

УДК 332.146

Н. М. Гоблик-Маркович,к. е. н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5738-1842>**А. Г. Лизанець,**к. е. н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,
Мукачівський державний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6432-1685>**Т. І. Ільтьо,**доктор філософії, доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та
туризму, Мукачівський державний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8639-0550>**С. С. Ремез,**здобувач вищої освіти ОС "Магістр", спеціальності "Туризм та рекреація", Мукачівський
державний університетORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5406-162X>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.195

БІЗНЕС-УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

N. Goblyk-Markovych,

PhD in Economics, Associated Professor at the Department of Management, Management
of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

A. Lyzanets,

PhD in Economics, Associated Professor at the Department of Management, Management
of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

T. Ilto,

PhD in Economics, Associated Professor at the Department of Management, Management
of Economic Processes and Tourism, Mukachevo State University

S. Remez,

Master's degree student in the specialty "Tourism and Recreation",
Mukachevo State University

BUSINESS MANAGEMENT OF THE COMPETITIVE POTENTIAL OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства сфери послуг стикаються не лише з агресивною конкуренцією та динамічними змінами ринкового середовища, а й із специфічними форматами конкурентних переваг — такими, що формуються відповідно до особливостей конкретної галузі послуг, зокрема сервісної якості, швидкості обслуговування, клієнтоорієнтованості, репутації та досвіду взаємодії з клієнтом. Метою даної статті є дослідження сучасних складових бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг в умовах нестабільності та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності. У межах дослідження підкреслено, що бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг є інтегрованою системою організаційних,

стратегічних та операційних заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання ресурсів, можливостей та стратегій управління задля забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку. Визначено, що конкурентний потенціал підприємств сфери послуг доцільно формувати, коригувати та розвивати з урахуванням унікальності його складових: ресурсної, інноваційної, маркетингової, організаційної та репутаційної. Констатовано, що ці особливості зумовлені нематеріальною природою сервісу, високою залежністю від споживача, необхідністю швидкого реагування, визначною роллю людських ресурсів і знань, а також високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища. Доведено, що окреслені особливості та специфіка конкурентного потенціалу підприємств сфери послуг формують унікальні підходи до бізнес-управління в умовах нестабільності, які проявляються через: акцент на адаптивності планування, що забезпечує оперативне коригування управлінських рішень відповідно до змін ринку; акцент на розвитку людських ресурсів та управлінні знаннями, що сприяє інноваційності та клієнтоорієнтованості; акцент на інтенсивному використанні інноваційних інформаційних та "розумних" аналітичних інструментів, які дозволяють здійснювати моніторинг ринку, прогнозувати поведінку споживачів та вчасно реагувати на ризики; акцент на гнучкому управлінні сервісними процесами, що забезпечує можливість швидкої модифікації послуг відповідно до вимог ринку. За результатами дослідження також наголошено, що ефективне бізнес-управління конкурентним потенціалом у сфері послуг в умовах нестабільності має передбачати таке поєднання окреслених вище фокусів, яке сприяє максимізації додаткової цінності послуг для клієнта.

In the current conditions of economic instability, service sector enterprises face not only aggressive competition and dynamic changes in the market environment, but also specific formats of competitive advantages (i.e., those that are formed according to the characteristics of a particular service industry — for example, service quality, speed of service, customer orientation, reputation, and customer interaction experience). The purpose of this article is to investigate the modern components of business management and the competitive potential of service sector enterprises in the face of instability, and to develop recommendations for improving their effectiveness. Within the research, attention is drawn to the fact that business management of the competitive potential of service sector enterprises is an integrated system of organisational, strategic, and operational measures aimed at forming, developing, and rationally utilising their resources, capabilities, and management strategies to ensure their competitiveness in the market. It has been determined that the competitive potential of service sector enterprises should be formed, adjusted, and developed, taking into account the uniqueness of the resource-based, innovation, marketing, organisational, and reputational components. It is stated that these characteristics are conditioned by the intangible nature of services, high dependence on the consumer, the need for rapid response, the significant role of human resources and knowledge, as well as the high level of uncertainty in the external environment. It has been proven that the outlined features and specificity of the competitive potential of service sector enterprises shape unique approaches to its management under conditions of instability, which manifest in: a focus on adaptive planning, ensuring rapid adjustment of managerial decisions in response to market changes; a focus on human resource development and knowledge management, which promotes innovation and customer orientation; a focus on the intensive use of innovative information and "intelligent" analytical tools, enabling market monitoring, consumer behaviour forecasting, and timely risk response; and a focus on flexible management of service processes, which ensures the ability to quickly modify services in accordance with market requirements. Based on the research findings, it is also emphasised that effective business management of competitive potential in the service sector under instability should entail a combination of the above-mentioned focuses that contribute to maximising the added value of services for customers.

