МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БУРЯЧЕНКО ЮРІЙ МИХАЙЛОВИЧ

УДК 339.138:339.137.2:62-7

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ ПОСЛУГ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Ю.М.Буряченко

Примірник дисертації ідентичний за
змістом з іншими примірниками
Проректор з наукової роботи та
міжнародних зв'язків
_____Ольга ОЛЬШЕВСЬКА

Науковий керівник
Савченко Тетяна Вікторівна
доктор економічних наук, професор

Одеса 2026

АНОТАЦІЯ

Буряченко Ю.М. Формування маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу. – Кваліфікаційна наукова робота на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля». Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2026.

Дисертаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробленню науково-методичних і прикладних засад формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств на ринку послуг технічного сервісу. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією конкурентного середовища сервісних підприємств, зростанням технологічної складності техніки, поширенням цифрових і дистанційних технологій обслуговування, підвищенням вимог клієнтів до швидкості, доступності та передбачуваності сервісу, а також необхідністю узгодження маркетингової обіцянки підприємства з його реальною сервісною спроможністю.

У роботі обґрунтовано, що конкурентоспроможність підприємства технічного сервісу доцільно розглядати не як статичну характеристику або результат механічного порівняння окремих економічних показників, а як динамічний результат взаємодії ресурсів, компетентностей, організаційних спроможностей, клієнтської цінності та здатності підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища. Встановлено, що наявність ресурсів або окремих сильних характеристик підприємства сама по собі не забезпечує конкурентної переваги. Конкурентного значення вони набувають лише за умови їх трансформації у відчутний для клієнта результат і подальшого закріплення у конкурентній позиції підприємства.

Уточнено співвідношення понять «конкурентна стратегія», «маркетингова стратегія» та «маркетингова конкурентна стратегія».

Маркетингову конкурентну стратегію запропоновано розглядати як довгостроково орієнтовану й адаптивну систему взаємоузгоджених стратегічних рішень щодо вибору цільової конкурентної позиції, формування, комунікації та надання відмінної клієнтської цінності, а також розвитку і реконфігурації необхідних для цього маркетингових та інших організаційних спроможностей, що забезпечують створення, утримання і відтворення конкурентних переваг відповідно до змін ринкового середовища.

Розвинено теоретичне положення щодо маркетингової конкурентної спроможності підприємства, під якою запропоновано розуміти інтегровану динамічну здатність підприємства виявляти та інтерпретувати зміни конкурентного середовища і потреб клієнтів, формувати на цій основі відмінну ціннісну пропозицію, забезпечувати її фактичне надання через узгоджену систему маркетингових і сервісних процесів та своєчасно реконфігурувати їх відповідно до зміни ринкових умов. Внутрішню структуру маркетингової конкурентної спроможності сформовано за п’ятьма взаємопов’язаними складовими: ринково-конкурентною позицією, сервісною спроможністю, маркетинговою спроможністю, клієнтською цінністю та адаптивністю.

Досліджено особливості формування конкурентних переваг на ринку послуг технічного сервісу. Встановлено, що технічний сервіс не обмежується ремонтом або проведенням регламентного обслуговування, а охоплює діагностику, інформаційний супровід, забезпечення запасними частинами, гарантійне і післягарантійне обслуговування, мобільний сервіс, дистанційну підтримку, цифрову взаємодію та супровід клієнта протягом життєвого циклу техніки. Особливостями цього ринку визначено сезонність попиту, територіальну розосередженість клієнтів, високу технологічну складність техніки, значну економічну вартість її простою, залежність сервісної результативності від логістики запасних частин та важливість довгострокової довіри між клієнтом і сервісним оператором.

Систематизовано конкурентні переваги підприємств технічного сервісу

та запропоновано виділяти сервісно-якісні, часові, ціново-економічні, компетентнісно-технологічні, логістично-просторові, репутаційно-відносинні, цифрово-інформаційні й адаптивно-інноваційні їх види. Обґрунтовано поняття конфігурації конкурентних переваг як цілеспрямовано сформованого поєднання взаємодоповнюючих характеристик сервісної пропозиції та внутрішніх спроможностей, здатного забезпечувати відмінну для клієнта цінність і бути достатньо складним для оперативного відтворення конкурентами.

Узагальнено методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств та обґрунтовано необхідність поєднання порівняльно-бенчмаркінгових, розрахунково-інтегральних, експертно-бальних, матрично-стратегічних, клієнтсько-ціннісних і профільно-комплексних методів. Встановлено обмеженість використання одного інтегрального показника для обґрунтування стратегічного вибору, оскільки однакове узагальнене значення конкурентоспроможності може формуватися принципово різними комбінаціями сильних і слабких характеристик підприємства.

Досліджено тенденції та структурні трансформації ринку послуг технічного сервісу сільськогосподарської техніки в Україні. Визначено, що розвиток ринку відбувається під одночасним впливом змін аграрного виробництва, оновлення машинно-тракторного парку, поширення імпортної та вітчизняної техніки, ускладнення електронних систем машин, цифровізації аграрного виробництва та зростання вимог до безперервності виробничих процесів. Обґрунтовано поступовий перехід від переважно ремонтної моделі обслуговування до комплексної сервісної системи, в якій фізична інфраструктура інтегрується з телематикою, дистанційною діагностикою, цифровими каналами взаємодії та інформаційною підтримкою клієнта. Перспективним напрямом трансформації визначено перехід від реактивного до гібридного, а надалі - до превентивного сервісу.

Проведено оцінювання конкурентного середовища та маркетингових позицій підприємств технічного сервісу на прикладі «Агросем», «Агротек» і

«Тайтен Машинері Україна». Встановлено, що досліджувані оператори характеризуються різними конфігураціями фізичної, цифрової, сервісно-логістичної та функціональної присутності. «Агросем» вирізняється значним рівнем використання цифрових інструментів і дистанційних сервісних технологій, «Агротек» - високою функціональною та цифровою насиченістю сервісної моделі, а «Тайтен Машинері Україна» - розвиненою фізичною сервісною мережею, кадровою та сервісно-логістичною базою. Доведено, що масштаб фізичної мережі не є достатньою характеристикою конкурентної позиції без урахування цифрової зрілості, логістичної доступності, функціональної насиченості та здатності підприємства створювати клієнтську цінність.

Розроблено методичний підхід до комплексної діагностики передумов формування маркетингової конкурентної стратегії. Для п’яти складових маркетингової конкурентної спроможності сформовано систему первинних показників, передбачено їх поділ на стимулятори та дестимулятори, нормування, визначення ваг і розрахунок відповідних субіндексів. Інтегральну оцінку доповнено коефіцієнтом структурної збалансованості, показником критичного обмеження, структурним розривом, резервом розвитку та скоригованим інтегральним індексом. Запропонована система дозволяє не лише визначити загальний рівень спроможності підприємства, а й виявити внутрішні диспропорції, які можуть обмежувати реалізацію його конкурентного потенціалу.

Сформовано концептуальну модель формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу, яка поєднує діагностичний, конфігураційний, ціннісно-реалізаційний та адаптивний контури. Запропоновано чотири базові стратегічні операції щодо конкурентних спроможностей підприємства: капіталізувати, посилити, реконфігурувати та підтримувати. Обґрунтовано, що стратегічний вплив має спрямовуватися не на механічне нарощування всіх спроможностей, а на зміну тих елементів їх конфігурації, які визначають критичний розрив між

можливостями підприємства та клієнтським результатом.

Запропоновано двоконтурну модель формування конкурентної клієнтської цінності, в якій внутрішні спроможності підприємства трансформуються у сервісний результат, далі - у клієнтський ефект, поведінковий результат і конкурентну перевагу. Розроблено архітектуру гібридної маркетингово-сервісної системи, центральним елементом якої є єдиний інформаційний профіль клієнта і техніки, що поєднує фізичний сервіс, цифрові канали, CRM, сервісну історію, аналітику, сегментацію та персоналізацію клієнтських пропозицій.

Науково-методичний підхід до вибору маркетингової конкурентної стратегії розвинено шляхом переходу від оцінювання загального рівня конкурентоспроможності до аналізу конфігурації спроможностей і причин структурного розриву. Сформовано багаторівневу карту та дерево стратегічного вибору, які передбачають послідовне встановлення характеру стратегічної проблеми, домінуючого об’єкта впливу, наявності критичного сервісно-ціннісного розриву, недокапіталізованих конкурентних переваг, ресурсних обмежень та потреби у випереджальній адаптації.

На цій основі запропоновано чотири авторські типи маркетингової конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу: адаптивне конкурентне випередження, маркетингову капіталізацію сервісних переваг, сервісну реконфігурацію ціннісної пропозиції та селективне конкурентне фокусування. Для кожного типу визначено вихідну конфігурацію спроможностей, ключове стратегічне протиріччя, зміст стратегічного впливу, інструменти реалізації, контрольні KPI, очікуваний результат та умови переходу до іншого стратегічного типу. Обґрунтовано положення про те, що маркетингова конкурентна стратегія повинна розглядатися як тимчасово домінуюча конфігурація стратегічних дій, а не як постійна характеристика підприємства.

Ключові слова: маркетингова конкурентна стратегія, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні переваги, технічний

сервіс, клієнтська цінність, сервісна спроможність, маркетингова спроможність, конкурентна позиція, адаптивність, стратегічний розрив, комплексна діагностика, гібридна сервісна модель, цифровізація сервісу, CRM, адаптивне коригування, конкурентне середовище.

ANNOTATION

Buriachenko Yu. Formation of a marketing competitive strategy in the technical service market. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 “Management and Administration” in the specialty 076 “Entrepreneurship and Trade”. Odesa National University of Technology. Odesa, 2026.

The dissertation is devoted to the theoretical substantiation and development of scientific, methodological, and applied principles for forming a marketing competitive strategy of enterprises operating in the technical service market. The relevance of the study is determined by the transformation of the competitive environment of service enterprises, the increasing technological complexity of machinery, the spread of digital and remote service technologies, growing customer requirements regarding the speed, accessibility, and predictability of service, as well as the need to align an enterprise’s marketing promise with its actual service capabilities.

The study substantiates that the competitiveness of a technical service enterprise should be considered not as a static characteristic or the result of a mechanical comparison of individual economic indicators, but as a dynamic outcome of the interaction among resources, competencies, organizational capabilities, customer value, and the enterprise’s ability to adapt to changes in the competitive environment. It is established that the mere availability of resources or individual strengths of an enterprise does not in itself ensure a competitive advantage. They acquire competitive significance only when transformed into a tangible customer outcome and subsequently consolidated within the enterprise’s

competitive position.

The relationship between the concepts of “competitive strategy”, “marketing strategy”, and “marketing competitive strategy” has been clarified. A marketing competitive strategy is proposed to be understood as a long-term and adaptive system of mutually coordinated strategic decisions concerning the selection of a target competitive position; the creation, communication, and delivery of distinctive customer value; as well as the development and reconfiguration of the marketing and other organizational capabilities required for this purpose, thereby ensuring the creation, maintenance, and reproduction of competitive advantages in accordance with changes in the market environment.

The theoretical concept of an enterprise’s marketing competitive capability has been further developed. It is proposed to define it as an integrated dynamic ability of an enterprise to identify and interpret changes in the competitive environment and customer needs, to formulate a distinctive value proposition on this basis, to ensure its actual delivery through a coordinated system of marketing and service processes, and to reconfigure these processes in a timely manner in response to changing market conditions. The internal structure of marketing competitive capability has been formed around five interrelated components: market and competitive position, service capability, marketing capability, customer value, and adaptability.

The specific features of competitive advantage formation in the technical service market have been investigated. It has been established that technical service is not limited to repair or scheduled maintenance but also includes diagnostics, information support, spare parts provision, warranty and post-warranty service, mobile service, remote support, digital interaction, and customer support throughout the machinery life cycle. The key features of this market have been identified as demand seasonality, geographical dispersion of customers, high technological complexity of machinery, the significant economic cost of machinery downtime, dependence of service performance on spare parts logistics, and the importance of long-term trust between the customer and the service operator.

The competitive advantages of technical service enterprises have been systematized, with the following categories proposed: service and quality-related, time-related, price and economic, competence and technology-related, logistics and spatial, reputation and relationship-based, digital and information-related, and adaptive and innovative advantages. The concept of a competitive advantage configuration has been substantiated as a deliberately formed combination of mutually complementary characteristics of the service offering and internal capabilities that can provide distinctive value to the customer while being sufficiently difficult for competitors to reproduce rapidly.

Methodological approaches to assessing enterprise competitiveness have been generalized, and the need to combine comparative benchmarking, calculation-based integral, expert scoring, matrix-strategic, customer value-oriented, and comprehensive profile methods has been substantiated. The limitations of using a single integral indicator to justify strategic choice have been identified, since the same aggregate level of competitiveness may result from fundamentally different combinations of an enterprise's strengths and weaknesses.

Trends and structural transformations in the market for agricultural machinery technical services in Ukraine have been investigated. It has been determined that market development is simultaneously influenced by changes in agricultural production, renewal of the machinery and tractor fleet, wider use of imported and domestically produced machinery, increasing complexity of electronic machine systems, digitalization of agricultural production, and growing requirements for the continuity of production processes. A gradual transition from a predominantly repair-oriented service model to an integrated service system has been substantiated, in which physical infrastructure is integrated with telematics, remote diagnostics, digital interaction channels, and customer information support. The transition from reactive to hybrid and subsequently to preventive service has been identified as a promising direction of transformation.

The competitive environment and marketing positions of technical service enterprises have been assessed using Agrosem, Agrotek, and Titan Machinery

Ukraine as examples. It has been established that the enterprises under study are characterized by different configurations of physical, digital, service-logistics, and functional presence. Agrosem stands out for its significant use of digital tools and remote service technologies; Agrotek for the high functional and digital saturation of its service model; and Titan Machinery Ukraine for its extensive physical service network, human resources, and service-logistics base. It has been demonstrated that the scale of a physical network is not a sufficient characteristic of a competitive position without taking into account digital maturity, logistical accessibility, functional scope, and the enterprise's ability to create customer value.

A methodological approach to the comprehensive diagnosis of the prerequisites for forming a marketing competitive strategy has been developed. A system of primary indicators has been formed for the five components of marketing competitive capability, including their classification into stimulators and destimulators, normalization, weighting, and calculation of the corresponding sub-indices. The integral assessment has been supplemented with a structural balance coefficient, a critical constraint indicator, a structural gap indicator, a development reserve, and an adjusted integral index. The proposed system makes it possible not only to determine the overall level of an enterprise's capability, but also to identify internal imbalances that may constrain the realization of its competitive potential.

A conceptual model for forming the marketing competitive strategy of a technical service enterprise has been developed, integrating diagnostic, configuration, value-realization, and adaptive dimensions. Four basic strategic operations regarding the enterprise's competitive capabilities have been proposed: capitalize, strengthen, reconfigure, and maintain. It has been substantiated that strategic influence should be directed not toward the mechanical expansion of all capabilities, but toward changing those elements of their configuration that determine the critical gap between the enterprise's potential and the customer outcome.

A dual-loop model for forming competitive customer value has been proposed, in which the enterprise's internal capabilities are transformed into a

service outcome, then into a customer effect, a behavioral outcome, and ultimately a competitive advantage. An architecture of a hybrid marketing and service system has been developed, the central element of which is an integrated customer and machinery information profile combining physical service, digital channels, CRM, service history, analytics, segmentation, and personalization of customer offerings.

The scientific and methodological approach to selecting a marketing competitive strategy has been further developed by shifting from the assessment of the general level of competitiveness to the analysis of capability configurations and the causes of structural gaps. A multilevel map and a strategic choice tree have been developed, providing for the sequential identification of the nature of the strategic problem, the dominant object of influence, the existence of a critical service-value gap, undercapitalized competitive advantages, resource constraints, and the need for anticipatory adaptation.

On this basis, four original types of marketing competitive strategies for technical service enterprises have been proposed: adaptive competitive anticipation, marketing capitalization of service advantages, service reconfiguration of the value proposition, and selective competitive focus. For each type, the initial capability configuration, key strategic contradiction, content of strategic intervention, implementation tools, monitoring KPIs, expected result, and conditions for transition to another strategic type have been defined. It has been substantiated that a marketing competitive strategy should be regarded as a temporarily dominant configuration of strategic actions rather than as a permanent characteristic of the enterprise.

Keywords: marketing competitive strategy, enterprise competitiveness, competitive advantages, technical service, customer value, service capability, marketing capability, competitive position, adaptability, strategic gap, comprehensive diagnostics, hybrid service model, service digitalization, CRM, adaptive adjustment, competitive environment.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України та у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних

1. Козак К. Б., Бакай Р. В., **Буряченко Ю. М.** Систематизація наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. № 2. С. 348–352. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-68. *(заг. обсяг – 0,17 друк. арк., особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.), (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі Index Copernicus)*

Особистий внесок здобувача: досліджено роль рівнів управлінської ієрархії у формуванні конкурентоспроможності підприємства, здійснено узагальнення практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища;

Особистий внесок Козак К.Б.: сформульовано концепцію дослідження, визначено теоретико-методичні засади аналізу конкурентоспроможності підприємства, здійснено узагальнення та систематизацію наукових підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства.

Особистий внесок Бакая Р.В.: проведено аналіз наукових джерел щодо сутності конкурентоспроможності підприємства, виокремлено та охарактеризовано ключові складові її змістового наповнення, досліджено взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та ефективністю стратегічного управління.

2. Савченко, Т., **Буряченко, Ю.,** Кривенок, А., Круліковський, К. (2024). Маркетингові аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства та оцінювання його конкурентоспроможності.. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *336*(6), 500-505. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-76. *(заг. обсяг – 0,25 друк. арк., особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.), (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі Index Copernicus)*

Особистий внесок здобувача: досліджено маркетингові аспекти

формування конкурентної стратегії підприємства, систематизацію факторів конкурентоспроможності та обґрунтування взаємозв'язку конкурентних позицій підприємства з вибором його конкурентної стратегії;

Особистий внесок Савченко Т.: досліджено формування концепції, визначення теоретико-методичних засад розробки конкурентної стратегії підприємства;

Особистий внесок Кривенка А.: здійснено аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, узагальнено інструментарій конкурентного аналізу та характеристику методів оцінювання конкурентних позицій;

Особистий внесок Круліковського, К.: проведено систематизацію теоретичних підходів до визначення конкуренції та конкурентоспроможності.

3. Козак К. Б., Бакай Р. В., **Буряченко Ю. М.** Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу.* 2025. № 2 (80). С. 99–104. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-99-104. *(заг. обсяг – 0,21 друк. арк., особ. внесок автора – 0,07 друк. арк.), (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі Index Copernicus)*

Особистий внесок здобувача: досліджено практичні аспекти використання моделей і систем управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема моделі життєвого циклу продукту, моделі п'яти сил конкуренції та моделі створення цінності для клієнта, обґрунтовано роль економічної, екологічної та соціальної складових у формуванні концепції сталого розвитку підприємства;

Особистий внесок Козак К.Б.: сформульовано концепцію дослідження, визначено теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті сталого розвитку, обґрунтовано взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та досягненням стратегічних цілей сталого розвитку;

Особистий внесок Бакая Р.В.: проведено аналіз сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, досліджено особливості застосування стратегічно-орієнтованих моделей управління, узагальнено

вплив управлінських інструментів на забезпечення сталого розвитку підприємства.

4. Буряченко Ю. Сутність, специфіка та структура ринку послуг технічного сервісу як об'єкта маркетингового управління. *Development Service Industry Management*, *3*, 2026. 224-231. https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(27) *(заг. обсяг – 0,3 друк. арк.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній* Web of Science).

5. Буряченко Ю. Методологічний інструментарій розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємств сфери послуг: класифікаційні матриці та розширений комплекс 7Р. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Економічні перетворення, бізнес та адміністрування. №7. (222)*. 2026. 220-239 https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.07.11 *(заг. обсяг – 0,8 друк. арк.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній* Web of Science).

6. Буряченко Ю. М. Модель вибору та обґрунтування маркетингової стратегії диференціації на основі цифрових технологіи підприємств технічного сервісу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Том 11. № 1. С. 496 – 502. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-95 *(заг. обсяг – 0,25 друк. арк.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній* Web of Science).

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Савченко Т.В., **Буряченко Ю.М.,** Розвиток маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу. Збірник тез доповідей 83 наукової конференції викладачів університету 25 – 28 квітня 2023 р. м. Одеса. Одеса : ОНТУ, 2023. С. 397–399. *(заг. обсяг – 0,13 друк. арк., особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.: досліджено особливості конкурентного середовища ринку послуг технічного сервісу, визначення напрямів розвитку маркетингової конкурентної стратегії та обґрунтування інструментів посилення конкурентних позицій підприємств*).

8. Буряченко Ю.М. Організація і контроль маркетингу на ринку технічних послуг. Матеріали XI міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» 17-18 жовтня 2023 р., м.Одеса. ОНТУ. 2023. С 347-351 *(заг. обсяг – 0,17 друк. арк.*).

9. Savchenko T., **Buryachenko Yu**, The necessity of marketing strategy implementation in the technical service market. *Матеріали 84 Наукової конференції науково-педагогічного складу університету,* 23–26 квітня 2024 р., м. Одеса. Одеса: ОНТУ, 2024. С. 356-357 *(заг. обсяг – 0,04 друк. арк., особ. внесок автора – 0,01 друк. арк.: analysis of the specific features of the technical service market, identification of the prerequisites and key areas for implementing marketing strategies, and substantiation of marketing tools aimed at increasing customer value and enterprise competitiveness*).

10. Савченко Т.В., **Буряченко Ю.М.,** Круліковський К.Ю. Комунікаційна політика і маркетинговий підхід в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-структур. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції,* 17–18 жовтня 2024 р., м. Одеса. Одеса: ОНТУ, 2024. С. 350–352. *(заг. обсяг – 0,13 друк. арк., особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.: досліджено ролі маркетингових комунікацій у формуванні конкурентних переваг бізнес-структур, визначено напрями підвищення конкурентоспроможності на основі маркетингового підходу,*).

11. Савченко Т.В., **Буряченко Ю.М.,** Круліковський К.Ю. Стратегічний маркетинг у формуванні конкурентоспроможності підприємств. *Матеріали 85 Наукової конференції науково-педагогічного складу університету*, 22–25 квітня 2025 р., м. Одеса. Одеса : ОНТУ, 2025. С. 398–400. *(заг. обсяг – 0,13 друк. арк., особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.: досліджено вплив інструментів стратегічного маркетингу на формування конкурентних переваг підприємств, визначення напрямів зміцнення їх конкурентних позицій у ринковому середовищі*).

12. Савченко Т.В., **Буряченко Ю.М.,** Маркетингові підходи до формування конкурентної стартегії підприємств технічного сервісу *Економічні*

та соціальні аспекти розвитку України: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16–17 жовтня 2025 р., м. Одеса. Одеса : ОНТУ, 2025. С. 361–363 (заг. обсяг – 0,13 друк. арк., *особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.: досліджено особливості конкурентного середовища ринку технічного сервісу, визначення маркетингових чинників формування конкурентних переваг та розроблення практичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємств*).

ЗМІСТ

ВСТУП 17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ ПОСЛУГ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ 25
1.1. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства та формування його маркетингової конкурентної стратегії 25
1.2. Особливості формування конкурентних переваг підприємств на ринку послуг технічного сервісу 43
1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємства 60
Висновки до розділу 1 77
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПОСЛУГ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ 81
2.1. Тенденції та структурні трансформації ринку послуг технічного сервісу 81
2.2. Оцінювання конкурентного середовища та маркетингових позицій підприємств технічного сервісу 103
2.3. Методичний підхід до комплексної діагностики передумов формування маркетингової конкурентної стратегії 123
Висновки до розділу 2 153
РОЗДІЛ 3. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ 156
3.1. Концептуальна модель формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу 156
3.2. Методичний підхід до вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу 176
3.3. Організаційно-економічний механізм реалізації та адаптивного коригування маркетингової конкурентної стратегії 188
Висновки до розділу 3 199
ВИСНОВКИ 201
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 206
ДОДАТКИ 225

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні становище підприємства на ринку визначається вже не стільки його масштабами, наявними ресурсами чи можливістю конкурувати за ціною, скільки здатністю швидко пристосовуватися до змін і знаходити власні способи утримання клієнта. Зміна поведінки споживачів, поширення цифрових технологій, зростання вимог до швидкості обслуговування та посилення конкуренції змушують підприємства постійно переглядати підходи до роботи з ринком. Особливого значення набуває здатність не просто мати певні конкурентні переваги, а своєчасно перетворювати їх у зрозумілу для клієнта цінність і підтримувати таку перевагу протягом тривалого періоду. Саме тому формування маркетингової конкурентної стратегії поступово переходить із площини окремих маркетингових рішень у площину системного управління конкурентною поведінкою підприємства.

Для підприємств, що функціонують на ринку послуг технічного сервісу, зазначена проблема має ще більш виражений характер. Результат їх діяльності визначається не тільки якістю безпосередньо виконаних ремонтних або сервісних робіт. Для клієнта важливими є швидкість реагування, можливість виїзного обслуговування, наявність необхідних запасних частин, точність діагностики, кваліфікація фахівців, гарантійний і післягарантійний супровід, інформаційна підтримка та передбачуваність строків виконання робіт. Особливо це стосується сервісу сільськогосподарської техніки, де простій машини у період виконання сезонних робіт здатний спричинити значно більші втрати, ніж безпосередня вартість ремонту. Тому конкурентоспроможність сервісного підприємства все більше залежить від того, наскільки узгоджено функціонують його технічні, логістичні, маркетингові та інформаційні можливості.

Проблематиці конкурентоспроможності підприємств, формування конкурентних переваг і стратегічного управління присвячено значний масив наукових досліджень. Теоретичні основи конкурентного позиціонування та формування конкурентних переваг закладені у працях М. Портера. Ресурсну природу стійких переваг розвинув Дж. Барні, а питання здатності підприємств

перебудовувати власні ресурси й компетентності відповідно до змін середовища отримало розвиток у концепції динамічних спроможностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена. Значний вплив на формування сучасного розуміння ринкової орієнтації підприємства здійснили Дж. Нарвер, С. Слейтер, А. Кохлі, Б. Яворскі та Дж. Дей. Відповідні праці сформували теоретичну основу для переходу від розгляду конкурентоспроможності як підсумкового результату до дослідження внутрішніх спроможностей підприємства та його взаємодії з клієнтами. У вітчизняному науковому просторі питання конкурентоспроможності, маркетингової стратегії та конкурентної поведінки підприємств досліджували Л. Я. Турчин, Б. Дергалюк, Д. Малюта, Т. Корнієнко, Ю. Якубенко, Н. Польова, С. Лихолат, М. Стасула, М. Стаєцький, В. Морохова, О. Бойко та інші науковці. У їхніх працях розглянуто сутність конкурентоспроможності, процес формування маркетингової стратегії, роль маркетингових комунікацій, стратегічного позиціонування, діагностики середовища та адаптації підприємства до змін ринку.

Разом із тим наявні теоретичні та методичні напрацювання не повною мірою вирішують проблему формування маркетингової конкурентної стратегії саме для підприємств технічного сервісу. Недостатньо опрацьованим залишається питання переходу від оцінювання загальної конкурентоспроможності до визначення внутрішньої конфігурації спроможностей підприємства, його критичних обмежень та стратегічних розривів. Потребує подальшого розвитку і методичне забезпечення вибору конкретного типу маркетингової конкурентної стратегії залежно від того, за рахунок яких складових сформовано сильні та слабкі сторони підприємства. Проведене у роботі дослідження підтвердило, що однаковий інтегральний рівень конкурентоспроможності може приховувати принципово різні структурні диспропорції, а тому сам по собі не створює достатнього підґрунтя для стратегічного рішення.

В умовах швидких технологічних і ринкових змін стратегія не може залишатися незмінним набором дій на тривалий період. Вона потребує постійного контролю результатів, повторної діагностики та перегляду

пріоритетів у разі зміни характеру конкурентної проблеми. Саме тому актуальним є формування такого підходу, який би поєднував діагностику маркетингової конкурентної спроможності, визначення стратегічних розривів, вибір домінуючої стратегії, формування відповідного набору сервісних і маркетингових інструментів, контроль їх результативності та можливість адаптивного переходу до іншої стратегічної конфігурації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідної роботи - Одеського національного технологічного університету за темами: «Вивчення і прогнозування інноваційно-інвестиційного розвитку бізнес-структур України» (2022 – 2023 рр., номер державної реєстрації 0122U200519), «Дослідження і прогнозування розвитку людського капіталу сільських територій України в умовах євроінтеграції» (2023 – 2026 рр., номер державної реєстрації 0122U201990), дослідження та моделювання антикризового управління діяльності підприємств України у період післявоєнного відродження» (2025 – 2029 рр., номер державної реєстрації 0125U002950). У межах вказаних тем автором розроблено алгоритм визначення та аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку підприємства, який дозволяє встановити рівень інноваційності підприємства та сформувати механізм залучення інвестицій.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розроблення науково-методичних і прикладних засад формування, вибору, реалізації та адаптивного коригування маркетингової конкурентної стратегії підприємств на ринку послуг технічного сервісу з урахуванням конфігурації їх конкурентних спроможностей, клієнтської цінності та трансформацій конкурентного середовища.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

– узагальнити теоретичні підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства;

– визначити особливості формування конкурентних переваг підприємств на ринку послуг технічного сервісу;

– удосконалити методичні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств технічного сервісу шляхом формування структурованої системи діагностики маркетингової конкурентної спроможності, стратегічних розривів і резервів розвитку;

– дослідити тенденції та структурні трансформації ринку послуг технічного сервісу сільськогосподарської техніки в Україні;

– оцінити конкурентне середовище та маркетингові позиції підприємств технічного сервісу;

– розробити методичний підхід до комплексної діагностики передумов формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу та здійснити його апробацію на основі даних досліджуваних операторів ринку;

– сформувати концептуальну модель формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу;

– розробити методичний підхід до диференційованого вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу;

– сформувати організаційно-економічний механізм реалізації та адаптивного коригування маркетингової конкурентної стратегії.

Об'єктом дослідження є *процеси формування та реалізації маркетингової конкурентної стратегії підприємств на ринку послуг технічного сервісу.*

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і науково-прикладних положень щодо діагностики маркетингової конкурентної спроможності, формування клієнтської цінності, вибору, реалізації та адаптивного коригування маркетингової конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналізу і синтезу, індукції та дедукції - для узагальнення теоретичних положень щодо конкурентоспроможності та маркетингової конкурентної стратегії; систематизації та порівняння - для класифікації конкурентних переваг і зіставлення підходів до їх оцінювання; статистичного та економічного аналізу -

для дослідження тенденцій розвитку ринку технічного сервісу; бенчмаркінгу, нормування та індексного методу - для оцінювання маркетингової конкурентної спроможності підприємств; графічного і табличного методів - для наочного представлення результатів; сценарного моделювання - для обґрунтування стратегічних альтернатив та апробації запропонованих рішень; абстрактно-логічного методу - для формування висновків і наукових узагальнень.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Державної митної служби України, дані офіційних ресурсів підприємств технічного сервісу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також результати власних розрахунків та аналітичних узагальнень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та розробленні науково-методичних і прикладних засад формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу на основі діагностики конфігурації їх маркетингової конкурентної спроможності, виявлення стратегічних розривів та адаптивної реконфігурації спроможностей. Основні положення наукової новизни полягають у такому:

вперше:

– розроблено науково-методичний підхід до диференційованого вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу залежно від конфігурації його маркетингової конкурентної спроможності, який передбачає врахування ринково-конкурентної позиції, сервісної та маркетингової спроможностей, клієнтської цінності, адаптивності, структурної збалансованості, критичного обмеження і стратегічного розриву та дає змогу обґрунтовувати вибір між адаптивним конкурентним випередженням, маркетинговою капіталізацією сервісних переваг, сервісною реконфігурацією ціннісної пропозиції та селективним конкурентним фокусуванням;

удосконалено:

– методичний підхід до комплексної діагностики маркетингової конкурентної спроможності підприємства технічного сервісу, який доповнено оцінюванням структурної збалансованості, критичного обмеження,

структурного розриву, резервів розвитку та скоригованого інтегрального результату, що дозволяє виявляти внутрішні диспропорції конкурентного профілю, які можуть бути приховані за узагальненим інтегральним показником;

– концептуальну модель формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу, яка поєднує діагностичний, конфігураційний, ціннісно-реалізаційний та адаптивний контури і передбачає застосування чотирьох стратегічних операцій щодо конкурентних спроможностей - капіталізувати, посилити, реконфігурувати та підтримувати;

– організаційно-економічний механізм реалізації та адаптивного коригування маркетингової конкурентної стратегії, який інтегрує організаційний, економічний, процесний і контрольно-адаптивний контури та передбачає проходження етапів підготовки, пілотування, масштабування, стабілізації й повторної діагностики;

набули подальшого розвитку:

– теоретичні положення щодо сутності маркетингової конкурентної стратегії, яку запропоновано трактувати як довгостроково орієнтовану й адаптивну систему взаємоузгоджених стратегічних рішень щодо вибору конкурентної позиції, формування та надання відмінної клієнтської цінності й розвитку необхідних для цього організаційних спроможностей;

– понятійно-категоріальний апарат конкурентного управління шляхом уточнення змісту маркетингової конкурентної спроможності підприємства та виокремлення у її структурі п’яти складових: ринково-конкурентної позиції, сервісної спроможності, маркетингової спроможності, клієнтської цінності та адаптивності;

– наукові положення щодо формування конкурентних переваг підприємств технічного сервісу через обґрунтування їх конфігураційного характеру та виділення сервісно-якісних, часових, ціново-економічних, компетентнісно-технологічних, логістично-просторових, репутаційно-відносинних, цифрово-інформаційних та адаптивно-інноваційних складових;

– положення щодо створення конкурентної клієнтської цінності у системі технічного сервісу через поєднання фізичного та цифрового сервісних контурів,

CRM, аналітики та єдиного інформаційного профілю клієнта і техніки, що забезпечує трансформацію внутрішніх спроможностей підприємства у відчутний для клієнта сервісний результат.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів підприємствами технічного сервісу для комплексної діагностики маркетингової конкурентної спроможності, виявлення критичних обмежень і резервів розвитку, обґрунтування вибору маркетингової конкурентної стратегії, формування відповідного комплексу сервісних і маркетингових інструментів, визначення контрольних показників та адаптивного коригування стратегічних рішень відповідно до змін конкурентного середовища. Практичні рекомендації щодо формування маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу, підтверджуються відповідними довідками про їх впровадження від: ПОП «Вікторія» Баштанського району Миколаївської області (довідка №28 від 26.03.2024р.), Науково-освітнього інноваційного центру суспільних трансформацій м. Луцьк (довідка №148/9 від 03.05.2024р.), ГО "Інститут соціально-економічних інновацій", м. Одеса (довідка № 32 від 14.10.2025).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням. Основні теоретичні положення, методичні підходи, аналітичні розрахунки, моделі, схеми, узагальнення та висновки, що становлять наукову новизну й практичну цінність роботи, одержані автором особисто. У працях, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення та результати, які належать здобувачу особисто.

Апробація результатів дисертації. Результати досліджень за темою дисертаційної роботи були опубліковані автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях серед яких найбільш важливими були: 83 Наукова конференція викладачів університету 25 – 28 квітня 2023 р. м. Одеса; XI міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» 17-18 жовтня 2023 р., м.Одеса; 84 Наукова конференція науково-педагогічного складу університету, 23–26 квітня 2024р., м. Одеса; XII Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні

аспекти розвитку України», 17–18 жовтня 2024р., м. Одеса; 85 Наукова конференція науково-педагогічного складу університету, 22–25 квітня 2025р., м. Одеса; XIII Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» 16–17 жовтня 2025 р., м. Одеса.

Публікації одержаних результатів. Основні результати дослідження опубліковано у 12 наукових працях, загальним обсягом 2,71 друк. арк., з яких особисто автору належить 1,96 друк. арк. У тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях, 6 публікацій у матеріалах та збірниках тез доповідей на наукових конференціях.

Обсяг та структура дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків викладена на 182 сторінках основного тексту, включає 22 таблиці та 34 рисунки. Список використаних джерел містить 169 найменувань на 19 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ НА РИНКУ ПОСЛУГ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ

1.1. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства та формування його маркетингової конкурентної стратегії

Одним із фундаментальних підходів до аналізу конкуренції залишається позиційна концепція М. Портера, у межах якої конкурентна стратегія розглядається через взаємозв'язок підприємства зі структурою галузі та силами, що визначають інтенсивність конкурентної боротьби. У запропонованій ним логіці результативність підприємства значною мірою залежить від того, наскільки обґрунтовано воно визначає власну позицію щодо наявних конкурентів, потенційних нових учасників, постачальників, покупців та товарів чи послуг-замінників [1]. Пізніше ця концепція була розширена через аналіз джерел конкурентної переваги та ланцюга створення цінності, що дозволило пов'язати ринкове позиціонування із внутрішньою організацією діяльності підприємства [2]. Ідеться вже не тільки про вибір привабливої позиції на ринку, а й про те, які саме види діяльності формують відмінність підприємства та за рахунок чого ця відмінність може зберігатися.

Для ринку послуг цей аспект набуває додаткового значення. Цінність, яку отримує споживач, формується тут не тільки характеристиками кінцевого результату, але й процесом взаємодії з підприємством: доступністю послуги, швидкістю реагування, професійністю персоналу, інформаційним супроводом, надійністю виконання зобов'язань, здатністю вирішувати проблему клієнта в необхідний момент. Відповідно, конкурентна перевага сервісного підприємства може бути зосереджена не в одному ресурсі або характеристиці послуги, а в сукупності взаємопов'язаних процесів, частина яких безпосередньо не сприймається клієнтом, однак визначає кінцеву якість його досвіду.

У сучасній науковій літературі категорія конкурентоспроможності підприємства характеризується значною різноманітністю трактувань. Проведена

систематизація показує, що в основу визначення конкурентоспроможності різні дослідники покладають здатність підприємства утримувати конкурентні позиції, виробляти конкурентоспроможну продукцію, створювати конкурентні переваги, задовольняти потреби споживачів, ефективно використовувати ресурси або адаптуватися до змін зовнішнього середовища [3]. Така неоднорідність не є суто термінологічною проблемою. Вона відображає складність самої категорії, яка поєднує результативні, ресурсні, ринкові, споживчі й динамічні характеристики підприємства.

У дослідженні Н. О. Євтушенко та Д. К. Гончара конкурентоспроможність пов'язується з необхідністю формування механізму управління, який поєднує стратегічні й оперативні заходи та враховує ризики нестабільного ринкового середовища [5]. У роботі В. В. Лагодієнка, О. М. Федорчука та О. І. Протосвіцької також підкреслюється необхідність системного стратегічного управління конкурентоспроможністю, що має забезпечувати досягнення цілей підприємства з урахуванням ресурсних обмежень і змін умов господарювання [6]. Отже, конкурентоспроможність у межах цього підходу перестає бути лише характеристикою стану і набуває ознак об'єкта постійного управлінського впливу.

Ще один напрям можна охарактеризувати як адаптивно-динамічний. Його виникнення пов'язане з усвідомленням того, що конкурентні переваги, сформовані в певний момент часу, не обов'язково залишаються цінними за зміни технологій, поведінки споживачів, каналів продажу або структури конкурентного середовища. Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен обґрунтували концепцію динамічних спроможностей, у якій особлива увага приділяється здатності підприємства інтегрувати, формувати та реконфігурувати внутрішні й зовнішні компетентності у відповідь на швидкі зміни середовища [7]. Такий підхід є важливим для розуміння того, чому одна й та сама сукупність ресурсів у різні періоди може мати різну конкурентну цінність.

Необхідність інтегрувати декілька теоретичних підходів простежується й у працях українських дослідників. Е. І. Цибульська та В. І. Мацигура, аналізуючи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації,

обґрунтовують доцільність інтегрованого підходу за високої турбулентності середовища. Важливо, що в такій логіці конкурентна поведінка не обмежується внутрішніми управлінськими рішеннями, а має враховувати взаємодію з клієнтами, працівниками, партнерами, посередниками та конкурентами [8]. Це підтверджує поступовий відхід від одновимірного трактування конкурентоспроможності до її розгляду як результату складної системи внутрішніх і зовнішніх взаємодій. Наукові підходи до трактування конкурентоспроможності та їх значення для дослідження маркетингової конкурентної стратегії систематизовано в табл. 1.1.

Представлена систематизація показує, що еволюція наукових підходів відбувається не через повне заперечення попередніх концепцій, а шляхом розширення кола факторів, які вважаються визначальними для конкурентного успіху.

Саме тут виявляється ще одна важлива властивість конкурентоспроможності - відносність. Її рівень неможливо встановити поза визначеним ринком, групою конкурентів, сегментом споживачів і часовим періодом. Підприємство, яке демонструє високий рівень сервісу порівняно з локальними операторами, може мати посередню позицію при зіставленні з національною дилерською мережею. Аналогічно, характеристики, що забезпечували перевагу декілька років тому, можуть перетворитися на мінімальний стандарт ринку. Тому твердження про «високу конкурентоспроможність підприємства» без уточнення бази порівняння має обмежену аналітичну цінність.

Акцентовано, що конкурентоспроможність є не статичною властивістю, а характеристикою, тісно пов’язаною з ефективністю стратегічного управління та здатністю підприємства реагувати на зміни середовища [3]. У цьому зв’язку доречно розмежовувати також поняття «конкурентна позиція» та «конкурентоспроможність». Конкурентна позиція відображає фактичне місце підприємства відносно інших учасників за визначеними параметрами. Вона може проявлятися через частку ринку, охоплення клієнтів, рівень упізнаваності,

масштаб сервісної мережі, цінове позиціонування, репутацію або інші характеристики.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства

Науковий підхід	**Змістовний акцент**	**Сильна сторона підходу**	**Обмеження з позицій формування маркетингової конкурентної стратегії**
Порівняльно-результативний	Зіставлення результатів підприємства з результатами конкурентів	Дозволяє встановити фактичний рівень та динаміку конкурентної позиції	Переважно характеризує наслідок, але недостатньо пояснює джерела його формування
Ринково-позиційний	Місце підприємства у структурі галузі та характер конкурентних сил	Враховує інтенсивність конкуренції й зовнішні обмеження стратегічного вибору	Недостатньо пояснює відмінності між підприємствами з різною внутрішньою спроможністю
Ресурсний	Стратегічні ресурси, компетентності та внутрішні можливості підприємства	Розкриває внутрішні джерела стійких конкурентних переваг	Наявність цінних ресурсів не гарантує створення споживчої цінності
Споживчо-ціннісний	Здатність створювати вищу цінність для клієнта порівняно з альтернативами	Переносить оцінювання переваг у площину реального ринкового вибору	Потребує врахування внутрішньої здатності підприємства стабільно відтворювати заявлену цінність
Управлінський	Конкурентоспроможність як результат системи стратегічних та оперативних управлінських рішень	Дає можливість перейти від фіксації стану до цілеспрямованого його формування	За відсутності ринково-клієнтської орієнтації може зводитися до внутрішньої оптимізації
Адаптивно-динамічний	Здатність перебудовувати ресурси, компетентності та бізнес-процеси відповідно до змін середовища	Враховує часову мінливість джерел конкурентної переваги	Сам по собі не визначає, яку саме цінність необхідно створювати для конкретних клієнтських сегментів
Інтегрований	Поєднання внутрішніх ресурсів, зовнішнього середовища, взаємодії із зацікавленими сторонами та стратегічного управління	Найповніше відображає багатовимірну природу конкурентоспроможності	Потребує конкретизації механізму переходу від діагностики до вибору маркетингової конкурентної стратегії

Джерело: систематизовано автором за [1–8].

