвищення довіри клієнтів, зростання кількості звернень
Використання соціальних мереж	Створення сторінок у Instagram і Facebook, регулярні публікації	Підвищення впізнаваності та охоплення цільової аудиторії
Упакування послуг	Формування пакетних пропозицій	Спрощення вибору для клієнтів, зростання середнього чеку
Робота з постійними клієнтами	Програми лояльності, знижки, додаткові сервіси	Збільшення повторних замовлень
Активність у міжсезоння	Консультації, планування, підготовчі роботи	Зменшення сезонних спадів попиту

Проведений аналіз дозволяє узагальнити основні проблеми та резерви підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. на ринку ландшафтних послуг. Виявлені проблеми мають комплексний характер і охоплюють організаційні, маркетингові та сезонні аспекти діяльності підприємства. Водночас результати аналізу свідчать про наявність реальних внутрішніх і маркетингових резервів, використання яких може суттєво покращити ринкові позиції підприємства.

До ключових проблем конкурентоспроможності слід віднести сезонність попиту, що призводить до нерівномірного завантаження та коливань доходів, недостатній рівень маркетингової активності, обмежену цифрову присутність і залежність управлінських процесів від власника підприємства. Також проблемним чинником є ризик виникнення непорозумінь із клієнтами через різне бачення очікуваного результату виконання робіт.

Водночас аналіз внутрішніх і маркетингових резервів показав, що підприємство має значні можливості для підвищення конкурентоспроможності без суттєвих додаткових витрат. До таких резервів належать удосконалення організації управління, оптимізація використання персоналу, покращення планування робіт,

активізація маркетингової діяльності та розвиток роботи з постійними клієнтами. Для наочного узагальнення результатів аналізу проблем і резервів доцільно подати у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Узагальнення основних проблем і резервів підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю.

Основна проблема	Сутність проблеми	Відповідний резерв	Очікуваний результат
Сезонність попиту	Нерівномірне надходження замовлень протягом року	Розширення послуг у міжсезоння, планування робіт наперед	Стабілізація доходів, рівномірніше завантаження
Низька маркетингова активність	Відсутність соцмереж, ненаповнений сайт	Розвиток цифрової присутності, упакування послуг	Зростання кількості звернень
Залежність від власника	Концентрація управлінських функцій	Впровадження шаблонів і регламентів	Підвищення керованості процесів
Конфлікти з клієнтами	Нечітке узгодження очікувань	Формування технічних завдань і погодження результатів	Зменшення претензій, покращення репутації
Обмежені ресурси	Неможливість масштабних інвестицій	Раціоналізація витрат і оптимізація ресурсів	Підвищення ефективності діяльності

Узагальнення проблем і резервів показує, що більшість обмежень у діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю. можуть бути усунуті або пом’якшені за рахунок внутрішніх управлінських і маркетингових змін. Реалізація відповідних резервів не потребує значних фінансових вкладень, але може забезпечити відчутний ефект у вигляді зростання конкурентоспроможності підприємства. Отже, ФОП Прокопенко Р.Ю. має достатній потенціал для підвищення конкурентних позицій на ринку ландшафтних послуг за умови системного використання виявлених резервів і мінімізації впливу основних проблем. Це створює логічне підґрунтя для розробки конкретних управлінських і маркетингових заходів, які будуть обґрунтовані у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що ФОП Прокопенко Р.Ю. працює у сфері ландшафтного дизайну та благоустрою з 2018 року та забезпечує комплекс послуг: проєктування, озеленення, благоустрій, догляд і автополив. Специфікою діяльності є орієнтація переважно на приватних клієнтів (68,5%), а також робота з бізнесом (22,4%) і забудовниками (9,1%). Така структура попиту підсилює роль сервісу, рекомендацій та репутації виконавця, а також вимагає стабільної якості на кожному етапі реалізації проєкту. Аналіз ресурсної бази показав, що впродовж 2022–2024 рр. підприємство нарощувало матеріально-технічне забезпечення: середньорічна вартість основних засобів зросла з 261 до 386 тис. грн, а оборотних активів – з 2550 до 3011 тис. грн. Позитивним результатом є суттєве зростання фондоозброєності працівників, що створює передумови для підвищення якості робіт і продуктивності. Водночас зниження фондовіддачі та зростання фондомісткості свідчать, що інвестиції в активи ще не повністю перетворилися на пропорційне зростання доходів, тому важливим завданням залишається підвищення ефективності використання техніки й обладнання.

2. Фінансово-економічні результати вказують на зростання чистого доходу з 6245 до 8056 тис. грн та збільшення прибутку з 997 до 1751 тис. грн. Разом з тим у динаміці прибутку спостерігаються коливання (пік у 2023 р. і зниження у 2024 р.), що пов’язано з впливом зовнішніх умов, сезонністю та змінами витрат. Зростання виробничих витрат підтверджує актуальність контролю собівартості й оптимізації закупівель, адже саме витратна частина суттєво впливає на фінансовий результат у сервісному бізнесі.

3. Діагностика конкурентного потенціалу та позицій підприємства показала, що ринок ландшафтних послуг регіону є конкурентним і сезонним, а ключову роль у виборі виконавця відіграють якість, сервіс, строки та репутація. ФОП Прокопенко Р.Ю. має переваги малого бізнесу – гнучкість, персональний підхід,

гарантії та супровід після виконання робіт, що підтримує лояльність клієнтів. Водночас слабкою стороною є недостатня маркетингова активність (відсутність соцмереж, ненаповнений сайт), а також залежність операційних процесів від власника і ризик непорозумінь із клієнтами щодо очікуваного результату.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ФОП Прокопенко Р.Ю. має достатній ресурсний і репутаційний потенціал для конкуренції на локальному ринку, демонструє зростання доходів і продуктивності праці, але потребує посилення ефективності використання активів, удосконалення маркетингової присутності та кращого управління сезонністю. Виявлені тенденції й проблемні моменти створюють основу для подальшої розробки конкретних управлінських і маркетингових заходів підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ФОП ПРОКОПЕНКО Р.Ю.

3.1. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності

Результати аналізу, проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи, свідчать про те, що ФОП Прокопенко Р.Ю. функціонує в умовах достатньо конкурентного ринку ландшафтних послуг, який характеризується наявністю як малих, так і більших за масштабами суб'єктів господарювання. При цьому підприємство займає стабільну позицію на локальному ринку м. Дніпро та Дніпропетровської області, обслуговуючи переважно приватних замовників, що формує специфічні вимоги до якості послуг і рівня сервісу.