Ключові слова: бізнес-управління; конкурентний потенціал; максимізація додаткової цінності послуг; послуги туризму; послуги гостинності; послуги автосалонів.

Key words: business management; competitive potential; maximisation of added value of services; tourism services; hospitality services; car dealership services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах економічної нестабільності підприємства сфери послуг стикаються з жорсткою конкуренцією та динамічними змінами ринкового середовища.

Зокрема, якщо туристичні компанії не здатні постійно адаптуватися до коливань попиту (спричинених економічними кризами, полі-

тичною невизначеністю або змінами у транспортних та візових обмеженнях), вони змушені припиняти діяльність або змінювати профіль роботи. Так, в аналітиці ринку туроператорів (YouControl.Market) зазначено, що у 2024 році кількість суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг знизилася на 34 %, при цьому частина компаній закрилася, а інші продовжили роботу в нових форматах, зокрема займаючись волонтерською діяльністю, організацією евакуацій та гуманітарних перевезень.

Аналогічно, автосалони за умов нестабільності стикаються з низкою суттєвих викликів, зокрема з падінням купівельної спроможності населення та зниженням попиту на нові автомобілі. Так, продажі нових авто зменшувалися з 2023 року; зокрема, за даними fogex.ua, у першому кварталі 2025 року зафіксовано падіння на 16,5 %. Одночасно частина клієнтів переходить на вживані автомобілі, про що свідчить активність вторинного ринку з мільйонами оголошень на Eauto. Дилерські мережі вимушені шукати шляхи адаптації: деякі салони ще у 2023 році почали співпрацювати з онлайн-сервісами, зокрема група "Автотрейдинг / Атолл" інтегрувалася з платформою Udrive.

Готельні комплекси та заклади ресторанно-господарства, які не реагують оперативно на сезонні коливання, трансформацію споживчих вподобань і нові регуляторні вимоги, зазнають суттєвого зменшення виторгу та середнього чека, що нерідко призводить до закриття або трансформації бізнесу. У зв'язку з цим, з початку повномасштабної війни понад 7 000 ресторанів і готелів припинили діяльність, тоді як відкрито понад 2 000 нових закладів, що свідчить про значну дестабілізацію індустрії та активні процеси структурної трансформації [7].

Фактично, підприємства сфери послуг мають формувати такі формати конкурентних переваг, які вирізняються високим рівнем специфічності та адаптивності. Йдеться про переваги, що вибудовуються з урахуванням особливостей конкретної галузі послуг — зокрема, якості сервісу, швидкості обслуговування, клієнтоорієнтованості, репутації та досвіду взаємодії з клієнтом.

Відтак, конкурентний потенціал підприємств сфери послуг є ключовим чинником забезпечення їх життєздатності та динамічного розвитку. За умови ефективного використання саме він визначає здатність підприємства оперативно реагувати на ринкові виклики, адаптувати управлінські та сервісні процеси, задовольняти потреби споживачів і досягати стратегічних цілей у періоди невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сутність конкуренції та особливості бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг розглядалися у працях як вітчизняних, так і закордонних науковців, таких як Дементьев О., Калінкін А. [1], Ужва А. М. [4], Лопес С. К. П., Лопес Х. Е. Г., Колета К. Г., Родрігес В. [2]. Зокрема, дослідники системно висвітлювали питання формування конкурентного потенціалу, механізми його розвитку,

інструменти управління ресурсами та підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств у різних секторах економіки. Разом із тим, наявні на сьогодні моделі управління конкурентним потенціалом здебільшого орієнтовані на стабільне середовище та недостатньо враховують ризики, коливання попиту і швидкі зміни зовнішніх факторів, на що неодноразово звертали увагу Хмурова В. та Кулініч В. [6].