Для підприємств сфери технічного сервісу це положення має практичний зміст. Матеріальне обладнання, інструменти чи транспорт можуть бути придбані конкурентами, якщо вони мають достатні фінансові можливості. Набагато складніше швидко відтворити сформовану систему довіри клієнтів, накопичену базу знань про експлуатацію різних видів техніки, ефективну взаємодію сервісних інженерів, налагоджену логістику запасних частин, практику швидкого реагування на аварійні випадки або організаційну культуру, орієнтовану на вирішення проблем клієнта. Джерело переваги у такому разі формується не окремим активом, а взаємодією декількох ресурсів і процесів.

Ресурсний підхід, однак, не вирішує всіх проблем стратегічного аналізу. Підприємство може володіти унікальними компетентностями, які перестали мати значення для ринку. Технологічна досконалість певного виду операцій не є перевагою, якщо клієнти змінили модель користування послугою або конкуренти запропонували інший спосіб вирішення тієї самої проблеми. Отже, внутрішня цінність ресурсу повинна співвідноситися із зовнішньою ринковою цінністю результату його використання.

Саме на цьому стику ресурсного та ринкового підходів формується поняття організаційних спроможностей. На відміну від окремого ресурсу, спроможність характеризує здатність підприємства систематично виконувати певний комплекс дій і отримувати потрібний результат. У сервісній діяльності можна, наприклад, розрізняти здатність швидко діагностувати несправність, організувати терміновий виїзд фахівців, забезпечити необхідну деталь, підтримувати контакт із клієнтом після виконання робіт або перетворювати інформацію про звернення клієнтів на зміни у сервісних процесах. Подібні спроможності є набагато ближчими до реального джерела конкурентної переваги, ніж механічний перелік ресурсів.

Утім, стабільність конкурентної переваги у динамічному середовищі також не може вважатися безумовною. Концепція динамічних спроможностей акцентує увагу на здатності підприємства змінювати конфігурацію ресурсів і компетентностей, коли змінюється зовнішній контекст [7]. Це означає, що конкурентоспроможним є не лише підприємство, яке «має сильні ресурси», а й

підприємство, здатне вчасно зрозуміти, які ресурси втрачають стратегічне значення, які необхідно нарощувати, а які процеси - перебудовувати.

Такий погляд має принципове значення для формування конкурентної стратегії. Якщо стратегія розробляється виходячи тільки з поточного стану підприємства, вона фактично закріплює існуючу конфігурацію ресурсів. За стабільного середовища це може давати прийнятний результат, але за суттєвих змін - створювати стратегічну інерцію. Звідси випливає, що конкурентна стратегія повинна не лише використовувати вже сформовані переваги, а й задавати напрям розвитку нових спроможностей.

Подібна логіка простежується присвяченому управлінню конкурентоспроможністю підприємства. Автори наголошують на необхідності переходу від переважно ресурсно орієнтованого та короткострокового управління до стратегічної й адаптивної моделі, у якій важливими стають прогнозування змін, моніторинг середовища та здатність коригувати управлінські рішення [9]. Для нашого дослідження важливо, що такий підхід дозволяє трактувати конкурентну стратегію не як незмінний набір довгострокових заходів, а як систему, здатну до контрольованого перегляду відповідно до зміни ринкових умов.

Отже, між ресурсами підприємства та його ринковими результатами існує декілька проміжних рівнів. Ресурси створюють основу для формування компетентностей; компетентності, інтегровані у відповідні бізнес-процеси, формують спроможності; спроможності дозволяють створювати цінність; цінність, якщо вона є значущою для споживача та відрізняється від пропозицій конкурентів, трансформується у конкурентну перевагу; сукупність реалізованих переваг визначає конкурентну позицію та результати діяльності підприємства. При цьому зміни конкурентного середовища можуть впливати на кожну ланку такого ланцюга.

Зазначений взаємозв’язок доцільно представити на рис. 1.1.

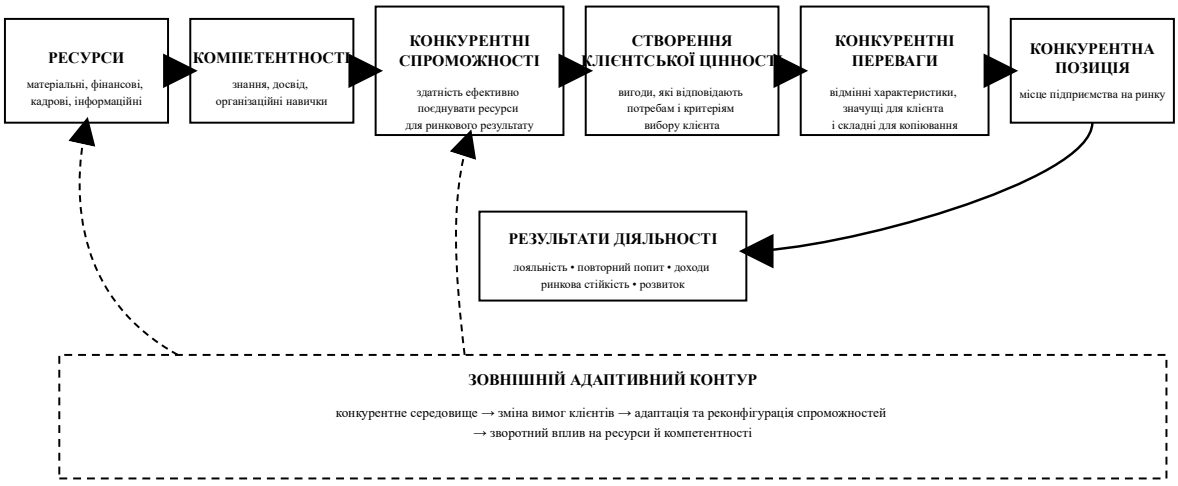


Рис. 1.1. Логіка трансформації ресурсів підприємства у конкурентний результат

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–9].

Запропонована логіка принципово відрізняється від прямолінійного твердження про те, що більший обсяг ресурсів автоматично забезпечує вищу конкурентоспроможність. Вона показує, що між ресурсним потенціалом і ринковим результатом перебуває процес трансформації. Саме якість цього процесу визначає, чи буде наявна ресурсна база використана для створення цінності, яку споживач готовий обрати.

Для підприємства технічного сервісу такий підхід особливо важливий. Частина ресурсів сервісного підприємства є необхідною умовою надання послуг, але не кожний ресурс одночасно виступає конкурентною перевагою. Наявність кваліфікованих спеціалістів, сервісного обладнання або запасних частин може бути базовою умовою участі у певному сегменті ринку. Перевага виникає тоді, коли підприємство здатне організувати ці елементи краще, швидше, надійніше або зручніше для клієнта, ніж його конкуренти. Отже, оцінювати необхідно не тільки ресурсне забезпечення, а й спроможність підприємства перетворювати його на клієнтський результат.

На цьому рівні теорія конкурентоспроможності безпосередньо наближається до маркетингової концепції. Дослідження Дж. Нарвера та С. Слейтера показало, що ринкова орієнтація пов’язана не з окремою

маркетинговою функцією, а з організаційною поведінкою, у центрі якої перебувають розуміння клієнтів, конкурентів та координація діяльності підприємства [10]. Емпіричне дослідження авторів засвідчило позитивний зв’язок між ринковою орієнтацією та прибутковістю бізнес-одиниць, що стало важливою основою для подальшого розвитку теорії market orientation.

Інший впливовий підхід запропонували А. Кохлі та Б. Яворскі, які пов’язали ринкову орієнтацію із систематичним формуванням ринкової інформації, її поширенням між функціональними підрозділами та організаційною реакцією на отримані ринкові сигнали [11]. Принципово важливим у цьому випадку є те, що маркетингова орієнтація виходить за межі діяльності маркетингового підрозділу. Вона передбачає здатність організації збирати інформацію про потреби та зміни ринку і перетворювати її на узгоджені дії різних функцій підприємства.

Подальший розвиток цієї ідеї знаходимо у концепції Дж. Дея, який пов’язує ринкову орієнтацію з особливими організаційними спроможностями. Серед найбільш характерних для ринково орієнтованої організації він виділяє здатність відчувати зміни ринку та формувати міцний зв’язок із клієнтами [12]. Важливо, що розвиток таких спроможностей передбачає не одноразову маркетингову дію, а діагностику наявних можливостей, передбачення майбутніх потреб, перебудову процесів і постійний контроль прогресу. Для нашого дослідження це створює теоретичний місток між категоріями маркетингової орієнтації, конкурентної спроможності та адаптивної стратегії.

Авторами обґрунтовано, що формування конкурентної стратегії передбачає аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів маркетингового середовища, визначення конкурентних позицій та оцінювання конкурентоспроможності підприємства [13]. Цінність цього підходу полягає у встановленні логічного зв’язку між маркетинговим аналізом і стратегічним вибором. Разом із тим для цілей даного дослідження зазначену логіку необхідно розвинути далі - від встановлення конкурентної позиції до діагностики здатності підприємства створювати й адаптувати конкурентну клієнтську цінність, а від вибору загальної конкурентної стратегії - до формування її маркетингової складової як цілісної системи стратегічних рішень.

Отже, на цьому етапі аналізу можна виділити важливу закономірність. Теорія конкурентоспроможності поступово рухається від оцінки наявного стану підприємства до дослідження спроможностей, що формують його майбутню позицію. Одночасно маркетингова теорія зміщує увагу від окремих функціональних інструментів до ринкової орієнтації всієї організації. Поєднання цих двох напрямів створює основу для наступного теоретичного кроку - визначення місця маркетингової конкурентної стратегії між загальною конкурентною стратегією підприємства, його маркетинговою стратегією та системою формування конкурентних переваг.

У цьому контексті конкурентна стратегія характеризує передусім спосіб поведінки підприємства відносно інших учасників ринку. Її зміст пов’язаний із вибором того, за рахунок яких характеристик підприємство має намір відрізнятися від конкурентів, які ринкові позиції прагне зайняти та які компетентності необхідно розвивати для підтримання такої позиції. Сучасні дослідження конкурентних стратегій показують, що їхня еволюція відбувається від відносно статичних моделей стратегічного позиціонування до інтегрованих і адаптивних концепцій, що поєднують аналітику ринку, ресурсну базу, цифрову трансформацію, інновації та здатність підприємства оперативно переглядати стратегічні рішення [23].

У вітчизняній науковій думці маркетингова стратегія трактується досить широко. Н. Струк та О. Капраль, узагальнюючи підходи до визначення її змісту, пов’язують маркетингову стратегію з досягненням бажаної конкурентної позиції та стратегічних цілей підприємства через ефективне використання ресурсів, а процес її формування - із послідовністю аналізу, вибору та реалізації стратегічного рішення [14]. Така позиція є важливою для цього дослідження, оскільки вже на рівні визначення маркетингової стратегії встановлюється її зв’язок із конкурентною позицією підприємства, тобто маркетинг розглядається не лише як функціональна діяльність із просування або продажу.

Особливо продуктивним із цієї точки зору є процесний підхід до маркетингової стратегії. Л. Я. Турчин пропонує розглядати її формування як взаємопов’язану послідовність визначення параметрів, діагностики, вибору та

впровадження стратегії, а також подальшого моніторингу [15]. Така логіка дає змогу уникнути поширеного спрощення, за якого процес стратегічного маркетингу завершується у момент затвердження певного набору заходів. Для підприємства в нестабільному середовищі не менш важливим є наступний цикл - спостереження за реакцією ринку, оцінювання результатів і коригування рішень.

Дослідження Б. Дергалюка та Д. Малюти акцентує увагу ще на одній властивості маркетингової стратегії - необхідності врахування часової відповідності між вимогами ринку та компетентностями підприємства [16]. Це положення має важливе методичне значення. Навіть успішна стратегія не може розглядатися як безстроково ефективна: зміна вимог клієнтів або технологій здатна зробити наявні компетентності недостатніми, а сформовану раніше перевагу - менш значущою.

Цей висновок підтверджується дослідженнями ролі маркетингових стратегій у формуванні конкурентних переваг українських підприємств. Т. Корнієнко підкреслює, що в умовах високої невизначеності конкурентні переваги дедалі сильніше залежать від здатності підприємств адаптувати маркетингові рішення до змін ринкового середовища [17]. Маркетинг у такій системі перестає виконувати лише функцію підтримки реалізації продукції або послуг і стає інструментом перебудови взаємодії підприємства з ринком.

Не менш важливою складовою є маркетингова комунікація. Ю. Якубенко та Н. Польова розглядають її як комплексний інструментарій підтримання конкурентоспроможності та наголошують на необхідності узгодження комунікаційних рішень із ринковими тенденціями, рівнем конкуренції та вже сформованими конкурентними перевагами підприємства [18]. Для сервісного ринку ця залежність є особливо вираженою. Комунікація не може замінити якість послуги, проте вона визначає, наскільки клієнт розуміє зміст створеної для нього цінності. Якщо підприємство має сильний сервісний потенціал, але не вміє пояснити його переваги цільовій аудиторії, частина сформованої цінності фактично не трансформується у конкурентний результат.

Показовим є також підхід С. Лихолат і М. Стасули, які пов’язують маркетингові стратегії з формуванням конкурентоспроможності через більш широкий комплекс взаємодій підприємства з ринком і стейкхолдерами [19]. Це підтверджує доцільність виходу за межі традиційної моделі, за якої маркетингова стратегія ототожнюється з комбінацією окремих інструментів. Для формування конкурентної позиції важлива не кількість таких інструментів, а їхня узгодженість між собою та відповідність обраній логіці створення цінності.

У цьому аспекті принциповим стає поняття позиціонування. Воно характеризує не тільки бажаний образ товару, послуги або підприємства в уявленні споживача. Позиціонування є своєрідною точкою перетину стратегічного задуму та клієнтського сприйняття. О. Одінцов і С. Пепчук розглядають позиціонування через поєднання ідеї, стратегії та практичної реалізації [21]. Така конструкція є цінною для дослідження технічного сервісу: недостатньо лише проголосити підприємство «надійним», «швидким» чи «професійним». Відповідна позиція повинна бути підтверджена організацією сервісу, ресурсами, компетентністю персоналу та реальним клієнтським досвідом.

Значення диференціації як способу формування такої відмінності підкреслюється І. Ангелко [22]. Диференціація дає можливість підприємству створити унікальну пропозицію та зміцнити споживчу лояльність, однак для цілей цього дослідження принципово важливо розширити трактування її об’єкта. На ринку технічного сервісу диференціюватися може не тільки сама послуга. Відмінність може формуватися через швидкість її отримання, модель комунікації, територіальну доступність, прогнозованість строків, гарантійні умови, кваліфікацію персоналу, систему забезпечення запасними частинами, дистанційний супровід чи комбінацію цих характеристик.

Адаптивний характер такої системи зумовлює необхідність включення до неї моніторингу. Сучасні українські дослідження стратегічного маркетингового управління безпосередньо пов’язують діагностику бізнес-середовища з інформаційно-аналітичною та адаптаційною функціями. В. Морохова та О. Бойко аргументують необхідність переходу від фрагментарного аналізу окремих

факторів до інтегрованої діагностики, яка поєднує інформаційний, аналітичний, стратегічний і контрольний блоки [24].

Поряд із цим важливим є питання реалізації стратегії. Навіть належно обґрунтований стратегічний вибір може не забезпечити очікуваного результату, якщо цілі не трансформуються у конкретні показники, відповідальність і процеси. В. Вовк та О. Гаврильченко показують можливість застосування стратегічної карти як інструменту узгодження маркетингових цілей із фінансовою, клієнтською, процесною перспективами та розвитком підприємства [20]. Для нашої дисертації цей підхід буде важливим насамперед у третьому розділі, де механізм реалізації маркетингової конкурентної стратегії має бути пов’язаний із системою KPI та зворотного коригування [20].

Конкурентна стратегія визначає загальний спосіб досягнення переважної позиції відносно суперників. Маркетингова стратегія конкретизує ринкову орієнтацію підприємства через вибір цільових сегментів, ціннісної пропозиції та способів взаємодії з клієнтами. Маркетингова конкурентна стратегія знаходиться у площині їхнього перетину, однак виконує специфічне завдання - забезпечує створення такої клієнтської цінності та такого способу її ринкової реалізації, які дають підприємству можливість формувати, утримувати і за необхідності реконфігурувати конкурентні переваги.

Для наочного відображення встановлених відмінностей та взаємозв’язків доцільно систематизувати місце маркетингової конкурентної стратегії між загальною, конкурентною та маркетинговою стратегіями підприємства. Відповідне концептуальне співвідношення наведено на рисунку 1.2, дана конструкція показує, що маркетингова конкурентна стратегія не повинна розглядатися ані як нижчий рівень конкурентної стратегії, ані як інша назва маркетингової стратегії. Вона формується в зоні їхнього функціонального перетину. Від конкурентної стратегії вона запозичує орієнтацію на відмінність від суперників, формування переваг і бажаної конкурентної позиції; від маркетингової - орієнтацію на потреби клієнта, сегментацію, позиціонування, формування та комунікацію цінності. Поєднання цих двох площин дає новий

зміст: клієнтська цінність оцінюється не сама по собі, а відносно альтернатив, які пропонує конкурентне середовище.

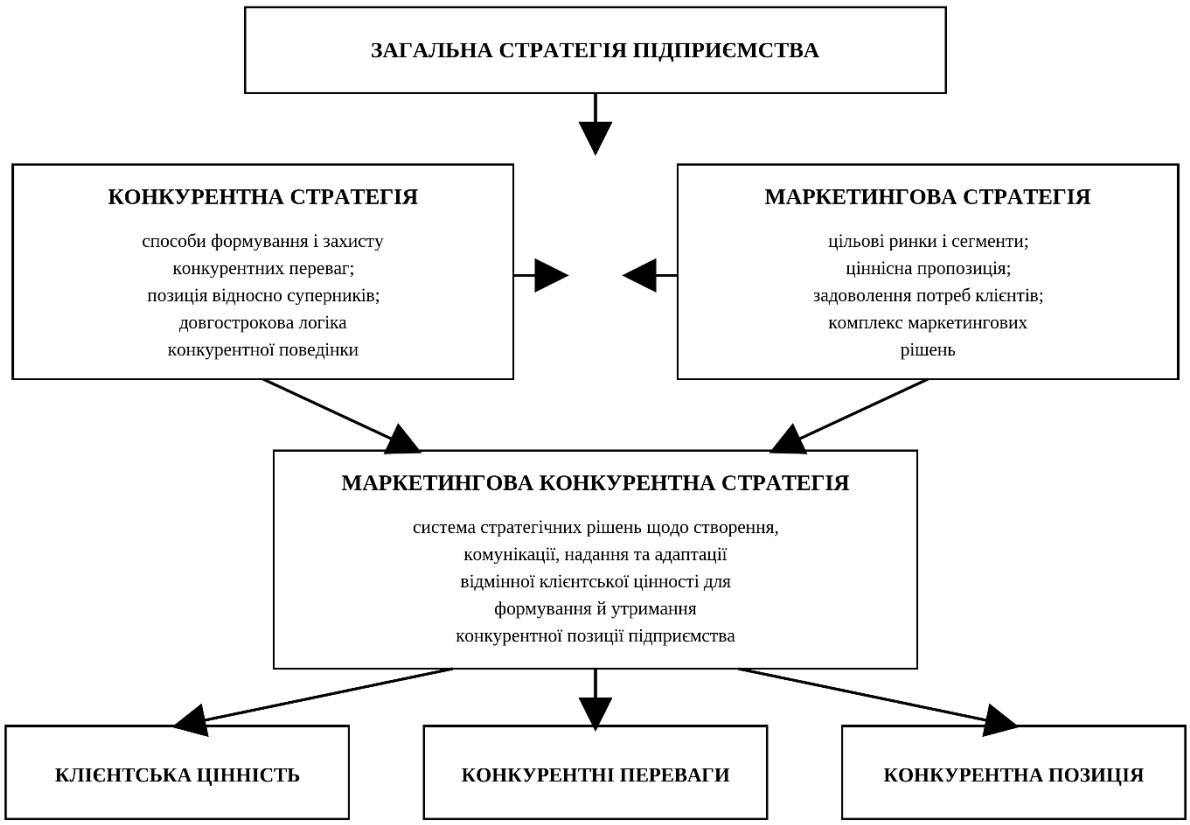


Рис. 1.2. Місце маркетингової конкурентної стратегії у системі стратегічних рішень підприємства

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [14–24].

Така позиція дозволяє уточнити причинно-наслідкову логіку стратегічного процесу. Підприємство не може спочатку сформувати конкурентну перевагу, а вже потім вирішити, чи має вона значення для споживача. Аналогічно воно не може обмежитися дослідженням потреб клієнта, не оцінюючи здатності конкурентів задовольняти ті самі потреби. Маркетингова конкурентна стратегія виникає саме у результаті одночасного зіставлення трьох складових: потреб і критеріїв вибору клієнта, пропозицій конкурентів та власних спроможностей підприємства.

У цій тріаді закладено суттєву відмінність від традиційного підходу до конкурентоспроможності. Якщо остання оцінюється лише через порівняння фактичних показників підприємств, дослідник отримує картину вже сформованої

ситуації. Для стратегічного управління важливіше встановити, які саме розриви між очікуваннями клієнтів, можливостями підприємства та рівнем конкурентних пропозицій зумовлюють поточну позицію.

Наприклад, підприємство може мати високий технічний потенціал і сильну репутацію, але недостатню цифрову доступність для клієнта. У такому разі доцільність конкурентної стратегії не полягає в загальному «підвищенні якості сервісу», оскільки якість уже є сильною стороною. Стратегічним завданням стає усунення конкретного маркетингового розриву між реальною сервісною спроможністю та зручністю її отримання клієнтом. Інше підприємство може мати ефективні цифрові комунікації, але слабку спроможність забезпечувати заявлені строки ремонту. Тут проблема має протилежний характер: маркетингова обіцянка випереджає фактичний сервісний потенціал.

Ці приклади вказують на те, що маркетингова конкурентна стратегія повинна мати профільний, а не виключно інтегральний характер. Один узагальнений показник конкурентоспроможності може бути корисним для ранжування підприємств, але його недостатньо для визначення стратегічного напряму. Однаковий інтегральний рівень може виникнути внаслідок зовсім різних комбінацій сильних і слабких характеристик. Відповідно, стратегічний вибір має ґрунтуватися не тільки на загальному рівні конкурентної спроможності, але й на її внутрішній конфігурації.

Цей висновок надалі буде покладено в основу методичного підходу до комплексної діагностики підприємств технічного сервісу. Його принципова відмінність полягатиме у переході від питання «наскільки конкурентоспроможним є підприємство?» до системи взаємопов’язаних питань: «у чому полягає його конкурентна спроможність?», «які складові цієї спроможності створюють цінність для клієнта?», «де виникають структурні розриви?», «який тип маркетингової конкурентної стратегії відповідає встановленій конфігурації?».

Для підприємств сфери послуг питання трансформації ресурсів у конкурентну цінність має ще складніший характер. Споживач оцінює не тільки кінцевий результат, але й сам процес отримання послуги. Дослідження чинників

якості у бізнес-процесах сервісних підприємств показує необхідність розмежовувати зміст послуги та спосіб дій її виконавця, оскільки сприйнята клієнтом цінність значною мірою залежить саме від характеру взаємодії під час обслуговування [34]. Це означає, що дві компанії можуть мати близькі технічні можливості та виконувати однаковий перелік операцій, але формувати різний рівень клієнтської цінності через відмінності в оперативності, комунікації, прогнозованості строків, поведінці персоналу або післясервісній підтримці.

До такого висновку підводять і дослідження клієнтської сервісної культури. Встановлено, що орієнтація на сервіс і системну роботу з клієнтом здатна формувати переваги підприємства та пов'язана з використанням CRM, розвитком персоналу, індивідуалізацією взаємодії й підтриманням довгострокових відносин [29]. Для технічного сервісу клієнтська культура має додаткове значення: значна частина відносин із замовником не завершується після однієї операції, а може охоплювати весь період експлуатації техніки. Отже, конкурентною одиницею стає не окрема сервісна операція, а довгостроковий досвід взаємодії клієнта з сервісним підприємством.

Проте для сучасного підприємства маркетингова спроможність дедалі більше включає цифровий компонент. Digital-інструменти змінюють не тільки форму комунікації, а й швидкість отримання інформації про клієнта, способи персоналізації пропозицій, канали підтримки та можливості автоматизації взаємодії. Сучасні digital-тенденції розглядаються як один із факторів формування та посилення конкурентних переваг підприємств [32]. З позицій нашого дослідження важливо, однак, не перебільшувати самостійну роль цифровізації. Цифровий інструмент створює перевагу лише тоді, коли він вбудований у загальну логіку створення клієнтської цінності.

У сучасних дослідженнях клієнтоорієнтованого розвитку підприємства звертається увага на необхідність узгодження внутрішніх бізнес-процесів із зовнішньою клієнтською цінністю. Оптимізація процесів, які не створюють цінності для споживача, та інтеграція процесного, маркетингового і цифрового підходів розглядаються як передумови швидшого реагування на ринкові зміни й зміцнення конкурентних переваг [33]. Для нашої концепції це означає, що

адаптивність не може обмежуватися зміною реклами або комунікацій. Вона повинна охоплювати реконфігурацію тих внутрішніх процесів, від яких залежить клієнтський результат.

Для узагальнення сформованої авторської позиції та визначення внутрішньої структури маркетингової конкурентної спроможності підприємства доцільно представити її у вигляді взаємопов'язаної системи. На рисунку 1.3 показано, що конкурентний результат виникає не через максимізацію окремої складової, а внаслідок їх узгодженого функціонування під впливом ринкових сигналів і змін клієнтських вимог. Запропонована структура включає п'ять взаємопов'язаних блоків: ринково-аналітичний, маркетинговий, сервісний, клієнтсько-ціннісний та адаптивний. Вони не утворюють простої послідовності, оскільки взаємодія між ними має циклічний характер. Ринкова інформація впливає на маркетингові рішення; маркетингові рішення формують вимоги до сервісних процесів; фактичний сервіс визначає клієнтський досвід; реакція клієнтів генерує нову інформацію; адаптивна складова забезпечує необхідне коригування всієї системи.

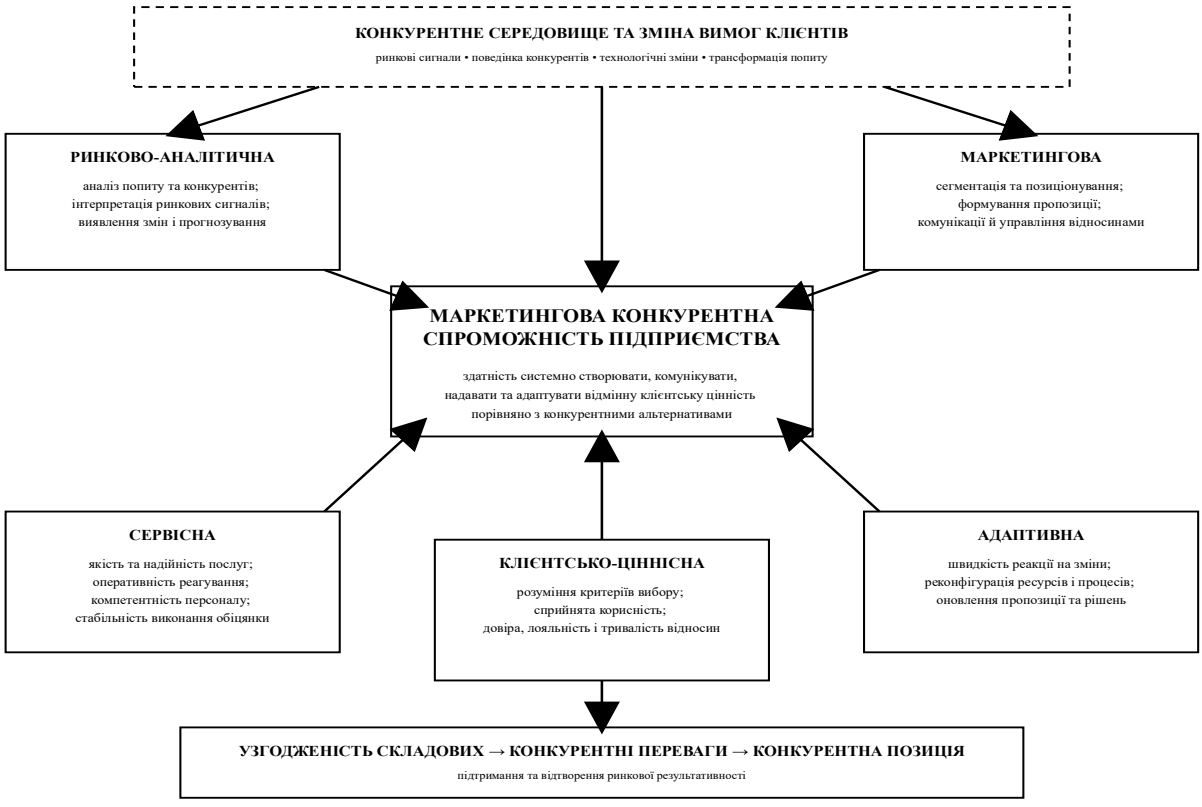


Рис. 1.3. Складові маркетингової конкурентної спроможності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [25–34].

Високий рівень маркетингової спроможності за недостатньої сервісної здатності формує ризик перевищення маркетингової обіцянки над реальною цінністю. Сильний сервіс за слабкої ринково-аналітичної складової може призводити до інвестування в характеристики послуги, які вже не є визначальними для клієнта. Висока адаптивність за відсутності чіткого позиціонування здатна перетворити діяльність підприємства на сукупність несистемних реакцій.

Саме тому в подальшому методичному оцінюванні доцільно визначати не тільки інтегральний рівень маркетингової конкурентної спроможності, але й конфігурацію її складових та розриви між ними. Такий підхід дозволить отримати інформацію, безпосередньо придатну для стратегічного вибору.

Наприклад, підприємства А і Б можуть отримати однакову узагальнену оцінку конкурентної спроможності. При цьому підприємство А може мати сильний сервіс та слабку маркетингову комунікацію, а підприємство Б - розвинений маркетинг, але недостатню адаптивність і повільні внутрішні процеси. Формально їхній інтегральний рівень є однаковим, однак застосовувати до них одну маркетингову конкурентну стратегію методично неправильно. Для першого доцільним напрямом буде посилення ринкової капіталізації наявних сервісних переваг, тоді як для другого - реконфігурація сервісних процесів та системи створення клієнтської цінності.

З цього випливає ще одна характеристика досліджуваного поняття - структурність. Маркетингова конкурентна спроможність є важливою не лише своїм загальним рівнем, а й внутрішнім співвідношенням компонентів. Саме структурний профіль дозволяє виявити, де підприємство фактично втрачає потенційний конкурентний ефект.

Другу характеристику можна визначити як відносність. Спроможність повинна оцінюватися з урахуванням конкурентних альтернатив. Навіть високий абсолютний рівень сервісу не створює переваги, якщо всі основні конкуренти демонструють аналогічні або кращі параметри. Відповідно, значення має не тільки внутрішнє вдосконалення підприємства, але й швидкість його змін порівняно з іншими учасниками ринку.

Третьою є міжфункціональність. Маркетингова конкурентна спроможність не формується тільки маркетинговим підрозділом. У створенні цінності беруть участь персонал сервісу, логістика, постачання, інформаційні системи, фінансовий блок та управління підприємством. Маркетинг у цій системі виконує інтегруючу функцію: забезпечує зв'язок внутрішніх процесів із ринковими очікуваннями та конкурентною ситуацією.

Урахування наведених характеристик дозволяє запропонувати робоче авторське трактування досліджуваної категорії. Маркетингова конкурентна спроможність підприємства - це інтегрована динамічна здатність підприємства виявляти та інтерпретувати зміни конкурентного середовища і потреб клієнтів, формувати на цій основі відмінну ціннісну пропозицію, забезпечувати її фактичне надання через узгоджену систему маркетингових і сервісних процесів та своєчасно реконфігурувати їх відповідно до зміни ринкових умов.

Запропоноване визначення відрізняється від традиційного трактування конкурентоспроможності за декількома аспектами. По-перше, воно характеризує передусім здатність, а не уже отриманий конкурентний результат. По-друге, клієнтська цінність виступає центральною ланкою перетворення внутрішніх можливостей на ринкову перевагу. По-третє, у визначення включено механізм адаптації, що дозволяє враховувати мінливість джерел конкурентної переваги. По-четверте, маркетингова та сервісна складові розглядаються взаємопов'язано, що є особливо важливим для підприємств ринку технічного сервісу.

Проведене теоретичне узагальнення дає підстави розглядати конкурентоспроможність підприємства не як статичний результат порівняння з іншими учасниками ринку, а як динамічний прояв здатності підприємства формувати, використовувати та своєчасно оновлювати джерела конкурентних переваг. При цьому визначальним стає не сам факт володіння ресурсами чи окремими сильними сторонами, а спроможність інтегрувати їх у систему створення цінності, що є значущою для цільових клієнтів і водночас відрізняє підприємство від конкурентних альтернатив. Саме тому маркетингова складова конкурентної поведінки має розглядатися як невід'ємна частина стратегічного управління, що забезпечує зв'язок між ринковими змінами, потребами

споживачів, внутрішніми можливостями підприємства та його бажаною конкурентною позицією.

Узагальнення наукових підходів дозволило обґрунтувати доцільність використання поняття маркетингової конкурентної спроможності підприємства як інтегрованої здатності виявляти зміни конкурентного середовища й клієнтських потреб, формувати на цій основі відмінну ціннісну пропозицію, забезпечувати її фактичне надання через узгоджені маркетингові та сервісні процеси й адаптувати їх відповідно до трансформацій ринку. Така спроможність виступає функціональною передумовою реалізації маркетингової конкурентної стратегії, оскільки саме її внутрішня структура визначає, які конкурентні переваги підприємство здатне сформувати, яким чином вони можуть бути представлені ринку та наскільки стійкою буде сформована конкурентна позиція.

Відповідно, маркетингову конкурентну стратегію підприємства доцільно трактувати як довгостроково орієнтовану й адаптивну систему взаємоузгоджених стратегічних рішень щодо вибору цільової конкурентної позиції, формування, комунікації та надання відмінної клієнтської цінності, а також розвитку і реконфігурації необхідних для цього маркетингових та інших організаційних спроможностей, що забезпечують створення, утримання і відтворення конкурентних переваг відповідно до змін ринкового середовища. Сформоване трактування створює теоретичну основу для подальшого дослідження, однак його застосування до ринку технічного сервісу потребує врахування специфіки самої послуги, характеру взаємодії із замовником, ролі технічних і сервісних компетентностей, післяпродажного супроводу та особливостей формування довгострокових відносин із клієнтами. Саме ці питання становитимуть предмет наступного підпункту дослідження.

1.2. Особливості формування конкурентних переваг підприємств на ринку послуг технічного сервісу

Сформовані у попередньому підпункті теоретичні положення дають змогу розглядати маркетингову конкурентну стратегію як систему рішень, спрямованих

на створення, доведення до споживача та адаптацію відмінної клієнтської цінності. Водночас практичне наповнення такої стратегії суттєво залежить від характеристик конкретного ринку. Для сфери технічного сервісу ця залежність є особливо вираженою, оскільки конкурентна перевага формується тут не лише через якість кінцевої послуги або її ціну, а в результаті взаємодії технічних, логістичних, інформаційних, маркетингових та відносинних складових протягом тривалого періоду експлуатації техніки.

Саме поняття технічного сервісу має значно ширший зміст, ніж ремонт або періодичне технічне обслуговування. У Законі України «Про захист прав покупців сільськогосподарських машин» технічний сервіс визначено як комплекс робіт і послуг, пов’язаних із забезпеченням покупців сільськогосподарськими машинами, їх ефективним використанням та підтриманням у справному стані впродовж періоду експлуатації [35]. Ще ширше його функціональне наповнення закріплене у Законі України «Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України», де до технічного сервісу віднесено вивчення попиту, рекламу, технічне й торгово-економічне інформування, доставку, передпродажну підготовку, гарантійне обслуговування, забезпечення запасними частинами та навчання експлуатаційно-ремонтного персоналу [36]. Отже, навіть нормативне трактування цієї діяльності виходить далеко за межі суто технічних операцій і фактично поєднує інженерну, торговельну, інформаційну та маркетингову функції.

Такий підхід є принциповим для предмета дисертаційного дослідження. Якщо технічний сервіс розуміти лише як усунення несправностей, маркетингова конкурентна стратегія сервісного підприємства звужується переважно до ціни, реклами та залучення клієнтів. Натомість розширене розуміння сервісу означає, що конкуренція розпочинається ще до фактичного виникнення потреби у ремонті й продовжується після завершення конкретної сервісної операції. Підприємства конкурують за доступ до клієнта, його довіру, можливість увійти до системи експлуатації техніки та залишатися в ній протягом тривалого часу.

З цієї позиції технічний сервіс доцільно розглядати як систему супроводження технічного засобу протягом його життєвого циклу, у межах якої

створення клієнтської цінності охоплює передпродажний, експлуатаційний, гарантійний та післягарантійний етапи. Така система може включати консультування щодо вибору техніки, її передпродажну підготовку, введення в експлуатацію, навчання персоналу замовника, планове обслуговування, діагностику, ремонт, забезпечення запасними частинами, виїзне обслуговування, дистанційний моніторинг та інформаційний супровід.

Це суттєво змінює природу конкурентних відносин. На товарному ринку клієнт у багатьох випадках може оцінити значну частину параметрів пропозиції ще до придбання. На ринку технічного сервісу частина критично важливих характеристик виявляється лише безпосередньо під час виникнення проблеми: швидкість реагування сервісної служби, наявність необхідної деталі, точність діагностики, здатність фахівця усунути несправність з першого звернення, дотримання заявленого строку, якість комунікації з клієнтом. У результаті вибір сервісного підприємства значною мірою пов’язаний із довірою до його майбутньої поведінки.

Важливою характеристикою ринку є також неоднорідність його суб’єктної структури. Технічний сервіс може здійснюватися виробниками техніки, офіційними дилерами, спеціалізованими ремонтно-сервісними підприємствами, незалежними майстернями, постачальниками запасних частин, а частина робіт може виконуватися безпосередньо технічними службами аграрних підприємств. Дослідження системи сервісного обслуговування в Україні свідчать, що вибір форми технічного сервісу залежить від економічних умов, стану техніки, спеціалізації та можливостей самого споживача [37–40].

Незалежний сервіс, натомість, може конкурувати нижчою ціною, більшою гнучкістю, мультибрендовістю або локальною доступністю. Власна ремонтна служба клієнта може бути економічно привабливою для частих стандартних робіт, але потребує утримання персоналу, обладнання й запасів. Через це підприємство технічного сервісу фактично конкурує не лише з іншими сервісними компаніями, а й з альтернативним рішенням клієнта «виконувати роботи самостійно».

Отже, формування конкурентної стратегії потребує оцінювання не просто переліку прямих конкурентів, а всієї системи альтернатив задоволення сервісної потреби. Для різних видів робіт конкурентне поле може відрізнятися. Гарантійне обслуговування тяжіє до авторизованої мережі; нескладний поточний ремонт може виконуватися незалежною майстернею або власними силами клієнта; складна електронна діагностика потребує спеціалізованого обладнання й компетентностей. Це означає, що конкурентна позиція одного й того самого підприємства може бути сильною в одному елементі сервісної пропозиції та значно слабшою в іншому.

Для систематизації цієї залежності доцільно представити процес формування конкурентної переваги підприємства технічного сервісу як послідовну трансформацію внутрішніх спроможностей у комплексну клієнтську цінність, а надалі - у стійкі відносини та конкурентну позицію. Такий взаємозв’язок наведено на рисунку 1.4.

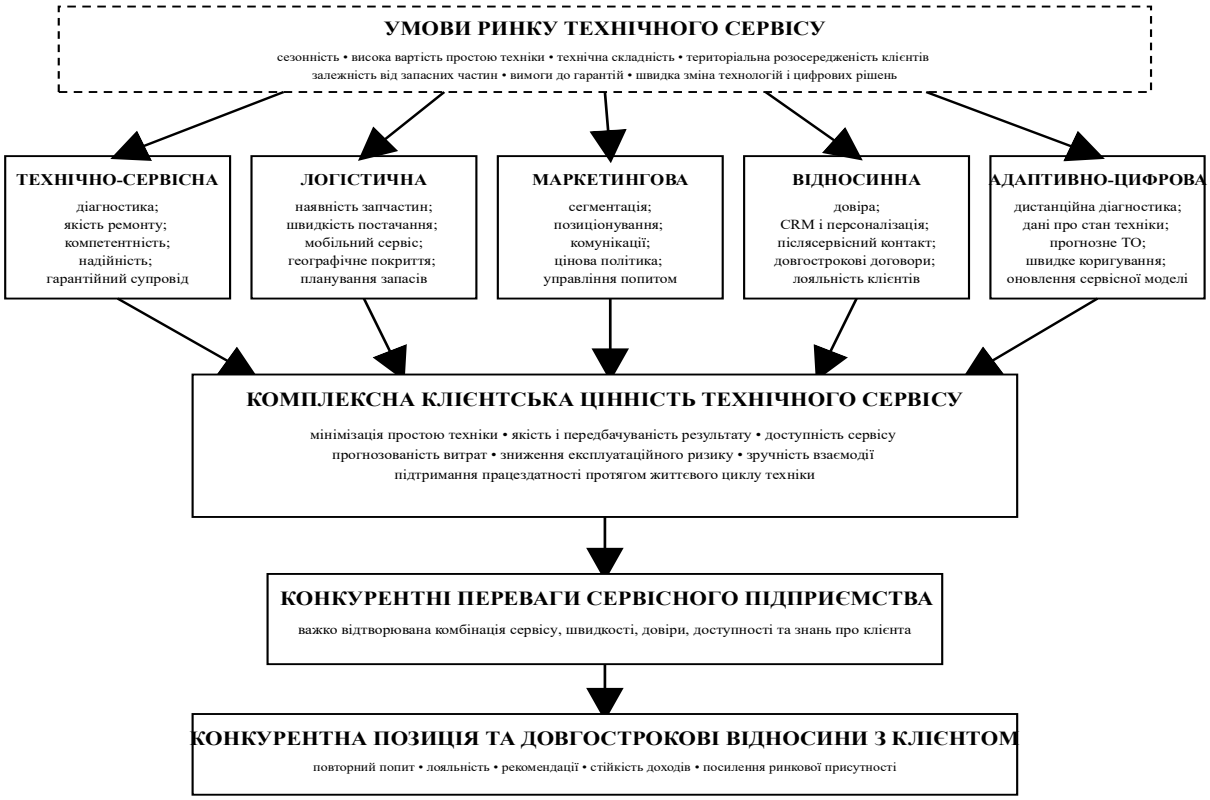


Рис. 1.4. Формування конкурентних переваг підприємства на ринку послуг технічного сервісу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [35–41].

Наведена система демонструє, що технічно-сервісна спроможність хоча й є базовою для функціонування сервісного підприємства, сама по собі ще не визначає його конкурентної сили. Якісний ремонт втрачає частину цінності за тривалого очікування запасної частини; розвинена логістика не компенсує помилкову діагностику; ефективні маркетингові комунікації не можуть тривалий час маскувати нестабільну якість обслуговування. Конкурентний результат виникає за умови комплементарності окремих спроможностей. Центральною ланкою моделі є комплексна клієнтська цінність. Саме вона перетворює внутрішні характеристики підприємства на ринковий результат. Для клієнта цінність технічного сервісу проявляється через мінімізацію простою техніки, прогнозованість результату і витрат, доступність сервісу, зниження ризику повторної несправності та зручність взаємодії. Звідси випливає, що конкурентна перевага сервісного підприємства має оцінюватися не лише через те, що підприємство робить краще, а через те, який додатковий результат від цього отримує клієнт.