Проведена діагностика конкурентного потенціалу показала, що підприємство має низку сильних сторін, які можуть виступати основою для подальшого розвитку. До них належать персональний підхід до клієнтів, надання гарантій на виконані роботи, супровід після завершення проєктів, а також наявність постійних клієнтів, які повторно звертаються за послугами. Важливим чинником є й практичний досвід роботи власника, який безпосередньо залучений до організації діяльності та взаємодії з замовниками.

Разом із тим, у ході аналізу було виявлено і низку проблемних аспектів, що обмежують рівень конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. Насамперед це залежність результатів діяльності від особистої участі власника, обмежені кадрові ресурси, а також виражена сезонність попиту на ландшафтні послуги. Крім того, встановлено недостатній рівень використання маркетингових інструментів, зокрема слабку цифрову присутність підприємства та відсутність системної рекламної діяльності.

Оцінка зовнішнього середовища свідчить про посилення конкурентного тиску з боку більших підприємств, які мають ширший асортимент послуг, більші виробничі можливості та активніше використовують маркетингові канали просування. Водночас цінова конкуренція на ринку не завжди є визначальною, оскільки значна частина споживачів орієнтується на якість виконання робіт, репутацію виконавця та рекомендації.

Таким чином, узагальнення результатів діагностики дозволяє зробити висновок, що ФОП Прокопенко Р.Ю. має достатній потенціал для збереження та посилення своїх позицій на ринку ландшафтних послуг за умови цілеспрямованого вдосконалення системи управління. Це потребує формування чітких стратегічних цілей розвитку, орієнтованих на підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення впливу сезонності та активізацію маркетингової діяльності підприємства.

Формування стратегічних цілей підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. має базуватися на результатах діагностики конкурентного потенціалу підприємства, проведеної у попередньому підрозділі. Виявлені сильні та слабкі сторони діяльності, а також особливості зовнішнього середовища свідчать про необхідність цілеспрямованого управлінського впливу, спрямованого на зміцнення позицій підприємства на ринку ландшафтних послуг.

Основною стратегічною метою діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю. на сучасному етапі доцільно визначити підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом удосконалення системи управління, покращення якості надання послуг та більш ефективного використання наявних ресурсів. Досягнення цієї мети передбачає реалізацію комплексу взаємопов’язаних цілей, орієнтованих як на внутрішній розвиток підприємства, так і на посилення його ринкових позицій.

З огляду на результати аналізу, важливим напрямом формування стратегічних цілей є підвищення ефективності організації діяльності підприємства. Це пов’язано з обмеженою чисельністю персоналу та значною залежністю результатів роботи від участі власника у виробничих і управлінських процесах. У цьому контексті

стратегічною ціллю є оптимізація розподілу функцій між учасниками процесу надання послуг, що дозволить зменшити навантаження на власника та забезпечити більш стабільну роботу підприємства у пікові періоди.

Не менш важливою стратегічною ціллю є підвищення якості послуг і рівня клієнтського сервісу. Зважаючи на специфіку ринку ландшафтних послуг, саме якість виконання робіт, дотримання домовленостей і супровід клієнта після завершення проєкту значною мірою формують конкурентні переваги підприємства. У зв’язку з цим до стратегічних цілей слід віднести вдосконалення процесу взаємодії з клієнтами, більш чітке узгодження очікуваного результату та зниження кількості конфліктних ситуацій.

Окремого значення набуває формування стратегічних цілей у сфері маркетингової діяльності. Виявлений у ході аналізу низький рівень використання маркетингових інструментів свідчить про наявність значних резервів для зростання. Тому однією зі стратегічних цілей є активізація маркетингової діяльності підприємства, зокрема розвиток цифрової присутності, представлення портфоліо виконаних робіт і розширення каналів залучення клієнтів. Реалізація цієї цілі має сприяти зменшенню залежності від виключно рекомендаційного каналу просування.

Також важливою стратегічною ціллю є зменшення негативного впливу сезонності на результати діяльності підприємства. Сезонні коливання попиту зумовлюють нерівномірність грошових надходжень і завантаженості персоналу, що ускладнює планування діяльності. У цьому контексті стратегічною ціллю є пошук можливостей для більш рівномірного розподілу робіт протягом року, зокрема за рахунок розширення спектра послуг або зміщення акценту на роботи з догляду та обслуговування.

Таким чином, сформовані стратегічні цілі підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. мають комплексний характер і охоплюють ключові напрями діяльності підприємства. Їх реалізація створює передумови для зміцнення позицій на ринку ландшафтних послуг, підвищення

стабільності роботи та забезпечення подальшого розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Для забезпечення практичної реалізації сформованих стратегічних цілей доцільно здійснити їх конкретизацію з використанням SMART-підходу. Застосування цього підходу дозволяє перевести загальні стратегічні орієнтири у чітко сформульовані цілі, які є зрозумілими, вимірюваними та реалістичними для малого підприємства сфери послуг. Це особливо важливо для ФОП Прокопенко Р.Ю., діяльність якого характеризується обмеженими ресурсами та значною залежністю від організаційних рішень.

На основі сформованих стратегічних орієнтирів було побудовано ієрархію цілей, що включає довгострокову стратегічну мету, середньострокові цілі та короткострокові операційні завдання. Такий підхід забезпечує логічний зв’язок між загальною метою підвищення конкурентоспроможності та конкретними управлінськими діями.

Таблиця 3.1

Ієрархія стратегічних цілей ФОП Прокопенко Р.Ю.

з використанням SMART-підходу

Рівень цілі	Формулювання цілі	Характеристика за SMART
Стратегічна (довгострокова)	Підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. на ринку ландшафтних послуг	Чітко орієнтована на ринок, досяжна за умов удосконалення управління, розрахована на 2–3 роки
Середньо-строкова	Підвищення якості послуг і рівня клієнтського сервісу	Конкретна, пов’язана з очікуваннями клієнтів, реалізується протягом 1–2 років
Середньо-строкова	Активізація маркетингової діяльності підприємства	Вимірювана через розширення каналів залучення клієнтів, реалістична для малого бізнесу
Коротко-строкова	Оптимізація розподілу функцій між учасниками процесу	Досяжна у короткий термін, спрямована на зменшення навантаження на власника
Коротко-строкова	Зменшення негативного впливу сезонності на діяльність	Обмежена у часі, орієнтована на стабілізацію обсягів робіт протягом року

Запропонована ієрархія стратегічних цілей дозволяє забезпечити послідовність управлінських рішень та узгодженість дій у різних напрямах діяльності підприємства. Кожен рівень цілей логічно пов’язаний з іншими та спрямований на досягнення загальної стратегічної мети.