Наслідки цих прогалин у науковій літературі створюють численні проблеми, зокрема: відсутність перевірених методик оперативного управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг у кризових умовах; складнощі прогнозування поведінки ринку та реакції споживачів на зміни пропозиції; ускладнене планування стратегічного розвитку бізнесу. Крім того, підприємства сфери послуг в умовах нестабільності змушені діяти емпірично, що підвищує ризик неефективного використання ресурсів і зниження їх конкурентоспроможності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є дослідження складових бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг в умовах нестабільності та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження констатовано, що бізнес-управління конкурентним потенціалом суб'єкта господарювання класично розглядається як система організаційних, стратегічних та операційних заходів, спрямованих на його розвиток з метою забезпечення конкурентоспроможності на ринку, що підтверджується, зокрема, працями Дементьева О. та Калінкіна А. [6]. Водночас детальний аналіз змісту цієї категорії та практик бізнес-управління, проведений Ernst & Young (EY) та іншими провідними консалтинговими компаніями, показує, що вона охоплює процес планування, контролю та оптимізації всіх факторів, що визначають здатність суб'єкта господарювання ефективно конкурувати та розвиватися, особливо в умовах нестабільності (коли спостерігаються швидкі зміни ринку, коливання попиту та зовнішні ризики), які потребують оперативної адаптації ресурсів, можливостей (інноваційних, маркетингових, організаційних, репутаційних) та стратегій управління.

Таблиця 1. Приклади складових конкурентного потенціалу для підприємств сфери послуг

Складові конкурентного потенціалу	Автосалон	Туристичне підприємство	Підприємство сфери гостинності
Ресурсна	Широкий асортимент авто, сучасне обладнання, кваліфікований персонал	Власні маршрути, транспорт, договори з готелями, гіді	Номери/зал, кухонне та обслуговче обладнання, персонал
Інноваційна	Онлайн-конфігуратори авто, цифрові шоуруми, електронне замовлення тест-драйву	Унікальні тури, онлайн-бронювання, VR-тури	Онлайн-бронювання, мобільні ключі, нові концепції меню/сервісу
Маркетингова	Брендинг, реклама, програми лояльності	Рекламні кампанії, SEO, партнерства з блогерами	Соцмережі, програми лояльності, участь у туристичних виставках
Організаційна	Ефективна структура продажів і сервісу, швидка обробка замовлень	Координація турів, логістика, система бронювання	Автоматизація обслуговування, стандартизація процедур, управління номерним фондом
Репутаційна та соціальна	Високі оцінки клієнтів, позитивні відгуки, партнерства з банками та страховими компаніями	Відгуки туристів, рейтинги на TripAdvisor, сертифікації	Оцінки гостей, сертифікації якості, корпоративна соціальна відповідальність

Джерело: сформовано авторами на основі: [1—2; 6—7].

Відтак, важливою є увага до наступних складових конкурентного потенціалу [3; 5]:

— Ресурсний потенціал — фінансові, матеріальні, технологічні та людські ресурси.

— Інноваційний потенціал — здатність створювати нові продукти, послуги, процеси.

— Маркетинговий потенціал — здатність до просування, брендингу, розуміння ринку та споживачів.

— Організаційний потенціал — ефективність управління, структури, бізнес-процесів.

— Репутаційний потенціал — довіра клієнтів, партнерів, імідж компанії.