Окремої уваги потребує адаптивно-цифрова складова. Її роль полягає не тільки у використанні нових технологій, а у підтриманні актуальності всієї сервісної системи. Зміна техніки, поява складніших електронних компонентів, нових каналів взаємодії та способів діагностики змінює вимоги як до персоналу, так і до матеріально-технічної бази. Тому конкурентна перевага підприємства технічного сервісу не може вважатися стійкою, якщо підприємство не здатне оновлювати компетентності швидше, ніж змінюються вимоги ринку.

Окрему групу факторів становлять гарантійне та післягарантійне обслуговування. Їх значення для конкурентної поведінки виходить за межі виконання юридичних зобов’язань виробника чи продавця. Післяпродажний сервіс створює додаткову точку взаємодії з клієнтом, у межах якої підприємство може або підтвердити сформовану до продажу репутацію, або зруйнувати її.

У дослідженнях післяпродажного сервісу наголошується на його здатності впливати на загальну конкурентоспроможність пропозиції, особливо на ринках технічно складної продукції [44]. Логіка такого впливу полягає в тому, що покупець фактично оцінює не тільки товар, а й очікувані умови його подальшого

використання. Для дорогого та технічно складного обладнання впевненість у можливості отримати кваліфіковану підтримку стає частиною рішення про придбання.

Таким чином, сервіс після продажу може впливати на конкурентний вибір ще до самого продажу. Потенційний покупець, порівнюючи технічні засоби різних виробників або постачальників, враховує наявність сервісної мережі, умови гарантії, доступність запасних частин та репутацію обслуговування. Це створює важливий взаємозв’язок між ринком техніки та ринком її технічного сервісу: якість другого здатна посилювати або послаблювати конкурентоспроможність першого.

Післягарантійний етап має ще більшу стратегічну цінність у формуванні довгострокових відносин. Після завершення гарантійного періоду клієнт зазвичай отримує більшу свободу вибору сервісного партнера. Саме тоді раніше накопичений позитивний або негативний досвід безпосередньо впливає на його поведінку. Якщо авторизоване підприємство продемонструвало високу цінність обслуговування, воно отримує можливість зберегти клієнта й надалі; якщо сервіс сприймався як повільний, дорогий або незручний, імовірність переходу до незалежного оператора зростає.

Тому гарантійний період доцільно розглядати не лише як витратну частину реалізації техніки, а як період формування майбутньої клієнтської лояльності. Саме тут підприємство накопичує дані про техніку та її власника, формує звичні канали комунікації, демонструє свою компетентність і створює основу для наступних комерційних відносин.

Маркетинговий зміст післяпродажного сервісу підкреслюється і в сучасних українських напрацюваннях щодо машинобудівної продукції. Зокрема, Т. О. Галайда та В. В. Ярмухаметова пов’язують удосконалення системи сервісного та післяпродажного обслуговування з маркетинговою взаємодією підприємства та споживача [45]. Це ще раз підтверджує, що межа між технічним сервісом і маркетингом у сучасній моделі обслуговування стає дедалі менш жорсткою.

Не менш важливим є фактор прогнозованості сервісних витрат. У традиційній моделі ремонт несправності часто є незапланованою витратою

клієнта, обсяг якої стає відомим уже після проведення діагностики. Така невизначеність сама по собі знижує сприйняту цінність сервісу. Розвиток сервісних контрактів, пакетного обслуговування та попереднього планування технічних робіт дозволяє частково перетворювати непередбачувані витрати на прогнозовані.

Для B2B-клієнта це може мати не менше значення, ніж безпосереднє зниження ціни. Підприємство планує бюджети, технологічні операції й завантаження техніки, тому передбачуваність витрат знижує управлінську невизначеність. Саме тому в окремих сегментах конкурентною перевагою може бути не «найдешевший ремонт», а зрозуміла повна вартість сервісного супроводження.

У цьому контексті доречно перейти від ціни окремої послуги до категорії сукупних витрат клієнта на забезпечення працездатності техніки. До них, крім вартості самих сервісних робіт, можуть належати витрати на транспортування, запасні частини, втрати через простій, повторні ремонти, організацію власного персоналу та зберігання запасів. За такого підходу дорожча на перший погляд сервісна пропозиція може виявитися економічно привабливішою, якщо вона суттєво скорочує непрямі витрати.

Відтак цінова конкуренція на ринку технічного сервісу має обмежену аналітичну самодостатність. Порівнювати лише тариф на годину роботи або вартість окремої операції недостатньо. Необхідно зіставляти повний економічний результат для клієнта.

Ще одним наслідком тривалої взаємодії стає формування лояльності. У сервісних видах діяльності вона пов’язана не тільки з емоційною прихильністю до бренду, а й із накопиченим позитивним досвідом, прогнозованістю результату, простотою комунікації та зниженням ризику зміни постачальника. Дослідження клієнтоорієнтованих стратегій у сфері послуг підтверджують зв’язок між якістю взаємодії, довірою, утриманням клієнтів і конкурентними перевагами [47].

Для технічного сервісу лояльність має особливий економічний зміст. Сервісне підприємство, що вже має інформацію про парк техніки клієнта, історію обслуговування, режими експлуатації й типові проблеми, здатне швидше

підготуватися до наступного звернення. У результаті тривалі відносини створюють перевагу не тільки через психологічну довіру, але й через накопичення специфічних знань про клієнта.

Для систематизації зазначених взаємозв'язків доцільно показати не просто перелік галузевих факторів, а механізм їх перетворення на критерії клієнтського вибору та відповідні стратегічні рішення сервісного підприємства. Така логіка дозволяє встановити причинно-наслідковий зв'язок між об'єктивними умовами ринку та конкретними джерелами конкурентної переваги, що представлено на рисунку 1.5.

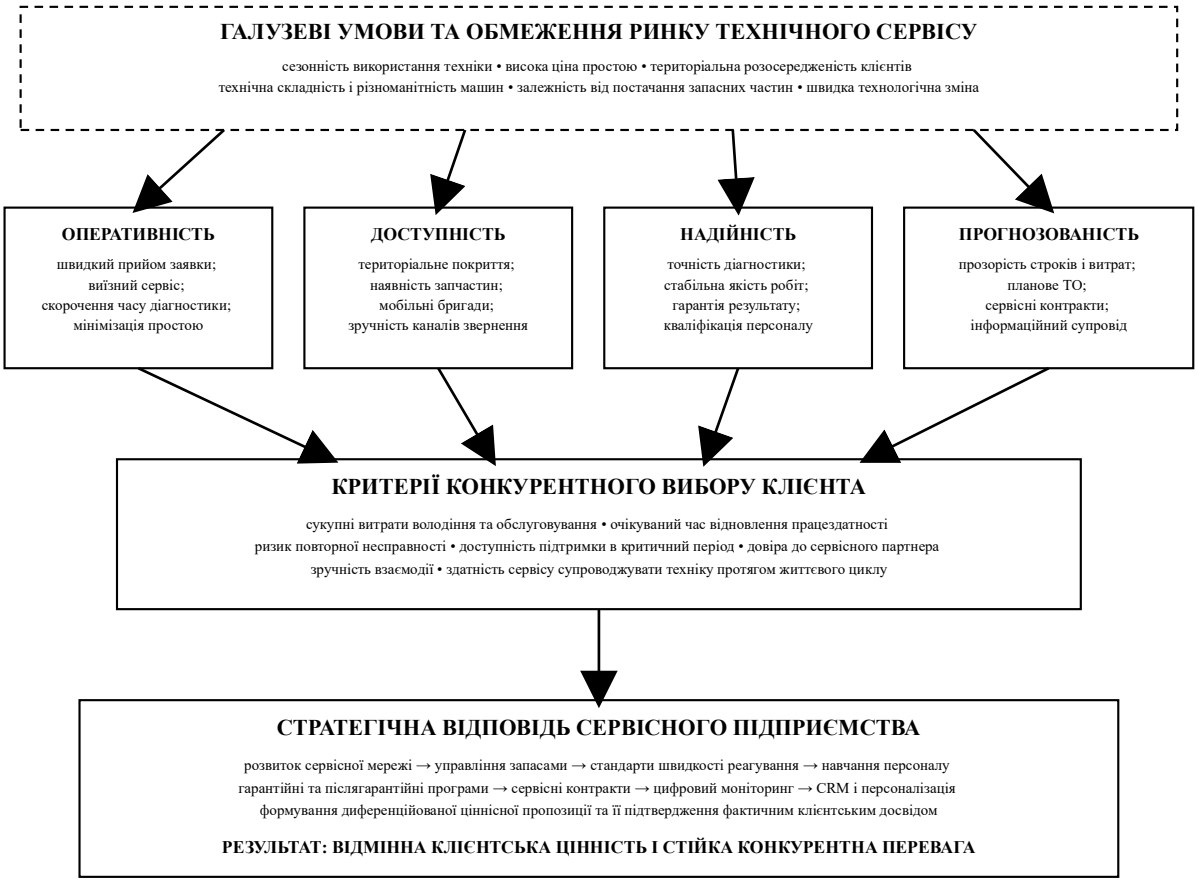


Рис. 1.5. Трансформація галузевих умов ринку технічного сервісу у критерії формування конкурентних переваг підприємства

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [42–47].

Наведений рисунок показує, що галузеві обмеження не слід трактувати виключно як негативні фактори діяльності сервісного підприємства. Вони

одночасно створюють простір для диференціації. Чим складніше клієнту самостійно компенсувати певний ризик, тим більшою є потенційна цінність сервісного підприємства, яке здатне цей ризик зменшити.

Важливо, що ці критерії можуть бути взаємопов'язаними, але не взаємозамінними. Дуже швидка послуга не створить достатньої цінності за низької якості; висока якість може бути недостатньою, якщо клієнт не має доступу до сервісу в потрібний момент; розвинена мережа не гарантує переваги без прозорих строків та відповідальності за результат. Тому конкурентну перевагу доцільно розглядати як конфігурацію характеристик, а не максимальне значення одного параметра.

Саме це положення є важливим для подальшого розвитку авторської концепції. Різні підприємства технічного сервісу можуть формувати різні профілі конкурентної цінності. Один оператор може робити акцент на швидкості та географічній доступності, інший - на високій технологічній компетентності, третій - на комплексних сервісних контрактах і прогнозованості експлуатаційних витрат. Звідси випливає, що конкурентна стратегія не повинна вимагати однаково високого розвитку всіх параметрів, але вона має забезпечувати внутрішню узгодженість обраної ціннісної конфігурації.

Подальше дослідження доцільно спрямувати на систематизацію факторів формування таких конкурентних переваг за рівнем їх виникнення та можливістю управлінського впливу. Це дозволить відокремити фактори зовнішнього середовища, які підприємство може лише враховувати й адаптуватися до них, від внутрішніх спроможностей, які воно здатне цілеспрямовано формувати та розвивати. Такий поділ створює основу для побудови подальшої факторної моделі конкурентних переваг підприємств технічного сервісу.

Окреме значення має інтенсивність інновацій у сфері послуг. О. Гончар та А. Бердичевський пов'язують підвищення ефективності розвитку сервісних підприємств із проактивністю, інноваційністю та здатністю адаптувати бізнес-процеси до нестабільного середовища [51]. Для технічного сервісу така інноваційність може стосуватися не тільки технології самого ремонту, а й способу прийняття заявки, організації мобільного обслуговування,

прогнозування потреби в деталях, взаємодії з клієнтом та управління інформацією.

Необхідність виділення окремого клієнтського рівня пов’язана з тим, що навіть об’єктивно сильна характеристика підприємства не завжди є конкурентною перевагою. Для одного клієнтського сегмента можливість цілодобового виїзного сервісу може бути критичним критерієм вибору, тоді як для іншого, де обслуговування виконується переважно планово, така характеристика матиме меншу цінність. Аналогічно найнижча ціна може бути визначальною для невеликого господарства і менш значущою для великого аграрного підприємства, для якого один день простою дорогої техніки створює набагато більші втрати.

Це дає підстави сформулювати важливе положення: конкурентна перевага не існує поза конкретним клієнтським сегментом. Підприємство може мати певну об’єктивну сильну сторону, але вона стає конкурентною перевагою лише тоді, коли відповідає критерію вибору конкретного покупця і є достатньо відмінною від доступних йому альтернатив.

Саме тому маркетингове сегментування в межах досліджуваної стратегії повинно здійснюватися не тільки за традиційними характеристиками клієнтів - розміром підприємства, видом діяльності або географією. Для технічного сервісу значно продуктивнішим може бути доповнення сегментації такими параметрами, як структура машинного парку, критичність часу простою, частота сервісних звернень, рівень власної ремонтної спроможності клієнта, вимоги до оригінальних деталей та готовність укладати довгострокові сервісні контракти.

Інформаційною передумовою такого сегментування стає розвиток цифрових каналів взаємодії. О. Омельяненко, досліджуючи інтернет-маркетингову діяльність підприємств аграрного сектору, наголошує на важливості використання вебресурсів не просто для інформаційної присутності, а для залучення партнерів і представлення конкретних вигід співпраці [52]. Для технічного сервісу ця теза може бути розширена: цифровий канал повинен не тільки інформувати про існування сервісу, а й скорочувати шлях клієнта від виникнення проблеми до отримання рішення.

У сучасній сфері послуг особливу роль відіграє людський капітал. Н. Бондар серед факторів підвищення конкурентоспроможності послуг виділяє розвиток людського капіталу, інвестиції в нематеріальні активи та цифрову інфраструктуру [50]. Для технічного сервісу така залежність проявляється особливо чітко: обладнання та програмні засоби не створюють повноцінної цінності без спеціаліста, який здатен правильно їх застосувати.

Ще одним внутрішнім джерелом конкурентної переваги є ланцюг створення цінності. І. Чернега, Ю. Нестерчук та С. Тимчук показують, що конкурентоспроможність підприємств сфери обслуговування може посилюватися через оптимізацію ланцюга вартості, інтеграцію технологій, стандартизацію операцій, розвиток персоналу, клієнтоорієнтованість і цифрові рішення [53]. Цей підхід особливо корисний для нашого дослідження, оскільки дозволяє оцінювати не лише окремі ресурси сервісного підприємства, а місця, де в процесі обслуговування цінність створюється або, навпаки, втрачається.

Проведена систематизація дає підстави розглядати факторне середовище конкурентних переваг підприємства технічного сервісу як чотирирівневу систему: макросередовище → галузево-конкурентне середовище → клієнтсько-ринкові фактори → внутрішньо-організаційні спроможності. При цьому перші три рівні формують переважно зовнішні вимоги та сигнали, а четвертий визначає здатність підприємства сформувати на них адекватну стратегічну відповідь.

Для наочного відображення зазначеної логіки доцільно представити фактори не як ізольований перелік, а як багаторівневу систему, в якій зовнішні умови формують галузеві та клієнтські вимоги, а внутрішні спроможності забезпечують їх перетворення у конкурентний результат. Відповідну систему наведено на рисунку 1.6. Дана модель принципово розмежовує фактори, якими підприємство не може безпосередньо управляти, та ті, які воно здатне цілеспрямовано формувати. Таке розмежування важливе для стратегічного управління. Макроекономічну нестабільність, зміну законодавства або технологічний розвиток ринку підприємство не може усунути власними рішеннями.

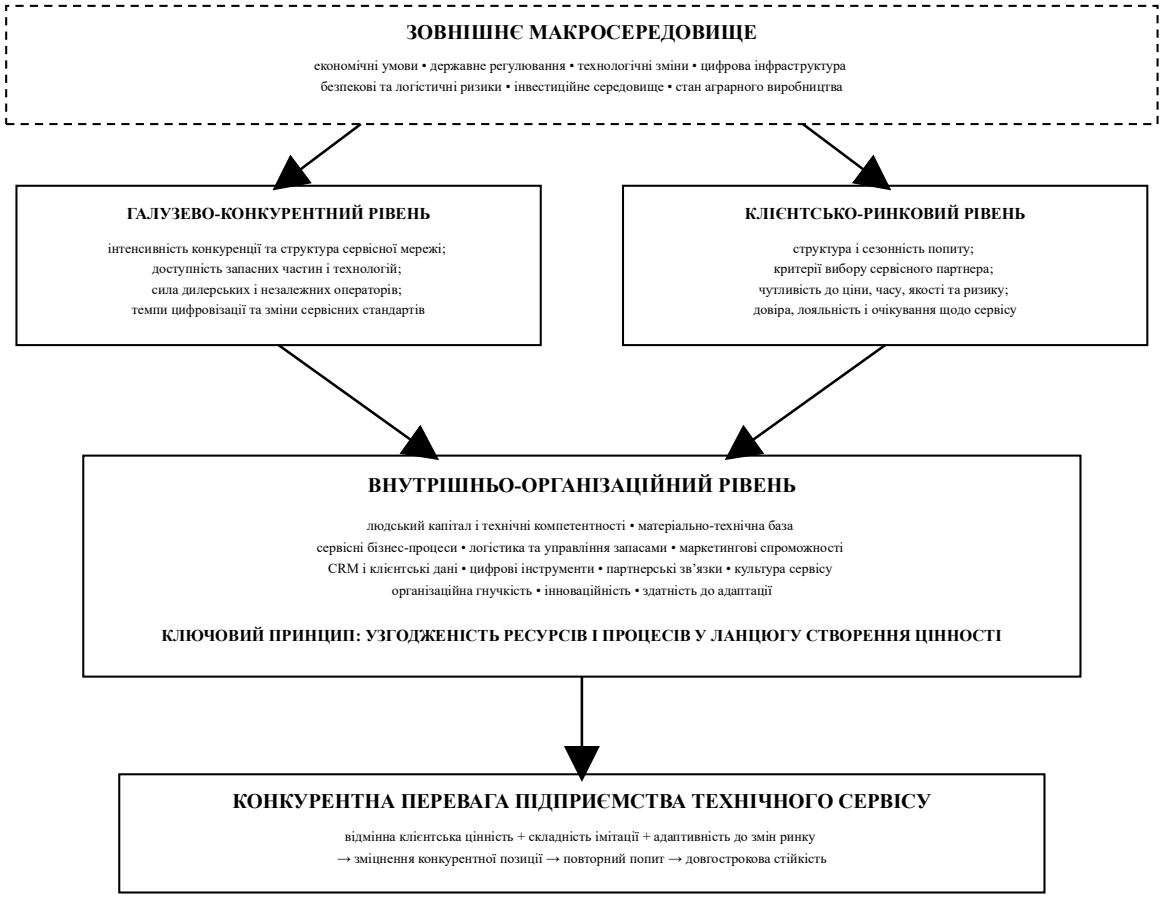


Рис. 1.6. Багаторівнева система факторів формування конкурентних переваг підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [48–53].

Саме тому зовнішній фактор набуває стратегічного значення не сам по собі, а через спосіб реакції підприємства. Два сервісні оператори можуть працювати за однакової нестабільності постачання запасних частин, але один матиме декілька альтернативних каналів і систему прогнозування критичних запасів, а інший залежатиме від одного постачальника. Зовнішня умова однакова, однак конкурентний результат буде різним.

Аналогічна логіка діє щодо технологічних змін. Нова технологія стає доступною для ринку загалом, але конкурентною перевагою вона є лише для підприємства, яке здатне швидше за інших включити її до процесу створення клієнтської цінності. Отже, технологія є зовнішньою можливістю, а швидкість її організаційного засвоєння - внутрішньою спроможністю.

На клієнтському рівні модель також допомагає уникнути помилки універсалізації переваг. Не існує характеристики, яка однаково важлива для всіх клієнтів. Тому внутрішня система сервісного підприємства повинна бути налаштована не на абстрактне «підвищення якості», а на забезпечення тих параметрів якості, доступності, оперативності та прогнозованості, які визначають вибір цільового сегмента.

Це дозволяє уточнити зміст сформульованого раніше принципу релевантної комплексності. Сервісне підприємство не повинно прагнути мати максимальний рівень кожної можливої характеристики. Така модель потребувала б надмірних ресурсів і могла бути економічно неефективною. Стратегічним завданням є формування такого поєднання спроможностей, яке найкраще відповідає критеріям цільового клієнтського сегмента та водночас є складним для копіювання конкурентами.

Сформована багаторівнева система факторів дозволяє перейти до наступного питання - які саме конкурентні переваги можуть виникати в результаті їх взаємодії та яким чином ці переваги доцільно систематизувати з урахуванням специфіки технічного сервісу. Така типологізація має не лише теоретичне значення. Вона необхідна для подальшого стратегічного аналізу, оскільки різні види переваг потребують різних ресурсів, механізмів підтримання та маркетингових способів їх доведення до клієнта.

Подібна логіка простежується в дослідженнях конкурентної позиції підприємств сфери послуг. Конкурентні переваги розглядаються як умови, ресурси та напрями діяльності, що забезпечують кращі можливості досягнення ринкових цілей, однак їх практичний ефект реалізується через зміцнення фактичної конкурентної позиції підприємства [57]. Для технічного сервісу це означає, що перевагу доцільно оцінювати не за фактом наявності окремої сильної сторони, а за тим, чи впливає вона на рішення клієнта, повторний попит, стійкість відносин та можливість підприємства утримувати цільову ринкову позицію.

Компетентнісна перевага характеризується потенційно високою складністю імітації. Конкурент може придбати аналогічний діагностичний комплекс, але не здатен миттєво відтворити накопичений досвід його використання, знання

характерних несправностей різних моделей, практичні навички персоналу та внутрішню систему обміну знаннями. Саме це робить компетентнісно-технологічні переваги потенційно стійкішими порівняно з перевагами, заснованими тільки на матеріальних ресурсах.

Водночас технологічна складова постійно змінюється. Цифрова трансформація промислових підприємств пов’язується з підвищенням продуктивності, гнучкості, клієнтоорієнтованості та появою нових джерел конкурентних переваг [55]. Застосовуючи цей висновок до технічного сервісу, можна припустити, що відмінність підприємств дедалі більше визначатиметься не тільки доступом до обладнання, а здатністю інтегрувати цифрову аналітику, дані про технічний стан машин та клієнтську інформацію в єдиний сервісний процес.

Репутація розглядається як важливий нематеріальний ресурс, здатний впливати на стійкість та конкурентоспроможність агропромислових підприємств [59]. Для технічного сервісу її роль додатково посилюється невизначеністю майбутнього результату: клієнт часто не може до початку ремонту достовірно оцінити його якість і тому спирається на попередній досвід, відомість сервісного підприємства та рекомендації інших користувачів.

Інноваційні механізми формування конкурентних переваг у сучасних дослідженнях охоплюють технологічні, організаційно-управлінські, кадрово-компетентнісні, клієнтоорієнтовані та партнерські складові [56]. Це підтверджує, що інноваційність не варто обмежувати впровадженням нової техніки чи програмного продукту. Для сервісного підприємства не менш значущою інновацією може бути нова модель виїзного обслуговування, алгоритм управління аварійними заявками, формат сервісного контракту або механізм прогнозного обслуговування.

Адаптивно-інноваційна перевага має особливий статус, оскільки вона фактично забезпечує відтворення інших видів переваг. Якщо підприємство має сильну логістичну або сервісну систему, але не здатне змінювати її разом із ринком, з часом вона може втратити відмінність. Адаптивність дозволяє

оновлювати джерела конкурентної цінності до того, як попередня перевага буде повністю нівельована конкурентами або зміною клієнтських очікувань.

Це узгоджується з підходами, у яких зміцнення конкурентоспроможності пов'язується з пошуком нових управлінських рішень, розвитком конкурентного потенціалу та стратегічною здатністю підприємства змінювати способи формування переваг [60]. Для технічного сервісу відповідна здатність набуває особливої ваги через технологічну зміну машин, цифровізацію діагностики та поступову зміну самої моделі післяпродажного обслуговування.

Запропонована типологія не означає, що кожне підприємство повинно одночасно прагнути максимального розвитку всіх восьми видів переваг. Такий підхід був би не лише ресурсомістким, а й стратегічно суперечливим. Підприємство, орієнтоване на найнижчу ціну, не завжди може одночасно забезпечувати максимальну територіальну присутність, надлишковий запас дорогих деталей і найвищий рівень персоналізації без збільшення витрат.

Саме тому ключовим стає поняття конфігурації конкурентних переваг. Під ним пропонується розуміти цілеспрямовано сформоване поєднання взаємодоповнюючих характеристик сервісної пропозиції та внутрішніх спроможностей підприємства, яке відповідає критеріям вибору визначеного клієнтського сегмента.

Для узагальнення сформованої типології доцільно представити основні групи конкурентних переваг підприємства технічного сервісу навколо центрального елемента - комплексної клієнтської цінності. Такий спосіб подання дозволяє показати, що жоден вид переваги не є самоціллю: стратегічного значення він набуває лише в тій мірі, в якій впливає на економічний результат, ризик, час або зручність клієнта. Відповідну систему представлено на рисунку 1.7., який демонструє, що конкурентна цінність підприємства технічного сервісу може формуватися за різними напрямами, однак центральним критерієм залишається результат для клієнта.

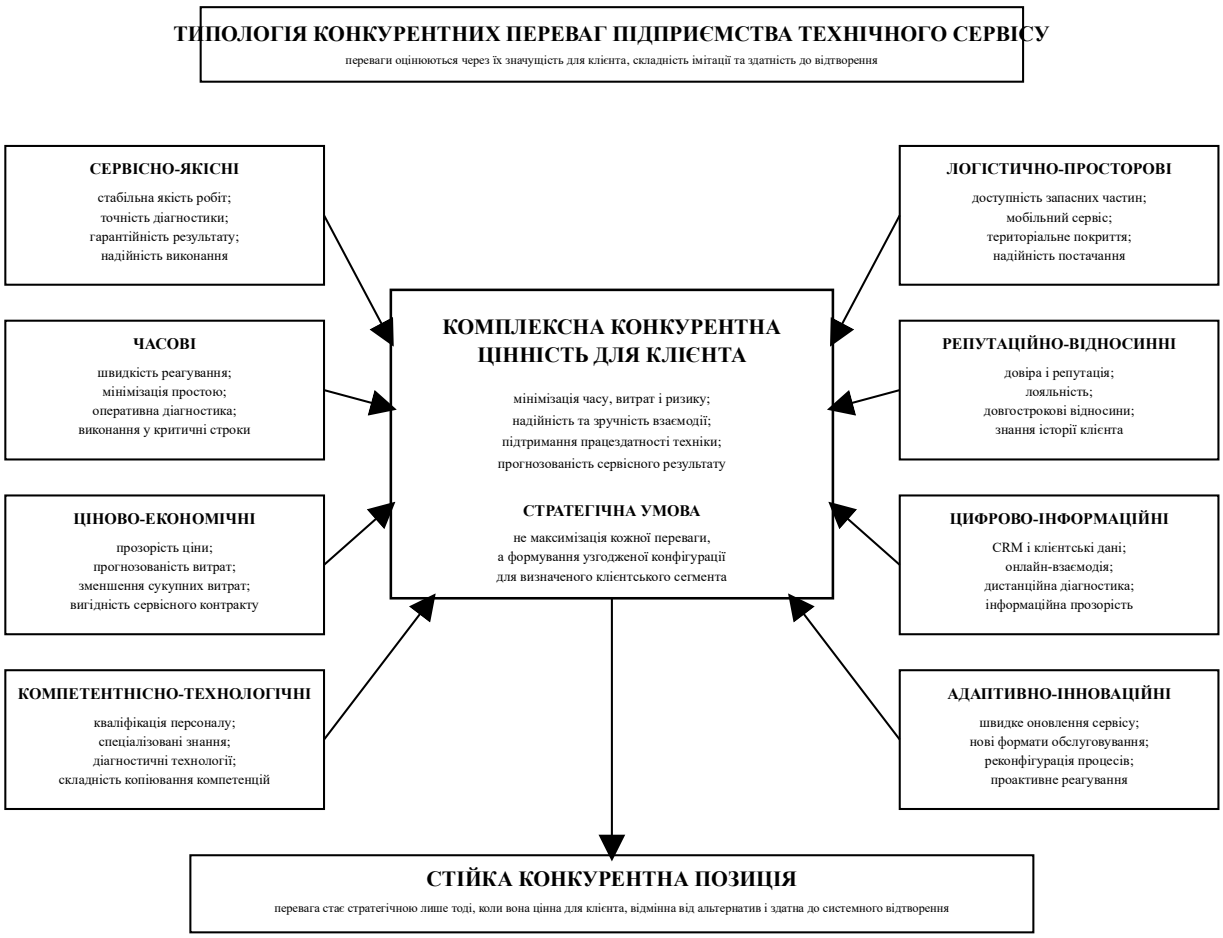


Рис. 1.7. Типологія конкурентних переваг підприємства на ринку послуг технічного сервісу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [54–60].

Це положення дозволяє провести межу між операційним вдосконаленням і стратегічною диференціацією. Підприємство може постійно зменшувати час виконання операцій, оптимізувати витрати та навчати персонал, але якщо конкуренти роблять те саме і клієнт не сприймає отриманий результат як суттєву відмінність, конкурентна позиція принципово не змінюється. Стратегічною перевагою є така конфігурація, яку клієнт може ідентифікувати та пов’язати саме з конкретним сервісним підприємством.

Звідси випливає важлива роль маркетингової артикуляції переваги. Внутрішня спроможність повинна бути зрозуміло трансформована у ціннісну пропозицію. Наприклад, наявність регіональних складів є внутрішньою характеристикою; для клієнта її потрібно представити через зрозумілий результат - «критичні запасні частини доступні без багатоденного очікування».

У результаті доцільно розмежувати фактичну та сприйняту конкурентну перевагу. Фактична характеризує реальну перевагу підприємства за певним параметром, підтверджену ресурсами, процесами або результатами. Сприйнята відображає те, чи бачить і визнає цю відмінність клієнт. Висока фактична перевага за низької її сприйнятості означає недостатню маркетингову реалізацію конкурентного потенціалу.

Зворотна ситуація ще небезпечніша: висока сприйнята перевага за слабкого фактичного забезпечення. Вона може виникати внаслідок активної комунікації, проте за невідповідності фактичного сервісу очікуванням швидко призводить до погіршення репутації. Отже, стійка конкурентна стратегія потребує максимального зближення фактичної та сприйнятої цінності.

Саме комбінаційний характер може стати основним джерелом стійкості. Кожний елемент окремо може не бути унікальним: мобільний сервіс існує у декількох операторів, CRM можна придбати, персонал можна навчити, запас деталей - сформувати. Однак цілісна система, у якій ці компоненти взаємодіють і стабільно забезпечують визначений клієнтський результат, значно складніша для відтворення.

Таким чином, сформована типологія дозволяє перейти від традиційного переліку «сильних сторін підприємства» до стратегічно важливішого питання - яку саме конфігурацію переваг підприємство повинно сформувати для обраного клієнтського сегмента і які внутрішні спроможності забезпечуватимуть її стабільне відтворення.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що конкурентні переваги підприємств на ринку послуг технічного сервісу мають багатокомпонентну природу та формуються під одночасним впливом зовнішніх умов, галузевої структури, критеріїв клієнтського вибору й внутрішніх організаційних спроможностей. За таких умов джерелом стійкої переваги стає не окремий ресурс, а сформована система взаємодії ресурсів, компетентностей і бізнес-процесів.

Специфіка технічного сервісу полягає також у тому, що економічна цінність послуги визначається не лише результатом безпосереднього ремонту або

технічного обслуговування. Для клієнта критичними є мінімізація часу простою техніки, доступність сервісної допомоги, прогнозованість строків і витрат, надійність результату, зниження ризику повторних несправностей та можливість отримувати підтримку протягом усього життєвого циклу технічного засобу. Тому конкурентна перевага сервісного підприємства проявляється насамперед через його здатність зменшувати сукупні економічні, часові й експлуатаційні втрати клієнта порівняно з альтернативними варіантами вирішення тієї самої проблеми.

На основі проведеної систематизації запропоновано виділяти сервісно-якісні, часові, ціново-економічні, компетентнісно-технологічні, логістично-просторові, репутаційно-відносинні, цифрово-інформаційні та адаптивно-інноваційні конкурентні переваги підприємств технічного сервісу. Їх стратегічне значення визначається не кількістю одночасно сформованих переваг, а відповідністю їх конфігурації потребам конкретного клієнтського сегмента. Це дає підстави ввести поняття конфігурації конкурентних переваг підприємства технічного сервісу як цілеспрямовано сформованого поєднання взаємодоповнюючих характеристик сервісної пропозиції та внутрішніх спроможностей підприємства, яке забезпечує відмінну для цільового клієнта цінність і є достатньо складним для оперативного відтворення конкурентами.

1.3. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності та обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємства

Конкурентоспроможність підприємства та його конкурентні переваги мають багатовимірний характер. Для підприємств технічного сервісу ця багатовимірність додатково посилюється специфікою сервісної діяльності: результат для клієнта залежить одночасно від технічної компетентності, оперативності, логістики, доступності запасних частин, якості комунікації, репутації, цифрових можливостей та здатності підприємства адаптувати сервісну модель до змін ринку. За таких умов методичний інструментарій оцінювання повинен не тільки фіксувати підсумковий рівень конкурентоспроможності, а й пояснювати внутрішню структуру цього результату.

Саме тут виникає принципова відмінність між оцінюванням конкурентоспроможності як аналітичною процедурою та діагностикою конкурентоспроможності як складовою стратегічного управління. У першому випадку кінцевим результатом може бути число, рейтинг або місце підприємства серед конкурентів. У другому необхідно отримати значно ширшу відповідь: які складові забезпечують поточну позицію, де виникають конкурентні розриви, наскільки сильні сторони підприємства відповідають критеріям клієнтського вибору, які переваги можуть бути відтворені в перспективі та яке стратегічне рішення відповідає виявленій конфігурації.

О. В. Вінниченко, узагальнюючи основні методи оцінювання конкурентоспроможності, відзначає різноманітність наукових підходів та наявність переваг і недоліків у кожної групи методів [61]. Це підтверджує відсутність універсального інструменту, який був би однаково результативним для всіх завдань, галузей і рівнів аналізу. Особливо важливим є те, що вибір методу повинен визначатися не популярністю відповідного інструменту, а метою дослідження, доступністю інформації та тим управлінським рішенням, для якого проводиться оцінювання.

Методичні підходи до оцінювання підприємств сфери послуг особливо підтверджують потребу у комбінованому інструментарії. Ю. В. Ковтуненко та Я. В. Колісніченко серед застосовуваних методів виділяють індикативні підходи, аналіз ієрархій, експертне оцінювання, таксономічні та інтегральні оцінки, матричні методи й інші інструменти, наголошуючи, що найбільш об’єктивний результат забезпечує їх поєднання [62]. Для сфери послуг це пояснюється необхідністю одночасного врахування кількісних і якісних характеристик, частина яких не може бути достовірно представлена лише фінансовими показниками.

У загальному вигляді існуючий методичний інструментарій можна систематизувати за декількома великими групами.

До першої групи належать порівняльно-бенчмаркінгові методи. Їх основою є зіставлення показників підприємства з конкурентами, ринковими стандартами або підприємством-еталоном. Сильна сторона такого підходу полягає в його

прямій відповідності природі конкурентоспроможності: показник набуває змісту не сам по собі, а відносно аналогічного значення конкурента.

Бенчмаркінг дозволяє виявляти конкретні розриви між підприємствами. Наприклад, середній час реагування сервісної служби досліджуваного оператора становить шість годин, а головного конкурента - три. Така інформація значно корисніша для стратегічного аналізу, ніж твердження про «задовільний рівень оперативності». Вона показує напрям і масштаб необхідного вдосконалення.

І. П. Отенко, Л. М. Малярець та М. І. Чепелюк пов’язують оцінювання конкурентоспроможного потенціалу з використанням конкурентного аналізу, типологій, стратегічних карт, матричних та експертних методів, а систему показників - із функціональними сферами діяльності підприємства [63]. Важливим у цьому підході є зв’язок оцінювання з вибором стратегічних пріоритетів, а не лише з фіксацією поточного стану.

Разом із тим бенчмаркінг має суттєве обмеження: еталон не завжди є стратегічно правильним об’єктом для копіювання. Конкурент може працювати з іншою клієнтською групою, мати іншу структуру витрат або іншу бізнес-модель. Наприклад, незалежному мультибрендовому сервісу недоцільно механічно відтворювати всі характеристики офіційного дилерського центру. Значно продуктивніше визначити, де конкурент створює більшу клієнтську цінність і яким альтернативним способом її можна забезпечити.

Отже, бенчмаркінг повинен виконувати функцію ідентифікації конкурентного розриву, а не автоматичного визначення бажаного стану підприємства.

Другу групу формують розрахунково-інтегральні методи. Їхня привабливість полягає у можливості агрегувати значну кількість різнорідних показників у єдину оцінку. У найзагальнішому вигляді процедура передбачає формування системи показників, їх нормування, визначення вагомості та подальше агрегування.

Приклад його практичного використання представлений у дослідженні Ж. І. Торяник, В. І. Шевченко та С. В. Ткача, де конкурентоспроможність машинобудівної продукції оцінюється за технічними, вартісними, сервісними та

ринковими параметрами із застосуванням вагових коефіцієнтів та інтегрального показника [65]. Для нашого дослідження важливим є сам принцип поєднання різних груп параметрів, хоча оцінювання підприємства сфери послуг потребує ширшого складу характеристик, ніж оцінювання окремого технічного продукту.

Саме на цьому проявляється головне обмеження інтегрального підходу. Агрегування здатне приховувати внутрішню структуру конкурентоспроможності. Два підприємства можуть мати однаковий інтегральний індекс 0,70, але отримати його внаслідок принципово різних комбінацій параметрів. Перше може мати сильну сервісну спроможність і слабкий маркетинг, друге - активну маркетингову діяльність, але недостатню логістичну надійність. З позиції ранжування вони близькі, однак з позиції вибору стратегії потребують зовсім різних рішень.

Із питанням оцінювання конкурентоспроможності безпосередньо пов’язана проблема оцінювання результативності самої маркетингової стратегії. І. Ю. Пасічник пропонує пов’язувати ефективність маркетингової стратегії з конкурентоспроможністю та ринковою позицією, використовуючи матричний підхід [67]. Важливим у цьому випадку є перехід від оцінки окремих маркетингових дій до перевірки того, чи призводить стратегія до реального зміцнення позицій підприємства.

Для нашого дослідження це положення потребує подальшого розвитку. Ринкова частка може бути важливим результатом, однак для підприємства технічного сервісу вона не завжди достатньо точно відображає ефективність стратегії.

Для узагальнення цих підходів та визначення їхнього місця у процесі стратегічної діагностики доцільно представити методичний інструментарій як систему взаємодоповнюючих груп. На відміну від традиційної класифікації за формою представлення результату, запропонована схема акцентує увагу на аналітичній функції кожної групи та її внеску у формування стратегічного рішення, що наведено на рисунку 1.8.

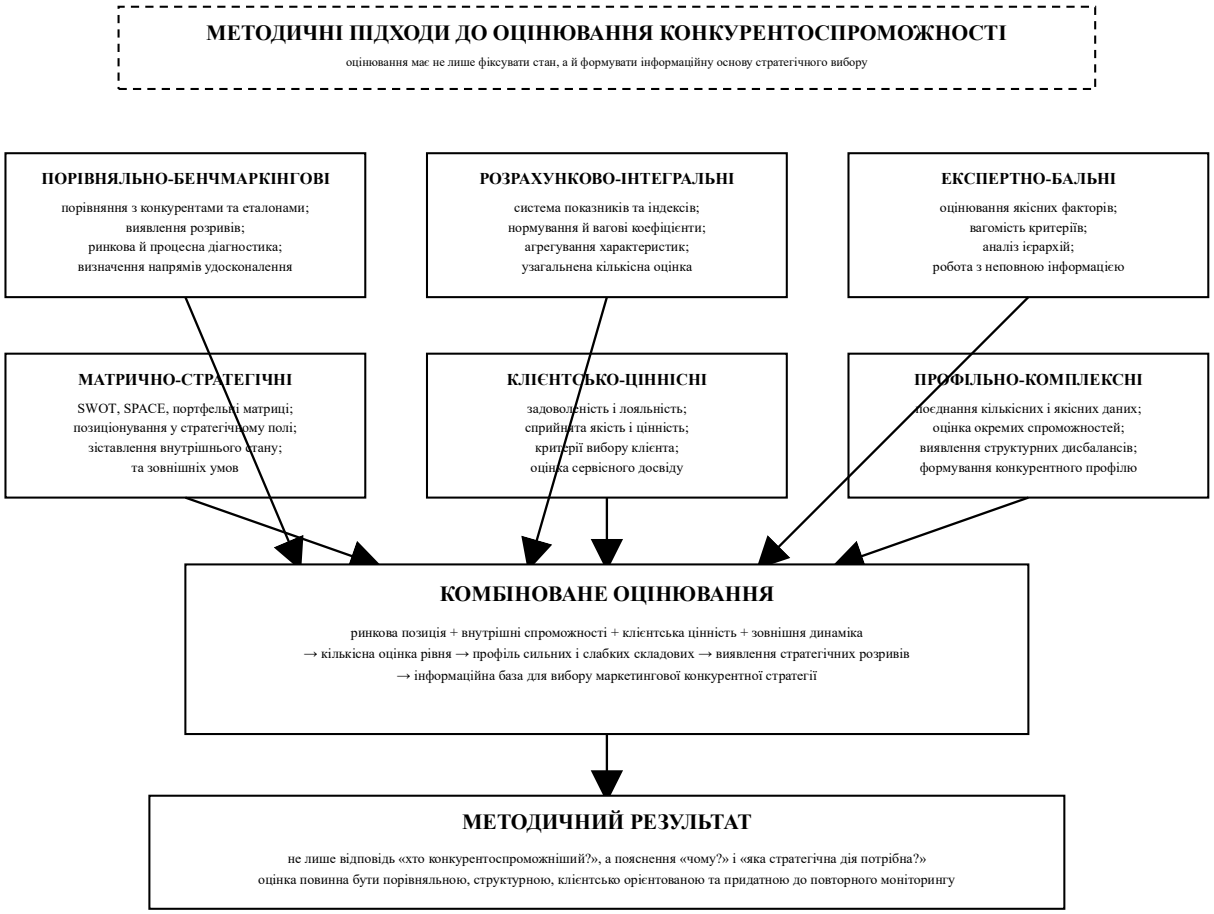


Рис. 1.8. Систематизація методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства в контексті обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [61–67].

Представлена на рисунку 1.8 система виходить із того, що жодна із зазначених груп методів не забезпечує повного стратегічного результату ізольовано. Застосування лише розрахунково-інтегрального підходу створює ризик втрати структури; лише експертного - суб’єктивності; лише матричного - надмірного спрощення; лише клієнтського - недостатнього врахування внутрішньої економічної спроможності підприємства.

Тому методично доцільним є комбіноване оцінювання, яке об’єднує декілька рівнів інформації. Перший має характеризувати зовнішнє конкурентне середовище. Другий - відносну позицію підприємства порівняно з ключовими конкурентами. Третій - структуру внутрішніх маркетингових, сервісних та адаптивних спроможностей. Четвертий - клієнтське сприйняття створеної

цінності. П’ятий - динаміку результатів та їх відповідність поставленим стратегічним цілям.

Таке поєднання дозволяє вирішити головну проблему традиційного інтегрального оцінювання. Підсумковий індекс може бути збережений як компактна характеристика загального стану, однак стратегія визначатиметься не лише його величиною, а конфігурацією показників усередині профілю.