Для наочного відображення логіки формування та взаємозв’язку стратегічних цілей ФОП Прокопенко Р.Ю. у межах даного дослідження було побудовано ієрархію стратегічних цілей підприємства (рис. 3.1). Її графічне представлення дозволяє узагальнити результати застосування SMART-підходу та продемонструвати послідовність переходу від загальної стратегічної мети до конкретних середньо- та короткострокових цілей. Ієрархія цілей відображає основні напрями розвитку підприємства та слугує основою для подальшої розробки практичних управлінських заходів.

Рис. 3.1. Ієрархія стратегічних цілей розвитку ФОП Прокопенко Р.Ю.

Представлена на рисунку ієрархія стратегічних цілей свідчить про комплексний характер підходу до підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. Загальна стратегічна мета деталізується через систему взаємопов’язаних цілей, спрямованих на покращення якості послуг, активізацію маркетингової діяльності та зменшення негативного впливу сезонності. Така

структура забезпечує узгодженість управлінських рішень і дозволяє послідовно реалізовувати стратегічні орієнтири підприємства. Використання ієрархії цілей створює передумови для ефективної організації діяльності та підвищення стабільності функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Таким чином, використання SMART-підходу дозволило сформувати чітку ієрархію стратегічних цілей ФОП Прокопенко Р.Ю., що є основою для подальшої розробки практичних заходів підвищення конкурентоспроможності. Запропонована структура цілей забезпечує логічний перехід від загальної стратегії до конкретних управлінських рішень, реалізація яких буде розглянута у наступних підрозділах роботи.

3.2. Розробка заходів вдосконалення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю.

У сучасних умовах розвитку ринку ландшафтних послуг рівень конкурентоспроможності підприємства дедалі більше залежить не лише від вартості робіт чи технічних можливостей, а й від якості надання послуг та рівня клієнтського сервісу. Для малого підприємства, такого як ФОП Прокопенко Р.Ю., саме якість взаємодії з клієнтами, дотримання домовленостей і післяпроєктний супровід відіграють вирішальну роль у формуванні стійких конкурентних переваг.

Як показав аналіз, проведений у попередніх підрозділах, підприємство вже має певні сильні сторони у сфері сервісу, зокрема персональний підхід до клієнтів, надання гарантій на виконані роботи та наявність повторних звернень. Водночас відсутність формалізованих стандартів обслуговування та чітко структурованих сервісних процедур може призводити до окремих непорозумінь із замовниками та нерівномірної якості послуг.

У зв’язку з цим підвищення якості послуг і клієнтського сервісу розглядається як один із ключових напрямів зміцнення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко

Р.Ю. Реалізація цього напряму не потребує значних фінансових вкладень, проте вимагає впорядкування процесів взаємодії з клієнтами, чіткого визначення стандартів обслуговування та контролю якості виконання робіт.

Одним із ефективних шляхів підвищення якості послуг і клієнтського сервісу є впровадження елементів стандартизації процесів обслуговування. Для малого підприємства стандарти не означають жорстку регламентацію, а виступають інструментом упорядкування взаємодії з клієнтами та забезпечення стабільної якості послуг незалежно від обсягу робіт або сезону.

У діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю. значна частина сервісних рішень приймається індивідуально, що з одного боку забезпечує гнучкість, а з іншого - може призводити до різного рівня якості комунікації з клієнтами. Тому доцільним є формування базових стандартів сервісу, які регламентують основні етапи взаємодії із замовником - від першого контакту до завершення робіт і подальшого супроводу.

Для систематизації таких стандартів запропоновано таблицю стандартів клієнтського сервісу ФОП Прокопенко Р.Ю. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Запропоновані стандарти клієнтського сервісу ФОП Прокопенко Р.Ю.

Етап взаємодії з клієнтом	Зміст стандарту сервісу	Практичне значення
Первинний контакт	Оперативна відповідь на звернення клієнта (дзвінок, повідомлення, заявка) протягом 1 робочого дня	Формування першого позитивного враження, зростання довіри
Консультація	Чітке пояснення переліку послуг, етапів робіт та орієнтовних строків виконання	Зменшення непорозумінь, підвищення прозорості співпраці
Проєктування	Узгодження очікуваного результату, фіксація основних вимог клієнта	Зниження ризику конфліктів через різне бачення результату
Виконання робіт	Дотримання погоджених строків, інформування клієнта про хід робіт	Підвищення рівня задоволеності клієнтів
Завершення проєкту	Перевірка результату разом із клієнтом, усунення дрібних зауважень	Забезпечення якості та завершеності послуги
Післяпроєктний супровід	Надання рекомендацій з догляду, можливість консультацій після виконання робіт	Формування лояльності та повторних звернень

Запропоновані стандарти клієнтського сервісу спрямовані на впорядкування основних етапів взаємодії ФОП Прокопенко Р.Ю. з клієнтами без суттєвого ускладнення організації діяльності. Їх впровадження дозволяє забезпечити більш стабільний рівень якості послуг, зменшити кількість непорозумінь із замовниками та підвищити довіру до підприємства.

Використання стандартів сервісу є особливо важливим у пікові сезони, коли навантаження на підприємство зростає, а ризик зниження якості обслуговування підвищується. Таким чином, стандартизація процесів надання ландшафтних послуг виступає дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. за рахунок покращення клієнтського досвіду та формування позитивної репутації.

Ефективна комунікація з клієнтами є важливою складовою якості послуг у сфері ландшафтного дизайну. Саме на етапі спілкування формується розуміння потреб замовника, очікувань щодо результату та умов співпраці. Для малого підприємства, такого як ФОП Прокопенко Р.Ю., якість комунікації має особливе значення, оскільки більшість клієнтів приходять за рекомендаціями, а репутація безпосередньо залежить від особистого контакту.

Аналіз діяльності підприємства показав, що комунікація з клієнтами здебільшого здійснюється безпосередньо власником і має індивідуальний характер. З одного боку, це дозволяє гнучко реагувати на запити клієнтів, а з іншого - створює ризик непорозумінь, особливо у випадках, коли побажання замовника сформульовані нечітко. Саме тому доцільним є впровадження простих підходів до вдосконалення клієнтської комунікації.

Для систематизації основних напрямів удосконалення комунікації з клієнтами пропонується узагальнююча таблиця (табл. 3.3).