Фактично, на основі наявних прикладів (зокрема тих, що наведені у табл. 1 і демонструють специфіку кожного підприємства сфери послуг) у бізнес-управлінні конкурентним потенціалом важливо не лише оцінювати ресурси (сукупність всіх активів, якими володіє підприємство) та можливості (здатність ефективно використовувати наявні ресурси), а й своєчасно адаптувати їх до змін зовнішнього середовища, прогнозувати ризики та формувати стратегічні сценарії розвитку.

При цьому слід враховувати, що підприємства сфери послуг мають особливості, що формують специфіку бізнес-управління конкурентним потенціалом в умовах нестабільності, зокрема (див. рис. 1): нематеріальна природа кінцевого продукту; висока залежність від споживача; гнучкість і швидкість реакції; визначна роль людських ресурсів та знань; стохастичність зовнішнього середовища [2—3].

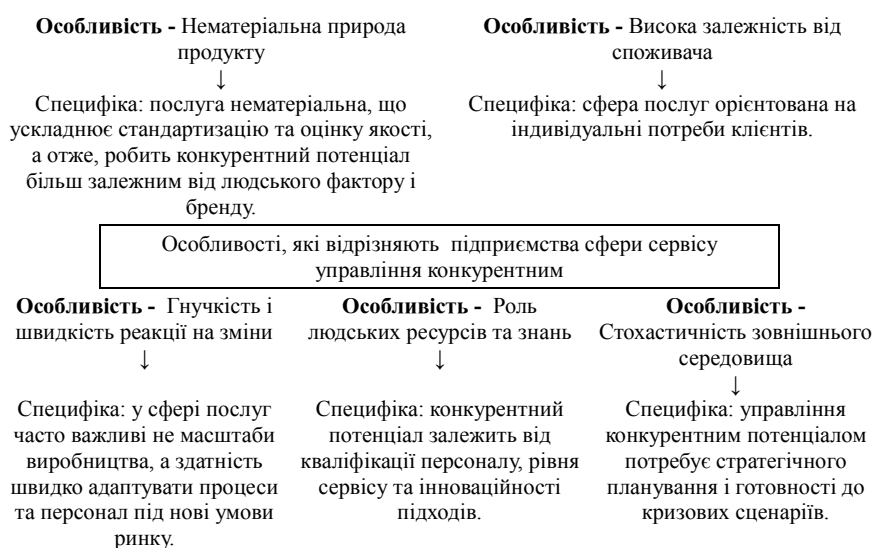


Рис. 1. Особливості підприємств сфери послуг, що формують специфіку бізнес-управління конкурентним потенціалом в умовах нестабільності

Джерело: сформовано авторами на основі: [2—4].

Окреслені особливості підприємств сфери послуг формують значну специфічність у бізнес-управлінні. Так, управлінські підходи і методи повинні відрізнятися від традиційних виробничих підприємств через особливі пріоритети в плануванні, контролі та оптимізації ресурсів, можливостей і процесів, які безпосередньо впливають на якість обслуговування та задоволення потреб споживачів. Зокрема, акцент робиться на ключових аспектах, що визначають ефективність роботи підприємства, а саме на [3—4]:

— пріоритетності адаптивного планування;

— розвитку людських ресурсів та знань;

— інтенсивному використанні інноваційних інформаційних та "розумних" аналітичних інструментів;

— гнучкому управлінні сервісними процесами.

Щодо пріоритету адаптивного планування слід зазначити, що управлінські рішення підприємств сфери послуг повинні оперативно коригуватися відповідно до коливань попиту, змін у конкурентному середовищі та регуляторних вимог. Для цього застосовуються як аналітичні та інформаційні інструменти (зокрема SWOT- і PEST-аналіз, бізнес-аналітика [2]), так і організаційні заходи (планування "що якщо" на випадок різких змін зовнішнього середовища, адаптація графіків роботи персоналу, використання резервів ресурсів, управління запасами [7]), а також комунікаційні механізми коригування (мобільні та міжфункціональні команди, оперативне підвищення кваліфікації працівників для роботи в нових умовах [2]). Наприклад, у туристичних компаніях адаптивне планування дозволяє швидко змінювати маршрути та форми турів залежно від змін у попиті чи обмежень на пересування, а в автосалонах — оперативно коригувати графіки поставання та продажів автомобілів у відповідь на коливання ринку та зміну купівельної спроможності клієнтів.