Наприклад, умовно високий інтегральний рівень конкурентоспроможності не повинен автоматично призводити до рекомендації «стратегії зростання». Якщо високий результат сформовано за рахунок сильної репутації та клієнтської бази, але підприємство має критичне відставання у цифрових і адаптивних спроможностях, стратегічна проблема може бути прихованою. Поточний результат є сильним, але його стійкість у перспективі - низькою.

Аналогічно підприємство із середньою інтегральною оцінкою може мати дуже сильну компетентнісно-сервісну базу, але недостатньо реалізовувати її на ринку. У такій ситуації стратегічним напрямом має бути не загальне «підвищення конкурентоспроможності», а маркетингова капіталізація вже сформованої сервісної переваги - її чітке позиціонування, комунікація та спрямування на сегменти, для яких відповідна характеристика має найбільшу цінність.

Саме ці приклади показують, чому для маркетингової конкурентної стратегії особливе значення має не тільки рівень, а й структурний розрив. Під структурним розривом доцільно розуміти невідповідність між необхідним для цільової конкурентної позиції рівнем певної спроможності та її фактичним станом.

Такий розрив може бути внутрішнім, коли одна складова істотно відстає від інших, конкурентним - коли показник поступається ключовому супернику, або клієнтським - коли підприємство розвиває характеристику, яка не відповідає поточній структурі клієнтських пріоритетів.

Саме тому доцільно розрізняти діагностичну важливість і стратегічну пріоритетність показника. Перша характеризує його внесок у розуміння стану підприємства; друга - необхідність управлінського втручання. Показник може бути низьким, але не вимагати першочергового розвитку, якщо він не є визначальним для обраної ціннісної пропозиції.

У результаті методика, придатна для формування маркетингової конкурентної стратегії, повинна забезпечувати перехід через послідовність:

дані → оцінювання → порівняння → виявлення структурних розривів → визначення стратегічно значущих розривів → вибір напряму конкурентної поведінки.

Саме останні два етапи відрізняють стратегічну діагностику від звичайного вимірювання конкурентоспроможності. Кількісне визначення стану підприємства є необхідним, але саме по собі не достатнім. Методичний результат повинен дозволяти пояснити, що необхідно змінити, чому саме цей напрям є пріоритетним та яким чином його зміна вплине на створення клієнтської цінності й конкурентну позицію підприємства.

Формування профілю маркетингової конкурентної спроможності саме по собі ще не завершує процедуру стратегічної діагностики. Отримані значення повинні пройти етап порівняльної та змістовної інтерпретації, оскільки однакова кількісна оцінка може мати різне управлінське значення залежно від ринкового контексту. Тому наступним методичним питанням є визначення бази порівняння та правил, за якими фактичні показники трансформуються у висновок щодо стратегічного стану підприємства.

Сучасні дослідження комплексного оцінювання конкурентоспроможності підтверджують необхідність поєднання поточних кількісних результатів зі стратегічним аналізом. С. Б. Довбня та К. О. Красіна вказують на обмеженість локальних методів, які характеризують окремі аспекти конкурентоспроможності або переважно фіксують її поточний стан, і обґрунтовують застосування комплексу інструментів стратегічної та інтегральної діагностики [75]. Для розроблюваного підходу це має принципове значення: оцінювання повинно не лише показувати рівень конкурентоспроможності, а й створювати підстави для визначення напряму подальших змін.

У цьому аспекті особливе значення має бенчмаркінг. Ю. Е. Дуднєва, Т. С. Обидєннова та М. О. Васильєва розглядають його як засіб підвищення конкурентоспроможності організації через систематичне зіставлення результатів, процесів і практик із кращими аналогами [76]. Методична цінність

бенчмаркінгу полягає в тому, що він дозволяє перейти від абстрактної оцінки «високий – середній – низький рівень» до конкретного визначення того, де саме виникає розрив і якою практикою він може бути пояснений.

С. Хамініч розглядає бенчмаркінг уже не тільки як інструмент разового порівняння, а як складову адаптивного управління конкурентоспроможністю, пов’язану з моніторингом ефективності, стратегічним плануванням і коригуванням управлінських рішень [77]. Саме таке розуміння найбільше відповідає завданням цієї роботи. Бенчмаркінг має застосовуватися циклічно: після реалізації стратегічних заходів підприємство повторно зіставляє свій стан із конкурентами та встановлює, чи скоротився відповідний розрив.

Результати дослідження І. Г. Кадирус підтверджують можливість поєднання бенчмаркінгового аналізу, експертного оцінювання та інтегрального показника конкурентоспроможності з подальшим визначенням стратегічних напрямів розвитку [78]. Особливо цінним для нашої проблематики є те, що відповідний підхід апробовано щодо аграрного підприємства, а серед стратегічних напрямів виділено інноваційність, логістику, диверсифікацію послуг та розвиток людського капіталу.

Для підприємства технічного сервісу показник «кількість упроваджених цифрових рішень» сам по собі малоінформативний. Значно більш змістовними є скорочення часу оброблення заявки після цифровізації, частка дистанційно діагностованих проблем, зменшення помилок у плануванні запасів або підвищення частки клієнтів, охоплених персоналізованим сервісним супроводом.

Цей висновок підтримується сучасними дослідженнями інноваційного менеджменту сервісу. О. В. Кравець пов’язує цифрові інструменти, CRM, аналітику даних та автоматизацію не з самим фактом технологічного оновлення, а з підвищенням клієнтської цінності, гнучкості процесів та ефективності управління [79]. Для запропонованої методики це означає, що цифрові показники повинні оцінювати економічний або сервісний ефект технології, а не її наявність.

Подібна логіка має застосовуватися до всіх складових профілю. Чисельність сервісних фахівців є ресурсним показником, але конкурентну спроможність

краще характеризує кількість своєчасно виконаних замовлень на одного спеціаліста. Розмір запасу деталей є ресурсом, тоді як клієнтський результат краще відображає частка замовлень, для яких критичні компоненти були доступні без додаткового очікування. Обсяг маркетингових витрат показує інтенсивність використання ресурсів, але не їхню результативність.

Отже, при формуванні системи показників доцільно дотримуватися принципу переваги результативних індикаторів над простими ресурсними характеристиками. Ресурсні показники можуть використовуватися для пояснення причин результату, але саме результативні повинні відігравати ключову роль у профілі конкурентної спроможності.

Наступним принципом є обмеженість кількості показників. Надмірне розширення їх переліку створює ілюзію комплексності, але ускладнює збір даних та інтерпретацію. Якщо одна й та сама характеристика фактично відображається декількома тісно пов’язаними показниками, вона отримує непропорційно велику вагу в інтегральній оцінці.

Тому до кожної складової маркетингової конкурентної спроможності доцільно включати обмежену кількість ключових індикаторів, кожен із яких має відповідати трьом умовам: бути економічно змістовним, доступним для отримання та придатним для управлінської інтерпретації.

Сучасні дослідження підкреслюють його роль не лише у виявленні кращих практик, а й у подальшому впровадженні змін та повторному контролі результатів [76–78]. Тому його послідовність у межах маркетингової конкурентної діагностики може бути представлена так: вибір параметра порівняння → визначення релевантного конкурента або еталона → вимірювання розриву → з’ясування причин переваги еталона → оцінювання можливості адаптації практики → впровадження → повторне вимірювання.

Ключовим словом тут є саме адаптація, а не копіювання. Підприємство повинно переносити не зовнішню форму конкурентної практики, а принцип, завдяки якому створюється кращий результат.

Наприклад, якщо конкурент має швидший виїзний сервіс, відповідь не обов’язково полягає у механічному збільшенні кількості автомобілів. Причиною

переваги може бути інша система територіального розподілу бригад, цифрова диспетчеризація, краща прогнозованість навантаження або більша частка несправностей, що попередньо діагностуються дистанційно.

Саме тому стратегічна діагностика повинна переходити від симптому до причини. Низький показник є лише сигналом. Стратегічне рішення повинно стосуватися механізму, що цей показник формує. Наприклад: дефіцит критичних запасних частин → збільшення часу ремонту → зростання простою техніки клієнта → зниження задоволеності → зменшення повторних звернень → послаблення конкурентної позиції. Або: розвинена CRM та якісна сегментація → точніше прогнозування сервісних потреб → своєчасна персоналізована пропозиція → більша частка планового обслуговування → зменшення аварійних звернень → зростання клієнтської цінності та утримання клієнта.

Саме такі причинно-наслідкові зв’язки мають перетворювати діагностичний профіль на інформаційну базу стратегічного управління.

З огляду на це, результат оцінювання доцільно представляти не одним числом, а трирівневою системою. На першому рівні визначається інтегральна оцінка маркетингової конкурентної спроможності. На другому - профіль її п’яти складових. На третьому - конкретні стратегічні розриви всередині кожної складової та причинні фактори їх виникнення.

Такий підхід забезпечує різну глибину аналізу для різних управлінських завдань. Інтегральний індекс дозволяє швидко порівняти підприємства; профіль - визначити характер їхньої конкурентної конфігурації; деталізація розривів - сформувати конкретну програму змін.

Для подальшого стратегічного вибору найбільш важливим стає питання, які комбінації рівня та структури профілю повинні відповідати певному типу маркетингової конкурентної стратегії. Саме на цьому етапі діагностика повинна бути перетворена у стратегічну матрицю або інший інструмент вибору.

Доцільно відмовитися від логіки, за якою низький інтегральний показник автоматично означає «оборонну» стратегію, а високий - «агресивну». Для маркетингової конкурентної стратегії важливішою є природа сформованого профілю.

Підприємство з високою сервісною спроможністю, але низькою маркетинговою реалізацією має невикористаний конкурентний ресурс. Тут стратегічним напрямом може стати маркетингова капіталізація сервісних переваг - посилення позиціонування, сегментації, комунікацій та клієнтської роботи без необхідності фундаментальної перебудови самого сервісу.

Інша ситуація виникає за сильної маркетингової активності та слабкого сервісного результату. У цьому випадку подальше посилення просування лише збільшуватиме розрив між очікуваною і фактичною цінністю. Першочерговим напрямом має стати сервісна реконфігурація ціннісної пропозиції, тобто приведення внутрішніх процесів у відповідність із ринковою обіцянкою.

Якщо підприємство має збалансований сильний профіль, але працює в середовищі швидких технологічних змін, стратегічний акцент може зміщуватися в бік адаптивного конкурентного випередження - розвитку нових форматів сервісу до того, як існуюча перевага втратить свою відмінність.

Нарешті, обмежений ресурсний потенціал не обов’язково означає загальну конкурентну слабкість. За правильного вибору вузького сегмента підприємство може концентрувати ресурси на декількох найбільш значущих для цього сегмента характеристиках. Такий напрям можна визначити як селективне конкурентне фокусування.

Зазначені стратегічні назви на цьому етапі мають робочий характер і потребують подальшого методичного обґрунтування. Проте вже проведений аналіз дозволяє встановити головний принцип майбутнього стратегічного вибору: тип маркетингової конкурентної стратегії повинен визначатися не лише величиною інтегральної конкурентоспроможності, а поєднанням ринкової позиції, конфігурації внутрішніх спроможностей, клієнтської цінності, адаптивності та структури стратегічних розривів.

Саме це положення створює логічний міст між теоретико-методичними результатами першого розділу, діагностикою підприємств у другому розділі та розробленням авторського підходу до вибору маркетингової конкурентної стратегії у третьому.

Сформовані положення дозволяють перейти до узагальнення послідовності комплексної діагностики конкурентоспроможності підприємства. Її принципова відмінність від традиційної оцінки полягає в тому, що процедура не завершується розрахунком окремих показників або інтегрального індексу. Кінцевим результатом має стати обґрунтований перехід від фактичного стану підприємства до конкретного напряму маркетингової конкурентної поведінки.

У сучасних дослідженнях бізнес-діагностика дедалі чіткіше пов’язується саме з визначенням напрямів стратегічного розвитку. І. Кривов’язюк наголошує на необхідності створення діагностичних систем, здатних не лише виявляти проблеми, але й формувати основу варіативних сценаріїв розвитку та адаптивної перебудови бізнес-моделі [81]. Така постановка питання є методично близькою до цілей цього дослідження: діагностика маркетингової конкурентної спроможності повинна завершуватися не переліком слабких сторін, а визначенням того, який стратегічний напрям відповідає встановленому поєднанню сильних сторін, обмежень і ринкових можливостей.

Подібний взаємозв’язок простежується і між стратегічною діагностикою та плануванням стратегічних цілей. І. Сеник розглядає діагностику внутрішнього й зовнішнього середовища як необхідну передумову формування і реалізації стратегічних цілей підприємства [82]. Для запропонованого підходу це означає, що цільовий конкурентний стан не може встановлюватися незалежно від діагностичних результатів. Він має бути сформований на основі реального потенціалу підприємства, ринкових умов і тих параметрів цінності, які мають найбільше значення для цільових клієнтів.

Вихідним етапом комплексної діагностики є формування інформаційної бази. Вона повинна поєднувати дані про зовнішнє середовище, конкурентів, поведінку та вимоги клієнтів, а також внутрішні результати підприємства. Принциповим тут є багатоджерельний характер інформації. Використання лише внутрішньої звітності формує погляд підприємства на самого себе, однак не показує його відносну ринкову позицію. Аналіз лише конкурентів, навпаки, не дозволяє достатньо точно встановити внутрішні причини відставання.

На другому етапі здійснюється формування системи показників та визначення баз порівняння. Як було обґрунтовано вище, кожний ключовий показник доцільно розглядати відносно трьох орієнтирів: власного попереднього стану, конкурентного рівня та цільового стратегічного значення. Це забезпечує одночасне відображення внутрішньої динаміки, ринкового відставання або переваги та достатності показника для реалізації майбутньої стратегії.

Після відбору показників необхідно привести їх до порівнюваного вигляду. Застосування нормованої шкали від 0 до 1 дозволяє звести до єдиного формату часові, відносні, фінансові, процентні та бальні характеристики. При цьому обов'язковим є розмежування стимуляторів і дестимуляторів, щоб напрям зміни нормованої оцінки був однаковим: наближення до одиниці має відображати поліпшення відповідного параметра.

Наступним етапом є оцінювання п'яти складових маркетингової конкурентної спроможності: ринково-конкурентної позиції, сервісної спроможності, маркетингової спроможності, клієнтської цінності та адаптивності. Кожна з них характеризує окрему сторону конкурентного процесу, однак стратегічний висновок формується на основі їх взаємного співвідношення.

На цьому рівні доцільно визначати як групові показники за кожною складовою, так і загальний інтегральний рівень. Умовно узагальнену оцінку маркетингової конкурентної спроможності можна представити як:

$$\text{ІМКС} = w_1\text{РКП} + w_2\text{СС} + w_3\text{МС} + w_4\text{КЦ} + w_5\text{АД}, \qquad (1.1)$$

де

ІМКС - інтегральний рівень маркетингової конкурентної спроможності;

РКП - нормована оцінка ринково-конкурентної позиції;

СС - сервісної спроможності;

МС - маркетингової спроможності;

КЦ - клієнтської цінності;

АД - адаптивності;

$w_1 \ldots w_5$ - вагові коефіцієнти відповідних складових, сума яких дорівнює 1.

Основним аналітичним результатом залишається профіль п'яти складових. Саме його конфігурація показує, за рахунок чого формується загальна оцінка та

в яких компонентах виникають дисбаланси. Це дозволяє, наприклад, відрізнити підприємство з рівномірно середнім розвитком усіх складових від підприємства з дуже сильним сервісом і критично слабкою маркетинговою спроможністю, навіть якщо їхні інтегральні оцінки виявляться близькими.

Наступним етапом є ідентифікація стратегічних розривів. Для кожної складової та ключових показників визначається відхилення фактичного стану від конкурентного або цільового рівня. У найпростішому вигляді його можна представити:

$$R_{\text{і}} = P_{\text{і}}(\text{ц}) - P_{\text{і}}(\text{ф}), \tag{1.2}$$

де

R_i - стратегічний розрив за і-м показником;

P_i(ц) - його цільове значення;

P_i(ф) - фактичне нормоване значення.

Водночас сама величина розриву не визначає пріоритетності його усунення. Для цього необхідно врахувати значущість відповідної характеристики для клієнта та її потенційний вплив на конкурентну позицію. Тому стратегічний аналіз повинен здійснюватися щонайменше у двох площинах: «наскільки великий розрив?» і «наскільки критично його усунути?».

Саме тут доцільно перейти до поняття стратегічно значущого розриву. Під ним пропонується розуміти таке відхилення фактичної конкурентної спроможності від необхідного рівня, усунення якого здатне суттєво змінити клієнтську цінність або конкурентну позицію підприємства.

Наприклад, відставання за показником цифрової комунікації на 0,25 не обов’язково буде критичнішим, ніж відставання за доступністю запасних частин на 0,15. Якщо для цільового сегмента простій техніки є головним економічним ризиком, саме другий розрив може мати значно вищу стратегічну пріоритетність.

Відповідно, стратегічна діагностика повинна завершуватися не рейтингом слабкостей, а їх пріоритизацією за впливом на клієнтську цінність і конкурентну позицію. Це дозволяє спрямувати обмежені ресурси на ті зміни, які потенційно забезпечують найбільший конкурентний ефект.

Після визначення стратегічно значущих розривів формується напрям маркетингової конкурентної стратегії. На теоретико-методичному рівні доцільно виділити чотири базові логіки стратегічної реакції.

Перша - маркетингова капіталізація сервісних переваг. Вона є доцільною тоді, коли підприємство має достатньо сильну сервісну й технічну спроможність, однак відповідні переваги недостатньо представлені на ринку. Основними об'єктами стратегічного впливу стають сегментація, позиціонування, комунікація, клієнтська аналітика та формування доказової ціннісної пропозиції.

Друга - сервісна реконфігурація ціннісної пропозиції. Така логіка відповідає ситуації, коли маркетингова активність та сформовані клієнтські очікування перевищують реальну здатність підприємства забезпечити необхідну якість, швидкість або доступність сервісу. Пріоритетними стають внутрішні процеси, логістика, запасні частини, компетентність персоналу та організація клієнтського шляху.

Третя - селективне конкурентне фокусування. Вона є доцільною за обмежених ресурсів, коли спроба одночасного розвитку всіх компонентів буде економічно нереалістичною. Підприємство концентрує ресурси на вузькому сегменті та формує перевагу за декількома характеристиками, які мають для нього критичне значення.

Зазначена типологія на цьому етапі не повинна розглядатися як завершений механізм вибору стратегії. Її завдання у першому розділі - сформувати методичну основу, тоді як конкретні межі стратегічних зон, правила переходу між ними та інструменти реалізації будуть розроблені у третьому розділі.

Важливо також ураховувати перспективний характер стратегічного вибору. Сучасні підходи до оцінювання конкурентних стратегій дедалі активніше поєднуються з прогнозуванням і предиктивною аналітикою, що дозволяє оцінювати не лише поточний стан, а й можливі результати різних стратегічних сценаріїв [83]. Для підприємств технічного сервісу повноцінне застосування складних предиктивних моделей може бути обмежене доступністю даних, однак сам принцип є доцільним: стратегічна альтернатива має оцінюватися не лише за

відповідністю поточній ситуації, але й за її стійкістю до прогнозованих змін середовища.

З цієї причини до процедури вибору доцільно включати сценарну перевірку. Наприклад, стратегія, побудована на широкій мережі фізичних сервісних точок, може бути сильною за поточної моделі попиту, але потребуватиме додаткової перевірки в умовах швидкого розвитку дистанційної діагностики. Аналогічно перевага, основана на доступності певної групи запасних частин, повинна оцінюватися з урахуванням ризиків зміни логістичних ланцюгів.

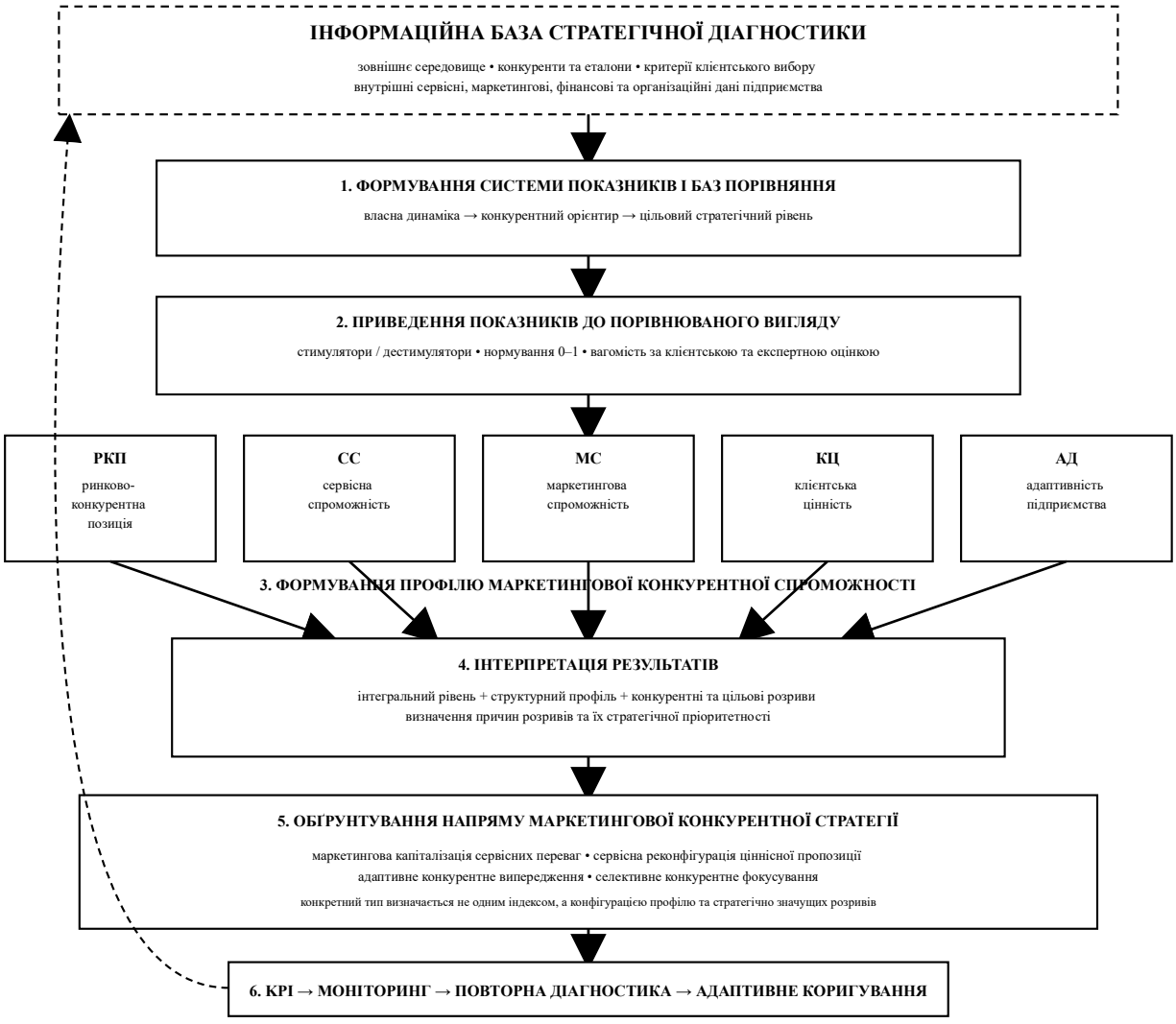


Рис. 1.9. Послідовність комплексної діагностики та обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [13; 61–83].

Отже, стратегічний вибір доцільно здійснювати за трьома послідовними критеріями: відповідність виявленому профілю → здатність усунути стратегічно значущий розрив → стійкість до ймовірних змін середовища.

Лише одночасне виконання цих умов дозволяє вважати стратегічну альтернативу достатньо обґрунтованою.

Наступною відмінністю є включення окремого етапу визначення стратегічно значущих розривів. Завдяки цьому не кожна слабка характеристика автоматично стає об’єктом стратегічних інвестицій. Пріоритет отримують ті відхилення, які безпосередньо обмежують реалізацію цільової клієнтської цінності та конкурентної позиції.

Запропонована логіка створює безпосередній зв’язок між діагностикою і стратегічним вибором. Маркетингова капіталізація сервісних переваг, сервісна реконфігурація ціннісної пропозиції, адаптивне конкурентне випередження та селективне конкурентне фокусування виступають не довільним переліком стратегій, а можливими типами реакції на різні конфігурації діагностичного профілю.

Не менш принциповим є зворотний контур рисунка 1.9. Після реалізації стратегії підприємство повертається до діагностичної процедури через систему моніторингу KPI. Таким чином, маркетингова конкурентна стратегія набуває адаптивного характеру: кожний цикл реалізації створює нову інформацію, на основі якої можуть уточнюватися показники, цільові орієнтири та сама стратегічна траєкторія.

Проведене в підпункті дослідження дозволило встановити, що методичне забезпечення формування маркетингової конкурентної стратегії повинно ґрунтуватися на поєднанні порівняльно-бенчмаркінгових, інтегральних, експертних, матричних, клієнтсько-ціннісних і профільних методів. Жоден із них окремо не забезпечує повної інформації для стратегічного вибору, тоді як їх функціональна інтеграція дозволяє поєднати кількісну оцінку конкурентного стану з діагностикою його причин.

На відміну від підходів, орієнтованих переважно на ранжування підприємств, запропоновано здійснювати оцінювання за п’ятьма

взаємопов’язаними складовими: ринково-конкурентною позицією, сервісною спроможністю, маркетинговою спроможністю, клієнтською цінністю та адаптивністю. Сукупність відповідних оцінок формує профіль маркетингової конкурентної спроможності, який дає можливість виявляти структурні дисбаланси, приховані за однаковими або близькими інтегральними показниками.

Методичне значення має й запропоноване розмежування фактичного показника, конкурентного орієнтира та цільового стратегічного значення. Такий підхід дозволяє оцінювати не тільки поточне відставання підприємства, а й достатність його спроможностей для формування майбутньої конкурентної позиції. Відповідно, об’єктом стратегічного впливу стає не будь-яка слабка характеристика, а стратегічно значущий розрив, усунення якого здатне забезпечити найбільший приріст клієнтської цінності або посилення конкурентної позиції.

Висновки до розділу 1:

У результаті дослідження теоретико-методичних засад формування маркетингової конкурентної стратегії встановлено, що конкурентоспроможність підприємства доцільно розглядати не як статичну характеристику або підсумкове співвідношення окремих економічних показників, а як динамічний результат взаємодії ресурсів, компетентностей, організаційних спроможностей, створюваної клієнтської цінності та здатності підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища. Конкурентна перевага за такого підходу виникає не внаслідок самого володіння певним ресурсом, а через його трансформацію у характеристику пропозиції, яка є значущою для цільового клієнта, відрізняє підприємство від альтернатив і може відтворюватися протягом певного періоду. Це дозволило уточнити співвідношення категорій «конкурентний потенціал», «конкурентна спроможність», «конкурентна перевага», «конкурентна позиція» та «конкурентоспроможність» і визначити їх місце у процесі стратегічного управління.

Конкурентна стратегія визначає загальну логіку поведінки підприємства відносно суперників, маркетингова - забезпечує вибір цільових ринків, формування ціннісної пропозиції та способів взаємодії зі споживачами, тоді як маркетингова конкурентна стратегія поєднує обидві площини. Її запропоновано трактувати як довгостроково орієнтовану й адаптивну систему взаємоузгоджених стратегічних рішень щодо вибору цільової конкурентної позиції, формування, комунікації та надання відмінної клієнтської цінності, а також розвитку і реконфігурації необхідних для цього маркетингових та інших організаційних спроможностей, що забезпечують створення, утримання і відтворення конкурентних переваг відповідно до змін ринкового середовища.

Розвинено теоретичне положення щодо маркетингової конкурентної спроможності підприємства, під якою запропоновано розуміти інтегровану динамічну здатність виявляти та інтерпретувати зміни конкурентного середовища і потреб клієнтів, формувати на цій основі відмінну ціннісну пропозицію, забезпечувати її фактичне надання через узгоджену систему маркетингових і сервісних процесів та своєчасно реконфігурувати їх відповідно до зміни ринкових умов. Визначено, що така спроможність не є тотожною конкурентоспроможності або маркетинговому потенціалу, оскільки характеризує передусім здатність підприємства системно перетворювати наявні ресурси й компетентності у конкурентно значущий клієнтський результат. Її внутрішню структуру доцільно формувати за п’ятьма взаємопов’язаними складовими: ринково-конкурентною позицією, сервісною спроможністю, маркетинговою спроможністю, клієнтською цінністю та адаптивністю.

Дослідження специфіки ринку технічного сервісу показало, що конкурентні переваги його учасників мають виражений комплексний і сервісно-відносинний характер. Технічний сервіс не обмежується безпосереднім ремонтом або технічним обслуговуванням, а охоплює інформаційний супровід, діагностику, забезпечення запасними частинами, гарантійне й післягарантійне обслуговування, мобільний сервіс, консультаційну підтримку та інші форми взаємодії протягом життєвого циклу техніки. Особливого значення набувають сезонність, територіальна розосередженість клієнтів, технологічна складність

техніки, висока економічна вартість простою, залежність від логістики запасних частин та необхідність підтримання довгострокової довіри. За цих умов конкурентна цінність сервісного підприємства визначається насамперед його здатністю мінімізувати сукупні часові, економічні та експлуатаційні втрати клієнта.

Систематизовано основні джерела конкурентних переваг підприємств технічного сервісу та запропоновано виділяти сервісно-якісні, часові, ціново-економічні, компетентнісно-технологічні, логістично-просторові, репутаційно-відносинні, цифрово-інформаційні та адаптивно-інноваційні переваги. Встановлено, що стратегічне значення має не максимальний розвиток кожної з них окремо, а формування їх економічно обґрунтованої конфігурації відповідно до критеріїв вибору цільового клієнтського сегмента. У зв'язку з цим обґрунтовано поняття конфігурації конкурентних переваг підприємства технічного сервісу як цілеспрямовано сформованого поєднання взаємодоповнюючих характеристик сервісної пропозиції та внутрішніх спроможностей, яке забезпечує відмінну для клієнта цінність і є достатньо складним для оперативного відтворення конкурентами.

Узагальнення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності засвідчило доцільність поєднання порівняльно-бенчмаркінгових, розрахунково-інтегральних, експертно-бальних, матрично-стратегічних, клієнтсько-ціннісних та профільно-комплексних методів. Встановлено, що використання лише інтегрального показника є недостатнім для стратегічного вибору, оскільки однаковий узагальнений рівень конкурентоспроможності може бути сформований принципово різними комбінаціями сильних і слабких сторін. У зв'язку з цим запропоновано доповнювати інтегральне оцінювання побудовою структурного профілю маркетингової конкурентної спроможності, який дозволяє визначити внутрішні дисбаланси між ринково-конкурентною позицією, сервісною та маркетинговою спроможностями, клієнтською цінністю й адаптивністю.

Сформована методична послідовність охоплює формування інформаційної бази, відбір і нормування показників, побудову профілю маркетингової

конкурентної спроможності, визначення інтегрального рівня, виявлення та пріоритизацію стратегічних розривів, вибір напряму маркетингової конкурентної стратегії, моніторинг KPI і повторну діагностику. На теоретико-методичному рівні окреслено чотири базові логіки стратегічної реакції: маркетингову капіталізацію сервісних переваг, сервісну реконфігурацію ціннісної пропозиції, адаптивне конкурентне випередження та селективне конкурентне фокусування. Їх остаточна формалізація, визначення меж стратегічних зон та інструментів реалізації становитимуть предмет подальших авторських розробок.

Отримані результати формують теоретичну й методичну основу для переходу до діагностики реального конкурентного середовища ринку послуг технічного сервісу. Подальше дослідження має бути спрямоване на визначення тенденцій розвитку цього ринку, оцінювання позицій його учасників, перевірку доступності необхідної інформації та практичну апробацію сформованої системи показників. Це дозволить у другому розділі перейти від теоретично обґрунтованої структури маркетингової конкурентної спроможності до її емпіричного вимірювання, а надалі - використати отримані результати для розроблення й обґрунтування маркетингової конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА МАРКЕТИНГОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ПОСЛУГ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ

2.1. Тенденції та структурні трансформації ринку послуг технічного сервісу

Дослідження ринку послуг технічного сервісу потребує попереднього уточнення його статистичних меж. У системі офіційної статистики України відсутній окремий показник, який безпосередньо характеризував би місткість ринку технічного сервісу сільськогосподарських машин. Найближчим за змістом є клас 33.12 КВЕД-2010 «Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення», до якого належить, зокрема, ремонт сільськогосподарської та іншої важкої техніки [84]. Водночас його склад значно ширший за предмет цього дослідження, тому використання загальних показників класу 33.12 як прямої оцінки обсягу аграрного технічного сервісу призвело б до завищення фактичних масштабів досліджуваного ринку.

З цієї причини статистичне дослідження доцільно будувати за принципом взаємного доповнення декількох інформаційних контурів. Перший характеризує масштаб і зміну виробничого навантаження аграрного сектору, оскільки саме експлуатація машин формує первинний попит на технічне обслуговування. Другий відображає процеси оновлення машинно-тракторного парку. Третій характеризує імпортний канал надходження техніки. Четвертий пов’язаний із державним стимулюванням придбання вітчизняної техніки. Надалі ці показники мають бути доповнені даними про фактичну наявність та рух сільськогосподарської техніки у підприємствах.

Початковим індикатором доцільно обрати динаміку сільськогосподарського виробництва. Вона не є прямою характеристикою ринку сервісних послуг, однак відображає середовище, у якому використовується техніка. Зростання або скорочення фізичного обсягу виробництва впливає на інтенсивність польових робіт, використання машинного парку, фінансові можливості аграрних

підприємств та їхню готовність фінансувати ремонт, планове обслуговування або оновлення техніки.

Офіційні дані Державної служби статистики засвідчують, що у 2020–2023 рр. аграрний сектор України пройшов через декілька різноспрямованих фаз. Для того щоб відобразити не лише річну зміну, але й накопичений ефект коливань, у табл. 2.1 поряд із офіційними індексами наведено розрахований автором ланцюговий індекс до рівня 2019 року.

Таблиця 2.1

Динаміка індексу сільськогосподарської продукції України та накопичена зміна виробничої бази у 2020–2023 рр.

Рік	**Індекс сільськогосподарської продукції, % до попереднього року**	**Приріст / скорочення за рік, %**	**Розрахунковий рівень до 2019 р., %**	**Аналітична характеристика періоду**
2020	89,9	–10,1	89,9	Суттєве зниження фізичного обсягу виробництва та скорочення виробничого навантаження
2021	116,4	+16,4	104,6	Компенсаційне відновлення; рівень виробництва перевищив умовну базу 2019 р.
2022	74,7	–25,3	78,2	Найглибший спад досліджуваного періоду внаслідок повномасштабної війни та втрати частини виробничої бази
2023	111,1	+11,1	86,8	Часткове відновлення, яке не компенсувало падіння 2022 р.
Зміна 2023 р. до умовного рівня 2019 р.	×	×	–13,2 %	Відновлення залишилося неповним

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [84; 85]

Дані табл. 2.1 показують, що базове середовище формування попиту на технічний сервіс у досліджуваний період характеризувалося не стійким зростанням або скороченням, а високою амплітудою змін. Після падіння обсягу сільськогосподарського виробництва на 10,1 % у 2020 р. наступного року відбулося відновлення на 16,4 %. У результаті фізичний обсяг виробництва у 2021 р., за ланцюговим розрахунком, приблизно на 4,6 % перевищував умовний рівень 2019 р.

Йдеться про скорочення на 25,3 %, що не можна трактувати як звичайну фазу ринкового циклу. Воно було пов’язане зі зміною територіальної структури аграрного виробництва, фізичною втратою або обмеженням доступу до частини виробничих активів, порушеннями логістики, дефіцитом ресурсів та загальним зростанням операційних ризиків. Держстат окремо попереджає, що дані за 2022–2023 рр. наведено без тимчасово окупованих територій та частини територій, на яких ведуться або велися бойові дії, а самі показники можуть уточнюватися [85]. Це обмеження необхідно враховувати при будь-яких довгострокових порівняннях.

Для ринку технічного сервісу падіння аграрного виробництва не означає автоматичного пропорційного скорочення потреби в ремонті. Навпаки, у кризовому середовищі може змінюватися структура сервісного попиту. Підприємства, які відкладають оновлення машинного парку, довше експлуатують наявні машини, що потенційно збільшує потребу в ремонтах, відновленні вузлів, запасних частинах та післягарантійному обслуговуванні.

Для сервісних підприємств така ситуація має декілька наслідків. По-перше, зростає значення гнучкого територіального покриття, оскільки географія платоспроможного попиту змінюється. По-друге, подовження строків експлуатації частини техніки підвищує вагу післягарантійного та відновлювального сервісу. По-третє, нестабільність аграрного виробництва підвищує вимоги клієнтів до прогнозованості витрат: за умов високої невизначеності підприємству складніше приймати рішення про дорогий ремонт без зрозумілого строку, кінцевої ціни та гарантії результату.

Не менш важливим для ринку є процес оновлення технічної бази. У 2025 р. одним із найбільш інформативних офіційних джерел стала бюджетна програма часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання українського виробництва. Вона не охоплює всі придбання техніки в Україні, тому не може використовуватися для оцінки всього ринку продажу машин. Водночас її дані дають змогу простежити реальний масштаб одного з каналів оновлення парку та структуру придбаного обладнання.

Для оцінювання цього процесу в табл. 2.2 систематизовано фактичні результативні показники програми за 2025 р.

Таблиця 2.2

Результативні показники державної програми часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання у 2025 р.

Показник	**Фактичне значення**	**Розрахунковий структурний показник**
План видатків зі змінами, тис. грн	1 200 000,0	100,0 %
Фактично використано коштів, тис. грн	1 196 799,1	99,73 % плану
Кількість сільськогосподарських товаровиробників, які отримали компенсацію, од.	5 182	×
Кількість техніки та обладнання, здешевлених за рахунок бюджету, од.	8 456	100,0 %
у тому числі трактори, од.	41	0,5 %
ґрунтообробна та посівна техніка, од.	1 849	21,9 %
сільськогосподарське обладнання, од.	6 566	77,6 %
Компенсація за трактори, тис. грн	21 723,3	1,8 % загальної компенсації
Компенсація за ґрунтообробну та посівну техніку, тис. грн	211 783,2	17,7 %

Продовження таблиці 2.2

Компенсація за сільськогосподарське обладнання, тис. грн	963 292,6	80,5 %
Середня кількість здешевлених одиниць на одного отримувача, од.	1,63	розраховано автором
Середній обсяг компенсації на одну здешевлену одиницю, тис. грн	141,5	розраховано автором
Середній обсяг компенсації на одного товаровиробника, тис. грн	231,0	розраховано автором

Джерело: сформовано автором за офіційними даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України [86]

Масштаб програми є помітним не лише за обсягом бюджетних коштів. Упродовж 2025 р. через механізм часткової компенсації було здешевлено 8456 одиниць техніки та обладнання для 5182 агровиробників. Фактичне виконання бюджетного плану становило 99,73 %, тобто практично весь передбачений фінансовий ресурс було використано. При цьому структура придбань виявилася різко нерівномірною. На трактори припало лише близько 0,5 % кількості здешевлених одиниць і 1,8 % компенсаційних коштів. Частка ґрунтообробної та посівної техніки становила 21,9 % за кількістю та 17,7 % за обсягом компенсації. Основна маса припала на широку категорію сільськогосподарського обладнання - 77,6 % одиниць і 80,5 % бюджетної компенсації.

Для ринку технічного сервісу важлива не стільки абсолютна кількість придбаної техніки, скільки наслідки такого структурного оновлення. Воно розширює номенклатуру об’єктів, які потребуватимуть монтажу, налаштування, гарантійного супроводу, періодичного технічного обслуговування, постачання комплектуючих та подальшого ремонту. Тобто оновлення машинного парку створює відкладений сервісний попит, який може реалізовуватися протягом декількох років після придбання.

Показовим є й співвідношення кількості отримувачів та придбаних одиниць - у середньому 1,63 одиниці на одного агровиробника. Це свідчить не про концентроване масштабне переоснащення обмеженої групи великих підприємств, а про достатньо широке розосередження програми між тисячами отримувачів. Для сервісного ринку така структура означає потенційне розширення кількості клієнтських точок, що підсилює значення територіальної доступності сервісу, мобільних бригад та регіональної логістики запасних частин.

Додатковим підтвердженням масштабів процесу є інформація Мінекономіки про те, що у 2025 р. зазначені агровиробники придбали техніку й обладнання на загальну суму понад 5,7 млрд грн. Водночас у 2024 р., після відновлення програми, було придбано 5311 одиниць техніки на суму понад 4,2 млрд грн, а розмір державної компенсації наблизився до 877 млн грн [86]. Через округлення офіційних даних за 2024 р. недоцільно розраховувати надмірно точні темпи приросту у вартісному вимірі, однак за натуральним показником кількість техніки, придбаної із застосуванням компенсаційного механізму, у 2025 р. була приблизно на 59 % більшою.

Ця динаміка має важливе значення для конкурентної поведінки сервісних підприємств. Зростання кількості нових одиниць техніки не обов’язково скорочує ринок ремонту старого парку. Протягом перехідного періоду одночасно функціонують щонайменше дві сервісні підсистеми: обслуговування старішої техніки, для якої зростає частота ремонтів і значення відновлення вузлів, та підтримка нового обладнання, для якого переважають гарантійне обслуговування, регламентне ТО, налаштування та спеціалізована діагностика. Саме співіснування цих двох контурів робить ринок технічного сервісу структурно неоднорідним.

Ще одним каналом зміни технічної бази є імпорт. Офіційна інформація Державної митної служби дозволяє простежити помітну зміну у першому півріччі 2025 р. При цьому товарну позицію 8701 УКТЗЕД необхідно трактувати обережно: вона охоплює «тягачі, трактори» в ширшому митному розумінні й не є статистикою виключно сільськогосподарських тракторів. Тому показник

використовується тут як допоміжний індикатор інтенсивності відповідного імпортного каналу, а не як прямий показник аграрного ринку.

Для оцінювання масштабу зміни відповідні дані зіставлено із загальною динамікою оподаткованого імпорту у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Зміна обсягів оподаткованого імпорту та товарної позиції 8701 «тягачі, трактори» у І півріччі 2024–2025 рр.

Показник	**І півріччя 2024 р.**	**І півріччя 2025 р.**	**Зміна**
Загальний обсяг оподаткованого імпорту, млн т	14,15	15,00	+6,0 %
Імпорт за товарною позицією 8701 «тягачі, трактори», тис. т	80,3	62,8	–21,8 %
Абсолютна зміна імпорту позиції 8701, тис. т	×	×	–17,5
Частка позиції 8701 у загальній масі оподаткованого імпорту, %	0,57	0,42	–0,15 в.п.
Податкове навантаження на імпорт позиції 8701 у І півріччі 2025 р., дол. США/кг	×	1,43	×

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними Державної митної служби України [87].

Порівняння виявляє показовий структурний розрив. Загальний обсяг оподаткованого імпорту в Україну у першій половині 2025 р. збільшився на 6 %, тоді як фізична маса ввезення товарів позиції 8701 зменшилася з 80,3 до 62,8 тис. т, або приблизно на 21,8 %. Отже, падіння цієї групи відбувалося не на тлі загального скорочення імпорту, а всупереч його загальній динаміці.

Для технічного сервісу це важливо з двох причин. Перша пов’язана з темпами оновлення парку через імпортний канал: його послаблення за інших незмінних умов сприяє довшому використанню частини вже наявної техніки. Друга полягає в поступовій зміні співвідношення між імпортним та внутрішнім каналами оновлення. На одному боці у 2025 р. спостерігається скорочення фізичних обсягів оподаткованого імпорту товарної позиції 8701, на іншому - активне використання програми компенсації української техніки.