Запропоновані напрями удосконалення комунікації з клієнтами не потребують значних фінансових витрат і можуть бути реалізовані у межах поточної діяльності

ФОП Прокопенко Р.Ю. Основний акцент зроблено на чіткості домовленостей, фіксації ключових моментів та регулярному інформуванні клієнтів.

Таблиця 3.3

Напрями удосконалення комунікації з клієнтами ФОП Прокопенко Р.Ю.

Напрям комунікації	Поточна ситуація	Запропоновані зміни	Очікуваний ефект
Первинне спілкування	Усні домовленості, не завжди фіксуються деталі	Фіксація ключових побажань клієнта у простому чек-листі	Зменшення непорозумінь на старті робіт
Обговорення проєкту	Акцент на загальне бачення результату	Деталізація очікувань із прикладами та візуалізацією	Більш точне розуміння результату
Узгодження змін	Зміни вносяться в процесі робіт	Попереднє погодження змін із клієнтом	Зниження кількості конфліктних ситуацій
Інформування про хід робіт	Нерегулярне повідомлення клієнта	Короткі повідомлення про етапи виконання	Підвищення довіри клієнтів
Завершення проєкту	Усна здача виконаних робіт	Спільний огляд результату з клієнтом	Підвищення задоволеності
Післяпроєктний контакт	Відсутній системний підхід	Підтримка зв’язку після завершення робіт	Формування повторних звернень

Поліпшення комунікації дозволить зменшити ризик виникнення конфліктів, пов’язаних із різним розумінням очікуваного результату, а також сприятиме підвищенню рівня довіри та лояльності клієнтів. У результаті це позитивно вплине на загальну якість сервісу та стане додатковим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку ландшафтних послуг.

У сфері ландшафтних послуг значну роль у формуванні конкурентних позицій відіграє клієнтський досвід, який охоплює не лише результат виконаних робіт, а й загальні враження замовника від процесу співпраці. Для малого підприємства, такого як ФОП Прокопенко Р.Ю., позитивний клієнтський досвід є особливо важливим, оскільки він безпосередньо впливає на рекомендації, повторні звернення та загальну репутацію на ринку.

Аналіз діяльності підприємства показав, що повторні звернення клієнтів уже мають місце, однак вони не є результатом системної роботи, а формуються переважно завдяки індивідуальному підходу та якості виконаних робіт. За

відсутності активного маркетингового просування саме управління клієнтським досвідом може стати ключовим чинником утримання клієнтів і стабілізації попиту, особливо в умовах сезонних коливань.

Для підвищення рівня клієнтського досвіду доцільно впровадити прості елементи управління взаємодією з клієнтами після завершення проєкту. Йдеться не про складні CRM-системи, а про базові дії, які дозволяють підтримувати контакт із замовниками та стимулювати їх до повторного звернення.

З метою узагальнення запропонованих заходів управління клієнтським досвідом та повторними замовленнями доцільно використати таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи управління клієнтським досвідом і повторними замовленнями ФОП Прокопенко Р.Ю.

Етап взаємодії	Поточний стан	Запропонований захід	Очікуваний результат
Завершення робіт	Фактичне завершення без подальших дій	Короткий підсумковий контакт із клієнтом	Позитивне завершальне враження
Післяпроєктний період	Контакт підтримується не системно	Нагадування про догляд за насадженнями	Підтримка довгострокового зв’язку
Повторні послуги	Замовляються за ініціативою клієнта	Пропозиція сезонних робіт і догляду	Зростання кількості повторних звернень
Робота з лояльними клієнтами	Відсутні формалізовані підходи	Невеликі бонуси або знижки	Формування лояльності
Рекомендації	Виникають стихійно	М’яке заохочення рекомендацій	Розширення клієнтської бази
Міжсезоння	Мінімальна активність	Консультації та планування майбутніх проєктів	Зменшення сезонних спадів

Запропоновані заходи управління клієнтським досвідом спрямовані на закріплення позитивних вражень клієнтів після завершення проєкту та стимулювання повторних звернень. Їх особливістю є простота реалізації та відсутність потреби у значних фінансових витратах, що є важливим для малого підприємства.

Системна робота з клієнтським досвідом дозволить ФОП Прокопенко Р.Ю. зменшити залежність від випадкових замовлень і рекомендацій, а також підвищити

стабільність діяльності впродовж року. У довгостроковій перспективі управління повторними замовленнями сприятиме формуванню постійної клієнтської бази та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку ландшафтних послуг.

Проведений аналіз напрямів підвищення якості послуг і клієнтського сервісу показав, що саме сервісна складова є одним із ключових чинників конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. на ринку ландшафтних послуг. В умовах високої конкуренції та обмежених ресурсів малого підприємства якість взаємодії з клієнтами набуває вирішального значення для формування стабільного попиту та позитивної ділової репутації.

У межах підрозділу обґрунтовано доцільність впровадження базових стандартів сервісу, які дозволяють впорядкувати процеси обслуговування клієнтів без втрати гнучкості та індивідуального підходу. Запропоновані стандарти спрямовані на підвищення прозорості співпраці, зменшення ризику непорозумінь і забезпечення стабільного рівня якості виконання робіт незалежно від сезону та обсягу замовлень.

Особливу увагу приділено удосконаленню комунікації з клієнтами, яка виступає основою формування позитивного клієнтського досвіду. Запропоновані заходи щодо фіксації домовленостей, регулярного інформування замовників і спільного узгодження результатів дозволяють мінімізувати конфліктні ситуації та підвищити рівень задоволеності клієнтів отриманими послугами.

Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності є також управління клієнтським досвідом і повторними замовленнями. Системний підхід до підтримки контакту з клієнтами після завершення проєктів, пропозиція сезонних послуг і робота з лояльними замовниками створюють умови для формування стабільної клієнтської бази та зменшення залежності від випадкових замовлень.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що підвищення якості послуг і клієнтського сервісу може бути ефективним інструментом зміцнення конкурентних позицій ФОП Прокопенко Р.Ю. без значних додаткових інвестицій. Реалізація

запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня довіри клієнтів, зростанню кількості повторних звернень і покращенню загальної результативності діяльності підприємства.

Економічне обґрунтування є важливим етапом розробки заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє оцінити доцільність їх упровадження з позиції витрат і очікуваних результатів. Для малого підприємства у сфері ландшафтних послуг особливо важливо, щоб запропоновані управлінські та маркетингові рішення не вимагали значних фінансових ресурсів і водночас забезпечували відчутний економічний ефект.