Фактично, адаптивне планування у бізнес-управлінні конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг забезпечує своєчасну реактивність на зміни ринку, мінімізацію поточних ризиків, підвищення ефективності використання ресурсів та підтримку стійкого стратегічного розвитку.

Щодо акценту на розвиток людських ресурсів та знань слід зазначити, що підвищення кваліфікації персоналу, формування клієнтоорієнтованої культури та розвиток інноваційних компетенцій є ключовими факторами забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. Для цього використовуються різноманітні інструменти, зокрема системи навчання та підвищення кваліфікації, менторство та коучинг, ротація та мобільність персоналу, формування клієнтоорієнтованої культури, а також стимулювання інновацій і пропозицій від працівників (див. табл. 2).

Наприклад, у готельних мережах персонал регулярно проходить тренінги з підвищення стандартів обслуговування гостей, ефективної комунікації з клієнтами, роботи з конфліктни-

Таблиця 2. Інструменти розвитку людських ресурсів та знань підприємств сфери послуг в умовах нестабільності

Інструмент розвитку людських ресурсів та знань	Характеристика особливостей застосування інструментів	Роль в управлінні конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Курси, тренінги, семінари, онлайн-платформи для розвитку професійних та сервісних навичок	Підвищує професійну компетентність працівників, забезпечує високу якість послуг та швидку адаптацію до змін ринку
Менторство та коучинг	Наставництво досвідчених працівників, персоналізований супровід і підтримка нових та ключових співробітників	Формує ефективні робочі команди, прискорює адаптацію та розвиток управлінських і сервісних компетенцій
Ротація та мобільність персоналу	Тимчасове переведення співробітників між відділами чи проєктами для набуття різноманітного досвіду	Підвищує гнучкість персоналу, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та оптимально використовувати ресурси
Формування клієнтоорієнтованої культури	Внутрішні стандарти обслуговування, мотиваційні програми, оцінка задоволеності клієнтів, зворотний зв'язок	Забезпечує високий рівень сервісу, підвищує лояльність клієнтів та конкурентоспроможність підприємства
Стимулювання інновацій та пропозицій персоналу	Участь у проєктних групах, «відкриті ідеї», бонуси за пропозиції щодо покращення процесів і сервісу	Сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємства, підвищує ефективність процесів та створює додаткову цінність для клієнтів

Джерело: сформовано авторами на основі: [2; 4—5].

ми ситуаціями та персоналізації сервісу, а співробітники ресторанів заохочуються пропонувати нові рецептури та сервісні рішення, що підвищує якість послуг і рівень задоволення клієнтів. Такий акцент дозволяє створювати довгострокову цінність для клієнтів, підвищувати рівень сервісу та підтримувати стійкий розвиток організації.

Щодо акценту на інтенсивне використання інноваційних інформаційних та "розумних" аналітичних інструментів слід зазначити, що він забезпечує ефективний моніторинг ринку, поведінки споживачів та актуальних трендів. Наприклад:

— Power BI, Tableau, Qlik Sense — інтегрують дані з різних джерел, візуалізують ключові показники та відстежують тенденції продажів, завантаження послуг і поведінку клієнтів.

— Salesforce, HubSpot, Zoho CRM — збирають дані про клієнтів, персоналізують пропозиції, відстежують ефективність маркетингових кампаній та прогнозують поведінку споживачів.