Не слід робити з цього висновок про повне заміщення імпорту вітчизняним виробництвом: статистичні сукупності не є безпосередньо зіставними, а позиція 8701 не охоплює всю сільськогосподарську техніку. Проте одночасність двох процесів свідчить про структурну зміну каналів формування машинного парку, а це безпосередньо впливає на майбутню конфігурацію попиту на запасні частини, спеціалізовані знання та авторизоване сервісне обслуговування.

Окремого аналітичного узагальнення потребує поєднання виробничої волатильності, оновлення техніки та зміни імпортного каналу. Його недоцільно представляти ще одним графіком із даними табл. 2.1–2.3, оскільки показники мають різні одиниці вимірювання і характеризують різні сторони ринку. Значно інформативнішим є відображення системи одночасних сигналів, які визначають трансформацію середовища технічного сервісу. Їх взаємозв’язок представлено на рис. 2.1.

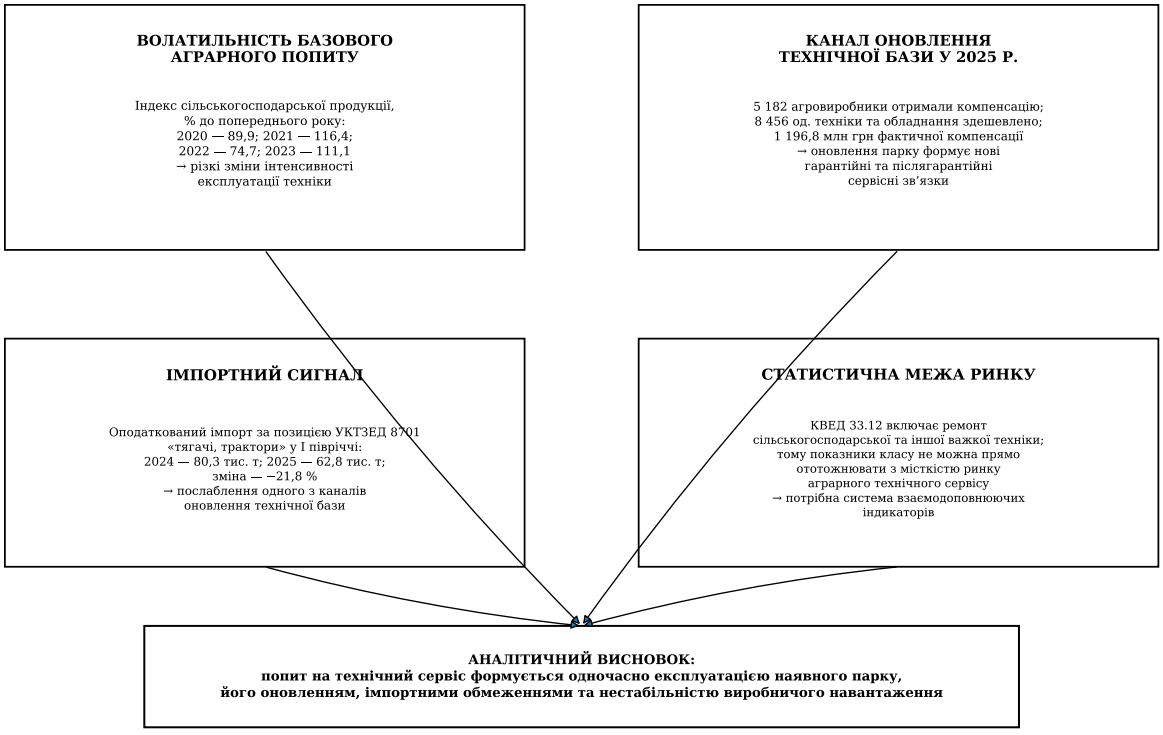


Рис. 2.1. Аналітичні сигнали трансформації середовища формування попиту на послуги технічного сервісу

Джерело: розроблено автором за даними [84–86].

Рис. 2.1 показує, що після 2022 р. розвиток ринку технічного сервісу не можна пояснити одним фактором. Перший контур пов’язаний із нестабільністю

самого аграрного виробництва. Другий - із паралельним оновленням частини машинного парку через державні програми. Третій - зі зміною імпортної складової. Четвертий - зі статистичною неоднорідністю самого сервісного ринку, яка не дозволяє коректно виміряти його одним кодом економічної діяльності.

Це означає, що структурна трансформація ринку полягає не просто в зміні кількості машин. Відбувається ускладнення самого об’єкта сервісу. Сервісне підприємство має одночасно працювати з різними поколіннями техніки, різними каналами її походження та різними вимогами клієнтів до вартості, швидкості й технології обслуговування.

Для подальшого статистичного аналізу особливо важливими є дані державного статистичного спостереження за формою № 10-мех. Держстат у 2025 р. проводить його один раз на п’ять років, причому форма окремо фіксує кількість техніки, що надійшла протягом року, вибула, перебувала в наявності на кінець року та належала безпосередньо підприємству [84]. Цей масив має особливо високу цінність для дисертаційного дослідження, оскільки дозволяє перейти від непрямих сигналів ринку до характеристики реальної технічної бази аграрних підприємств. При подальшому написанні підпункту його числові показники доцільно включати лише після повного звірення набору даних за окремими видами машин. У разі відсутності певного значення або його статистичного закриття воно не повинно замінюватися розрахунковою чи експертною оцінкою.

Подальше поглиблення аналізу потребує переходу від загальнонаціональної динаміки до регіонального зрізу. Для ринку технічного сервісу просторовий аспект має особливе значення, оскільки значна частина сервісного попиту безпосередньо прив’язана до території експлуатації техніки. На відміну від багатьох видів цифрових або консультаційних послуг, технічне обслуговування сільськогосподарських машин не може бути повністю дистанційоване від місця виникнення потреби. Навіть за розвитку телематики та дистанційної діагностики фізичне виконання ремонтних операцій, доставка запасних частин, робота мобільних бригад і планове обслуговування залишаються просторово залежними.

Саме тому однакова загальнонаціональна динаміка може формувати принципово різні умови для сервісних підприємств залежно від регіону. Скорочення сільськогосподарського виробництва в одній області може супроводжуватися відносною стабільністю в іншій, а вплив на підприємства та господарства населення також істотно відрізняється. Для виявлення цих відмінностей доцільно використати офіційні індекси сільськогосподарської продукції за січень–вересень 2025 р., які Державна служба статистики оприлюднила одночасно за категоріями виробників і видами продукції [84].

Для збереження повноти статистичної картини відповідні показники систематизовано у табл. 2.4, дані якої показують значно глибшу регіональну диференціацію, ніж це можна встановити на основі загальноукраїнського індексу 86,0 %. По суті, одна середня величина об’єднує регіони, в яких виробниче навантаження скорочувалося на декілька відсотків, та області, де спад наближався до половини обсягу відповідного періоду попереднього року.

Найнижчий загальний індекс серед оприлюднених даних зафіксований у Донецькій області - 56,1 %. У Херсонській області він становив 66,9 %, Дніпропетровській - 75,6 %, Хмельницькій - 78,4 %, Чернігівській - 79,1 %, Сумській - 79,3 %. Така концентрація низьких індексів не може розглядатися лише як характеристика аграрного виробництва. Для сервісних підприємств вона означає зміну економічних умов експлуатації техніки, платоспроможності частини клієнтів та територіальної структури замовлень.

При цьому особливо показовим є розрив між підприємствами та господарствами населення. На загальноукраїнському рівні індекс сільськогосподарської продукції підприємств становив 82,5 %, тоді як господарств населення - 93,2 %. Отже, спад у корпоративному сегменті був помітно глибшим. Для ринку професійного технічного сервісу це має важливе значення, оскільки саме підприємства експлуатують значну частину складної, високопродуктивної та капіталомісткої сільськогосподарської техніки.

Таблиця 2.4

Регіональна диференціація індексів сільськогосподарської продукції України за січень–вересень 2025 р

Регіон	Усі господарства: усього	рослинництво	тваринництво	Підприємства: усього	рослинництво	тваринництво	Господарства населення: усього	рослинництво	тваринництво
Україна	86,0	83,6	95,6	82,5	79,1	98,6	93,2	93,9	91,1
Вінницька	92,4	90,6	96,4	90,8	87,6	97,2	97,7	99,4	92,7
Волинська	89,7	87,4	95,9	87,6	82,5	99,9	92,7	93,8	89,3
Дніпропетровська	75,6	69,7	94,7	74,7	66,8	96,0	78,4	76,7	88,2
Донецька	56,1	64,3	22,2	39,3	50,4	5,4	81,8	82,2	78,9
Житомирська	81,1	78,5	92,4	73,7	71,1	94,3	88,5	87,4	91,6
Закарпатська	102,7	104,4	100,0	127,2	93,5	308,4	100,7	105,7	93,5
Запорізька	89,1	88,2	99,7	88,6	87,8	101,9	91,4	90,0	97,0
Івано-Франківська	94,0	91,7	98,2	98,8	85,4	123,7	90,6	96,1	80,7
Київська	80,9	77,1	93,9	75,4	70,2	91,4	95,3	93,6	102,7
Кіровоградська	81,2	78,8	100,8	80,8	79,7	104,0	82,0	76,8	99,5
Луганська	97,4	98,4	91,7	…	…	…	97,4	98,4	91,7
Львівська	95,7	92,0	105,1	93,8	83,2	117,1	97,6	100,1	89,9
Миколаївська	85,1	84,1	97,1	86,8	86,0	115,5	79,0	74,8	90,4
Одеська	97,9	97,9	98,2	98,2	98,2	98,9	97,4	97,2	98,0
Полтавська	82,0	79,3	97,8	76,4	72,3	101,1	95,3	96,2	91,2
Рівненська	91,0	88,0	99,9	90,5	82,5	121,2	91,3	92,5	88,5
Сумська	79,3	78,4	87,5	75,9	75,0	89,6	95,7	99,1	84,8
Тернопільська	88,1	85,0	100,0	82,4	77,9	107,6	99,2	102,1	92,8
Харківська	94,7	93,7	103,3	92,6	91,4	105,9	100,0	99,9	100,1
Херсонська	66,9	59,7	95,6	52,4	52,0	110,7	88,3	81,4	95,4
Хмельницька	78,4	76,5	87,5	74,1	71,8	90,4	89,6	92,0	84,5
Черкаська	90,2	87,6	95,7	86,1	80,7	96,4	107,3	111,6	91,3
Чернівецька	91,7	94,0	85,8	86,7	83,2	100,0	93,7	98,8	81,9
Чернігівська	79,1	76,9	95,2	74,6	72,6	95,9	104,8	109,4	94,1

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [84].

У деяких регіонах розрив набув надзвичайно значних масштабів. У Донецькій області індекс виробництва підприємств становив лише 39,3 %, тоді як у господарствах населення - 81,8 %, тобто різниця сягнула 42,5 в.п.. У Херсонській області відповідний розрив становив 35,9 в.п., Чернігівській - 30,2 в.п., Черкаській - 21,2 в.п., Київській - 19,9 в.п., Сумській - 19,8 в.п., Полтавській - 18,9 в.п.

Водночас не слід трактувати зниження індексу як пряме пропорційне зменшення кількості сервісних операцій. Менше виробниче навантаження здатне скоротити частину регламентних робіт, проте одночасно дефіцит інвестицій та відкладене оновлення парку можуть збільшувати потребу у відновлювальному ремонті старішої техніки.

Для більш компактної інтерпретації регіональних відмінностей доцільно згрупувати області за рівнем індексу сільськогосподарської продукції. Результати такого групування наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Групування регіонів України за динамікою сільськогосподарської продукції у січні–вересні 2025 р.

Інтервал індексу, %	**Кількість регіонів**	**Частка регіонів, %**	**Регіони**	**Імовірна характеристика сервісного середовища**
Менше 80,0	6	25,0	Дніпропетровська, Донецька, Сумська, Херсонська, Хмельницька, Чернігівська	Висока невизначеність попиту; ризик відкладеного ТО; підвищення ролі ремонту й підтримання наявного парку
80,0–89,9	8	33,3	Волинська, Житомирська, Запорізька, Київська, Кіровоградська, Миколаївська, Полтавська, Тернопільська	Помірний спад; підвищена конкуренція за платоспроможні сервісні замовлення

Продовження таблиці 2.5

90,0–99,9	9	37,5	Вінницька, Івано-Франківська, Луганська, Львівська, Одеська, Рівненська, Харківська, Черкаська, Чернівецька	Відносно стабільніше виробниче середовище; кращі передумови для планових і контрактних сервісних моделей
100,0 і більше	1	4,2	Закарпатська	Зростання відносно попереднього року; можливість розширення сервісної активності

Джерело: розраховано автором за даними [84].

Групування показує, що понад половина регіонів України - 14 із 24 - мала індекс нижче 90 %. Це означає спад фізичного обсягу сільськогосподарського виробництва щонайменше на 10 % у більшості регіонів із доступними даними. Лише одна область демонструвала загальний індекс вище 100 %.

Однак навіть річний або дев’ятимісячний індекс не повністю відображає швидкість зміни ситуації протягом сезону. Для аграрного сервісу важлива саме сезонна динаміка, оскільки різке погіршення виробничого результату під час активних польових робіт може змінювати потреби клієнтів швидше, ніж це показує підсумкова річна статистика.

Тому окремо проаналізовано щомісячну траєкторію індексу сільськогосподарської продукції України у 2025 р. наростаючим підсумком. Цей аналіз не дублює попередні таблиці, а показує, коли саме протягом року сформувався основний виробничий розрив.

Отже, протягом січня–травня 2025 р. індекс залишався відносно стабільним у діапазоні приблизно 94–96 %. У січні він становив 94,8 %, у січні–березні - 96,0 %, у січні–травні - 94,4 %. Тобто на першому етапі року спад мав помірний характер.

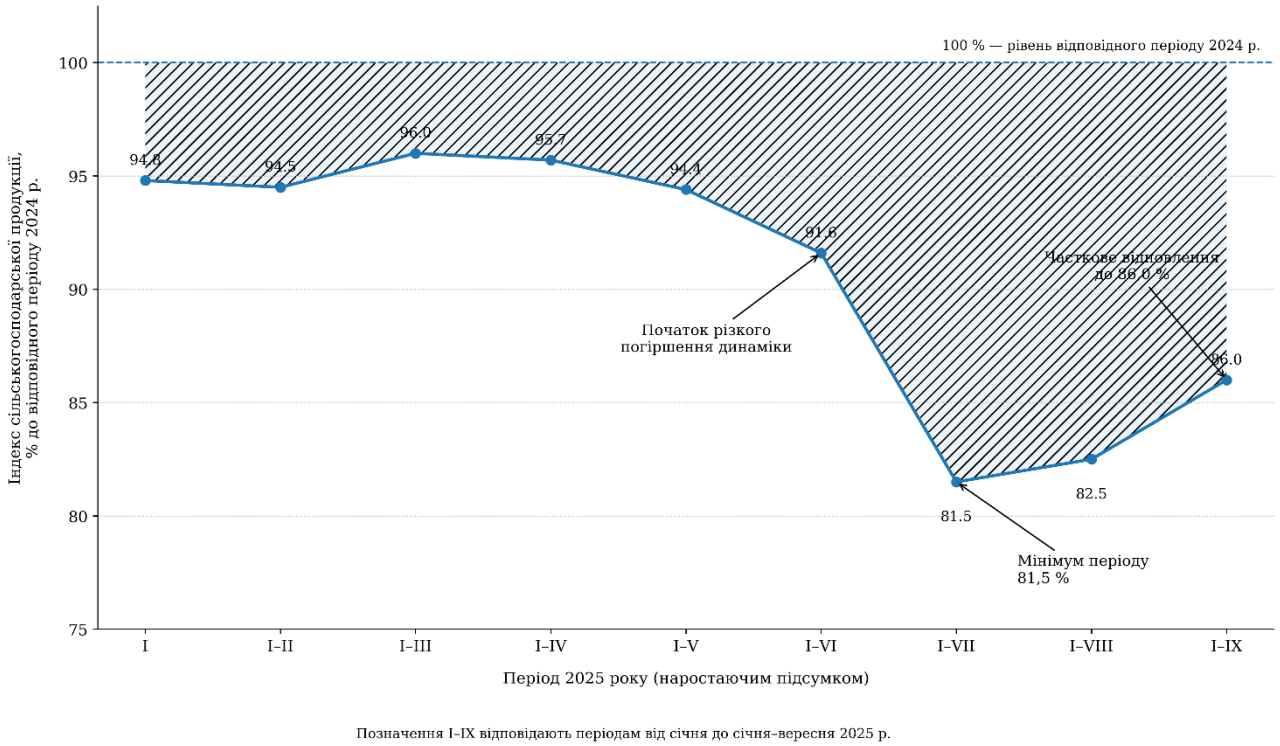


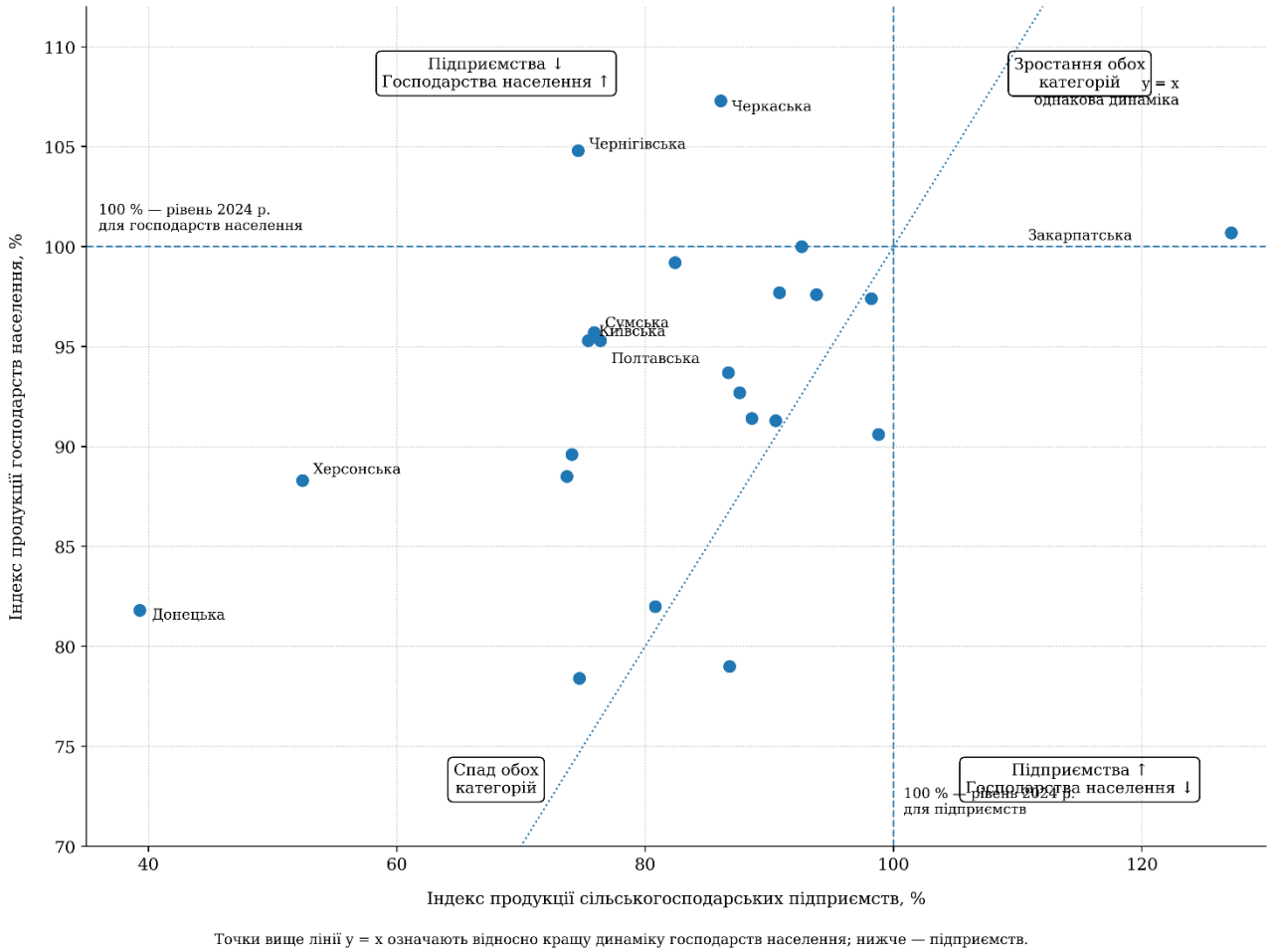
Рис. 2.2. Динаміка індексу сільськогосподарської продукції України у січні–вересні 2025 р., % до відповідного періоду 2024 р.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України [84].

Ситуація різко змінилася після переходу до періоду активного формування результатів рослинництва. У січні–червні індекс скоротився до 91,6 %, а у січні–липні - вже до 81,5 %. Після цього спостерігалося часткове відновлення: 82,5 % у січні–серпні та 86,0 % у січні–вересні.

Для технічного сервісу така траєкторія є принципово важливішою за просте порівняння двох календарних років. Основне погіршення відбулося саме в період, коли сільськогосподарська техніка найбільш інтенсивно використовується у польових процесах. Це означає, що сервісний ринок функціонував одночасно в умовах високого операційного навантаження на техніку та погіршення фінансового результату частини її користувачів.

Регіональний аналіз показує також, що поведінка корпоративного сегмента і господарств населення у 2025 р. була далеко не однаковою. Для візуалізації саме структурної асиметрії, а не повторення показників табл. 2.4, зіставлено індекси виробництва підприємств та господарств населення.



Точки вище лінії y = x означають відносно кращу динаміку господарств населення; нижче — підприємств.

Рис. 2.3. Регіональна асиметрія динаміки сільськогосподарського виробництва підприємств і господарств населення у січні–вересні 2025 р.

Джерело: побудовано автором за даними [84].

Розташування областей на рис. 2.3 підтверджує, що скорочення аграрного виробництва не мало єдиної моделі. Значна частина областей знаходиться нижче 100 % за корпоративним сектором, тоді як показники господарств населення в багатьох випадках суттєво ближчі до рівня 2024 р. Це важливий висновок саме для ринку технічного сервісу. Комерційно привабливий професійний сервіс орієнтується насамперед на підприємства, які використовують складніші та дорожчі машини. Відповідно, падіння індексу виробництва підприємств до 82,5 % формує більший ризик для сервісного ринку, ніж це можна було б припустити, дивлячись лише на загальний індекс 86,0 %.

Окремі регіони демонструють майже протилежну динаміку двох категорій виробників. Наприклад, у Чернігівській області індекс підприємств становив 74,6

%, а господарств населення - 104,8 %. У Черкаській - відповідно 86,1 % і 107,3 %. У Полтавській - 76,4 % і 95,3 %. Це означає, що статистичне поняття «аграрний ринок області» може приховувати дуже різні клієнтські сегменти.

Для технічного сервісу така різниця повинна враховуватися при формуванні територіальної стратегії. Розміщення сервісного центру, формування складу запчастин або чисельності мобільних бригад доцільно пов’язувати не лише із загальним аграрним потенціалом області, але й зі структурою корпоративного сектору, його фінансовою стійкістю та типами використовуваної техніки.

Наступним напрямом статистичного аналізу є оновлення технічної бази. Попередньо було встановлено, що у 2025 р. за програмою часткової компенсації було здешевлено 8456 одиниць техніки та обладнання. Для оцінювання масштабу структурної зміни доцільно зіставити цей результат із попереднім роком.

Протягом одного року кількість придбаних у межах програми одиниць техніки та обладнання збільшилася з 5311 до 8456, тобто на 59,2 %. Це дуже істотний приріст, особливо якщо враховувати складне фінансове середовище аграрного сектору.

Водночас структура державної програми вказує на значну фрагментацію майбутнього попиту. У 2025 р. 8456 одиниць припадали на 5182 агровиробників, тобто в середньому лише 1,63 одиниці на одного отримувача. Отже, сервісним підприємствам необхідно працювати не з невеликою кількістю клієнтів, які одномоментно оновлюють великі парки, а із тисячами географічно розосереджених користувачів.

Це безпосередньо посилює значення CRM, регіональної сервісної мережі, цифрового обліку історії машин і систем планування майбутнього ТО. За відсутності таких інструментів збільшення кількості нової техніки може не трансформуватися у довгострокову клієнтську базу сервісного оператора.

Особливо показовим є розширення самої пропозиції техніки, що бере участь у програмі. Наприкінці 2024 р. перелік охоплював 11 745 позицій від 138 виробників. У вересні 2025 р. він уже складався з 13 997 найменувань від 160 виробників, а до грудня - 14 425 позицій від 166 виробників [86].

Таблиця 2.6

Порівняння масштабів програми компенсації 25 % вартості української сільськогосподарської техніки у 2024–2025 рр.

Показник	**2024 р.**	**2025 р.**	**Зміна / характеристика**
Придбано техніки та обладнання за програмою, од.	5 311	8 456	+59,2 %
Вартість придбаної техніки та обладнання	понад 4,2 млрд грн	понад 5,7 млрд грн	Зростання абсолютного масштабу підтриманого попиту
Обсяг державної компенсації	майже 877 млн грн	1 196,8 млн грн	Орієнтовне зростання більш ніж на третину
Кількість агровиробників-отримувачів	н/д у зіставному офіційному форматі	5 182	Значне розосередження техніки між клієнтами
Середня кількість одиниць на одного отримувача	н/д	1,63	Переважає не масове переоснащення одного клієнта, а ширше розподілене оновлення
Кількість позицій техніки у переліку наприкінці року	11 745	14 425	+22,8 %
Кількість українських виробників у переліку	138	166	+20,3 %

Примітка: формулювання «понад» і «майже» збережено відповідно до офіційних повідомлень; для таких показників точні темпи приросту не розраховувалися.

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними Міністерства економіки України [86].

Дані які наведені нижче, в таблиці 2.7 показують, що відбувається не лише кількісне оновлення технічної бази аграріїв, але й ускладнення продуктової структури майбутнього сервісного ринку. За один рік перелік збільшився на 2680 позицій, а кількість виробників - на 28. Для сервісних підприємств це має принципове значення. Зростання різноманітності техніки означає збільшення кількості технічних конфігурацій, вузлів, каталогів деталей, діагностичних процедур та вимог до компетентності персоналу. Іншими словами, розширення асортименту машин створює не лише більший ринок, а й дорожчу з погляду знань і логістики сервісну систему.

Таблиця 2.7

Розширення номенклатури української агротехніки в програмі компенсації у 2024–2025 рр.

Період	Кількість позицій у переліку	Кількість виробників	Зміна кількості позицій до грудня 2024 р.	Зміна кількості виробників
Грудень 2024 р.	11 745	138	–	–
Вересень 2025 р.	13 997	160	+2 252	+22
Грудень 2025 р.	14 425	166	+2 680	+28
Темп приросту грудень 2025 / грудень 2024	+22,8 %	+20,3 %	×	×

Джерело: сформовано та розраховано автором за офіційними даними Мінекономіки [86].

Розширення переліку української сільськогосподарської техніки, доступної в межах програми часткової компенсації її вартості, доцільно розглядати не лише як кількісне збільшення пропозиції. Для ринку технічного сервісу більш важливим є те, що одночасно зростає кількість виробників, моделей і модифікацій обладнання, а отже - ускладнюється майбутня структура об’єктів сервісного обслуговування. Це безпосередньо впливає на вимоги до технічної документації, компетентності персоналу, діагностичного оснащення, організації запасів та вибору ступеня спеціалізації сервісного підприємства. Динаміку відповідних змін та їхній взаємозв’язок узагальнено на рис. 2.4. Наведені дані свідчать про досить інтенсивне розширення продуктової бази програми. Упродовж періоду від грудня 2024 р. до грудня 2025 р. кількість позицій техніки та обладнання збільшилася з 11 745 до 14 425, тобто на 2680 одиниць, або на 22,8 %. Одночасно кількість українських виробників, продукція яких була представлена у програмі, зросла зі 138 до 166, або на 20,3 %. Показово, що найбільш активне розширення відбулося до вересня 2025 р., коли кількість позицій збільшилася на 19,2 %, а виробників - на 15,9 % відносно грудня 2024 р. У завершальній частині року темпи приросту помітно сповільнилися, проте загальна тенденція до розширення пропозиції збереглася.

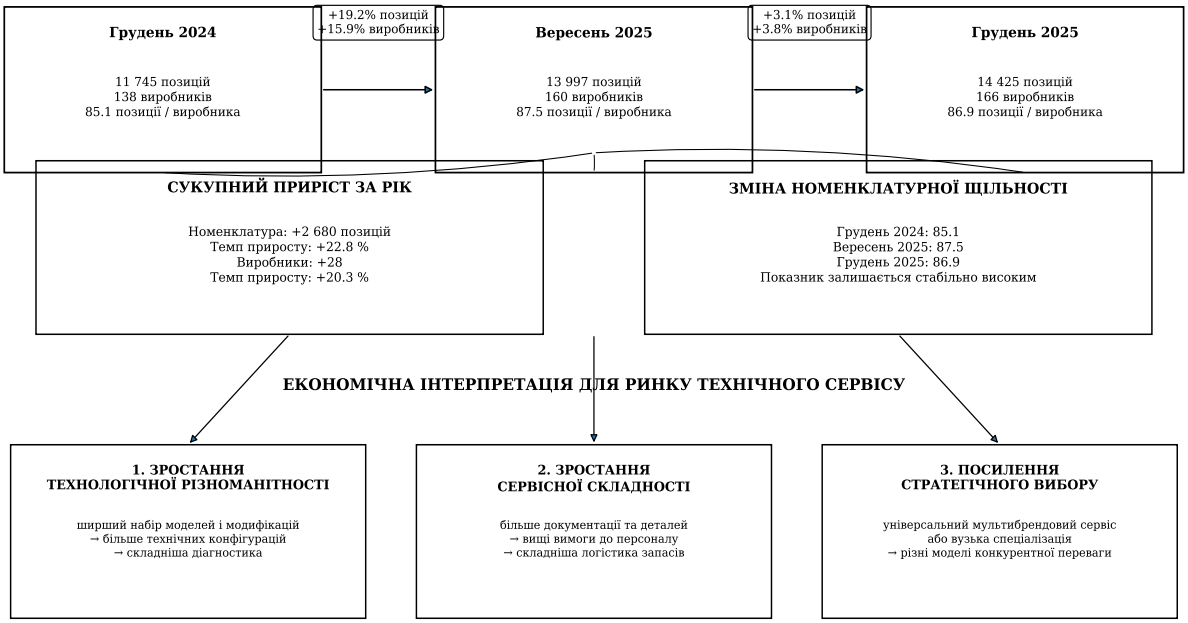


Рис. 2.4. Розширення номенклатури української агротехніки та кількості виробників, представлених у програмі компенсації 25 %

Джерело: побудовано автором за даними [86].

Окремої уваги заслуговує показник номенклатурної щільності - кількість позицій техніки в розрахунку на одного виробника. У грудні 2024 р. він становив близько 85,1 позиції, у вересні 2025 р. - 87,5, а наприкінці року - 86,9 позиції. Відносна стабільність цього співвідношення означає, що зростання програми відбувалося не лише завдяки залученню нових виробників: самі підприємства-виробники одночасно розширювали асортимент моделей і модифікацій, доступних аграрним підприємствам. Для ринку технічного сервісу така тенденція має подвійне значення. З одного боку, збільшення кількості техніки та її моделей розширює потенційний обсяг майбутнього гарантійного, регламентного та післягарантійного обслуговування. З іншого - зростає технологічна неоднорідність сервісного поля.

Ще одним показовим результатом 2025 р. є структура виробництва за категоріями. За січень–вересень загальний індекс продукції рослинництва становив 83,6 %, тваринництва - 95,6 %. У підприємствах розрив був ще більшим: 79,1 % проти 98,6 % [84].

Для систематизації цих відмінностей доцільно виділити окремі структурні сигнали 2025 р.

Таблиця 2.8

Ключові структурні індикатори середовища формування попиту на технічний сервіс у 2025 р.

Індикатор	**Значення**	**Статистичний зміст**	**Імовірний вплив на технічний сервіс**
Індекс сільськогосподарської продукції, січень–вересень	86,0 %	Загальний спад виробництва на 14,0 %	Посилення цінової чутливості та ризику відкладеного ТО
Індекс продукції підприємств	82,5 %	Корпоративний сегмент скоротився сильніше	Тиск на основний B2B-сегмент професійного сервісу
Індекс продукції господарств населення	93,2 %	Значно менший спад	Підтримання попиту на простіші й локальні формати сервісу
Індекс продукції рослинництва	83,6 %	Глибше падіння порівняно з тваринництвом	Підвищена невизначеність попиту на сервіс польової техніки
Індекс продукції тваринництва	95,6 %	Відносно стабільний сегмент	Більша прогнозованість попиту на обладнання ферм
Придбано техніки за програмою компенсації	8 456 од.	Інтенсивне часткове оновлення парку	Формування майбутнього гарантійного та регламентного попиту
Отримувачі компенсації	5 182	Широке територіальне розосередження покупців	Зростання ролі мобільного та регіонального сервісу
Позиції техніки у переліку наприкінці 2025 р.	14 425	Зростання номенклатурної різноманітності	Підвищення вимог до компетентностей та запасів
Виробники у програмі	166	Розширення виробничої екосистеми	Ускладнення партнерської та сервісної мережі
Імпорт позиції 8701 у І півріччі 2025 р.	62,8 тис. т	–21,8 % до І півріччя 2024 р.	Послаблення одного з каналів оновлення технічної бази

Джерело: систематизовано автором за даними [86, 87].

Табл. 2.8 дозволяє побачити головну суперечність сучасного ринку. З одного боку, 2025 р. характеризувався істотним скороченням фізичного обсягу

сільськогосподарського виробництва. З іншого - продовжувалося активне оновлення частини технічної бази, зростала кількість техніки в державній програмі та розширювалося коло українських виробників.

Отже, сервісний ринок не перебуває у простій фазі «спаду» або «зростання». Більш точним є визначення його стану як структурного розшарування. Перший сегмент формують користувачі старішої техніки, які в умовах обмеженої інвестиційної спроможності продовжують її експлуатацію та потребують ремонту, відновлення вузлів і доступних альтернативних деталей. Другий сегмент - покупці нової вітчизняної техніки, для яких критичними стають гарантійне обслуговування, регламентне ТО, доступ до оригінальних компонентів та взаємодія з виробником або його сервісним партнером. Третій сегмент - користувачі складної імпортної техніки, де сервісна залежність від спеціального діагностичного обладнання, програмного забезпечення, фірмових компонентів та компетентності персоналу є значно вищою. Четвертий сегмент формується навколо обладнання, що поступово переходить до цифрових і прогнозних моделей технічного обслуговування.

Це розшарування означає, що універсальна конкурентна стратегія для всього ринку технічного сервісу матиме низьку ефективність. Підприємству необхідно визначати, яку саме частину технічного парку, який тип клієнта і яку проблему воно здатне обслуговувати краще за конкурентів.

Якщо на одного отримувача компенсації припадає в середньому 1,63 нової одиниці, утримання стаціонарної інфраструктури поблизу кожного невеликого клієнта є економічно недоцільним. Відтак мобільна бригада, цифрове приймання заявок та оптимізаці маршрутів можуть формувати значно сильнішу конкурентну перевагу. По-третє, розширення номенклатури техніки збільшує потребу в регіональних або централізованих складах критичних деталей. Підприємство фізично не може утримувати повний асортимент запчастин для 14 тис. моделей і модифікацій.

Окремого значення набуває й те, що державна підтримка фактично створює новий масив потенційно ідентифікованого сервісного попиту. Якщо техніка придбається через офіційний механізм, виробник або дилер отримує

можливість вибудовувати відносини із клієнтом не після виникнення першої несправності, а з моменту продажу.

З маркетингової точки зору це змінює точку входу у клієнтський цикл. Традиційний незалежний сервіс часто вступає у взаємодію лише тоді, коли машина потребує ремонту. Виробник або його авторизований партнер має можливість розпочинати відносини з передпродажного консультування, продовжувати введенням в експлуатацію, регламентним ТО, гарантією та післягарантійним обслуговуванням.

Узагальнення статистичних результатів 2020–2025 рр. дозволяє виділити чотири основні структурні трансформації досліджуваного ринку. Перша - перехід від відносно однорідної моделі ремонту до багатошарової сервісної системи. Одночасна експлуатація старої, нової вітчизняної та високотехнологічної імпортної техніки формує різні вимоги до персоналу, запчастин і технологій. Друга - посилення територіальної асиметрії попиту. Воєнні та економічні фактори призвели до різної динаміки аграрного виробництва по областях, тому традиційне припущення про приблизно однакові закономірності сервісного попиту в аграрних регіонах уже не є коректним. Третя - збільшення ролі життєвого циклу клієнта. Четверта - підвищення інформаційної складності сервісу. Розширення номенклатури техніки, цифрових систем і виробників означає, що конкурентна перевага дедалі більше залежить від здатності підприємства управляти знаннями та даними, а не лише від фізичної ремонтної бази.

Саме поєднання цих факторів формує сучасну конкурентну специфіку ринку. Конкурентоспроможним стає не підприємство, яке просто має ремонтний цех або пропонує нижчу ціну, а оператор, здатний адаптувати свою сервісну модель до різної платоспроможності клієнтів, різного покоління машин, регіональної асиметрії, сезонного навантаження та зростання технологічної складності техніки.

2.2. Оцінювання конкурентного середовища та маркетингових позицій підприємств технічного сервісу

Проведений аналіз показав, що ринок технічного сервісу сільськогосподарської техніки в Україні не має ознак однорідного середовища. Поряд із територіальною нерівномірністю попиту на ньому одночасно функціонують сервісні моделі, пов'язані з офіційними дилерами глобальних виробників, мультибрендовими операторами, регіональними сервісними підприємствами та незалежними ремонтними структурами. Відмінності між ними стосуються не тільки масштабів діяльності. Значно важливішими є ширина сервісної мережі, доступність запасних частин, швидкість реагування, можливості дистанційної діагностики, ступінь цифровізації взаємодії з клієнтом і здатність супроводжувати техніку протягом усього строку експлуатації.

У науковій літературі конкурентне середовище дедалі частіше розглядається як динамічна система, в якій результат підприємства залежить від здатності своєчасно отримувати ринкову інформацію та коригувати маркетингові рішення. М. Багорка та Н. Юрченко пов'язують адаптацію підприємства до конкурентного середовища із системністю маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення [88]. У подальших працях ці положення розвиваються через управління маркетинговою діяльністю та механізм імплементації маркетингових рішень [89; 90].

Це дає підставу змістити акцент із традиційного питання «хто є найбільшим оператором?» на інше: яка конфігурація сервісних і маркетингових можливостей фактично формує сильнішу конкурентну позицію. Саме тому аналіз нижче поєднує кількісні характеристики територіального охоплення з оцінкою публічно підтверджених елементів післяпродажного та цифрового сервісу.

Використання кількісних методів для діагностики конкурентного середовища є виправданим за умови чіткого визначення бази показників. У сучасних українських дослідженнях застосовуються індекси концентрації, структурні коефіцієнти, кількісне ранжування підприємств і різні форми інтегрального оцінювання [91; 99]. При цьому О. Гарбузюк та співавтори

справедливо розмежовують об’єктивні й суб’єктивні методи оцінювання конкурентоспроможності [99]. Саме тому в цій частині роботи використовуються тільки ті характеристики підприємств, які можна встановити за відкритими джерелами, без присвоєння балів за умовними категоріями на кшталт «висока репутація» або «якісний сервіс».

Як об’єкти первинного порівняння обрано три оператори, щодо яких на офіційних ресурсах представлено достатньо деталізовану інформацію про сервісну інфраструктуру: «Агросем», «Агротек» та «Тайтен Машинері Україна». Такий вибір не означає твердження про їхню частку ринку або абсолютне лідерство. Йдеться про формування порівнянної аналітичної вибірки на основі доступності первинних даних.

«Агросем» офіційно повідомляє про сервісне охоплення восьми областей і мережу з восьми складів запасних частин. На сторінці сервісу прямо зазначені мобільні виїзди до клієнтів, гарантійне обслуговування та робота із сімома названими брендами техніки. Окремий цифровий контур формують John Deere FarmSight, Operations Center, JDLink, Connected Support, Service Advisor Remote та Remote Display Access.

«Агротек» публічно декларує сервісну доступність щонайменше у восьми названих містах, мобільні бригади, гарантійне й післягарантійне обслуговування, ремонт силових агрегатів та навчання персоналу клієнтів. Цифровий блок включає MyJohnDeere, JDLink, Service Advisor Remote, Remote Display Access, AutoTrac та інші інструменти FarmSight.

Найширшу з трьох публічно представлену територіальну мережу має «Тайтен Машинері Україна». На офіційному сайті наведено 19 локацій, а в каталозі 2025 р. компанія вказує 19 представництв зі складами запчастин і сервісними майстернями, 50 професійно обладнаних службових автомобілів та 200 працівників. Також заявляється сервісна підтримка по всій Україні, можливість реагування протягом 24 годин і підтримка 24/7.

Для першого кількісного зрізу введено сім ознак. Значення 1 присвоюється лише тоді, коли відповідна можливість прямо підтверджена на офіційному ресурсі підприємства; 0 означає відсутність такого підтвердження у

проаналізованих відкритих матеріалах і не повинно трактуватися як доказ фактичної відсутності послуги.

Таблиця 2.9

Публічно підтверджені складові сервісно-маркетингової спроможності досліджуваних операторів

Показник	**Агросем**	**Агротек**	**Тайтен Машинері Україна**
Мобільний / виїзний сервіс	1	1	1
Гарантійне та ремонтне супроводження	1	1	1
Дистанційна діагностика / віддалена підтримка машин	1	1	0
Точне землеробство та цифровий супровід	1	1	1
Публічно підтверджений онлайн-канал запчастин	0	1	1
Навчання персоналу / клієнтів	1	1	1
Підтримка 24/7	0	0	1
Сума підтверджених ознак	5	6	6

Джерело: розраховано автором за офіційними даними підприємств [116–118].

Значення табл. 2.9 не слід трактувати як рейтинг якості. Показник характеризує функціональну насиченість публічно представленої сервісної моделі, а не задоволеність клієнтів або фактичну швидкість виконання ремонтів. Такий поділ є важливим, оскільки сильна маркетингова позиція може існувати навіть за меншої кількості функцій, якщо підприємство краще виконує саме ті з них, що є критичними для його цільового сегмента.

Разом із тим отримані значення показують, що конкурентна модель великих операторів уже значно виходить за межі традиційного ремонту. П’ять або шість із семи оцінених компонентів пов’язані з післяпродажною взаємодією, цифровими технологіями, інформаційною підтримкою або організацією доступності сервісу.

Це узгоджується із сучасними дослідженнями сервісної та клієнтоорієнтованої конкуренції. Використання омніканальних технологій розглядається як засіб скорочення розривів між окремими точками контакту з клієнтом [101; 104; 105], Customer Journey Map - як інструмент управління

клієнтським досвідом [102], а програми лояльності - як спосіб підтримання триваліших відносин із клієнтом [106]. Для B2B-сервісу це особливо важливо, оскільки цикл взаємодії значно довший, ніж сама ремонтна операція.

Другим кількісним виміром є масштаб сервісної інфраструктури та ширина техніко-технологічного портфеля. Через неоднаковий рівень розкриття інформації не всі показники підприємств можна зіставити безпосередньо. Тому в табл. 2.10 включено тільки ті характеристики, для яких на офіційних ресурсах наявні числові або однозначно підраховувані значення.