Запропоновані у попередньому підрозділі заходи з підвищення якості послуг і клієнтського сервісу мають переважно організаційний характер і ґрунтуються на кращому використанні наявних ресурсів. Їх реалізація не передбачає суттєвих капіталовкладень, а основні витрати пов’язані з удосконаленням комунікації, підготовкою стандартів сервісу та активізацією роботи з клієнтами.

Для узагальнення основних витрат і очікуваних економічних результатів доцільно подати орієнтовну оцінку ефективності впровадження запропонованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Орієнтовне економічне обґрунтування заходів підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю.

Запропонований захід	Характер витрат	Орієнтовний рівень витрат	Очікуваний економічний ефект
Запровадження стандартів сервісу	Організаційні	Мінімальні	Зниження кількості претензій, економія часу
Удосконалення комунікації з клієнтами	Організаційні	Мінімальні	Підвищення задоволеності клієнтів
Післяпроєктний супровід клієнтів	Організаційні	Низькі	Зростання повторних звернень
Упакування послуг у стандартні пропозиції	Маркетингові	Низькі	Зростання середнього чеку
Активність у міжсезонний період	Організаційні	Низькі	Зменшення сезонних спадів доходів

Очікуваний економічний ефект від упровадження таких заходів полягає насамперед у: зростанні кількості повторних замовлень; підвищенні середнього чеку за рахунок додаткових послуг; більш рівномірному завантаженні підприємства протягом року; зменшенні втрат, пов’язаних із конфліктами та переробками. Наведені дані свідчать, що більшість запропонованих заходів мають низьку вартість упровадження та не потребують значних фінансових вкладень. При цьому очікуваний економічний ефект пов’язаний із підвищенням стабільності доходів, зростанням кількості повторних замовлень і покращенням ефективності використання робочого часу. Таким чином, реалізація заходів з підвищення якості послуг і клієнтського сервісу є економічно доцільною для ФОП Прокопенко Р.Ю. та створює умови для зміцнення конкурентних позицій підприємства без суттєвого фінансового навантаження.

Для обґрунтування доцільності впровадження заходів з підвищення якості послуг і клієнтського сервісу доцільно оцінити можливий економічний ефект, який може бути отриманий ФОП Прокопенко Р.Ю. у результаті їх реалізації. Оскільки підприємство належить до малого бізнесу, економічний ефект доцільно розглядати в орієнтовному вигляді, без складних фінансових моделей, з акцентом на практичні результати.

Основними джерелами формування додаткового економічного ефекту є: збільшення кількості повторних замовлень; зростання середнього доходу від одного клієнта; більш рівномірне завантаження підприємства протягом року; зменшення непрямих витрат, пов’язаних із конфліктами та переробками.

З урахуванням специфіки діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю. можна припустити, що впровадження стандартів сервісу, покращення комунікації з клієнтами та активна робота з повторними замовленнями здатні забезпечити приріст доходу навіть без залучення нових клієнтів.

Для орієнтовної оцінки економічного ефекту розглянемо можливий сценарій збільшення повторних звернень клієнтів. За результатами аналізу попередніх

розділів встановлено, що повторні замовлення вже мають місце, проте не є системними. За умови впровадження запропонованих заходів можна очікувати зростання кількості повторних звернень щонайменше на 10–15 %.

Зважаючи на те, що середній обсяг чистого доходу підприємства у 2024 році становив 8056 тис. грн, навіть помірне збільшення обсягів реалізації на 10 % може забезпечити додатковий дохід у розмірі близько 800 тис. грн на рік. При цьому основна частина цього приросту формується без істотного збільшення постійних витрат.

Окремий економічний ефект пов’язаний зі зростанням середнього чеку за рахунок пропозиції додаткових послуг, зокрема догляду за територіями, сезонних робіт і післяпроєктного супроводу. Навіть незначне підвищення середнього доходу від одного замовлення дозволяє компенсувати сезонні спади та підвищити загальну фінансову стабільність підприємства.

Крім прямого приросту доходів, впровадження стандартів сервісу та чіткої комунікації з клієнтами сприятиме зменшенню втрат, пов’язаних із переробками, доопрацюваннями та врегулюванням конфліктних ситуацій. Хоча такий ефект складно оцінити у грошовому вимірі, він позитивно впливає на використання робочого часу та загальну ефективність діяльності.

Таким чином, запропоновані заходи з підвищення якості послуг і клієнтського сервісу мають реальний потенціал забезпечення додаткового економічного ефекту за рахунок зростання доходів і більш раціонального використання ресурсів. Їх реалізація є економічно обґрунтованою та відповідає можливостям малого підприємства у сфері ландшафтних послуг.

Упровадження заходів з підвищення якості послуг і клієнтського сервісу впливає на діяльність ФОП Прокопенко Р.Ю. не лише з позиції покращення взаємодії з клієнтами, але й з точки зору фінансових результатів і загальної конкурентоспроможності підприємства. Для малого бізнесу у сфері ландшафтних

послуг навіть незначні організаційні зміни можуть мати помітний економічний ефект, якщо вони спрямовані на утримання клієнтів і стабілізацію попиту.

Як показав аналіз попередніх підпунктів, більшість запропонованих заходів не потребують значних фінансових витрат, оскільки базуються на вдосконаленні внутрішніх процесів, комунікації та сервісної складової. Це означає, що очікуване зростання доходів не супроводжується пропорційним зростанням витрат, що позитивно впливає на прибутковість діяльності.

Зростання кількості повторних замовлень і підвищення середнього чеку сприятимуть збільшенню обсягу чистого доходу підприємства. Одночасно покращення стандартів сервісу та комунікації дозволить зменшити втрати часу й ресурсів, пов’язані з конфліктами, переробками та додатковими погодженнями. У результаті підвищується ефективність використання трудових ресурсів і зростає віддача від наявної матеріально-технічної бази.

Для узагальнення впливу запропонованих заходів на фінансові результати та конкурентоспроможність ФОП Прокопенко Р.Ю. доцільно використати таблицю 3.6.

Таблиця 3.6

Очікуваний вплив заходів підвищення якості сервісу на фінансові результати та конкурентоспроможність ФОП Прокопенко Р.Ю.