— SimilarWeb, SEMrush, Brand24 — відстежують активність конкурентів онлайн, тен-

Таблиця 3. Інструменти гнучкого управління сервісними процесами підприємств сфери послуг в умовах нестабільності

Інструмент гнучкого управління	Характеристика особливостей застосування інструментів	Роль в управлінні конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг
Модульне управління внутрішніми процесами	Використання інтегрованих модулів для планування, контролю та оптимізації операційних процесів підприємства*	Забезпечує швидке перенастроювання процесів, підвищує ефективність обслуговування та адаптацію до змін ринку
Модульне управління ресурсами	Використання спеціальних модулів розподілу матеріальних, фінансових та людських ресурсів у режимі реального часу**	Оптимізує використання ресурсів, дозволяє швидко реагувати на коливання попиту та підвищує конкурентоспроможність
Адаптивні сервіси, онлайн-платформи та мобільні додатки для бронювання і замовлення	Динамічне коригування послуг, можливість клієнтам змінювати замовлення, онлайн-бронювання та персоналізація сервісу	Забезпечує швидке реагування на зміни споживчого попиту та підвищує лояльність клієнтів
Системи збору зворотного зв'язку та аналізу клієнтського досвіду	Використання опитувань, NPS, аналітики соціальних мереж та платформ для збору відгуків.	Дозволяє оцінювати якість послуг у реальному часі, виявляти проблеми та адаптувати сервіси відповідно до очікувань клієнтів.

Примітка

* Під модульним управлінням внутрішніми процесами мається на увазі використання інтегрованих програмних модулів у BPM— та ERP-системах, які дозволяють планувати, контролювати та оптимізувати різні операційні процеси підприємства.

** Під модульним управлінням ресурсами мається на увазі використання спеціалізованих програмних модулів у ERP-, HRM— та SCM-системах, які дозволяють ефективно розподіляти матеріальні, фінансові та людські ресурси у режимі реального часу.

Джерело: сформовано авторами на основі: [2—3].

денції ринку та реакцію споживачів на нові послуги.

— Google Analytics, Sprout Social, Talkwalker — аналізують поведінку клієнтів, відгуки, тенденції в соціальних мережах і на форумах, що дозволяє оперативно адаптувати стратегію обслуговування та маркетингу.

Фактично, такий акцент дозволяє підприємствам сфери послуг своєчасно реагувати на ризики та використовувати наявні можливості. Це особливо актуально для підприємств туризму та гостинності, а також автосалонів, через високу динаміку попиту та сезонність.

Щодо акценту на гнучкому управлінні сервісними процесами (зокрема обслуговування клієнтів, бронювання послуг, надання додаткових сервісів, логістика ресурсів та управління персоналом) слід зазначити, що воно забезпечує можливість швидко модифікувати послуги та розширювати або скорочувати пропозиції

відповідно до змін ринкових умов. Для цього застосовуються такі інструменти, як модульне управління внутрішніми процесами та ресурсами, адаптивні сервіси, онлайн-платформи та мобільні додатки для бронювання і замовлення, а також системи збору зворотного зв'язку та аналізу клієнтського досвіду (див. табл. 3).

Наприклад, у готельних мережах використовуються онлайн-системи бронювання з гнучким тарифуванням і персоналізацією послуг (Booking.com, Expedia Partner, Cloudbeds), ресторани впроваджують мобільні додатки для замовлення та доставки (Glovo, Uber Eats, Bolt Food), а автосалони застосовують CRM-системи та онлайн-платформи для запису на тест-драйви, бронювання сервісу та продажу автомобілів (Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, AutoRia CRM). Це дозволяє оперативно коригувати пропозиції, запускати акційні пропозиції, розподіляти ресурси сервісних відділів та адаптувати роботу персоналу під поточний попит.

Таким чином, ефективне бізнес-управління конкурентним потенціалом у сфері послуг в умовах нестабільності передбачає системне поєднання різноманітних акцентів, які мають сприяти максимізації додаткової цінності для клієнта (через підвищення якості обслуговування, персоналізацію послуг та розвиток бренду). Саме ці складові є основою підтримки конкурентного потенціалу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження звернено увагу на той факт, що бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг є інтегрованою системою організаційних, стратегічних та операційних заходів, спрямованих на формування, розвиток і раціональне використання їх ресурсів, можливостей та стратегій управління задля забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Визначено, що конкурентний потенціал підприємств сфери послуг доцільно формувати, коригувати та розвивати з урахуванням унікальності його складових: ресурсної, інноваційної, маркетингової, організаційної та репутаційної. Констатовано, що ці особливості зумовлені нематеріальною природою сервісу, високою залежністю від споживача, необхідністю швидкого реагування, визначною роллю людсь-

ких ресурсів і знань, а також високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища.