Таблиця 2.10

Кількісні параметри відкрито представленої сервісної інфраструктури та портфеля операторів

Показник	**Агросем**	**Агротек**	**Тайтен Машинері Україна**
Публічно заявлене територіальне охоплення сервісу, од.	8	8	19
Кількість прямо названих брендів у сервісному / технічному портфелі, од.	7	≥3	≥8
Кількість ідентифікованих цифрових сервісних або точно-землеробських інструментів, од.	≥6	≥6	≥6
Публічно заявлена кількість складів / представництв зі складською складовою, од.	8	–	19
Публічно заявлена кількість професійно обладнаних сервісних автомобілів, од.	–	–	50
Публічно заявлена кількість працівників, осіб	–	–	200
Максимальний заявлений режим оперативної підтримки, год/добу	–	–	24

Джерело: сформовано автором за офіційними ресурсами [116–118].

Порівняння показує два різні способи посилення конкурентної позиції. Перший базується на територіальній густині та фізичній доступності, другий - на поглибленні функціонального наповнення сервісу.

Найбільш вираженою територіальною моделлю серед досліджуваних підприємств є «Тайтен Машинері Україна»: 19 представництв створюють значно ширший фізичний контур взаємодії з клієнтом. Для технічного сервісу це не просто характеристика масштабу компанії. За однакових інших умов скорочення відстані між місцем експлуатації машини та сервісною точкою зменшує логістичний компонент часу реагування.

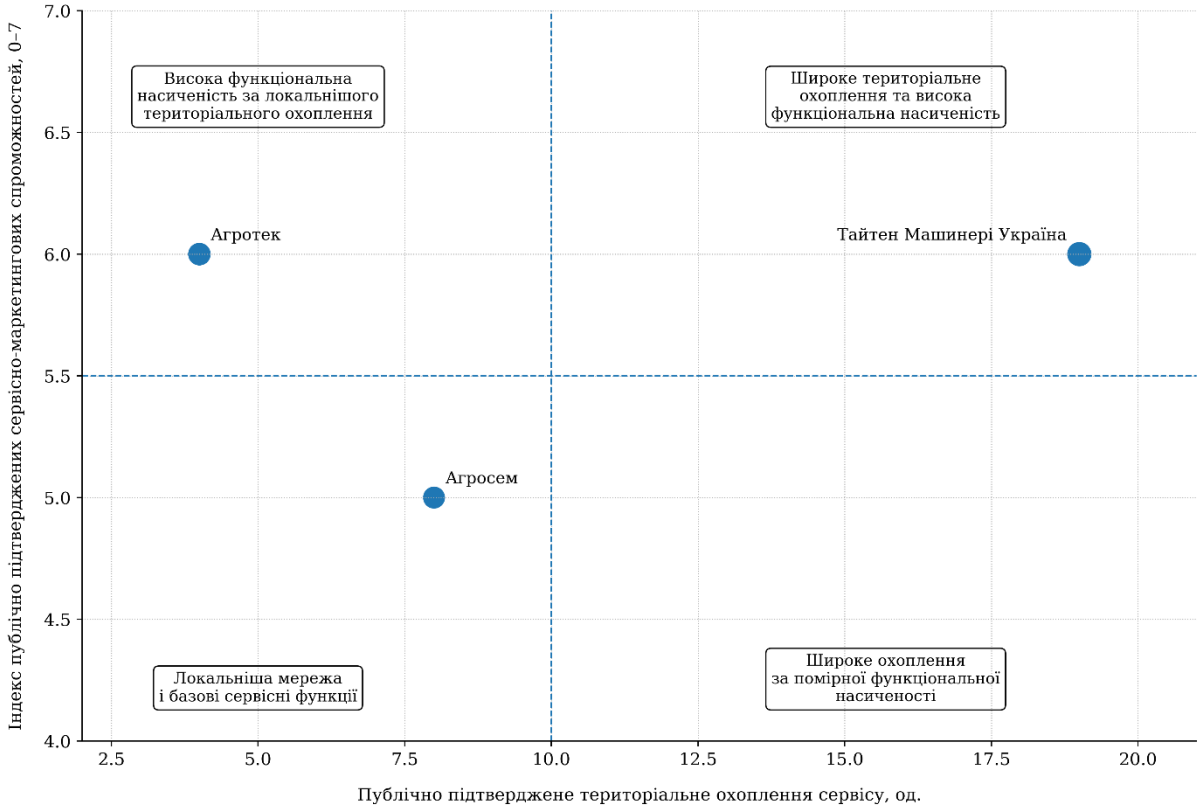
Фактично формується новий різновид конкурентної переваги: частина сервісної проблеми вирішується до фізичного прибуття інженера. Це змінює економіку часу обслуговування. Якщо традиційна сервісна модель починає відлік після звернення клієнта, підключена машина створює можливість виявити проблему раніше або принаймні провести частину діагностики дистанційно.

Українські дослідження цифрової трансформації маркетингової діяльності підтверджують, що цифрові інструменти стають не окремим каналом комунікації, а елементом самої моделі створення цінності [107; 108; 111–115]. Для технічного сервісу це проявляється особливо чітко: дані про машину одночасно є технічною інформацією, інструментом прогнозування потреби в сервісі та основою персоналізованої взаємодії з клієнтом.

З позиції маркетингової конкурентоспроможності це дає підставу розглядати територіальне покриття і цифрову спроможність не як взаємозамінні, а як частково комплементарні параметри. Широка фізична мережа скорочує час прибуття сервісної команди. Розвинений цифровий контур скорочує час до встановлення причини несправності та дозволяє частину взаємодії перенести у дистанційний формат.

Для відображення саме цього співвідношення побудовано карту позиціонування на рис. 2.5. По горизонтальній осі використано публічно підтверджене територіальне охоплення сервісу, по вертикальній - суму семи функціональних ознак із табл. 2.9. Межі секторів не є галузевими нормативами та використовуються лише як аналітичний спосіб поділу поля.

Така ситуація характерна для B2B-ринків, де клієнт оцінює не одну послугу, а сукупність ризиків майбутньої співпраці. Сучасні дослідження B2B-маркетингу акцентують на персоналізації, CRM, цифрових комунікаціях та довших циклах прийняття рішення [103; 113; 114]. В аграрному сервісі ця логіка підсилюється високою вартістю простою техніки: потенційний клієнт оцінює не тільки ціну нормо-години, а й імовірність отримання допомоги тоді, коли вона буде потрібна.



Для «Агротек» використано 4 області, прямо зазначені на актуальній сторінці «Про нас»; контакти в окупованих або тимчасово непрацюючих локаціях не включено.

Рис. 2.5. Позиціонування досліджуваних операторів за територіальним охопленням і функціональною насиченістю сервісної моделі

Джерело: розроблено автором за даними [116–118].

Тому кількість брендів не можна автоматично трактувати як пряму конкурентну перевагу. Вона стає перевагою лише за умови, що сервісне підприємство здатне підтримувати достатню глибину компетентності за кожним із них.

Ця теза узгоджується з дослідженнями інноваційного розвитку та конкурентоспроможності, де результат пов’язується не з окремим ресурсом, а з узгодженістю виробничо-технологічної, маркетингової, кадрової та інформаційно-цифрової складових [94].

У технічному сервісі така узгодженість особливо наочна. Мобільний автомобіль без підготовленого інженера не створює конкурентної переваги. Дистанційна діагностика без налагодженої логістики деталей лише швидше виявить проблему, але не скоротить простій.

Подальше оцінювання конкурентних позицій підприємств технічного сервісу потребує окремого аналізу цифрової складової їхньої сервісної моделі. Її значення зростає не тому, що цифровізація сама по собі є конкурентною перевагою, а через здатність скорочувати окремі часові й інформаційні втрати клієнта. Для сільськогосподарської техніки це має особливу вагу: несправність у період виконання технологічних операцій створює втрати не лише через вартість ремонту, але й через простій, порушення строків робіт та недовикористання виробничого потенціалу машини.

У сучасних дослідженнях цифрові технології дедалі частіше пов’язуються з переходом від фрагментарної комунікації до безперервної взаємодії з клієнтом [101; 104; 105; 107; 112]. Для технічного сервісу це означає можливість розширення самої часової межі послуги. Якщо традиційна модель починається після звернення клієнта з уже наявною несправністю, то підключена техніка дає можливість отримувати інформацію про стан машини, попередження, експлуатаційні параметри та частину діагностичних даних раніше.

Публічно представлені цифрові рішення досліджуваних підприємств суттєво відрізняються за структурою. «Агросем» інтегрує в сервісну модель John Deere Operations Center, JDLink, Connected Support, Service Advisor Remote, Expert Alerts, Remote Display Access та дистанційне оновлення програмного забезпечення. Офіційно зазначається, що підключена машина передає дані в реальному часі, а сервісні інструменти дозволяють організовувати віддалену підтримку та проактивний сервіс [116].

Схожа логіка простежується в «Агротек», де FarmSight охоплює JDLink, MyJohnDeere, Service Advisor Remote, Remote Display Access, дистанційне оновлення програмного забезпечення та навчання користувачів. Окремо на офіційному ресурсі наголошується, що Service Advisor Remote може використовуватися для дистанційної діагностики, після якої спеціаліст виїжджає до машини вже з необхідними деталями та інструментами [117]. У практичному вимірі це є важливим: цифровий канал не замінює фізичний ремонт, але дозволяє краще підготувати його.

«Тайтен Машинері Україна» використовує іншу конфігурацію цифровізації. Компанія пропонує AFS Connect, інструменти роботи з даними, дистанційне зондування, картографію та технології точного землеробства, а післяпродажний контур доповнюється повноцінним інтернет-магазином запчастин і цілодобовою сервісною підтримкою. AFS Connect забезпечує передачу інформації про машини в реальному часі та можливості віддаленого керування даними, однак у відкритих матеріалах компанії дистанційна сервісна діагностика представлена менш виражено, ніж у John Deere-орієнтованих моделях «Агросем» та «Агротек» [118].

Для порівняння цифрової зрілості сервісних моделей сформовано вісім ознак, кожна з яких отримує значення 1 за наявності прямого підтвердження на офіційному ресурсі та 0 - якщо таке підтвердження у досліджених матеріалах відсутнє.

Таблиця 2.11

Кількісна оцінка дистанційно-цифрової складової сервісних моделей досліджуваних підприємств

Показник	**Агросем**	**Агротек**	**Тайтен Машинері Україна**
Телематика та віддалений моніторинг машин	1	1	1
Хмарна платформа управління даними	1	1	1
Дистанційна сервісна діагностика	1	1	0
Віддалена підтримка оператора / дисплея	1	1	0
Дистанційне оновлення програмного забезпечення	1	1	0
Онлайн-замовлення запасних частин	0	1	1
Публічно підтверджена підтримка 24/7	0	0	1
Навчання користувачів цифровим / технічним рішенням	1	1	1
Сума підтверджених ознак, балів	6	7	4
Рівень цифрової сервісної насиченості, %	75,0	87,5	50,0

Джерело: розраховано автором за офіційними матеріалами підприємств [116–118].

Значення 0 не означає, що підприємство фактично не має відповідної можливості; воно лише фіксує неможливість підтвердити її за відкритими даними. Результати показують, що цифровізація досліджуваних операторів має різний функціональний акцент. Найвищий умовний показник - 87,5 % - отримано

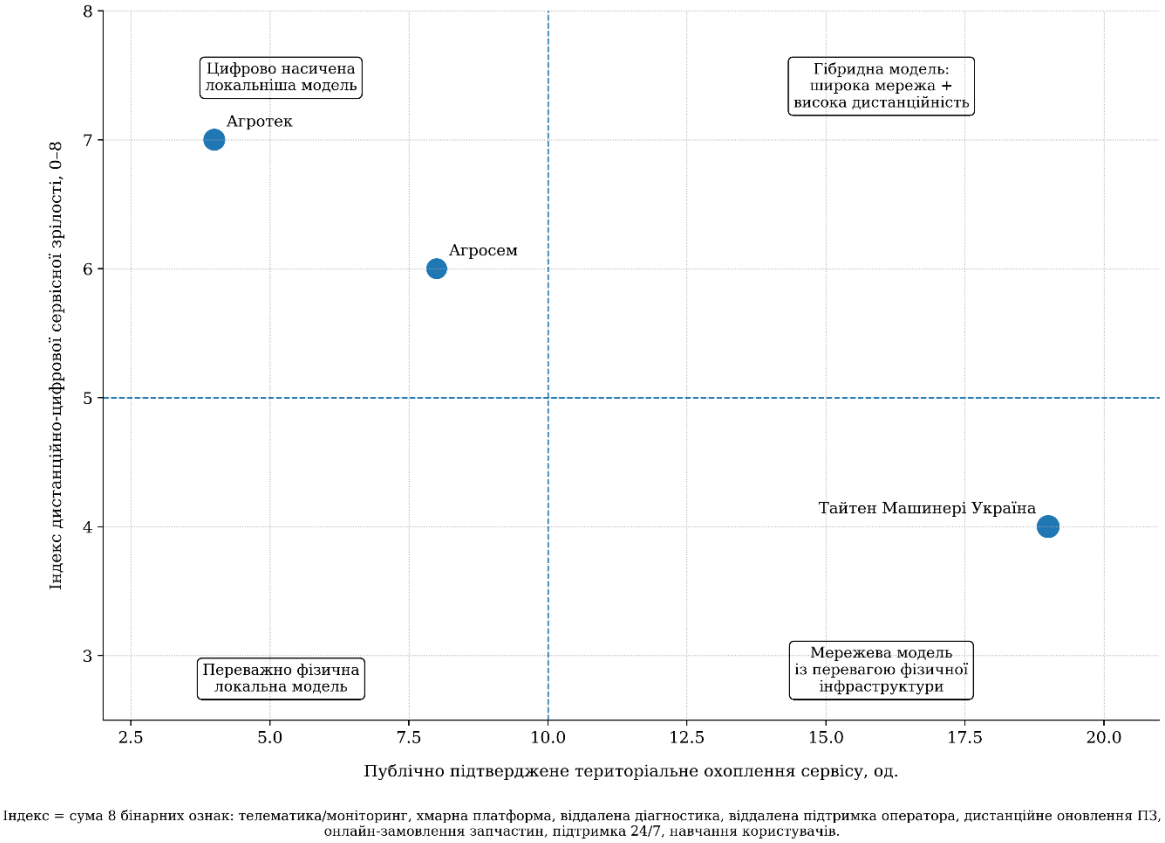
для «Агротек», що пояснюється поєднанням дистанційної діагностики, телематики, онлайн-взаємодії із запчастинами та навчання клієнтів. «Агросем» має близький результат - 75,0 %, однак у досліджених відкритих матеріалах не було підтверджено повноцінний канал онлайн-замовлення запчастин та постійну підтримку в режимі 24/7.

У «Тайтен Машинері Україна» показник становить 50,0 %. Це не свідчить про нижчу загальну якість сервісу. Йдеться про іншу структуру моделі: компанія компенсує меншу кількість підтверджених інструментів дистанційної технічної підтримки значно ширшою фізичною мережею, сервісними автомобілями, майстернями, складською інфраструктурою та цілодобовою підтримкою. Саме тому цифровий індекс необхідно розглядати разом із територіальним охопленням, а не окремо.

Такий підхід узгоджується із сучасним розумінням омніканальної взаємодії. Ефективність виникає не через максимальну кількість каналів, а через їх узгодження та можливість клієнта переходити між ними без втрати інформації [101; 104; 105]. У технічному сервісі це означає, що телефонний контакт, телематика, онлайн-кабінет, склад, мобільна бригада й сервісна майстерня повинні фактично функціонувати як частини одного процесу.

Для відображення співвідношення між фізичною інфраструктурою та дистанційною сервісною спроможністю доцільно використати двовимірне позиціонування. На відміну від рис. 2.5, де оцінювалася загальна функціональна насиченість сервісної моделі, у наступному рисунку використовується тільки цифрово-дистанційна складова. Для «Агротек» враховано чотири області, які прямо зазначені підприємством як територія офіційної дилерської діяльності; контакти на окупованих та тимчасово непрацюючих територіях до активного охоплення не віднесено [117].

Матриця демонструє три досить відмінні моделі конкурентної поведінки. «Агротек» тяжіє до найбільш цифрово насиченої, але територіально концентрованої конфігурації. Така модель може бути економічно результативною за умови високої концентрації клієнтської бази або можливості частково компенсувати фізичну віддаленість дистанційними технологіями.



Індекс = сума 8 бінарних ознак: телематика/моніторинг, хмарна платформа, віддалена діагностика, віддалена підтримка оператора, дистанційне оновлення ПЗ, онлайн-замовлення запчастин, підтримка 24/7, навчання користувачів.

Рис. 2.6. Матриця співвідношення фізичного територіального охоплення та дистанційно-цифрової зрілості сервісної моделі підприємств

Джерело: розроблено автором за даними [116–118].

«Тайтен Машинері Україна», навпаки, має найбільш виражену інфраструктурну модель. Офіційний сайт компанії наводить 19 представництв зі складами запчастин і сервісними майстернями, 50 професійно обладнаних службових автомобілів та 200 працівників [118]. У такій конфігурації конкурентна перевага формується значною мірою через фізичну доступність ресурсів і можливість оперативно направити інженера до клієнта.

Відкриті дані підприємств у цій частині є нерівномірними, що саме по собі становить аналітичний результат. «Агротек» повідомляє про понад 20 тис. найменувань оригінальних запчастин у сезон, роботу регіональної складської інфраструктури сім днів на тиждень, онлайн-замовлення та можливість доставки протягом доби. «Тайтен Машинері Україна» у власному інтернет-магазині зазначає 17 922 найменування, 53 постачальники та 19 філій; окремо функціонує цілодобовий канал сервісної підтримки. «Агросем» підтверджує наявність

восьми складів і логістику між ними, однак кількість найменувань запасних частин у відкритому форматі не наводить.

Таблиця 2.12

Кількісні характеристики сервісно-логістичної інфраструктури досліджуваних підприємств

Показник	**Агросем**	**Агротек**	**Тайтен Машинері Україна**
Публічно підтверджене територіальне охоплення, од.	8	4	19
Публічно підтверджені склади / філії зі складською функцією, од.	8	–	19
Кількість найменувань запчастин у відкрито заявленому асортименті, од.	–	>20 000	17 922
Кількість публічно заявлених постачальників запчастин, од.	–	–	53
Професійно обладнані сервісні автомобілі, од.	–	–	50
Публічно заявлена кількість працівників, осіб	–	–	200
Робота каналу запчастин 7 днів на тиждень: 1 - так, 0 - не підтверджено	0	1	1
Онлайн-замовлення запчастин: 1 - так, 0 - не підтверджено	0	1	1
Публічно заявлена доставка запчастин протягом ≤24 год: 1 - так, 0 - не підтверджено	0	1	0
Цілодобова сервісна підтримка: 1 - так, 0 - не підтверджено	0	0	1

Джерело: сформовано автором за офіційними даними [116–118].

Табл. 2.12 демонструє цікаву відмінність між конкурентними моделями. «Тайтен Машинері Україна» має найбільш прозоро представлену фізичну інфраструктуру: 19 філій, 50 сервісних автомобілів, 17 922 найменування в онлайн-каталозі та 53 постачальники. Якщо співвіднести кількість сервісних автомобілів із кількістю філій, отримуємо приблизно 2,63 автомобіля на одну точку мережі. Такий показник не є нормативом ефективності, проте характеризує значний мобільний компонент системи.

«Агротек» відрізняється глибиною представленого запасу - понад 20 тис. найменувань у сезон - і поєднанням фізичної складської інфраструктури з онлайн-замовленням. Окремо важливо, що компанія прямо зазначає можливість доставки запчастин у будь-яку точку України протягом доби. Для маркетингової

конкурентної позиції це має значення не менше, ніж кількість фізичних сервісних центрів, оскільки розширює фактичну зону обслуговування за межі дилерської території.

Для «Агросем» офіційно підтверджено вісім складів із налагодженою логістикою між ними. Відсутність у відкритому доступі кількісної характеристики асортименту не дозволяє коректно зіставити глибину запасів із двома іншими операторами. Саме тому в дослідженні такі значення не замінюються експертними оцінками або припущеннями.

Цей момент має методичне значення для всього другого розділу. Відкритість даних підприємства сама по собі може виступати додатковою маркетинговою характеристикою. Клієнту простіше оцінювати постачальника, який публічно показує режим роботи сервісу, наявність складів, канали замовлення, строк доставки й можливості підтримки. Однак інформаційну відкритість не слід змішувати з фактичною операційною ефективністю: відсутність показника на сайті ще не означає слабкість відповідного процесу.

У сучасному B2B-маркетингу інформаційна доступність дедалі більше впливає на ранні стадії клієнтського вибору [103; 109; 110; 113; 114]. До першого прямого контакту потенційний клієнт уже може порівняти сервіси, регіональне покриття, запчастини, цифрові рішення та умови післяпродажної підтримки. Отже, корпоративний сайт стає не просто інформаційним ресурсом, а частиною маркетингового механізму зниження невизначеності.

Для більш узагальненого зіставлення фізичної і цифрової складових розраховано два нормовані показники. Індекс територіального охоплення визначено як відношення кількості підтверджених територіальних одиниць підприємства до максимального значення у вибірці - 19. Індекс цифрової зрілості розраховано як частку підтверджених цифрових ознак із восьми можливих. Їх середнє арифметичне використано лише як допоміжний індекс гібридності відкрито представленої сервісної моделі.

Таблиця 2.13

Нормована оцінка співвідношення фізичної та цифрової складових сервісної моделі підприємств

Показник	Агросем	Агротек	Тайтен Машинері Україна
Територіальне охоплення, од.	8	4	19
Нормований індекс територіального охоплення, %	42,1	21,1	100,0
Кількість підтверджених цифрових ознак, од.	6	7	4
Індекс дистанційно-цифрової зрілості, %	75,0	87,5	50,0
Індекс гібридності сервісної моделі, %	58,6	54,3	75,0
Абсолютний розрив між фізичною та цифровою складовими, в.п.	32,9	66,4	50,0

Джерело: розраховано автором за даними [116–118].

Найвищий інтегрований результат отримано для «Тайтен Машинері Україна» - 75,0 %. Проте цей результат не є свідченням безумовно сильнішої маркетингової позиції, оскільки формується переважно за рахунок територіальної складової. Різниця між фізичним і цифровим індексами становить 50,0 в.п., тобто модель залишається структурно асиметричною.

Для «Агротек» ситуація протилежна. Цифрова складова сягає 87,5 %, тоді як нормоване територіальне охоплення - лише 21,1 %.

Найменший дисбаланс спостерігається у «Агросем»: 42,1 % за територіальним параметром і 75,0 % за цифровим, розрив - 32,9 в.п. Загальний індекс гібридності становить 58,6 %. Відповідно, підприємство не має найбільшої фізичної мережі або максимального цифрового показника, але поєднання двох складових є більш збалансованим.

З методичної позиції важливий саме цей висновок. Максимум за однією характеристикою не гарантує оптимальної конкурентної конфігурації. Для технічного сервісу цифрова зрілість без можливості фізично виконати ремонт має обмежену цінність, так само як широка мережа без цифрової підтримки збільшує залежність результату від переміщення людей і ресурсів.

Тому подальший розвиток сервісних моделей доцільно оцінювати через категорію гібридності, коли цифрові та фізичні інструменти не конкурують між собою, а послідовно скорочують різні компоненти часу простою техніки.

У маркетинговій площині це змінює сам характер клієнтських відносин. Сервісне підприємство перестає бути організацією, до якої звертаються лише після виникнення проблеми, і поступово стає постійним інформаційним учасником експлуатації техніки. Ця трансформація відповідає розвитку маркетингу відносин, клієнтського досвіду й омніканальної взаємодії [101; 102; 104–107; 113; 115].

Подальше ускладнення цифрової складової технічного сервісу змінює не лише набір використовуваних інструментів, а й саму послідовність взаємодії сервісного підприємства з клієнтом. Традиційна модель, за якої сервісна організація фактично включалася у процес лише після виникнення несправності, поступово доповнюється постійним інформаційним супроводом техніки. Формується безперервний контур, у якому ідентифікація клієнта та машини, цифрове підключення, моніторинг експлуатаційних параметрів, дистанційна діагностика, підготовка сервісного втручання і фізичне виконання ремонту стають взаємопов'язаними етапами єдиного клієнтського шляху.

Принциповою особливістю такої моделі є наявність зворотного інформаційного зв'язку. Дані, отримані після ремонту та в процесі подальшої експлуатації техніки, не завершують сервісну взаємодію, а повертаються до цифрової історії машини й клієнта. У результаті кожне наступне звернення може спиратися на накопичену інформацію про попередні несправності, виконані операції, замінені компоненти та характер експлуатації. Відповідну трансформацію клієнтського шляху узагальнено на рис. 2.7. Представлена послідовність демонструє, що економічний ефект гібридної сервісної моделі виникає не лише безпосередньо під час ремонту. Він починає формуватися значно раніше - на етапах моніторингу та первинного виявлення відхилень у роботі машини. Раннє встановлення потенційної проблеми зменшує інформаційну невизначеність, дистанційна діагностика скорочує час пошуку її причини, а попередній підбір запасних частин та інструментів підвищує підготовленість сервісного виїзду. Сукупним результатом стає скорочення простою техніки та зменшення пов'язаних із ним втрат клієнта.

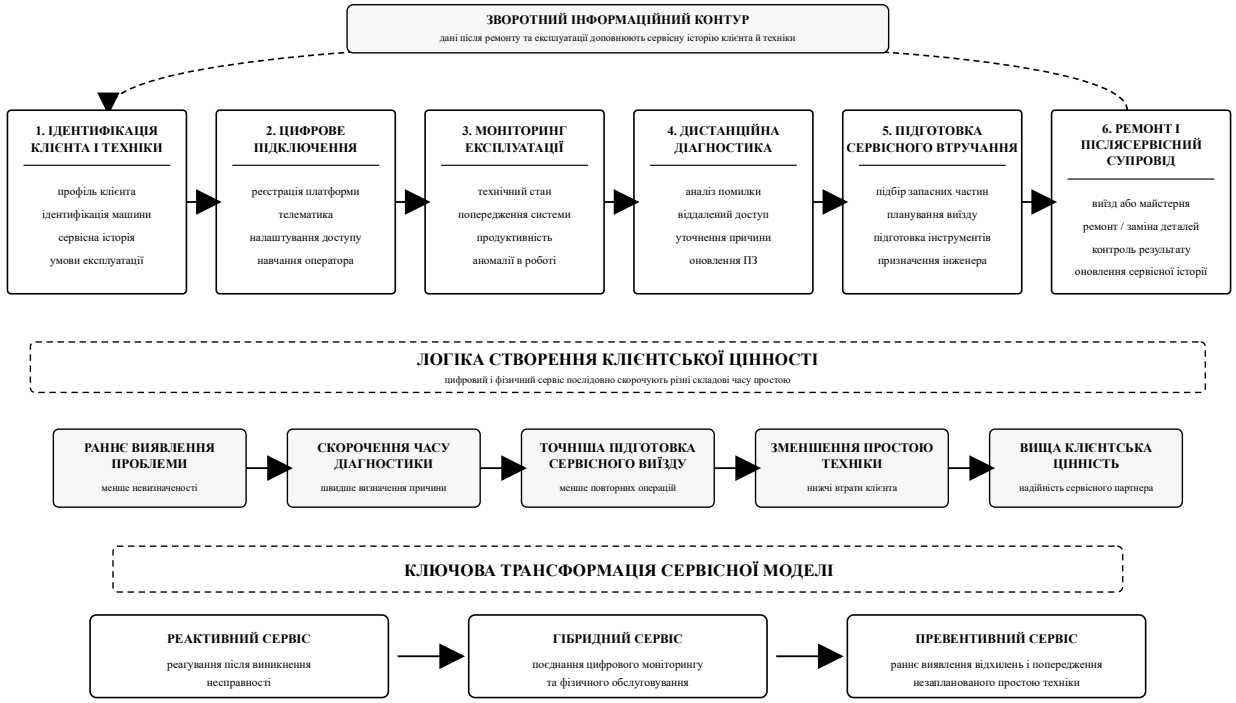


Рис. 2.7. Трансформація клієнтського шляху в умовах формування гібридної моделі технічного сервісу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [101; 102; 104–107; 113–118].

Отже, конкурентна перевага сервісного оператора дедалі більше залежить від здатності зміщувати момент створення клієнтської цінності від ремонту після відмови до підтримання працездатності техніки протягом усього періоду її експлуатації. У такій моделі сервісне підприємство фактично переходить від ролі виконавця окремої ремонтної операції до ролі довгострокового партнера, відповідального за стабільність експлуатаційного процесу клієнта. Це, своєю чергою, посилює значення цифрової інтеграції, накопичення сервісних даних, логістичної готовності та здатності перетворювати отриману інформацію на своєчасне управлінське й технічне рішення.

Саме тому у сфері технічного сервісу цифровізацію доцільно оцінювати не кількістю установлених програмних продуктів, а тим, яку частину клієнтського часу й операційної невизначеності вони дозволяють усунути. Ця теза узгоджується з підходами до оптимізації маркетингової діяльності за допомогою цифрових технологій [107; 108; 111; 112], але в межах досліджуваного ринку отримує конкретне сервісне наповнення.

Це безпосередньо пов'язує маркетингову позицію з категорією очікуваної надійності сервісного партнера. Для B2B-клієнта вона може бути важливішою за одноразову цінову перевагу, оскільки вартість непередбачуваного простою складної машини здатна перевищувати економію на окремій ремонтній операції.

Відповідно, конкурентна позиція підприємства технічного сервісу набуває багатокомпонентного характеру. Її формують щонайменше чотири взаємопов'язані площини: фізична доступність, цифрова доступність, логістична готовність і компетентнісна надійність. Перевага в одній із них може частково компенсувати слабкість іншої, але довгостроково найбільш стійкою є їх узгоджена конфігурація.

Завершальним етапом оцінювання конкурентного середовища доцільно зробити не формування формального рейтингу досліджуваних підприємств, а зіставлення конфігурації тих сервісно-маркетингових спроможностей, які вдалося підтвердити за відкритими первинними джерелами. Такий підхід видається обґрунтованішим з огляду на нерівномірність розкриття корпоративної інформації. Підприємства не публікують у зіставному форматі кількість сервісних звернень, середній час ремонту, частку повторних клієнтів, рівень задоволеності або фактичну частку ринку, тому присвоєння їм місць від першого до третього створювало б ілюзію точності, якої наявні дані не забезпечують.

З цієї причини у фінальному порівнянні залишено три групи показників, сформовані за однаковим принципом. Функціональна насиченість відображає наявність семи базових компонентів сервісної пропозиції; дистанційно-цифрова зрілість - восьми інструментів цифрової та віддаленої взаємодії; сервісно-логістична доступність - п’яти ознак, пов'язаних зі складською інфраструктурою, онлайн-замовленням деталей, розширеним режимом їх отримання, оперативністю доставки та цілодобовою підтримкою.

При цьому показники не характеризують абсолютну якість роботи підприємства. Вони показують лише те, наскільки відповідна функція публічно підтверджена і включена у відкрито представлену сервісну модель. Це принципове обмеження необхідно зберігати при подальшій інтерпретації.

Таблиця 2.14

Узагальнена кількісна характеристика відкрито підтверджених сервісно-маркетингових спроможностей досліджуваних операторів

Показник	Агросем	Агротек	Тайтен Машинері Україна
Кількість підтверджених функціональних ознак, од. із 7	5	7	6
Індекс функціональної насиченості, %	71,4	100,0	85,7
Кількість підтверджених цифрових ознак, од. із 8	6	8	4
Індекс дистанційно-цифрової зрілості, %	75,0	100,0	50,0
Кількість підтверджених сервісно-логістичних ознак, од. із 5	1	5	5
Індекс сервісно-логістичної доступності, %	20,0	100,0	100,0
Максимальний внутрішній розрив між трьома індексами, в.п.	55,0	0,0	50,0
Різниця «цифрова – логістична складова», в.п.	+55,0	0,0	–50,0

Джерело: розраховано автором за офіційними матеріалами підприємств [116–118].

Табл. 2.14 показує, що навіть у межах невеликої вибірки конкурентні позиції формуються за різними структурними моделями. Найбільш показовою є не абсолютна величина окремого індексу, а співвідношення між ними. Для «Агросем» характерною є перевага цифрової складової над відкрито представленою логістичною. Індекс дистанційно-цифрової зрілості становить 75,0 %, функціональної насиченості - 71,4 %, тоді як за прийнятим набором публічно підтверджених логістичних ознак отримано 20,0 %. Розрив між найсильнішою та найслабшою складовими досягає 55,0 в.п. Отже, в цьому випадку структурний розрив частково має інформаційно-маркетингову природу. Якщо відповідні логістичні можливості фактично існують, але недостатньо конкретно представлені клієнту, підприємство не повністю капіталізує їх у ціннісній пропозиції. Для B2B-клієнта інформація про строк доставки критичної деталі або режим роботи сервісу може мати більший вплив на рішення, ніж загальне твердження про налагоджену логістику.

Інша конфігурація характерна для «Тайтен Машинері Україна». Функціональний індекс становить 85,7 %, сервісно-логістичний - 100,0 %, тоді як дистанційно-цифровий - 50,0 %. Максимальний структурний розрив дорівнює 50,0 в.п. У цьому випадку відкрито представлена конкурентна модель значно

сильніше акцентує фізичну доступність сервісу, складську інфраструктуру та післяпродажну підтримку. Компанія офіційно наводить 19 представництв зі складами й сервісними майстернями, близько 200 працівників та 50 професійно обладнаних сервісних автомобілів. Окремий канал запасних частин містить 17 922 найменування від 53 постачальників, а сервісна сторінка прямо декларує роботу 24/7 і виїзну діагностику та ремонт у полі. Відповідно, позиціонування «Тайтен Машинері Україна» у відкритому інформаційному просторі значною мірою ґрунтується на матеріальній доказовості сервісу: кількості точок, автомобілів, інженерів, складів та деталей. Для клієнта це створює зрозумілий сигнал про можливість фізичного виконання сервісної обіцянки.

Водночас менш виражена порівняно з двома John Deere-орієнтованими операторами частка відкрито підтверджених інструментів віддаленої сервісної діагностики формує потенційний напрям подальшого розвитку. У міру поширення підключеної техніки фізична мережа може отримувати додатковий конкурентний ефект, якщо до неї буде глибше інтегрований дистанційний аналіз стану машин.

Найбільш рівномірний профіль за обраною системою відкритих ознак отримано для «Агротек»: по 100 % у трьох узагальнених блоках. Такий результат необхідно трактувати дуже обережно. Він не означає, що підприємство об'єктивно перевершує конкурентів за всіма характеристиками. Значення лише свідчить, що кожна із включених у дослідження функцій прямо представлена на офіційних ресурсах. Компанія декларує сервісне обслуговування понад 12 тис. одиниць техніки в режимі 24/7, FarmSight, дистанційну діагностику, навчання користувачів, постачання оригінальних запасних частин та інші компоненти післяпродажної взаємодії. Саме поєднання цих елементів формує найбільш повно описану у відкритих джерелах сервісну модель серед досліджуваних підприємств.

Для візуального узагальнення сформованих профілів доцільно зіставити цифрову й логістичну складові, використавши функціональну насиченість як третій вимір. Таке представлення дозволяє побачити не рейтинг підприємств, а напрям концентрації їхньої конкурентної спроможності.

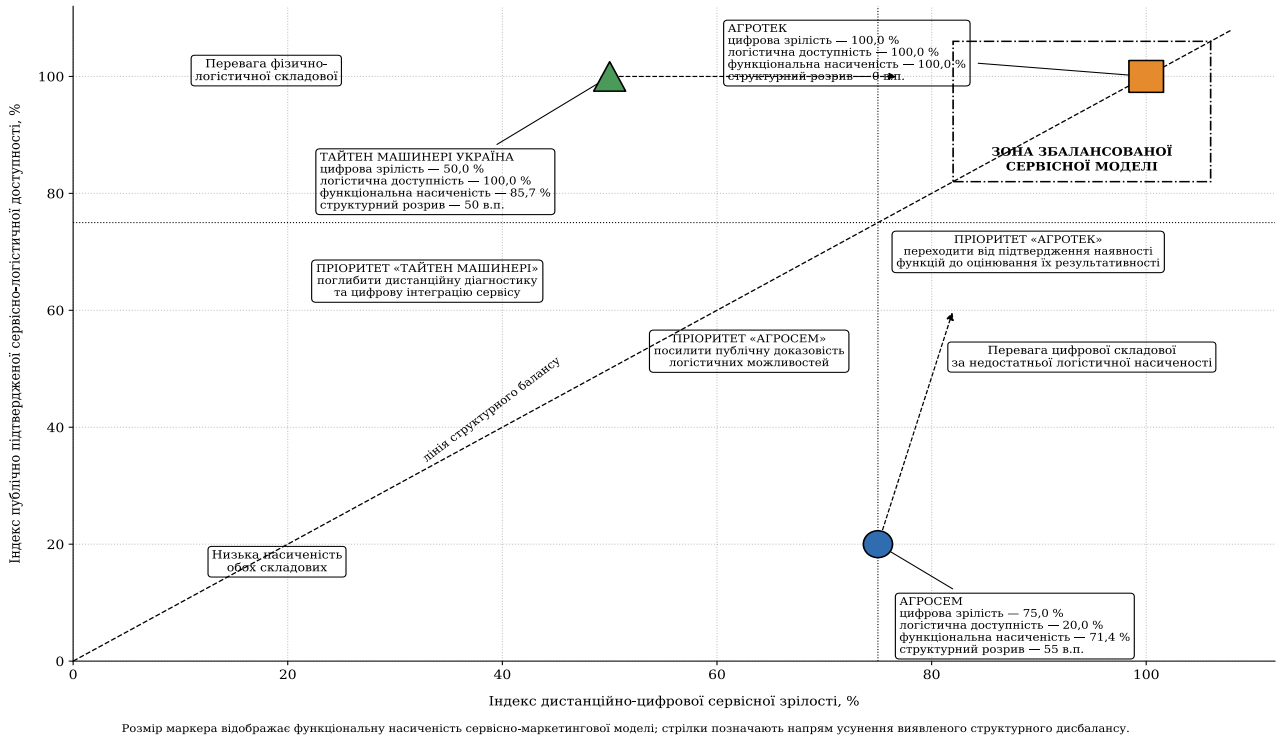


Рис. 2.8. Карта конкурентних профілів підприємств за цифровою, сервісно-логістичною та функціональною насиченістю сервісної моделі

Джерело: розроблено автором за результатами розрахунків табл. 2.9–2.14 та даними [116–118].

Положення підприємств на рис. 2.8 показує, що конкурентне середовище технічного сервісу характеризується не стільки наявністю єдиного універсального лідера, скільки різними траєкторіями формування клієнтської цінності. Профіль «Тайтен Машинері Україна» має протилежний характер. Компанія демонструє максимально насичену логістичну складову та значну функціональність, тоді як її відкрита цифрова сервісна модель виглядає менш глибоко інтегрованою у дистанційну діагностику. Тому потенційним напрямом посилення конкурентної позиції є поєднання вже сформованої фізичної інфраструктури з більш глибоким цифровим контуром. «Агротек» за прийнятою системою відкритих ознак знаходиться в зоні високої насиченості обох складових. Його конкурентна модель найбільше відповідає логіці інтегрованого сервісного супроводу - від цифрового підключення техніки до фізичного виконання ремонту та забезпечення деталями. Однак саме для такої конфігурації

особливо важливо на наступному етапі перевіряти не наявність інструментів, а фактичну результативність їх використання.

Проведене оцінювання дозволяє уточнити зміст маркетингової позиції підприємства на ринку технічного сервісу. Вона формується не лише через впізнаваність бренду або ширину продуктової пропозиції. Клієнт фактично оцінює здатність підприємства забезпечити безперервність експлуатації техніки, а ця здатність залежить від поєднання фізичного сервісу, цифрової діагностики, логістики запасних частин, компетентності персоналу та інформаційної взаємодії.

Отже, конкурентну позицію сервісного оператора доцільно розглядати як результат конфігурації взаємодоповнюючих спроможностей, а не як суму незалежних характеристик. Саме це пояснює, чому однакове збільшення окремого ресурсу може давати різний ринковий ефект. Додатковий склад має обмежену цінність без системи прогнозування запасів; телематика - без інженерної реакції; мобільний сервіс - без необхідної деталі; маркетингова комунікація - без фактичної здатності виконати обіцянку.

Виявлені відмінності також підтверджують сформульоване у першому розділі положення щодо конфігурації конкурентних переваг. Для одного підприємства ядром такої конфігурації може бути цифрово-сервісна інтеграція, для іншого - масштаб фізичної мережі, для третього - збалансоване поєднання декількох компонентів. Відповідно, стратегічне рішення не повинно полягати в механічному копіюванні сильнішого конкурента. Це особливо важливо для переходу до подальшої діагностики. Якщо підприємство має високий рівень сервісної компетентності, але недостатньо трансформує її у клієнтське сприйняття, необхідним є один тип стратегічного втручання. Якщо головне обмеження виникає у логістиці або цифровій взаємодії - інший. Однакова інтегральна оцінка в таких ситуаціях приховуватиме принципово різні причини конкурентного результату. Проведене дослідження показало, що відкрито представлені сервісні моделі основних операторів уже містять ознаки переходу від традиційного післяпродажного ремонту до системного управління життєвим циклом клієнта і техніки. До конкурентної пропозиції включаються телематика,

дистанційна діагностика, навчання, мобільний сервіс, електронні каталоги, цілодобова підтримка та інтегроване забезпечення запасними частинами.

2.3. Методичний підхід до комплексної діагностики передумов формування маркетингової конкурентної стратегії

Результати аналізу показують, що оцінювання конкурентної позиції підприємства технічного сервісу за одним або декількома узагальненими ринковими показниками має суттєві обмеження. Підприємство може володіти розвиненою сервісною мережею, але поступатися конкурентам за цифровими каналами взаємодії; мати високий рівень технічної компетентності, проте недостатньо використовувати його у формуванні клієнтської цінності; демонструвати високу маркетингову активність за одночасної недостатньої логістичної готовності до оперативного виконання сервісної обіцянки. За таких умов саме середнє або інтегральне значення конкурентоспроможності не завжди дає достатню основу для вибору маркетингової конкурентної стратегії.

У науковій літературі сформувався значний спектр підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. А. Суханова наголошує на необхідності врахування специфіки конкурентного середовища та поєднання параметричних, індикаторних і стратегічних методів [120]. В. Базилюк та К. Базилюк пропонують інтегральне оцінювання конкурентного потенціалу за окремими функціональними складовими [121], а О. Чатченко та І. Ворохоб обґрунтовують використання інтегрального підходу для узагальнення різнорідної системи показників [122]. Комплексне поєднання стратегічної та інтегральної діагностики також використовується у працях С. Довбні та К. Красіної [123].

Водночас застосування універсального набору показників до підприємств різних видів економічної діяльності є дискусійним. В. Яремич, розробляючи полікритеріальну модель діагностики конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі, прямо пов'язує склад індикаторів зі специфікою конкретного ринку [124]. Це положення має принципове значення і для ринку технічного сервісу, де результат діяльності визначається не тільки ринковими або

фінансовими параметрами, а й швидкістю реагування на звернення, доступністю запасних частин, здатністю проводити дистанційну діагностику, мобільністю сервісних бригад та можливістю мінімізувати простій техніки клієнта.

Тому в межах дослідження пропонується перейти від традиційної оцінки конкурентоспроможності до комплексної діагностики маркетингової конкурентної спроможності підприємства технічного сервісу. Принципова відмінність такого підходу полягає у тому, що кінцевим результатом має бути не лише визначення узагальненого рівня конкурентної спроможності. Діагностика повинна одночасно показувати її внутрішню структуру, ступінь збалансованості окремих складових, найбільш критичне обмеження, величину структурного розриву та резерв подальшого розвитку.