Напрям впливу	Поточна ситуація	Очікувані зміни після впровадження заходів
Обсяг доходів	Нерівномірний, залежний від сезону	Помірне зростання та стабілізація доходів
Повторні замовлення	Наявні, але не системні	Зростання частки повторних звернень
Середній чек	Формується індивідуально	Зростання за рахунок додаткових послуг
Витрати часу	Значні на узгодження і виправлення	Скорочення непрямих витрат часу
Прибутковість	Коливається залежно від року	Підвищення рентабельності діяльності
Конкурентні позиції	Стабільні, але вразливі	Посилення позицій за рахунок сервісу
Репутація	Формується через рекомендації	Закріплення позитивного іміджу

Наведені узагальнення свідчать, що впровадження запропонованих заходів має комплексний вплив на діяльність ФОП Прокопенко Р.Ю. Позитивні зміни

очікуються не лише у фінансових показниках, але й у нематеріальних аспектах, таких як репутація, рівень довіри клієнтів і стабільність попиту.

Підвищення якості сервісу дозволяє підприємству конкурувати не за рахунок зниження цін або масштабів діяльності, а через формування цінності для клієнта. Такий підхід є особливо доцільним для малого бізнесу, який не має можливості конкурувати з великими компаніями за обсягами ресурсів.

Таким чином, запропоновані заходи з підвищення якості послуг і клієнтського сервісу можна вважати економічно доцільними, оскільки вони сприяють зростанню доходів, покращенню фінансових результатів і зміцненню конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. на ринку ландшафтних послуг без значного фінансового навантаження.

Для оцінки економічної доцільності запропонованих заходів з підвищення якості послуг і клієнтського сервісу доцільно порівняти фактичні фінансово-економічні показники діяльності ФОП Прокопенко Р.Ю. за 2024 рік із прогнозними значеннями, які можуть бути досягнуті після впровадження запропонованих управлінських і маркетингових рішень.

Прогнозні показники сформовані з урахуванням очікуваного зростання повторних замовлень, підвищення середнього чеку, більш рівномірного завантаження підприємства протягом року та відсутності суттєвого збільшення постійних витрат. Такий підхід дозволяє оцінити потенційний економічний ефект без застосування складних фінансових моделей.

Порівняння фактичних показників 2024 року з прогнозними значеннями свідчить про позитивний економічний ефект від упровадження запропонованих заходів підвищення якості послуг і клієнтського сервісу. Передусім очікується зростання обсягу чистого доходу майже на 10 %, що є реалістичним для малого підприємства за рахунок збільшення повторних замовлень і підвищення середнього чеку без активного розширення штату.

Таблиця 3.7

Прогноз фінансово-економічних показників ФОП Прокопенко Р.Ю. за рахунок впровадження заходів

Показник	2024 рік (факт)	Прогноз	Абсолютна зміна, +-	Відносна зміна, %
Обсяг чистого доходу, тис. грн	8056	8860	+804	+9,98
Поточні витрати діяльності, тис. грн	6305	6650	+345	+5,47
у т.ч. виробничі витрати	4123	4450	+327	+7,93
витрати на збут	708	760	+52	+7,35
адміністративні витрати	1258	1300	+42	+3,34
інші операційні витрати	216	220	+4	+1,85
Підсумковий фінансовий результат, тис. грн	1751	2210	+459	+26,22
Сукупний фонд оплати праці, тис. грн	759,1	810,0	+50,9	+6,70
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	2685,3	2953,3	+268,0	+9,98
Середньорічний рівень заробітної плати одного працівника, тис. грн/особу	253,04	270,00	+16,96	+6,70
Середньорічна балансова вартість основних засобів, тис. грн	386	390	+4	+1,04
Забезпеченість працівника основними засобами, тис. грн/особу	128,7	130,0	+1,3	+1,01
Віддача основних засобів, грн/грн	20,87	22,72	+1,85	+8,87
Рентабельність активів, %	103,09	121,0	+17,91 в.п.	х
Рентабельність діяльності, %	27,77	31,00	+3,23 в.п.	х

Поточні витрати зростають повільнішими темпами, ніж доходи (5,47 % проти 9,98 %), що позитивно впливає на фінансовий результат. Збільшення витрат пояснюється зростанням виробничих витрат і витрат на збут, пов’язаних із розширенням обсягу робіт і помірною активізацією маркетингових заходів. Водночас адміністративні та інші операційні витрати змінюються незначно, що свідчить про збереження раціональної структури витрат.

Суттєвим результатом є зростання підсумкового фінансового результату на 26,22 %, що демонструє ефективність запропонованих управлінських рішень. При цьому чисельність персоналу залишається незмінною, а підвищення продуктивності праці майже на 10 % досягається за рахунок кращої організації роботи та стабілізації завантаження.

Позитивною тенденцією є також зростання віддачі основних засобів, що свідчить про більш ефективне використання наявної матеріально-технічної бази без необхідності значних інвестицій. Підвищення рентабельності активів і рентабельності діяльності підтверджує загальне зміцнення фінансового стану підприємства.

Отже, прогнозні розрахунки показують, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним і дозволяє ФОП Прокопенко Р.Ю. підвищити фінансові результати та конкурентоспроможність без істотного зростання витрат. Це підтверджує обґрунтованість обраного напряму розвитку та створює підстави для формулювання загальних висновків кваліфікаційної роботи.

Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано, що ФОП Прокопенко Р.Ю. працює на конкурентному локальному ринку ландшафтних послуг, де клієнти часто обирають виконавця не лише за ціною, а за довірою, якістю роботи, прогнозованістю результату та загальним сервісом. З урахуванням сильних сторін підприємства (персональний підхід, гарантії, післяпроєктний супровід, повторні звернення) і наявних обмежень (мала чисельність персоналу, залежність від власника, сезонність, слабша цифрова активність) запропоновано комплекс управлінських рішень, які для малого бізнесу є реалістичними, не потребують значних інвестицій і водночас дають відчутний результат.

2. Сутність запропонованого напряму вдосконалення полягає у переході від «сервісу на інтуїції» до більш упорядкованої моделі роботи з клієнтом. Для цього запропоновано впровадити базові стандарти клієнтського сервісу на ключових етапах взаємодії із замовником (від першого контакту до післяпроєктного супроводу), щоб якість обслуговування була стабільною незалежно від сезону чи завантаження. Одночасно акцент зроблено на удосконаленні комунікації: фіксації

ключових домовленостей у простих чек-листах, більш чіткому узгодженні очікуваного результату (в тому числі через приклади/візуалізацію), попередньому погодженні змін у процесі виконання робіт, регулярному інформуванні клієнта про етапи виконання та спільному огляді результату після завершення. Окремим блоком запропоновано елементи управління клієнтським досвідом після завершення проєкту: короткий підсумковий контакт, рекомендації щодо догляду, м’яке стимулювання рекомендацій, пропозиції сезонних робіт і догляду, а також утримання контактів у міжсезоння через консультації та планування. Такі дії не виглядають «надто корпоративно», але реально працюють для малого підприємства, де репутація і повторні звернення часто вирішують усе.