Доведено, що окреслені особливості та специфіка конкурентного потенціалу підприємств сфери послуг формують унікальні підходи до бізнес-управління в умовах нестабільності, які проявляються через:

— акцент на адаптивності планування, що забезпечує оперативне коригування управлінських рішень відповідно до змін ринку;

— акцент на розвитку людських ресурсів та управлінні знаннями, що сприяє інноваційності та клієнтоорієнтованості;

— акцент на інтенсивному використанні інноваційних інформаційних та "розумних" аналітичних інструментів, які дозволяють здійснювати моніторинг ринку, прогнозувати поведінку споживачів та вчасно реагувати на ризики;

— акцент на гнучкому управлінні сервісними процесами, що забезпечує можливість швидкої модифікації послуг відповідно до вимог ринку.

За результатами дослідження також наголошено, що ефективне бізнес-управління конкурентним потенціалом у сфері послуг в умовах нестабільності має передбачати таке поєднання окреслених вище акцентів, яке сприяє максимізації додаткової цінності послуг для клієнта.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на поглиблення теоретико-методологічних та прикладних підходів до бізнес-управління конкурентним потенціалом підприємств сфери послуг в умовах нестабільності.

Література:

1. Демет'єв О., Калінкін А. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства у глобальному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115>
2. Lopes S. C. P., Lopes H. E. G., Coleta K. G., Rodrigues V. C. Business models and competitive advantage: a dynamic approach. *Revista Ibero Americana de Estrategia*. 2019. Vol. 18 (1). P. 90—105.
3. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov S., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic Enterprise Competitiveness Management under Global Challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol. 20(4). 2021. P. 1—7. DOI: <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-02-021>
4. Ужва А.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної еконо-*

міки та техніки. 2024. № 9 (1). С. 211—215. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>

5. Grabowska S., Saniuk S. Assessment of the competitiveness and effectiveness of an open business model in the industry 4.0 environment. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. № 8 (1). P. 1—16. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010057>

6. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>

7. Zhuravka F., Nebaba N., Yudina O., Haponenko S.. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. *Innovative Marketing*. 2023. № 9 (1). pp. 140—150

References:

1. Dementiev, O. and Kalinkin, A. (2024), "Managing the Competitive Potential of an Enterprise in a Global Environment", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-115>
 2. Lopes, S. C. P., Lopes, H. E. G., Coleta, K. G., and Rodrigues, V. C. (2019), "Business models and competitive advantage: a dynamic approach", *Revista Ibero Americana de Estrategia*, vol. 18 (1), pp. 90—105.
 3. Shaulska, L., Kovalenko, S., Allayarov, S., Sydorenko, O., and Sukhanova, A. (2021), "Strategic Enterprise Competitiveness Management under Global Challenges", *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 20 (4). pp. 1—7. DOI: <https://doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-02-021>
 4. Uzhva, A.M. (2024), "Managing the Competitiveness of Enterprises in the Context of Sustainable Development", *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 9(1), pp. 211—215. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-35>
 5. Grabowska, S. and Saniuk, S. (2022), "Assessment of the competitiveness and effectiveness of an open business model in the industry 4.0 environment", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 8 (1), pp. 1—16. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc8010057>
 6. Khmurova, V. and Kulinich, V. (2023), "Peculiarities of managing competitive advantages of an enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>
 7. Zhuravka, F., Nebaba, N., Yudina, O. and Haponenko, S. (2023), "The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities", *Innovative Marketing*, vol. 9 (1), pp. 140—150.
- Стаття надійшла до редакції 25.11.2025 р.*



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>