Саме такий підхід дозволяє перетворити оцінювання з констатувального інструменту на основу для прийняття стратегічних рішень. Схожа логіка простежується у сучасних роботах, де інтегральний індекс доповнюється індикаторами раннього попередження та використовується не лише для фіксації поточного стану, а й для своєчасного виявлення проблемних зон [126].

У формалізованому вигляді маркетингову конкурентну спроможність (МКС_і) і-го підприємства пропонується представити як функцію п'яти взаємопов'язаних діагностичних складових:

$$\text{МКС}_i = f(\text{РКП}_i, \text{СС}_i, \text{МС}_i, \text{КЦ}_i, \text{АД}_i), \quad (2.1)$$

де: (РКП_i) – ринково-конкурентна позиція і-го підприємства;

(СС_i) – його сервісна спроможність;

(МС_i) – маркетингова спроможність;

(КЦ_i) – спроможність створювати клієнтську цінність;

(АД_i) – адаптивність підприємства до змін конкурентного та технологічного середовища.

Запропонована структура не ототожнює маркетингову конкурентну спроможність із маркетинговою діяльністю у вузькому розумінні. Маркетинг у цьому випадку виконує інтегруючу функцію: саме через розуміння клієнтської проблеми технічні, сервісні, логістичні, цифрові та комунікаційні ресурси підприємства трансформуються в ціннісну пропозицію. Тому висока сервісна

компетентність без її відповідного ринкового позиціонування або без забезпечення доступності для клієнта не може розглядатися як повністю реалізована конкурентна перевага. Значення маркетингової діяльності для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації пропозиції до потреб споживача підкреслюється й у сучасних українських дослідженнях [125].

Архітектура запропонованого методичного підходу передбачає послідовний перехід від первинних даних до п'яти часткових діагностичних профілів, після чого визначаються інтегральний рівень спроможності, її збалансованість, критичне обмеження, структурний розрив і резерв розвитку. Відповідну логіку наведено на рис. 2.9.

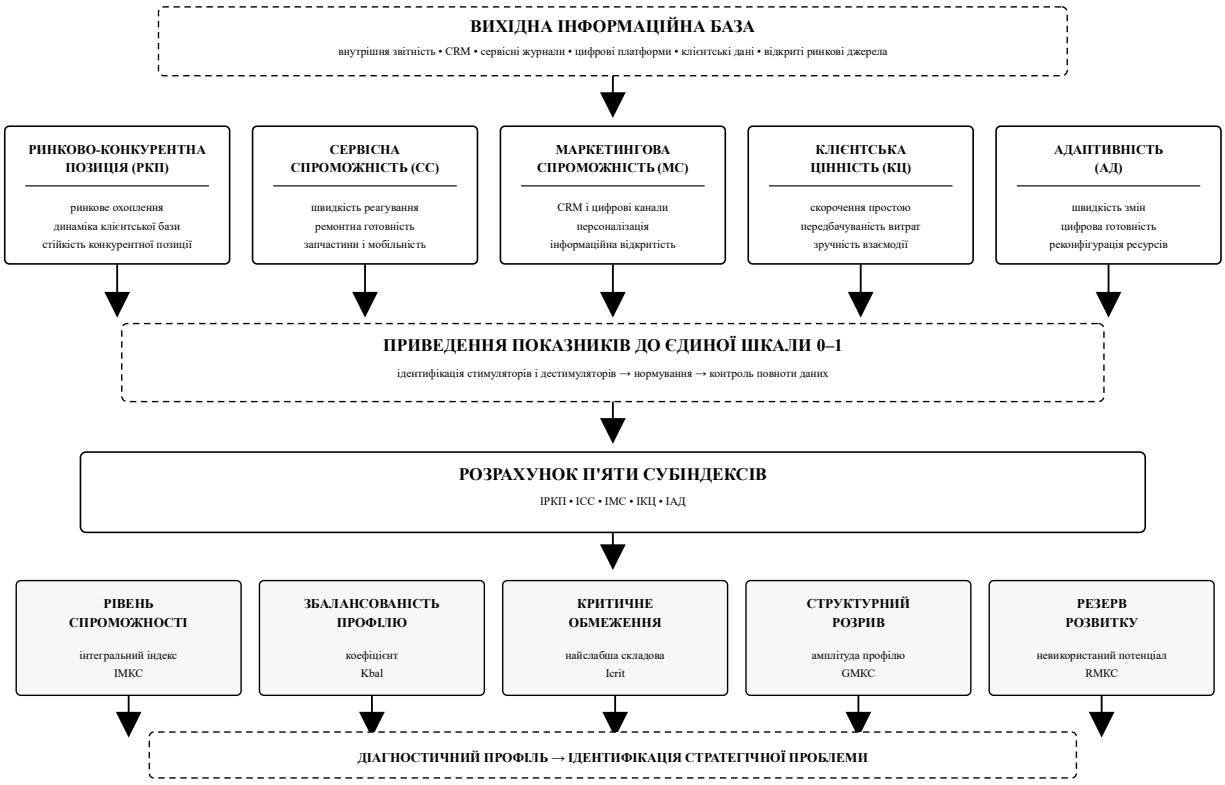


Рис. 2.9. Архітектура комплексної діагностики маркетингової конкурентної спроможності підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

Такий порядок розрахунків має важливу перевагу. Підсумкова оцінка не втрачає інформацію про те, за рахунок чого саме сформовано її значення. Наприклад, два підприємства можуть отримати однаковий інтегральний показник 0,70, але перше матиме п'ять відносно рівномірних складових, тоді як

друге - надзвичайно сильну сервісну і ринкову позицію за одночасно слабкої маркетингової або адаптивної спроможності. Для вибору стратегії такі профілі не є еквівалентними.

Першим етапом реалізації методичного підходу є формування інформаційної матриці первинних показників:

$$X = [x_{ijk}];\ \ i = \overline{1,n},;\ j = \overline{1,m_k},;\ k = \overline{1,5}, \tag{2.2}$$

де (x_{ijk}) – фактичне значення j-го показника k-ї складової для і-го підприємства;

(n) – кількість підприємств, що порівнюються;

(m_k) – кількість первинних показників у межах k-ї складової;

(k) – номер діагностичного блоку.

У запропонованій моделі передбачено 30 первинних індикаторів – по шість для кожного з п'яти блоків. Така кількість, з одного боку, дозволяє охопити основні аспекти конкурентної спроможності, а з іншого – не створює надмірної деталізації, за якої інтегральна оцінка стає інформаційно перевантаженою.

Таблиця 2.15

Система первинних показників комплексної діагностики маркетингової конкурентної спроможності підприємства технічного сервісу

Код	**Показник**	**Одиниця виміру**	**Тип**
РКП1	Частка клієнтів підприємства у сформованій порівняльній вибірці	%	С
РКП2	Темп приросту активної клієнтської бази	%	С
РКП3	Коефіцієнт утримання клієнтів	%	С
РКП4	Територіальне охоплення сервісної діяльності	од. територій / пунктів	С
РКП5	Частка повторних сервісних звернень від постійних клієнтів	%	С
РКП6	Темп приросту сервісних замовлень	%	С
СС1	Середній час первинного реагування на звернення	год	Д
СС2	Середня тривалість відновлення працездатності техніки	год	Д
СС3	Частка звернень, виконаних у погоджений строк	%	С
СС4	Коефіцієнт забезпечення необхідними запасними частинами з першого звернення	%	С
СС5	Частка звернень, що можуть бути забезпечені мобільним сервісом	%	С
СС6	Частка несправностей, щодо яких доступна дистанційна діагностика	%	С

Продовження таблиці 2.15

МС1	Частка клієнтів із повним профілем у CRM	%	С

МС2	Частка цифрових звернень у загальній кількості контактів	%	С
МС3	Частка персоналізованих сервісних пропозицій	%	С
МС4	Коефіцієнт конверсії сервісних пропозицій у замовлення	%	С
МС5	Частка клієнтів, охоплених регулярними післясервісними комунікаціями	%	С
МС6	Частка сервісних послуг, для яких умови та порядок отримання представлені у цифрових каналах	%	С
КЦ1	Середнє скорочення простою порівняно з базовим / нормативним сценарієм	%	С
КЦ2	Частка замовлень без повторного виїзду через неповну діагностику або відсутність деталей	%	С
КЦ3	Частка клієнтів, яким доступний прогноз строку й вартості обслуговування до початку робіт	%	С
КЦ4	Частка комплексно закритих звернень у межах одного сервісного циклу	%	С
КЦ5	Індекс задоволеності сервісом*	0–100	С
КЦ6	Частка клієнтів, які повторно обрали підприємство для сервісного обслуговування	%	С
АД1	Частка техніки клієнтів, інтегрованої з цифровими системами моніторингу	%	С
АД2	Частка сервісного персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації протягом року	%	С
АД3	Частка брендів / технологічних платформ, за якими підприємство має підтверджену сервісну компетентність	%	С
АД4	Середній час упровадження нової сервісної технології або процедури	міс.	Д
АД5	Частка сервісних процесів, для яких можливе оперативне цифрове перепланування	%	С
АД6	Частка інвестицій у цифровізацію, навчання та сервісне оснащення у загальних інвестиціях у розвиток	%	С

*Примітка: С – показник-стимулятор, збільшення якого характеризує покращення відповідної складової; Д – показник-дестимулятор, зниження якого є позитивною зміною. *Показник КЦ5 використовується за наявності фактичного опитування клієнтів; за його відсутності він не повинен замінюватися умовною експертною оцінкою.*

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [120–126].

Особливістю запропонованої системи є поєднання трьох типів інформації. Перша група формується безпосередньо із сервісного обліку – це час реагування, тривалість ремонту, повторні виїзди, забезпеченість деталями. Друга може бути отримана з CRM і цифрових систем – частота повторних звернень, повнота клієнтських профілів, цифрові контакти, дистанційна діагностика. Третя характеризує ринкову й адаптивну сторону діяльності – територіальне охоплення, розвиток клієнтської бази, навчання персоналу, інвестиції у сервісні технології.

Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли конкурентоспроможність оцінюється переважно за бухгалтерськими коефіцієнтами. Фінансовий результат залишається важливим наслідком діяльності підприємства, однак сам по собі не пояснює, чому клієнт обирає конкретного сервісного оператора і наскільки стійкою буде ця перевага в майбутньому. Для підприємства технічного сервісу значна частина конкурентної спроможності формується у процесах, які передують фінансовому результату: швидкості реакції, доступності інженера, точності діагностики, наявності запасної частини та здатності мінімізувати простій.

Окремо слід пояснити включення до моделі клієнтської цінності як самостійної складової. Показники сервісної спроможності характеризують те, що підприємство здатне виконати, тоді як показники клієнтської цінності відображають, який результат від цього отримує клієнт. Наприклад, наявність мобільної бригади є характеристикою сервісного ресурсу, а скорочення простою техніки – результатом його використання. Змішування цих двох рівнів в одному індексі ускладнювало б подальшу ідентифікацію причин конкурентних проблем.

Аналогічно маркетингову спроможність відокремлено від ринково-конкурентної позиції. РКП характеризує фактичне місце підприємства у конкурентному полі, тоді як МС – здатність підтримувати взаємодію з клієнтом, накопичувати інформацію про нього, персоналізувати пропозицію та перетворювати сервісні переваги на зрозумілу ринкову цінність. Тобто ринкова позиція є значною мірою результатною характеристикою, а маркетингова спроможність – внутрішньою здатністю підприємства цей результат формувати та підтримувати.

Адаптивність, своєю чергою, необхідна для врахування динамічного характеру конкурентоспроможності. Положення підприємства не може розглядатися як незмінне: поява нових поколінь машин, дистанційної діагностики, телематичних систем, зміна структури машинного парку й поведінки клієнтів здатні швидко зменшити цінність тих ресурсів, які раніше формували конкурентну перевагу. Динамічний характер конкурентної позиції та

необхідність її регулярної переоцінки відзначається й у методичних дослідженнях конкурентоспроможності [120; 124].

Другий етап методики полягає у приведенні первинних показників до зіставного безрозмірного вигляду. Необхідність нормування обумовлена різною розмірністю вхідних даних: години, відсотки, кількість точок, місяці тощо не можуть бути безпосередньо агреговані в один індекс. Практика інтегрального оцінювання також передбачає попереднє приведення різнорідних показників до єдиної шкали [121; 122; 126].

Для показників-стимуляторів пропонується застосовувати мінімаксне нормування:

$$z_{ijk}^{S} = \frac{x_{ijk} - x_{jk}^{min}}{x_{jk}^{max} - x_{jk}^{min}}, \quad (2.3)$$

де $\left(z_{ijk}^{S}\right)$ – нормоване значення показника-стимулятора;

$\left(x_{ijk}\right)$ – фактичне значення показника;

$\left(x_{jk}^{min}\right), \left(x_{jk}^{max}\right)$ – відповідно мінімальне та максимальне значення j-го показника k-ї складової у порівняльній сукупності.

Для показників-дестимуляторів використовується зворотна форма:

$$z_{ijk}^{D} = \frac{x_{jk}^{max} - x_{ijk}}{x_{jk}^{max} - x_{jk}^{min}}. \quad (2.4)$$

Після такого перетворення кожне значення знаходиться у межах:

$$0 \leq z_{ijk} \leq 1, \quad (2.5)$$

причому наближення до 1 завжди означає кращий діагностичний результат, незалежно від початкової економічної спрямованості показника.

Вибір мінімаксного нормування у цьому випадку зумовлений не лише простотою розрахунку. Воно зберігає фактичне положення підприємства відносно найслабшого та найсильнішого значення у вибірці, що відповідає порівняльній природі конкурентної діагностики. Якщо, наприклад, середній час реагування трьох операторів становить 2, 5 і 8 годин, методика повинна показувати не абсолютне значення п'яти годин саме по собі, а його місце відносно конкурентного діапазону.

Водночас використання фактичних мінімумів і максимумів створює залежність результату від складу вибірки. Тому у практичному застосуванні запропонованої методики доцільно розрізняти два режими нормування. Порівняльний режим передбачає використання (x^{min}) і (x^{max}) за сукупністю конкурентів. Цільовий режим використовує встановлений підприємством або галузево обґрунтований еталон. Другий варіант є особливо корисним для динамічного моніторингу одного підприємства, оскільки зміна складу конкурентів у такому разі не змінює саму шкалу оцінювання.

Якщо значення певного показника не може бути отримане з відкритих джерел, воно не повинно замінюватися довільною експертною оцінкою. Для повної управлінської реалізації методики потрібні дані внутрішнього сервісного обліку, CRM і цифрових платформ. У дисертаційній апробації за відсутності доступу до таких даних доцільно використовувати відкритий контур діагностики, що включає лише підтверджені порівнянні показники, а результати трактувати як апробаційні. Такий підхід дозволяє уникнути штучного підвищення точності розрахунків за рахунок неперевірених вихідних значень.

Отже, на початковому етапі комплексної діагностики формується не один індекс, а структурована інформаційна база, що описує п'ять різних сторін маркетингової конкурентної спроможності підприємства. Наступним кроком є визначення ваг показників усередині кожного діагностичного блоку та розрахунок п'яти субіндексів ($I_{\text{РКП}}$), ($I_{\text{СС}}$), ($I_{\text{МС}}$), ($I_{\text{КЦ}}$) та ($I_{\text{АД}}$). Саме їх співвідношення надалі дозволить перейти від оцінювання рівня конкурентної спроможності до виявлення її внутрішньої збалансованості та критичних обмежень.

Наступним етапом після нормування показників є визначення способу їх агрегування всередині кожної діагностичної складової. Саме на цьому етапі виникає одна з найбільш дискусійних проблем інтегрального оцінювання - вибір вагових коефіцієнтів. У наукових дослідженнях для цього використовуються експертне ранжування, аналітичні ієрархії, статистичні методи, ентропійне оцінювання, коефіцієнти варіації та комбіновані підходи.

Зокрема, В. Базилюк і К. Базилюк у методиці оцінювання конкурентного потенціалу використовують експертне ранжування факторів [121], тоді як сучасні методичні розробки дедалі частіше поєднують нормалізовані показники з ваговими коефіцієнтами та подальшим визначенням стратегічного розриву [127]. У дослідженнях конкурентоспроможності підприємств цифрових видів діяльності також наголошується, що вагування повинно бути підпорядковане галузевій специфіці та логіці самого діагностичного циклу [128].

Для запропонованої методики на базовому етапі недоцільно використовувати умовні експертні ваги. Проведення експертного оцінювання потребувало б окремої вибірки фахівців, опису їхньої компетентності, процедури анкетування, перевірки узгодженості суджень і статистичного обґрунтування одержаних результатів. За відсутності такого масиву даних присвоєння окремому показнику ваги, наприклад 0,22 замість 0,14, створювало б лише зовнішню математичну точність.

Для k-го діагностичного блоку повинна виконуватися умова:

$$\sum_{j=1}^{m_k} w_{jk} = 1, \tag{2.6}$$

де (w_{jk}) – ваговий коефіцієнт j-го показника k-ї складової;

(m_k) – кількість показників, включених до відповідного блоку.

Оскільки в запропонованій системі кожна складова містить шість первинних показників, базове значення ваги становить:

$$w_{jk} = \frac{1}{m_k} = \frac{1}{6} = 0{,}1667. \tag{2.7}$$

Таке рішення має декілька методичних переваг. По-перше, воно не надає прихованої переваги показникам, вагомість яких не підтверджена емпірично. Якщо ж незначна зміна коефіцієнтів радикально змінює позицію підприємства, це, навпаки, означатиме, що інтегральний результат є нестійким і потребує обережнішої інтерпретації.

Розподіл ваг у базовій моделі наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Базова система вагування первинних показників комплексної діагностики маркетингової конкурентної спроможності

Діагностична складова	Кількість показників, од.	Вага одного показника	Сума ваг у межах складової
Ринково-конкурентна позиція (РКП)	6	0,1667	1,0000
Сервісна спроможність (СС)	6	0,1667	1,0000

Продовження таблиці 2.16

Маркетингова спроможність (МС)	6	0,1667	1,0000
Клієнтська цінність (КЦ)	6	0,1667	1,0000
Адаптивність (АД)	6	0,1667	1,0000
Разом	30	–	5,0000*

Джерело: розроблено автором.

Подальше агрегування здійснюється окремо для кожної складової. У загальному вигляді субіндекс k-ї складової маркетингової конкурентної спроможності і-го підприємства визначається:

$$I_{ki} = \sum_{j=1}^{m_k} w_{jk}\, z_{ijk}, \tag{2.8}$$

де (I_{ki}) – субіндекс k-ї складової для і-го підприємства;

(w_{jk}) – вага j-го показника;

(z_{ijk}) – його нормоване значення.

Оскільки ($0 \le z_{ijk} \le 1$) та сума ваг дорівнює одиниці, значення кожного субіндексу також перебуває в межах: $0 \le I_{ki} \le 1$. У практичному відношенні це означає, що всі п'ять складових оцінюються в єдиній шкалі, де значення, близьке до 1, характеризує сильну спроможність за відповідним напрямом, а наближення до 0 сигналізує про істотне відставання від порівняльного або цільового рівня.

Для ринково-конкурентної позиції формула набуває вигляду:

$$I_{\text{РКП}_i} \sum_{j=1}^{6} w_{j,\text{РКП}}\, z_{ij,\text{РКП}}\, \frac{1}{6} \sum_{j=1}^{6} z_{ij,\text{РКП}}. \tag{2.9}$$

Зміст ($I_{\text{РКП}}$) полягає у визначенні того, наскільки стійким є фактичне становище підприємства у конкурентному середовищі. При цьому індекс не зводиться лише до умовної «частки ринку». До нього включено динаміку клієнтської бази, утримання клієнтів, повторні звернення, територіальне охоплення і приріст сервісних замовлень. За такої побудови сильна позиція

означає не просто великий масштаб підприємства, а здатність підтримувати та розширювати фактичну присутність на ринку.

Субіндекс сервісної спроможності визначається:

$$I_{\text{СС}_i} \sum_{j=1}^{6} w_{j,\text{СС}}\, z_{ij,\text{СС}} \frac{1}{6} \sum_{j=1}^{6} z_{ij,\text{СС}}. \quad (2.10)$$

Наприклад, наявність великої кількості сервісних автомобілів сама по собі ще не гарантує високого ($I_{\text{СС}}$). Якщо при цьому підприємство має тривалий час реагування або значну частку повторних виїздів через відсутність необхідних деталей, загальна оцінка сервісної спроможності буде нижчою. Таким чином, запропонований індекс поєднує наявність сервісного ресурсу з результативністю його використання.

Субіндекс маркетингової спроможності розраховується:

$$I_{\text{МС}_i} \sum_{j=1}^{6} w_{j,\text{МС}}\, z_{ij,\text{МС}} \frac{1}{6} \sum_{j=1}^{6} z_{ij,\text{МС}}. \quad (2.11)$$

Такий підхід принципово відрізняється від оцінювання маркетингової активності через рекламні витрати або кількість публікацій у цифрових каналах. Для B2B-ринку технічного сервісу інтенсивність комунікації не є самостійною цінністю. Важливішим є те, наскільки підприємство знає структуру клієнтської бази, може ідентифікувати потенційну потребу, запропонувати релевантне сервісне рішення та підтримувати зв'язок після виконання робіт.

Субіндекс клієнтської цінності визначається:

$$I_{\text{КЦ}_i} \sum_{j=1}^{6} w_{j,\text{КЦ}}\, z_{ij,\text{КЦ}} \frac{1}{6} \sum_{j=1}^{6} z_{ij,\text{КЦ}}. \quad (2.12)$$

Ця складова переводить оцінювання із внутрішнього погляду підприємства на результат, який отримує клієнт. Саме тут у методику включено скорочення простою, зменшення потреби у повторних виїздах, прогнозованість строку й вартості ремонту, комплексність закриття звернення, задоволеність і повторний вибір сервісного оператора.

Введення ($I_{\text{КЦ}}$) як окремої складової дозволяє уникнути поширеної методичної помилки, коли наявність ресурсу автоматично прирівнюється до цінності. Наприклад, дистанційна діагностика є елементом сервісної

спроможності, але її цінність для клієнта виникає лише тоді, коли вона фактично зменшує час пошуку несправності або скорочує простій. Так само великий склад запасних частин створює клієнтську цінність не через сам фізичний запас, а через підвищення ймовірності отримати необхідну деталь без додаткового очікування.

П'ята складова - адаптивність - визначається:

$$I_{\text{АД}_i} \sum_{j=1}^{6} w_{j,\text{АД}}\, z_{ij,\text{АД}}\, \frac{1}{6} \sum_{j=1}^{6} z_{ij,\text{АД}}. \quad (2.13)$$

Її введення обумовлено тим, що поточна сильна конкурентна позиція не гарантує її збереження. Зміна поколінь техніки, поширення телематики, ускладнення електронних систем машин, поява нових брендів, зміна географії клієнтської бази або порушення логістики запасних частин можуть досить швидко знецінити частину сформованих компетентностей.

Тому ($I_{\text{АД}}$) характеризує здатність не лише працювати ефективно сьогодні, а й реконфігурувати сервісну модель відповідно до нових умов. У цьому сенсі показник пов'язаний із динамічним трактуванням конкурентоспроможності, де стратегічний потенціал визначається не тільки наявними ресурсами, але й можливістю їх переорієнтації та розвитку. Сучасний підхід до оцінювання стратегічного потенціалу також передбачає поєднання ресурсної, компетентнісної та результативної логіки з ідентифікацією стратегічного розриву [127].

Після розрахунку п'яти субіндексів діагностичний стан і-го підприємства може бути представлений вектором:

$$\mathbf{P_i}\left(I_{\text{РКП}_i}; I_{\text{СС}_i}; I_{\text{МС}_i}; I_{\text{КЦ}_i}; I_{\text{АД}_i}\right). \quad (2.14)$$

Вектор (\mathbf{P_i}) є одним із ключових елементів запропонованої методики. На відміну від інтегрального числа, він зберігає внутрішню структуру маркетингової конкурентної спроможності. Саме тому на цьому етапі не слід поспішати з агрегуванням п'яти субіндексів у загальний показник.

Наприклад, умовний профіль $\mathbf{P_A} = (0{,}72; ,0{,}84; ,0{,}58; ,0{,}76; ,0{,}63)$ означатиме зовсім іншу управлінську ситуацію, ніж $\mathbf{P_B} = (0{,}72; ,0{,}62; ,0{,}83; ,0{,}55; ,0{,}81)$, хоча середні значення двох профілів можуть бути близькими. У першому випадку основне обмеження пов'язане з маркетинговою

спроможністю, у другому - з клієнтською цінністю. Відповідно, однакова інтегральна оцінка не повинна приводити до однакового стратегічного рішення.

Наведені числові вектори використовуються лише як ілюстрація властивостей методики, а не як фактичні результати досліджуваних підприємств. Реальна апробація надалі здійснюватиметься виключно за показниками, для яких можливо сформувати підтверджену інформаційну базу.

Для практичної інтерпретації п'яти субіндексів доцільно використовувати єдину діагностичну шкалу. Оскільки всі значення нормовані в межах від 0 до 1, базовий рівноінтервальний поділ може бути представлений так.

Таблиця 2.17

Базова шкала інтерпретації субіндексів маркетингової конкурентної спроможності

Інтервал значень	**Діагностичний рівень**	**Економічна інтерпретація**
0,00–0,20	критичний	складова фактично не забезпечує необхідної конкурентної підтримки
0,21–0,40	низький	наявні окремі елементи спроможності, однак вони не формують стійкої переваги
0,41–0,60	нестійкий	складова сформована частково та має істотний резерв розвитку
0,61–0,80	достатній	складова переважно підтримує конкурентну позицію, але зберігаються окремі обмеження
0,81–1,00	сильний	складова є сформованим елементом конкурентної спроможності

Джерело: розроблено автором.

Рівноінтервальний поділ використовується саме як стартова інтерпретаційна шкала. Він не претендує на встановлення універсальних галузевих нормативів. Порогове значення 0,80 не означає, що підприємство з результатом 0,79 є принципово слабшим за підприємство з результатом 0,81. Шкала необхідна насамперед для групування результатів і виявлення зон, які потребують додаткової уваги.

У сучасних методичних розробках така логіка також отримує поширення: інтегральне оцінювання дедалі частіше використовується разом із пошуком

«вузьких місць», стратегічних розривів та індикаторів, які сигналізують про необхідність управлінського втручання [126–128].

Саме тому наступним етапом запропонованого підходу має бути не лише обчислення загального рівня маркетингової конкурентної спроможності, а оцінювання форми діагностичного профілю. П'ять однаково високих субіндексів і комбінація двох дуже високих та трьох низьких значень мають розглядатися як різні конкурентні ситуації навіть за однакового середнього результату.

Це обумовлює необхідність введення у методику ще чотирьох взаємопов'язаних характеристик: інтегрального індексу маркетингової конкурентної спроможності, коефіцієнта структурної збалансованості, індексу критичного обмеження та величини конкурентного розриву. Їх спільне використання дозволить відповісти вже не на одне, а на декілька управлінських питань: яким є загальний рівень спроможності; наскільки рівномірно він сформований; яка складова є найслабшою; наскільки великим є розрив між сильними та слабкими сторонами; який резерв розвитку залишається невикористаним.

Цей перехід є принциповим для подальшого вибору маркетингової конкурентної стратегії. Саме конфігурація п'яти субіндексів, а не лише їх середнє значення, повинна визначати характер стратегічного втручання.

Після визначення п'яти субіндексів наступним завданням є формування узагальненої характеристики маркетингової конкурентної спроможності підприємства. Однак зведення всіх результатів до одного інтегрального числа без додаткової оцінки внутрішньої структури профілю видається недостатнім. Воно дозволяє відповісти на питання про загальний рівень спроможності, але не показує, наскільки цей рівень є збалансованим і яка саме складова обмежує подальше зміцнення конкурентної позиції.

Подібна проблема характерна для значної частини інтегральних методик: агрегування полегшує міжоб'єктне порівняння, але одночасно зменшує інформацію про внутрішню структуру результату. Саме тому доцільним є поєднання інтегральної оцінки із системою додаткових діагностичних індикаторів, що дають змогу ідентифікувати ризикові або слабкі зони. Така логіка

відповідає сучасним підходам, у яких інтегральний індекс доповнюється індикаторами раннього попередження, пошуком «вузьких місць» та оцінюванням стратегічних розривів [126–128].

Першим узагальнюючим показником у запропонованій методиці є інтегральний індекс маркетингової конкурентної спроможності підприємства. Для його обчислення вводяться вагові коефіцієнти п'яти діагностичних складових (\alpha_k), для яких виконується умова:

$$\sum_{k=1}^{5} \alpha_k = 1, \qquad \alpha_k \geq 0. \tag{2.15}$$

Тоді інтегральний індекс маркетингової конкурентної спроможності і-го підприємства визначається:

$$I_{\text{МКС}_i} \alpha_1 I_{\text{РКП}_i} + \alpha_2 I_{\text{СС}_i} + \alpha_3 I_{\text{МС}_i} + \alpha_4 I_{\text{КЦ}_i} + \alpha_5 I_{\text{АД}_i}. \tag{2.16}$$

де $(\alpha_1, \dots, \alpha_5)$ – вагові коефіцієнти відповідно ринково-конкурентної позиції, сервісної спроможності, маркетингової спроможності, клієнтської цінності та адаптивності.

На базовому етапі апробації доцільно дотримуватися тієї самої логіки, що й під час агрегування первинних показників, тобто не вводити суб'єктивної переваги жодної зі складових за відсутності відповідного емпіричного обґрунтування. Тому базовий сценарій передбачає:

$$\alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = \alpha_4 = \alpha_5 \frac{1}{5} 0{,}20. \tag{2.17}$$

За такої конфігурації (I_{МКС}) фактично характеризує середній рівень сформованості п'яти взаємопов'язаних спроможностей. Проте рівність ваг не означає твердження про їхню однакову стратегічну важливість за будь-яких умов. Вона використовується як нейтральна базова модель, відносно якої надалі проводиться аналіз чутливості.

Принципова особливість запропонованого підходу полягає у тому, що на цьому розрахунок не завершується. Однаковий інтегральний рівень може бути сформований принципово різними профілями. Саме тому поряд із (I_{МКС}) пропонується оцінювати ступінь структурної збалансованості маркетингової конкурентної спроможності.

Для цього спочатку визначається середнє значення п'яти субіндексів:

$$\bar{I}_i = \frac{I_{\text{РКП}_i} + I_{\text{СС}_i} + I_{\text{МС}_i} + I_{\text{КЦ}_i} + I_{\text{АД}_i}}{5}. \quad (2.18)$$

У базовій рівноваговій моделі $\left(\bar{I}_i = I_{\text{МКС}_i}\right)$, однак окреме позначення середнього необхідне для оцінювання варіації складових.

Стандартне відхилення діагностичного профілю визначається:

$$\sigma_i = \sqrt{\frac{\sum_{k=1}^{5}(I_{ki} - \bar{I}_i)^2}{5}}. \quad (2.19)$$

Саме по собі стандартне відхилення недостатньо зручне для порівняння підприємств, оскільки його економічний зміст залежить від середнього рівня показників. Тому наступним кроком визначається коефіцієнт варіації профілю:

$$CV_i = \frac{\sigma_i}{\bar{I}_i}. \quad (2.20)$$

Чим більшим є (CV_i), тим сильніше окремі складові маркетингової конкурентної спроможності відхиляються від середнього рівня підприємства.

Для переведення цієї характеристики у більш зручну шкалу (0–1) пропонується авторський коефіцієнт структурної збалансованості:

$$K_{bal_i} \frac{1}{1 + CV_i}. \quad (2.21)$$

Такий функціональний вигляд має декілька переваг. Якщо всі п'ять субіндексів однакові, тоді $(\sigma_i = 0), (CV_i = 0)$, а отже: $K_{bal_i} = 1$. У міру збільшення нерівномірності профілю коефіцієнт плавно знижується, але ніколи не набуває від'ємного значення. Отже: $0 < K_{bal_i} \leq 1$. Економічний зміст цього показника полягає в оцінюванні не сили окремих спроможностей, а узгодженості їх розвитку. Наприклад, підприємство може мати винятково сильний сервісний блок і високу ринкову позицію, але одночасно низький рівень маркетингової взаємодії та недостатню адаптивність. Інтегральний показник частково приховає такий дисбаланс, тоді як (K_{bal}) дозволить його виявити.

Наступним елементом діагностики є визначення критичного обмеження маркетингової конкурентної спроможності:

$$I_{crit_i} \min\left\{I_{\text{РКП}_i}; I_{\text{СС}_i}; I_{\text{МС}_i}; I_{\text{КЦ}_i}; I_{\text{АД}_i}\right\}. \quad (2.22)$$

Цей показник відображає найнижчу з п'яти складових і фактично реалізує принцип «найслабшої ланки». Його включення до методики є особливо важливим для підприємств технічного сервісу, де недостатність одного компоненту може суттєво знизити результативність усієї сервісної системи.

Наприклад, висока маркетингова спроможність не компенсує неможливості своєчасно забезпечити клієнта необхідною запасною частиною. Так само висока сервісна компетентність матиме обмежений ринковий ефект, якщо підприємство недостатньо підтримує взаємодію з клієнтом або не здатне адаптуватися до нових технологічних платформ. Саме тому мінімальний субіндекс має самостійне діагностичне значення.

Для кількісного вимірювання внутрішньої нерівномірності вводиться також структурний розрив маркетингової конкурентної спроможності:

$$G_{\text{МКС}_i} \max_k(I_{ki}) \min_k(I_{ki}). \tag{2.23}$$

Значення $(G_{\text{МКС}} = 0)$ означає абсолютно рівномірний профіль, тоді як збільшення показника свідчить про поглиблення розриву між найбільш і найменш розвиненою складовими.

На відміну від (K_{bal}), який враховує відхилення всіх п'яти складових від середнього рівня, $(G_{\text{МКС}})$ концентрується на амплітуді між двома крайніми значеннями. Саме тому показники не дублюють один одного. Можлива ситуація, коли підприємство має один різко низький субіндекс при чотирьох близьких високих значеннях. Тоді структурний розрив буде значним, але загальний коефіцієнт варіації залишатиметься помірним. Для стратегічної діагностики така ситуація є важливою, оскільки сигналізує про локальне, але потенційно критичне обмеження.

Наступною характеристикою є резерв розвитку. Для кожної окремої складової він визначається як відстань від фактичного результату до верхньої межі нормованої шкали:

$$R_{ki} = 1 - I_{ki}. \tag{2.24}$$

Таким чином, чим нижчим є відповідний субіндекс, тим більшим залишається потенційний резерв його розвитку.

Загальний резерв маркетингової конкурентної спроможності визначається:

$$R_{\text{МКС}_i} \sum_{k=1}^{5} \alpha_k \, (1 - I_{ki}). \quad (2.25)$$

За умови $(\sum \alpha_k = 1)$ справедливим є співвідношення: $R_{\text{МКС}_i} = 1 - I_{\text{МКС}_i}$. Тому загальний резерв не розглядається як статистично незалежний від інтегрального індексу показник. Його основна перевага полягає в іншому: представлення результату у категорії невикористаного потенціалу є зручнішим для постановки управлінських завдань. Ще більшого значення набуває вектор часткових резервів ((R_{РКП};R_{СС};R_{МС};R_{КЦ};R_{АД})), який безпосередньо показує, за якими напрямами потенціал розвитку є найбільшим.

На завершальному етапі пропонується визначати скоригований індекс маркетингової конкурентної спроможності:

$$I^*_{\text{МКС}_i} I_{\text{МКС}_i} \cdot K_{bal_i}. \quad (2.26)$$

Саме ця формула є одним із ключових елементів запропонованого методичного підходу. Звичайний $(I_{\text{МКС}})$ показує середній рівень сформованості п'яти складових, тоді як $(I^*_{\text{МКС}})$ додатково враховує структурну збалансованість їх розвитку.

Якщо профіль є практично рівномірним, (K_{bal}) наближається до 1 і коригування майже не змінює результат. Якщо ж високий інтегральний показник сформовано за рахунок лише окремих сильних складових за одночасно вираженого відставання інших, скориговане значення зменшується.

Таке коригування має важливий економічний зміст. Для підприємства технічного сервісу довгострокова конкурентна спроможність визначається не лише максимізацією окремих компонентів, а й узгодженістю сервісних, маркетингових, клієнтських, ринкових та адаптивних можливостей. Саме тому підприємство з дещо нижчим, але більш рівномірним профілем у певних умовах може мати стійкішу основу для реалізації конкурентної стратегії, ніж оператор із вищим середнім значенням, яке підтримується двома сильними та кількома слабкими складовими.

Для демонстрації роботи запропонованого інструментарію розглянемо умовний діагностичний профіль підприємства:

$$\mathbf{P_A}(0{,}72;;0{,}84;;0{,}58;;0{,}76;;0{,}63). \quad (2.27)$$

Його значення відповідають таким складовим:

$$I_{\text{РКП}} = 0{,}72; \qquad I_{\text{СС}} = 0{,}84; \qquad I_{\text{МС}} = 0{,}58;$$

$$I_{\text{КЦ}} = 0{,}76; \qquad I_{\text{АД}} = 0{,}63.$$

За рівних ваг загальний інтегральний індекс становить:

$$I_{\text{МКС}} \frac{0{,}72+0{,}84+0{,}58+0{,}76+0{,}63}{5} 0{,}706. \tag{2.28}$$

Стандартне відхилення профілю становить приблизно 0,092, коефіцієнт варіації – 0,131, а звідси:

$$K_{bal} \frac{1}{1+0{,}131} 0{,}884. \tag{2.29}$$

Критичним обмеженням є маркетингова спроможність:

$$I_{crit} = 0{,}58,$$

а структурний розрив:

$$G_{\text{МКС}} 0{,}84 - 0{,}58 0{,}26. \tag{2.30}$$

Загальний резерв розвитку дорівнює:

$$R_{\text{МКС}} 1 - 0{,}706 0{,}294. \tag{2.31}$$

Нарешті, скоригований показник становить:

$$I^*_{\text{МКС}} 0{,}706 \times 0{,}884 0{,}624. \tag{2.32}$$

Отримані результати узагальнено в табл. 2.18. Результат є показовим з методичної позиції. Звичайний інтегральний індекс (0,706) дозволяє віднести підприємство до достатнього рівня маркетингової конкурентної спроможності. Проте така оцінка сама по собі могла б створити враження відсутності суттєвих стратегічних проблем.

Розкладання профілю показує іншу картину. Найсильнішою складовою є сервісна спроможність ((0,84)), тоді як маркетингова спроможність становить лише (0,58). Отже, підприємство вміє краще виконувати сервісну функцію, ніж трансформувати її у системну маркетингову взаємодію з клієнтом.

Таблиця 2.18

Апробаційний приклад комплексної діагностики маркетингової конкурентної спроможності умовного підприємства

Показник	**Значення**	**Інтерпретація**
$(I_{\text{РКП}})$	0,720	достатній рівень
$(I_{\text{СС}})$	0,840	сильний рівень
$(I_{\text{МС}})$	0,580	нестійкий рівень
$(I_{\text{КЦ}})$	0,760	достатній рівень
$(I_{\text{АД}})$	0,630	достатній рівень

$(I_{\text{МКС}})$	0,706	достатній загальний рівень
(σ)	0,092	помірна варіативність складових
(CV)	0,131	відносно невисока внутрішня варіація
(K_{bal})	0,884	достатньо збалансований профіль
(I_{crit})	0,580	критичне обмеження – маркетингова спроможність
$(G_{\text{МКС}})$	0,260	розрив між найсильнішою та найслабшою складовими
$(R_{\text{МКС}})$	0,294	невикористаний інтегральний резерв – 29,4 %
$(I^*_{\text{МКС}})$	0,624	скоригований рівень з урахуванням дисбалансу

Джерело: розраховано автором.

Саме такий розрив є важливим для подальшого стратегічного вибору. Підвищення ще на декілька відсоткових пунктів уже сильної сервісної складової може дати менший ефект, ніж спрямування ресурсів на CRM, персоналізацію, післясервісні комунікації, цифрову доступність пропозиції та конверсію сервісних можливостей у повторний попит.

При цьому коефіцієнт $(K_{bal} = 0{,}884)$ показує, що профіль не є критично диспропорційним. Основна проблема має локалізований характер, а не охоплює всю систему. Це суттєво змінює зміст стратегічного рішення: підприємству не потрібна повна перебудова сервісної моделі, але необхідне цілеспрямоване усунення слабкої маркетингової ланки.

Скоригований індекс $(I^*_{\text{МКС}} = 0{,}624)$ також залишається у зоні достатнього рівня, однак є помітно нижчим за вихідні (0,706). Різниця між двома показниками кількісно відображає вартість внутрішньої незбалансованості конкурентного профілю.

Для візуальної інтерпретації структури такого профілю доцільно використовувати п'ятивимірну діагностичну карту, на якій кожна вісь відповідає одній зі складових маркетингової конкурентної спроможності. Рис. 2.10 наочно показує перевагу профільного аналізу над використанням лише одного інтегрального числа. Середній рівень (0,706) розташований достатньо високо, проте форма п'ятикутника одразу виявляє відхилення маркетингової спроможності вниз до (0,58). Саме ця складова формує критичну точку профілю.

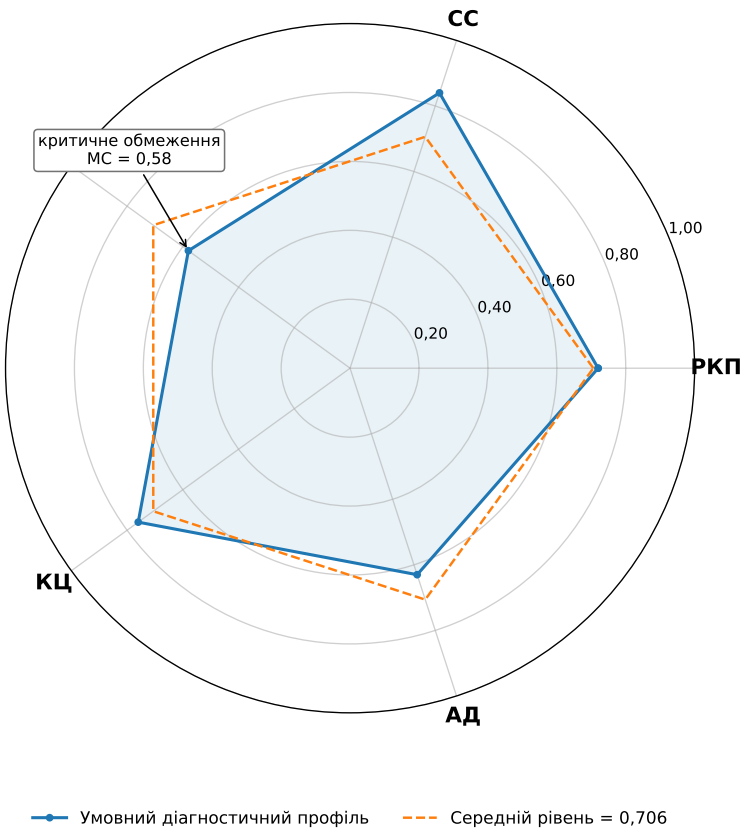


Рис. 2.10. П'ятивимірний діагностичний профіль маркетингової конкурентної спроможності підприємства

Джерело: розроблено автором; наведені значення мають ілюстративний характер.

Водночас сервісна спроможність ((0,84)) перебуває у сильній зоні. Ринково-конкурентна позиція ((0,72)), клієнтська цінність ((0,76)) та адаптивність ((0,63)) формують достатній рівень, хоча остання також потребує уваги. Таким чином, діагностична картина має вже не одномірний, а конфігураційний характер.