3. Економічне обґрунтування показало, що запропоновані заходи мають переважно організаційно-маркетинговий характер і не потребують суттєвих капіталовкладень, а очікуваний ефект формується через приріст повторних замовлень, збільшення середнього чеку завдяки «упакуванню» послуг у зрозумілі пропозиції та стабілізацію завантаження протягом року. Відповідно до прогнозних розрахунків очікується збільшення чистого доходу 804 тис. грн (+9,98%). При цьому поточні витрати зростають помірно (+5,47%), що означає випереджальне зростання доходів порівняно з витратами. У результаті фінансовий результат може зрости на 459 тис. грн (+26,22%). Показники рентабельності також мають позитивну динаміку: рентабельність діяльності підвищується на 3,23 в.п., а рентабельність активів - орієнтовно на 17,91 в.п.

Отже, запропонований напрям підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. через стандарти сервісу, покращення комунікації, системну роботу з клієнтським досвідом та повторними замовленнями є практично доцільним і економічно виправданим: він забезпечує реалістичний приріст доходів, більш суттєве зростання фінансового результату та посилення ринкових позицій підприємства без надмірного фінансового навантаження.

ВИСНОВКИ

1. У результаті дослідження встановлено, що конкурентоспроможність є комплексною характеристикою діяльності підприємства, яка відображає його здатність утримувати позиції на ринку та протидіяти конкурентам. З'ясовано, що для підприємств сфери послуг конкурентоспроможність значною мірою формується не за рахунок ціни, а через якість послуг, рівень клієнтського сервісу, репутацію та довіру споживачів. Важливу роль відіграє організація процесу надання послуг і ефективність взаємодії з клієнтами на всіх етапах співпраці. У ході аналізу узагальнено основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, зокрема SWOT-аналіз, порівняльну оцінку з конкурентами та аналіз фінансово-економічних показників. Встановлено, що для малих підприємств доцільно поєднувати кілька методів оцінки, оскільки це дозволяє отримати більш повну картину їх ринкових позицій. Також визначено, що наявність чітко сформульованих стратегічних цілей є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності. Для підприємств малого бізнесу стратегія має бути простою, гнучкою та орієнтованою на реальні можливості підприємства. Таким чином, результати теоретичного аналізу підтверджують, що підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг потребує системного підходу, який поєднує ефективне управління, орієнтацію на клієнта та постійне вдосконалення якості послуг.

2. Встановлено, що підприємство працює з 2018 року та надає комплекс послуг з проєктування, благоустрою, озеленення, догляду за насадженнями й облаштування автополиву. Основну частку клієнтів формують приватні замовники, що підвищує значення якості сервісу, репутації та рекомендацій. Аналіз ресурсного забезпечення показав нарощування матеріально-технічної бази та оборотних активів у 2022–2024 рр., а також істотне зростання фондоозброєності працівників. Фінансово-економічні результати характеризуються зростанням чистого доходу та прибутку за 2022–2024 рр., хоча прибуток має коливання, а витрати, зокрема виробничі, суттєво зросли. Це

підтверджує вплив сезонності, цін на матеріали та зовнішніх умов, а також необхідність контролю собівартості й витратної частини.

3. Діагностика конкурентного середовища показала, що ринок є насиченим і конкурентним, а основні чинники боротьби – якість, сервіс, строки, ціна та репутація. SWOT-аналіз підтвердив, що сильними сторонами ФОП є персональний підхід, гарантії, супровід і повторні звернення клієнтів, тоді як слабкими – недостатня цифрова присутність, залежність від власника та сезонність попиту.

4. Узагальнено ключові проблеми й визначено внутрішні та маркетингові резерви підвищення конкурентоспроможності, зокрема через покращення організації робіт, чіткіше узгодження очікувань із клієнтами, оптимізацію витрат, розвиток сайту та використання соціальних мереж. Отже, Прокопенко Р.Ю. має реальні передумови для зміцнення позицій на локальному ринку, проте потребує активізації маркетингу, зменшення впливу сезонності та підвищення ефективності використання ресурсів.

5. Доведено, що для ФОП Прокопенко Р.Ю. ключем до зростання конкурентоспроможності на ринку ландшафтних послуг є не «гра ціною», а більш керований сервіс і якісніша взаємодія з клієнтом. Запропоновано впровадити базові стандарти клієнтського сервісу на всіх етапах роботи, зробити комунікацію більш чіткою за рахунок фіксації домовленостей і регулярного інформування замовника, а також вибудувати просту систему управління клієнтським досвідом після завершення проєктів (післяпроєктний контакт, рекомендації щодо догляду, пропозиції сезонних робіт, стимулювання рекомендацій і повторних звернень, активність у міжсезоння). Такі рішення є доступними для малого бізнесу, не потребують значних інвестицій і прямо працюють на репутацію та стабільність попиту.

6. Економічний ефект від упровадження заходів підтверджено прогнозними розрахунками: очікується зростання чистого доходу з 8056 до 8860 тис. грн (+804 тис. грн або +9,98%) за помірного збільшення витрат (з 6305 до 6650 тис. грн,

+5,47%), що дає приріст підсумкового фінансового результату з 1751 до 2210 тис. грн (+459 тис. грн або +26,22%). Додатково прогнозується підвищення продуктивності праці майже на 10% без розширення штату та покращення віддачі основних засобів, що в цілому означає посилення фінансової стійкості й конкурентних позицій підприємства на локальному ринку.

Отже, кінцевий висновок роботи полягає в тому, що підвищення конкурентоспроможності ФОП Прокопенко Р.Ю. доцільно забезпечувати через “якість сервісу + керованість процесів + системну роботу з клієнтом + помірну маркетингову активізацію”, оскільки саме ця комбінація створює стійку конкурентну перевагу для малого бізнесу сфери послуг, зменшує вплив сезонності та підвищує фінансову результативність у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асланян О.І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір.* 2024. № 189. С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_11
2. Балабаш О.С., Костенко Р.О. Управління комунікативними технологіями як основа забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства сфери послуг. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6. С. 72-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2023_5-6_11
3. Безус А.М., Сичова Н.В., Шевчун М.Б., Безус П.І. Формування конкурентних переваг підприємств в сучасних умовах невизначеності. *Ефективна економіка.* 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_36
4. Бойдуник В.Р., Бойдуник Н.М. Конкурентоспроможність сільськогосподарського підприємства: методологія аналізу дефініції. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2020. Вип. 16(2). С. 220-229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2020_16(2)__24
5. Бондар Ю.А. Дослідження категорії «конкурентоспроможність товарів та послуг». *Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менетджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 13-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2023_8_3
6. Бреус С.В., Хомич С.В. Конкурентний потенціал підприємств агропромислової сфери України: проблеми та перспективи. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 45-53.
7. Бубенець І.Г., Титар А.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємства для забезпечення стійкості бізнесу. *Ефективна економіка.* 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_92
8. Бугас В., Руднічок В. Управління конкурентноспроможністю підприємства в умовах глобалізації. *European scientific journal of economic and financial innovation.* 2025. № 1. С. 210-218. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2025_1_20

9. Буртовська В., Клімова І. Аналіз конкурентоспроможності підприємств сфери послуг й основні напрями її підвищення. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2024. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2024_2_3
10. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
11. Великий Р. Інноваційно-креативна модель управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Економіка АПК.* 2022. № 29. С. 84-88. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2022_29_17
12. Вітовщик Т.С. Значення інновацій у формуванні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ.* 2024. № 7. С. 207-215.
13. Волкова Н.В., Кононенко О.І., Кравченко Т.В. Сутність та особливості формування конкурентоспроможності та економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 68. С. 89-93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_68_17
14. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
15. Гнатишин Л.Б., Великий Р.І. Оцінка конкурентоспроможності фермерських господарств для цілей управління. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 58-69.
16. Гнатишин Л.Б., Великий Р.І. Підґрунтя формування системи управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. *Інфраструктура ринку.* 2022. Вип. 64. С. 30-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_64_8
17. Гончарук І.В., Томашук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2022. № 4. С. 7-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2022_4_3

18. Густера О.М., Ярмоленко Р.С. Використання ІОТ-проєктів для підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка.* 2020. Т. 25, Вип. 2. С. 172-177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_2_30
19. Іоніцой Є.Ю. Теоретичні аспекти формування конкурентоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 181-186.
20. Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір.* 2025. № 200. С. 179-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_31
21. Карп'як О.О., Марченко В.М. Проблеми формування конкурентних позицій вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2024. № 6. С. 16-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2024_6_4
22. Кацемір Я.В. Поняття й особливості управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2021. № 3. С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2021_3_9
23. Клочко Т.А. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Суспільство та національні інтереси.* 2024. № 4. С. 1045-1051. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2024_4_87
24. Котенко С.І., Оніщенко С.В., Корж А.Є. Дослідження впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2024. № 4. С. 240-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2024_4_27
25. Кравець О. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції. *Агросвіт*. 2024. № 20. С. 146-155.

26. Красноносова О.М., Цуй Ц. Стратегія інноваційного розвитку як інструмент конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 4. С. 347-354.
27. Мельник Л.М., Грабчук І.Ф. Зростання конкурентоспроможності фермерських господарств. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 49. С. 112-117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_49_23
28. Мельник С.М. Систематизація та аналіз версій оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. 2025. Вип. 56. С. 55-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2025_56_6
29. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
30. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філиппової, С.К. Харчікова. М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
31. Михайлик О.М., Давидчук М.С. Конкурентоспроможність підприємства та шляхи її підвищення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2025. № 2(1). С. 59-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_2(1)__10
32. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
33. Морохов А.В. Генеза дефініції поняття «конкурентоспроможність підприємств» малого бізнесу. *Ефективна економіка.* 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_81
34. Мохненко А.С., Казакова А.Ю., Антонов Р.А. Розроблення моделі організаційно-економічного механізму управління системою конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 17-20.
35. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

36. Намазалиєва Л. Підвищення конкурентоспроможності компаній шляхом модернізації бізнес-процесів. *Наука. Освіта. Молодь*. 2025. № 18. С. 204-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ScEdY_2025_18_71
37. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
38. Олійник Т.І., Дубина В.В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ.* 2024. № 10. С. 231-239.
39. Осипенко С.М., Романчик Т.В., Тесніков О.М., Куруч І.О. Методичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері послуг. *Бізнес Інформ.* 2021. № 9. С. 243-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_9_34
40. Пахуча Е.В., Бабика В.О., Клєпчева О.В. Сучасні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств». *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2021. № 1. С. 98-110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_1_9
41. Пересунько М.М., Галушко А.С. Партнерський маркетинг як інструмент забезпечення ефективного цифрового просування товарів і послуг. *Економіка і управління.* 2025. Вип. 2. С. 126-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2025_2_19
42. Пєтухов В. Р. Сучасні маркетингові інструменти зміцнення конкурентних позицій підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 224-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_198_35
43. Пилипенко Д.О. Актуальні аспекти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 76-82.
44. Поленкова М. В. Моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку. *Вісник*

Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2020. № 6. С. 41–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_6_7

45. Полякова Є.С. Теоретичні аспекти поняття управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 10. С. 315-321.
46. Прокопенко М.Ю. Управлінські виклики та можливості розвитку малих підприємств у сфері ландшафтного дизайну. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. С. 117-118.
47. Проценко В.М., Янчак Ю.О., Собіна Ю.В., Слєпцов О.В. Стратегічне планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ.* 2024. № 10. С. 478-484.
48. Сергієнко Т.І., Венгер О.М. Управління проєктами як інструмент ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності стартапів у сучасному бізнес-середовищі. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. Вип. 2. С. 146-156. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2025_2_13
49. Сокол О.А. Теоретичні підходи і передумови формування конкурентоздатності економіки. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2024. Вип. 1. С. 46-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2024_1_7
50. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
51. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

52. Таран О.М., Павлюк Ю.В. Стратегічне планування конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 123-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_198_20

53. Титаренко В.Є. Інноваційні чинники конкурентоспроможності підприємства на основі штучного інтелекту. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_61

54. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.]; за заг. ред. Т.В. Гринько; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.

55. Хлинін Д.В., Новасардов В.В. Система управління якістю продукції як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Economic synergy*. 2025. Iss. 1. С. 243-254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_1_20

56. Шацька З.Я., Тесленко А.В. Конкурентоспроможність підприємств сфери послуг в умовах смарт-економіки. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_17

57. Шульга Л.В., Бандурка Д.І., Гудзенко В.Ю., Миролюбов І.О. Маркетингові аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_85

58. Яременко С. Конкурентний бенчмаркінг як засіб удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2025. № 2. С. 430-440. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esjefi_2025_2_42

59. Яременко С. С. Управління конкурентоспроможністю підприємства з використанням інструментарію маркетингової комунікаційної політики. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 378-384. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_62