Ця особливість є принципово важливою для подальшого розвитку методики. Слабкість однієї складової не завжди означає необхідність рівномірного збільшення всіх інших. Навпаки, завдання діагностики полягає у пошуку такого обмеження, усунення якого здатне дати найбільший системний ефект.

Практична цінність запропонованого методичного підходу визначається не кількістю включених до нього розрахункових процедур, а можливістю застосувати їх до фактичної інформації про діяльність підприємств. Водночас повномасштабна апробація сформованої 30-показникової системи потребує доступу до внутрішнього сервісного обліку, CRM, даних щодо тривалості ремонтів, повторних виїздів, конверсії сервісних пропозицій, утримання клієнтів

та результатів їх опитування. Такі відомості не належать до інформації, яку досліджувані підприємства систематично розкривають у відкритому доступі.

У зв'язку з цим на цьому етапі використано скорочений відкритий контур апробації. Його завдання полягає не в отриманні остаточного рейтингу трьох операторів, а у перевірці працездатності запропонованої процедури: від формування часткових оцінок до визначення інтегрального рівня, структурної збалансованості, критичного обмеження, конкурентного розриву та скоригованого результату.

Інформаційну базу апробації становили відкриті корпоративні дані «Агросем», «Агротек» та «Тайтен Машинері Україна», які вже використовувалися у підпункті 2.2. «Агросем» підтверджує сервісне охоплення восьми областей, вісім складів запасних частин, виїзний сервіс, гарантійне обслуговування та розвинений набір цифрових інструментів John Deere, включаючи JDLink, Operations Center, Connected Support, Service Advisor Remote, Expert Alerts, дистанційний доступ до дисплея та оновлення програмного забезпечення [116].

«Агротек» повідомляє про понад 12 тис. одиниць техніки, що обслуговуються в режимі 24/7, понад 5 тис. відремонтованих одиниць, понад 800 тис. одиниць запчастин на складах і більш як 300 працівників. Окремо представлена система FarmSight із JDLink, Operations Center, Remote Display Access, Service Advisor Remote, дистанційною діагностикою, оновленням програмного забезпечення та навчанням користувачів [117].

«Тайтен Машинері Україна» публічно зазначає 19 представництв зі складами запасних частин і сервісними майстернями, близько 200 працівників та 50 професійно обладнаних службових автомобілів. У 2026 р. компанія також підтверджує мобільні сервісні команди, гарантію на виконані роботи, регулярне навчання інженерів, розвинену логістику запчастин, технології точного землеробства та підтримку 24/7 [118].

Для апробаційного контуру використано п'ять укрупнених проксі-оцінок. Ринково-конкурентна позиція відображає відносне територіальне сервісне охоплення; сервісна спроможність базується на сформованому в підпункті 2.2 індексі сервісно-логістичної доступності; маркетингова спроможність апроксимується показником дистанційно-цифрової зрілості; клієнтська цінність

- функціональною насиченістю сервісної пропозиції; адаптивність - наявністю телематики, дистанційної діагностики, дистанційного оновлення програмного забезпечення, технологій точного землеробства та системного навчання.

Такий спосіб не замінює повної 30-показникової моделі. Він використовується виключно для апробації розрахункового механізму та демонстрації того, як відмінності, виявлені у підпункті 2.2, трансформуються у структурований діагностичний профіль.

Таблиця 2.19

Вихідні параметри скороченого відкритого контуру апробації методичного підходу

Показник	**Агросем**	**Агротек**	**Тайтен Машинері Україна**
Публічно підтверджене активне територіальне / сервісне охоплення, од.	8	3	19
Нормована проксі-оцінка РКП	0,421	0,158	1,000
Індекс сервісно-логістичної доступності, проксі СС	0,200	1,000	1,000
Індекс дистанційно-цифрової зрілості, проксі МС	0,750	1,000	0,500
Функціональна насиченість сервісної моделі, проксі КЦ	0,714	1,000	0,857
Індекс відкрито підтвердженої адаптивності, проксі АД	1,000	1,000	0,600

Джерело: розраховано автором за даними [116–118] та результатами підпункту 2.2.

Проксі-оцінки використовуються лише для апробації математичного механізму. Значення РКП нормовано відносно максимального підтвердженого охоплення у досліджуваній вибірці. Значення 1,000 не означає абсолютної досконалості підприємства, а характеризує верхній рівень відповідного відкритого індикатора у прийнятому контурі порівняння.

Результати табл. 2.19 уже демонструють важливу властивість запропонованого підходу: підприємство не може бути однозначно охарактеризоване як «сильне» або «слабке» без урахування внутрішньої конфігурації його спроможностей. «Агросем» вирізняється високою цифровою й адаптивною складовими, проте відкрито підтверджений сервісно-логістичний

контур у прийнятій системі ознак є менш насиченим. «Агротек» має найбільш повний функціонально-цифровий профіль, однак його фактично активна територіальна мережа істотно скорочена через окупацію та тимчасове припинення роботи низки регіональних точок. «Тайтен Машинері Україна», навпаки, демонструє найсильнішу фізичну мережеву складову за дещо меншої відкритої насиченості інструментами дистанційної діагностики.

Використання формул (2.16)–(2.32) дозволяє перетворити ці відмінності на сукупність діагностичних характеристик. Результати розрахунків наведено в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Результати комплексної діагностики у скороченому відкритому контурі

Показник	**Агросем**	**Агротек**	**Тайтен Машинері Україна**
$(I_{\text{РКП}})$	0,421	0,158	1,000
$(I_{\text{СС}})$	0,200	1,000	1,000
$(I_{\text{МС}})$	0,750	1,000	0,500
$(I_{\text{КЦ}})$	0,714	1,000	0,857
$(I_{\text{АД}})$	1,000	1,000	0,600
$(I_{\text{МКС}})$	0,617	0,832	0,791
(σ)	0,278	0,337	0,206
(CV)	0,450	0,405	0,261
(K_{bal})	0,689	0,712	0,793
(I_{crit})	0,200	0,158	0,500
$(G_{\text{МКС}})$	0,800	0,842	0,500
$(R_{\text{МКС}})$	0,383	0,168	0,209
$(I^*_{\text{МКС}})$	0,425	0,592	0,628

Джерело: розраховано автором за формулами (2.16)–(2.32).

Інтерпретація отриманих значень ще раз підтверджує, чому в межах запропонованого підходу не слід обмежуватися лише $(I_{\text{МКС}})$. За звичайним інтегральним показником найвище значення отримує «Агротек» - 0,832. «Тайтен Машинері Україна» має 0,791, а «Агросем» - 0,617. Проте після врахування внутрішньої збалансованості послідовність змінюється: скоригований результат «Тайтен Машинері Україна» становить 0,628, «Агротек» - 0,592, «Агросем» - 0,425.

Причина такого результату полягає не в «погіршенні» фактичної діяльності «Агротек», а у великому структурному розриві відкритого профілю. Чотири

складові мають максимальні апробаційні значення, тоді як територіальна складова внаслідок поточних обмежень суттєво нижча. Отже, традиційний інтегральний індекс частково маскує асиметрію, тоді як (K_{bal}), (I_{crit}) і ($G_{\text{МКС}}$) роблять її видимою.

Для «Тайтен Машинері Україна» профіль є найбільш збалансованим серед трьох аналізованих операторів: ($K_{bal} = 0{,}793$), а максимальний розрив між складовими становить 0,500. Це пояснює, чому після коригування підприємство отримує найвище значення ($I^*_{\text{МКС}}$), хоча його вихідний інтегральний індекс нижчий, ніж у «Агротек».

Для «Агросем» критичною в апробаційному контурі є сервісно-логістична складова. Однак такий результат слід трактувати особливо обережно. Офіційний сайт прямо підтверджує наявність восьми складів і налагоджену логістику між ними [116], тому низький проксі-показник значною мірою відображає не стільки фактичну відсутність ресурсів, скільки меншу кількісну конкретизацію логістичних сервісів у відкритій інформації.

Порівняльну форму п'яти діагностичних профілів доцільно представити графічно на рис. 2.11. Представлені на рисунку профілі підтверджують, що маркетингова конкурентна спроможність досліджуваних підприємств формується за різними конфігураціями її складових. Використання п'ятивимірного представлення дозволяє одночасно оцінити не лише загальний рівень окремих субіндексів, але й характер їх внутрішнього співвідношення. При цьому наближення профілю до зовнішньої межі означає посилення відповідної складової, тоді як звуження контуру в напрямі певної осі вказує на наявність потенційного обмеження. Додаткове використання шкали інтерпретації дає змогу віднести кожен субіндекс до критичного, низького, нестійкого, достатнього або сильного рівня.

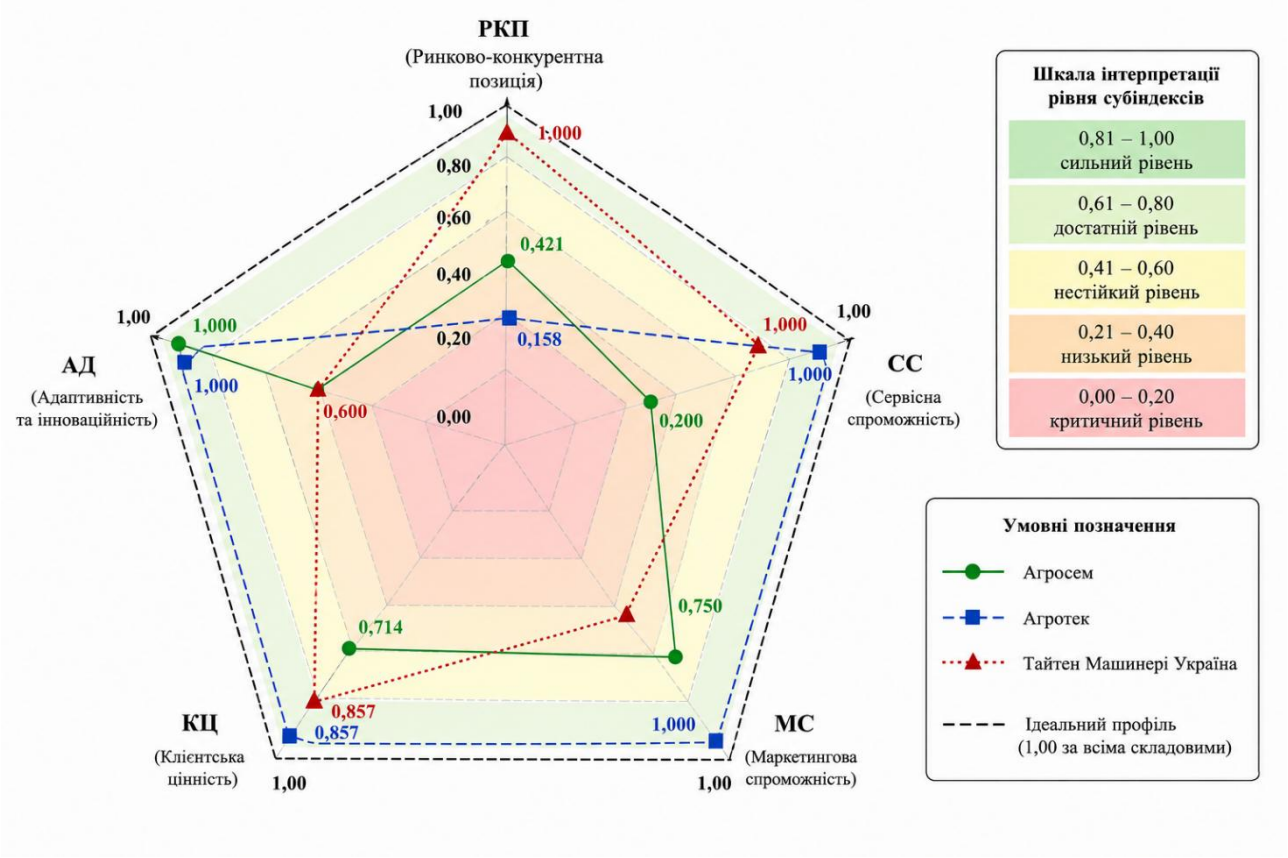


Рис. 2.11. Порівняльні діагностичні профілі маркетингової конкурентної спроможності підприємств у скороченому відкритому контурі апробації

Джерело: розроблено автором за результатами табл. 2.19–2.20.

Порівняння трьох профілів підтверджує, що однаковий стратегічний підхід до підприємств із різною конфігурацією спроможностей був би методично необґрунтованим. Для одного оператора пріоритетом може бути посилення сервісно-логістичного контуру, для другого - подолання територіального обмеження, для третього - розвиток цифрово-маркетингової складової. Саме тому запропонована профільна діагностика є необхідним проміжним етапом між інтегральним оцінюванням та вибором маркетингової конкурентної стратегії.

Отже, навіть за скороченого набору даних методика дозволяє перейти від лінійного ранжування підприємств до ідентифікації різних типів структурного обмеження. Це має безпосереднє значення для формування маркетингової конкурентної стратегії: однакове управлінське рішення для трьох представлених профілів було б необґрунтованим.

Для додаткової перевірки стійкості результатів проведено сценарне варіювання ваг п'яти складових. Нових математичних показників при цьому не вводилося; використовувалася вже сформована формула (2.16). Крім базового рівновагового варіанта, розглянуто сервісно-клієнтський сценарій, у якому більшу вагу отримують СС і КЦ, та маркетингово-адаптивний сценарій із підвищеною роллю МС і АД.

Таблиця 2.21

Аналіз чутливості інтегральної оцінки до зміни ваг діагностичних складових

Сценарій	Агросем ($I_{МКС}$)	Агротек ($I_{МКС}$)	Тайтен Машинері Україна ($I_{МКС}$)
Базовий	0,617	0,832	0,791
Сервісно-клієнтський	0,564	0,874	0,829
Маркетингово-адаптивний	0,675	0,874	0,729

Джерело: розраховано автором.

Зміна ваг дає очікуваний, але змістовно важливий результат. Оцінка «Агросем» підвищується у маркетингово-адаптивному сценарії до 0,675, оскільки саме цифрова та адаптивна складові є сильними елементами його відкритого профілю. Для «Тайтен Машинері Україна» найбільш сприятливим є сервісно-клієнтський сценарій - 0,829, тоді як підвищення ваги цифрової та адаптивної складових зменшує інтегральне значення до 0,729. У «Агротек» обидва альтернативні сценарії приводять до результату 0,874 через високі значення відповідних складових.

Важливо, що сценарний аналіз не змінює висновок щодо характеру структурних проблем кожного профілю. Змінюється числова оцінка загального рівня, але слабкі й сильні напрями залишаються тими самими. Це є аргументом на користь використання профільної діагностики разом з інтегральним індексом.

Для завершального узагальнення результати доцільно нанести на матрицю, горизонтальна вісь якої характеризує скоригований рівень маркетингової

конкурентної спроможності ($I^*_{\text{МКС}}$), а вертикальна - структурну збалансованість (K_{bal}).

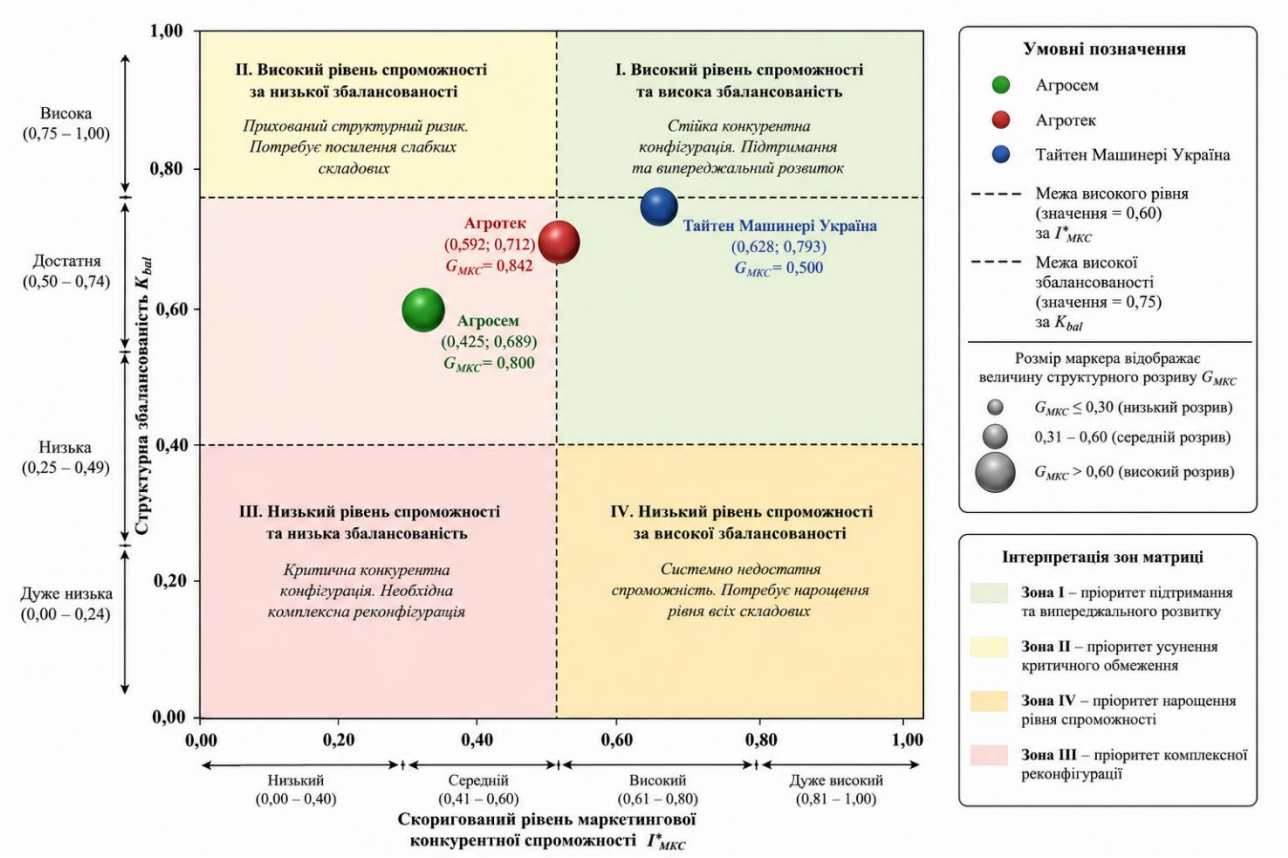


Рис. 2.12. Матриця діагностичних станів підприємств за скоригованим рівнем маркетингової конкурентної спроможності та структурною збалансованістю

Джерело: розроблено автором за результатами табл. 2.20.

Матриця має не рейтинговий, а діагностичний характер, Рис. 2.12 переводить результати діагностики у площину узагальнених конкурентних станів. Положення підприємств визначається одночасно за двома параметрами: скоригованим індексом маркетингової конкурентної спроможності (I^*МКС) *та коефіцієнтом структурної збалансованості* ($Kbal$). Додатковою характеристикою є величина маркера, яка відображає структурний розрив ($G_{\text{МКС}}$). Таким чином, матриця поєднує в одному графічному полі рівень конкурентної спроможності, узгодженість її складових та масштаб внутрішньої диспропорції.

Найбільш сприятливе положення серед досліджуваних операторів у скороченому відкритому контурі займає «Тайтен Машинері Україна». Значення (I^*МКС $= 0{,}628$)та($Kbal = 0{,}793$) розміщують підприємство у зоні відносно високої спроможності та високої структурної збалансованості. При цьому структурний розрив ($G_{\text{МКС}} = 0{,}500$) залишається помітним, однак є найменшим серед трьох аналізованих профілів. Це означає, що подальший розвиток може здійснюватися переважно шляхом цільового посилення слабших цифрово-маркетингових складових без необхідності комплексної реконфігурації всієї сервісної моделі.

«Агротек» має (I^*МКС $= 0{,}592$) *та* ($Kbal = 0{,}712$), тобто знаходиться поблизу межі переходу до більш сприятливого діагностичного стану. Водночас значення ($G_{\text{МКС}} = 0{,}842$) є найбільшим у вибірці. Це показує, що основною проблемою є не низький рівень усіх складових, а значний розрив між сильними компонентами сервісної моделі та її територіальною складовою. Відповідно, стратегічним пріоритетом має бути не рівномірне нарощування всіх ресурсів, а усунення саме того обмеження, яке формує найбільшу асиметрію профілю.

Для «Агросем» значення скоригованого індексу становить (I^*МКС $= 0{,}425$), *коефіцієнта структурної збалансованості* - ($Kbal = 0{,}689$), а структурного розриву - ($G_{\text{МКС}} = 0{,}800$). Підприємство характеризується вираженою нерівномірністю між сильними цифрово-адаптивними характеристиками та слабше підтвердженою у відкритому інформаційному контурі сервісно-логістичною складовою. Отже, інтерпретація його положення повинна здійснюватися з урахуванням обмеженості відкритих даних, оскільки використання внутрішніх операційних показників може суттєво змінити отриманий результат.

Порівняння положення підприємств на матриці дає змогу зробити принциповий висновок: високий інтегральний рівень маркетингової конкурентної спроможності ще не гарантує її структурної стійкості. Чим більшим є розрив між окремими складовими, тим вищою є ймовірність того, що одна з них стане обмеженням для реалізації конкурентної переваги. Тому стратегічна діагностика повинна враховувати не тільки абсолютний рівень ($I_{\text{МКС}}$) або

(I^*МКС), *але й конфігурацію профілю, значення* ($Kbal$), критичну складову та величину ($G_{\text{МКС}}$).

Саме в цьому полягає практична відмінність запропонованого методичного підходу від простого рейтингового порівняння підприємств. Його результатом стає не визначення «кращого» оператора, а ідентифікація типу стратегічної проблеми. Стійкий і відносно збалансований профіль потребує підтримання конкурентних переваг та випереджального розвитку; високий рівень за значного дисбалансу - селективного усунення критичного обмеження; низький рівень за високої збалансованості - системного нарощування спроможностей; поєднання низького рівня та вираженої незбалансованості - комплексної реконфігурації маркетингово-сервісної моделі.

По-перше, діагностика маркетингової конкурентної спроможності повинна зберігати інформацію про внутрішню конфігурацію результату. Саме тому інтегральний індекс доповнено показниками збалансованості, критичного обмеження та структурного розриву. По-друге, слабка складова не може автоматично компенсуватися високими значеннями інших компонентів. Якщо підприємство має розвинену технічну базу, але не забезпечує достатньої клієнтської цінності або не перетворює сервісну компетентність у маркетингову взаємодію, середнє арифметичне частково приховує цю проблему. По-третє, визначення (I_{crit}) і часткових резервів створює основу для селективного управлінського впливу. Підприємству не обов'язково однаковою мірою нарощувати всі ресурси. Доцільнішим є спрямування інвестицій і маркетингових зусиль на ті складові, які формують основне обмеження конкурентного профілю. По-четверте, результат діагностики не повинен безпосередньо підміняти вибір стратегії. Його завдання - сформувати кількісно обґрунтований діагноз: визначити сильні спроможності, критичні розриви й резерви розвитку. Уже на цій основі у третьому розділі може здійснюватися вибір конкретної маркетингової конкурентної стратегії.

Таким чином, запропонований методичний підхід до комплексної діагностики передумов формування маркетингової конкурентної стратегії відрізняється від традиційного інтегрального оцінювання тим, що поєднує

рівневу та структурну діагностику. Він передбачає послідовне формування п'яти субіндексів - ринково-конкурентної позиції, сервісної спроможності, маркетингової спроможності, клієнтської цінності та адаптивності - з подальшим визначенням загального рівня, структурної збалансованості, критичного обмеження, розриву і резерву розвитку. Якщо домінуючим резервом є маркетингова складова, стратегічне рішення повинно бути спрямоване на капіталізацію вже наявних сервісних переваг через клієнтську взаємодію. Якщо критичним обмеженням є сама сервісна спроможність - необхідною стає реконфігурація ціннісної пропозиції та операційного контуру. За високого рівня більшості складових, але необхідності випереджального реагування на технологічні зміни, актуалізується адаптивне конкурентне випередження. За обмежених ресурсів і неможливості одночасного розвитку всіх напрямів логічним стає селективне конкурентне фокусування. Саме така послідовність - діагностика → структурний розрив → резерв розвитку → стратегічна проблема → вибір конкурентної стратегії - забезпечує логічний перехід від аналітичного другого розділу до розроблення авторських стратегічних рішень у третьому розділі.

Висновки до розділу 2

В ході дослідження встановлено, що ринок послуг технічного сервісу сільськогосподарської техніки в Україні розвивається під впливом одночасної дії структурних, технологічних та інституційних чинників. Зміна масштабів і структури аграрного виробництва, оновлення машинно-тракторного парку, поширення імпортної техніки, ускладнення її електронних систем та зростання вимог до безперервності виробничих процесів підвищують роль сервісу як самостійного елементу конкурентної пропозиції. Проведений аналіз показав, що технічне обслуговування дедалі менше зводиться лише до ремонту після виникнення несправності. Конкурентне значення набувають швидкість реагування, доступність запасних частин, виїзний сервіс, гарантійний і післягарантійний супровід, дистанційна діагностика, телематичний моніторинг

та цифрова підтримка клієнта. Водночас розширення переліку української агротехніки та кількості виробників, представлених у програмі компенсації 25 %, засвідчило поступове розширення внутрішньої пропозиції техніки, що формує додатковий попит на її подальший сервісний супровід і збільшує вимоги до компетентності операторів технічного сервісу.

Відповідно, формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу повинно враховувати не лише поточну ринкову ситуацію, а й напрям трансформації самого сервісного продукту - від реагування на поломку до попередження простоїв і підтримання стабільної працездатності техніки клієнта.

Проведене порівняння «Агросем», «Агротек» та «Тайтен Машинері Україна» показало, що конкурентне середовище на ринку технічного сервісу характеризується різними конфігураціями фізичної, функціональної, цифрової та сервісно-логістичної присутності операторів. Отримані результати показали, що масштаб мережі сам по собі не є достатнім критерієм конкурентної сили, оскільки фізичне охоплення може поєднуватися з різним рівнем цифровізації, логістичної готовності та функціональної насиченості сервісної пропозиції.

Запропоновано методичний підхід до комплексної діагностики передумов формування маркетингової конкурентної стратегії, який ґрунтується на п'яти взаємопов'язаних складових: ринково-конкурентній позиції, сервісній спроможності, маркетинговій спроможності, клієнтській цінності та адаптивності. Для кожної складової сформовано систему первинних показників, передбачено їх поділ на стимулятори і дестимулятори, нормування до шкали 0–1, визначення ваг та розрахунок відповідних субіндексів. Подальше агрегування доповнено не лише інтегральним індексом маркетингової конкурентної спроможності, а й коефіцієнтом структурної збалансованості, показником критичного обмеження, структурним розривом, резервом розвитку та скоригованим інтегральним індексом. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли високі значення одних складових механічно компенсують слабкість інших, і зберігає інформацію про внутрішню структуру конкурентного профілю підприємства.

Апробація методики у скороченому відкритому контурі показала, що досліджувані підприємства мають різні типи конкурентної конфігурації. «Тайтен Машинері Україна» продемонстрував найбільш збалансований відкритий профіль із відносно високим скоригованим рівнем маркетингової конкурентної спроможності; «Агротек» характеризується високою насиченістю більшості складових за значного розриву, пов'язаного з активним територіальним охопленням; «Агросем» має сильні цифрово-адаптивні характеристики за нижчої відкрито підтвердженої сервісно-логістичної складової. При цьому результати апробації не розглядаються як остаточний рейтинг підприємств, оскільки повна реалізація 30-показникової моделі потребує доступу до внутрішніх CRM-даних, сервісного обліку, показників часу ремонту, повторних виїздів та клієнтських оцінок. Отже, основним результатом другого розділу є формування діагностичного підґрунтя для третього розділу: ринкові трансформації та конкурентне середовище → структурований профіль спроможностей → критичні обмеження і резерви розвитку → обґрунтування типу маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ

3.1. Концептуальна модель формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу

Результати другого розділу показали, що складність формування маркетингової конкурентної стратегії на ринку технічного сервісу полягає не стільки у виборі одного з відомих типів конкурентної поведінки, скільки у необхідності узгодити між собою декілька різних за природою спроможностей підприємства. Сервісний оператор може мати розвинену матеріально-технічну базу, але недостатньо використовувати її для формування клієнтської цінності; демонструвати високу цифрову зрілість, проте не трансформувати отримані дані у персоналізовану взаємодію. Саме тому стратегічне рішення в цій сфері не може ґрунтуватися лише на виборі між лідерством за витратами, диференціацією чи фокусуванням.

Сучасні дослідження конкурентної стратегії також свідчать про поступовий перехід від відносно статичних моделей до адаптивних і ціннісно орієнтованих конструкцій. М. Стаєцький пов'язує сучасний етап розвитку конкурентних стратегій із переходом до інтегративних та адаптивних моделей, у яких стратегічні рішення повинні враховувати цифрову трансформацію та змінність середовища [129]. У дослідженні формування конкурентної стратегії безпосередньо пов'язується з оцінюванням конкурентних позицій і маркетингового середовища [13]. Це підтверджує необхідність збереження логічного зв'язку між діагностикою, проведеною у розділі 2, та стратегічними конструкціями третього розділу.

Разом з тим для підприємства технічного сервісу недостатньо визначити лише бажану позицію відносно конкурентів. Стратегія повинна пояснювати, за рахунок якої комбінації сервісних, маркетингових, цифрових та адаптивних можливостей ця позиція буде створюватися і підтримуватися. Саме тут виникає необхідність переходу від логіки «обрати стратегію» до логіки «сформувати стратегічну конфігурацію».

Такий підхід узгоджується із сучасним розумінням стратегічного управління інноваційним розвитком як безперервного процесу, який охоплює технологічні,

організаційні, маркетингові та інформаційно-цифрові зміни [13’]. Не менш важливою стає сервісна складова: актуальні дослідження сервісної стратегії акцентують на поєднанні клієнтоорієнтованості, цифровізації, CRM, омніканальності та автоматизації процесів як чинників довгострокової конкурентної стійкості [132].

У цьому контексті під концептуальною моделлю формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу пропонується розуміти взаємопов'язану систему діагностичних, конфігураційних, ціннісних та адаптивних рішень, за допомогою яких виявлені конкурентні спроможності й обмеження підприємства трансформуються у цільову ринкову поведінку, сервісну ціннісну пропозицію, набір маркетингових інструментів та механізм їх подальшого коригування.

Принциповою особливістю такого трактування є відмова від розгляду стратегії як документа або незмінного набору заходів на декілька років. Для ринку технічного сервісу більш доцільно розглядати її як керовану конфігурацію спроможностей, яка повинна змінюватися разом зі структурою машинного парку клієнтів, сервісними технологіями, цифровою інфраструктурою, територією роботи, логістичними обмеженнями та характером конкурентного тиску.

Цей висновок особливо важливий в українських умовах, де підприємства протягом останніх років змушені змінювати географію діяльності, логістичні маршрути, способи комунікації, структуру пропозиції та канали взаємодії. Дослідження трансформації бізнес-моделей в умовах війни підтверджують, що зміни середовища безпосередньо впливають на сегментацію клієнтів, ціннісну пропозицію, канали комунікації та організацію процесів [135]. Отже, адаптивність повинна бути не зовнішнім доповненням до стратегії, а одним із принципів її побудови.

Запропонована модель ґрунтується на результатах комплексної діагностики, сформованої у підпункті 2.3. Вихідним станом підприємства є не один інтегральний показник конкурентоспроможності, а п'ятивимірний профіль: РКП → СС → МС → КЦ → АД, де РКП характеризує ринково-конкурентну позицію;

СС - сервісну спроможність; МС - маркетингову спроможність; КЦ - спроможність створювати клієнтську цінність; АД - адаптивність.

Однак у третьому розділі ці складові отримують інше функціональне призначення. Якщо у 2.3 вони використовувалися для діагностики стану, то в концептуальній моделі 3.1 вони стають об'єктами стратегічної реконфігурації. Іншими словами, завдання полягає вже не у визначенні того, що є сильним або слабким, а у встановленні того, які спроможності слід зберегти, які - посилити, які - переформатувати, а які - інтегрувати між собою.

Це дозволяє сформувати перший важливий авторський принцип - принцип діагностичної зумовленості стратегії. Його зміст полягає у тому, що маркетингова конкурентна стратегія не повинна обиратися незалежно від конфігурації маркетингової конкурентної спроможності підприємства. Однакова стратегічна рекомендація для двох підприємств із різними критичними обмеженнями означала б ігнорування результатів діагностики.

Наприклад, якщо слабкою складовою є маркетингова спроможність за одночасно сильного сервісного потенціалу, завданням має бути не додаткове нарощування вже достатньої технічної бази, а маркетингова капіталізація сервісної переваги. Якщо ж слабким є сам сервісний контур, комунікаційне посилення без реконфігурації ціннісної пропозиції створюватиме ризик розриву між рекламною обіцянкою та фактичною здатністю підприємства її виконати.

Другим принципом пропонується визначити ціннісну орієнтацію стратегічної конфігурації. У запропонованій моделі внутрішні ресурси або компетентності не визнаються конкурентною перевагою автоматично. Вони набувають конкурентного значення лише тоді, коли змінюють результат для клієнта: скорочують простій техніки, прискорюють діагностику, підвищують прогнозованість обслуговування, зменшують кількість повторних втручань або спрощують взаємодію із сервісним оператором.

Саме тому центральним елементом майбутньої моделі має бути не підприємство як сукупність ресурсів, а клієнтська сервісна проблема і результат її вирішення. Такий підхід узгоджується із сучасними дослідженнями клієнтоорієнтованого маркетингу, у яких цифрові технології розглядаються через

їхню здатність покращувати розуміння клієнта, персоналізацію та якість взаємодії, а не як самостійну мету цифровізації [136].

Тому в концептуальній моделі цифрові інструменти не повинні формувати ізольований «digital-блок». Вони пронизують усю сервісно-маркетингову систему: від отримання даних про експлуатацію техніки до CRM, персоналізації пропозиції, дистанційної підтримки та контролю результату. Сучасні дослідження digital-маркетингу також акцентують на data-driven підходах, персоналізації, інтеграції цифрових каналів та аналітики в єдину стратегічну систему [136; 137].

Саме тому концептуальна модель має бути не лінійною послідовністю «аналіз → рішення → реалізація», а замкненим адаптивним контуром. Подібна логіка використання стратегічних карт також передбачає взаємозв'язок клієнтської, процесної, ресурсної та результативної перспектив із можливістю подальшого коригування стратегічних рішень [130].

Третім принципом пропонується визначити селективність стратегічного впливу. В умовах обмежених фінансових, кадрових та організаційних ресурсів підприємство не може одночасно максимізувати всі складові конкурентної спроможності. Більше того, така максимізація не завжди є необхідною. Якщо певна складова вже перебуває у сильній зоні й не формує критичного обмеження, додаткові вкладення в неї можуть мати нижчу стратегічну віддачу порівняно з усуненням найслабшої ланки.

Четвертим принципом є узгодження маркетингової обіцянки із сервісною спроможністю. На ринку технічного сервісу ця вимога особливо важлива, оскільки цінність послуги значною мірою формується безпосередньо у момент виникнення проблеми з технікою. Якщо комунікаційна політика формує очікування щодо оперативності, доступності чи безперервного супроводу, а фактичний сервісний контур не здатний їх забезпечити, маркетингове посилення може не підвищити, а знизити довіру клієнта.

Таким чином, у запропонованій концепції маркетинг не розглядається як завершальна функція, що «просуває» готову сервісну послугу. Він бере участь у визначенні клієнтської проблеми, формуванні ціннісної пропозиції, конфігурації

каналів взаємодії, використанні даних і підтриманні довгострокових відносин. Сучасні праці з інтегрованого цифрового маркетингу також пов'язують конкурентну результативність із синхронізацією ціннісної пропозиції, цифрових каналів, аналітичної підсистеми та партнерських взаємодій [135].

З урахуванням викладеного концептуальну модель доцільно побудувати не навколо одного стратегічного рішення, а навколо чотирьох взаємопов'язаних контурів:

1. Діагностичний контур - визначення фактичної конфігурації РКП, СС, МС, КЦ та АД, критичного обмеження, структурного розриву та резерву розвитку.

2. Конфігураційний контур - визначення того, які спроможності необхідно капіталізувати, посилити, реконфігурувати або підтримувати.

3. Адаптивний контур - контроль результативності, отримання зворотного зв'язку, виявлення змін і повернення до повторної діагностики.

Взаємодія цих контурів повинна забезпечити перехід від стану підприємства, виявленого у другому розділі, до обґрунтованої системи стратегічної поведінки. Відповідно, основна логіка авторської моделі набуває такого вигляду:

діагностичний профіль → критичне обмеження → стратегічний пріоритет → реконфігурація спроможностей → ціннісна пропозиція → маркетингово-сервісна реалізація → результат → адаптивне коригування.

Саме цю конструкцію доцільно покласти в основу рис. 3.1 «Концептуальна модель формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу».

Запропоновану логіку доцільно формалізувати у вигляді концептуальної моделі, наведеної на рис. 3.1. Її побудова виходить із положення, що процес формування маркетингової конкурентної стратегії не повинен починатися з вибору наперед заданого типу поведінки. Початковою точкою є фактичний діагностичний профіль підприємства, сформований у попередньому розділі, а стратегія виникає як результат послідовної трансформації виявлених сильних сторін, обмежень і резервів у певну конфігурацію сервісних та маркетингових дій.

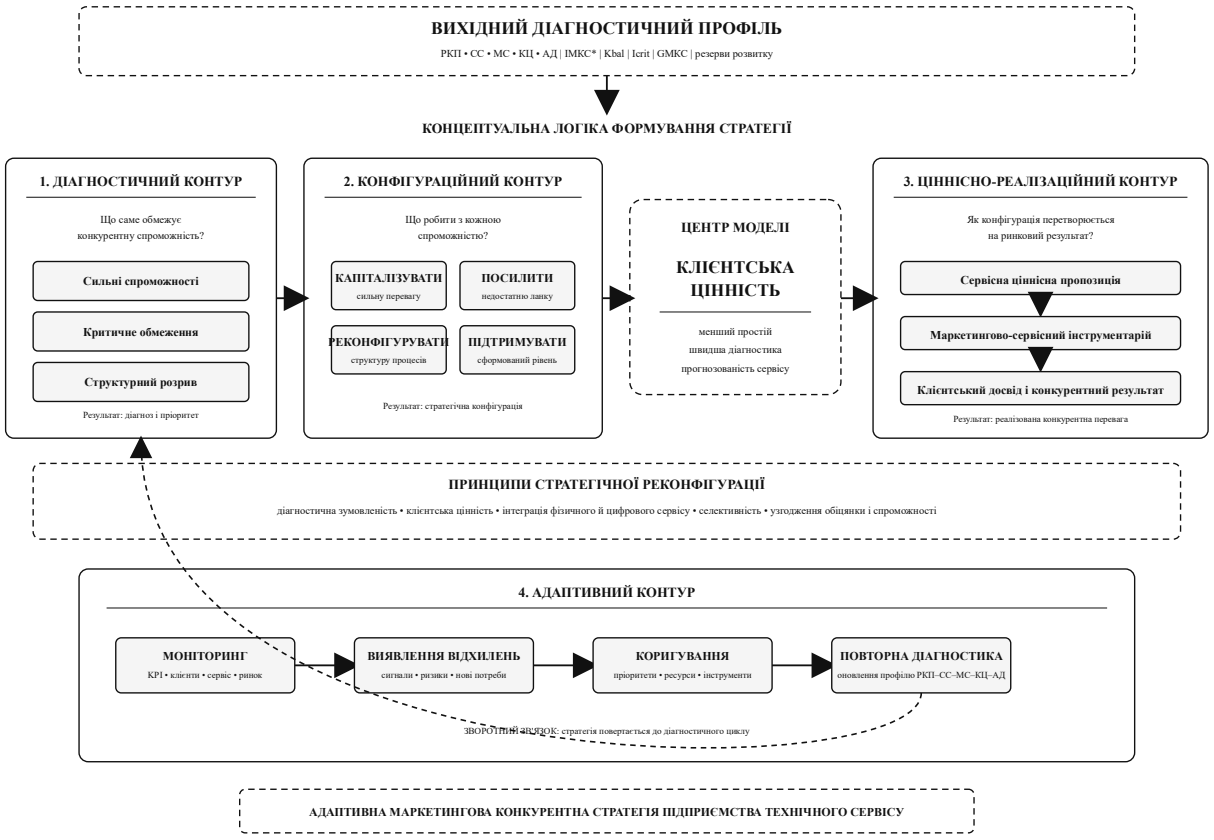


Рис. 3.1. Концептуальна модель формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

У моделі виокремлено чотири контури, які не є автономними етапами в традиційному розумінні. Їх доцільніше розглядати як взаємозалежні рівні стратегічної роботи. Діагностичний контур визначає, з якою конфігурацією спроможностей підприємство входить у процес формування стратегії. Конфігураційний - відповідає за перетворення отриманого діагнозу на конкретний напрям зміни ресурсів і компетентностей. Ціннісно-реалізаційний забезпечує перехід від внутрішньої перебудови до результату, який безпосередньо відчуває клієнт. Адаптивний контур повертає інформацію про фактичні результати до початку нового циклу.

Подібна циклічність особливо важлива за умов високої мінливості технологічного середовища. У сучасних дослідженнях динамічні спроможності пов'язуються зі здатністю підприємства не просто використовувати наявні ресурси, а своєчасно змінювати їх конфігурацію відповідно до нових умов [138].

Для підприємства технічного сервісу це має цілком прикладний зміст: компетентність, яка була достатньою для обслуговування певного покоління машин, може втрачати конкурентну цінність після поширення іншої електронної архітектури, нових телематичних систем або дистанційної діагностики.

Перший - діагностичний контур - фактично продовжує методику, розроблену у підпункті 2.3, але змінює функцію отриманих результатів. Значення $(I_{\text{РКП}}), (I_{\text{СС}}), (I_{\text{МС}}), (I_{\text{КЦ}})$та$(I_{\text{АД}})$, а також $(I_{crit}), (G_{\text{МКС}})$ і часткові резерви використовуються вже не для опису становища підприємства, а для встановлення характеру майбутнього стратегічного втручання. Критично важливо, що стратегічним сигналом є не лише найнижчий субіндекс. Необхідно враховувати його співвідношення з іншими складовими та причину виникнення розриву.

Наприклад, однаково низьке значення маркетингової спроможності може вимагати різних управлінських рішень. Якщо воно поєднується із сильною сервісною спроможністю та високою клієнтською цінністю, підприємство має проблему недостатньої ринкової капіталізації вже сформованої переваги. Якщо ж низькими одночасно є маркетингова та сервісна складові, посилення лише комунікаційного контуру не вирішуватиме проблеми. У другому випадку спочатку необхідно реконфігурувати саму сервісну пропозицію, а вже після цього посилювати її маркетингове представлення.

Таким чином, діагностичний контур закінчується не формулюванням загального висновку про «необхідність підвищення конкурентоспроможності», а визначенням конкретного стратегічного пріоритету. Саме це відрізняє запропоновану модель від підходів, у яких результати оцінювання і рекомендації фактично існують як дві слабко пов'язані частини дослідження.

Операція «капіталізувати» застосовується до спроможності, яка вже перебуває на високому рівні, але її потенціал недостатньо трансформований у конкурентний результат. Типовим прикладом може бути сильний сервісний контур, який не представлений клієнтові як зрозуміла перевага: підприємство швидко виконує ремонт, має відповідні компетентності та запасні частини, однак не використовує історію обслуговування, CRM або персоналізовані пропозиції для формування довгострокових відносин. У цьому випадку нарощування

технічних ресурсів не є першочерговим - важливішим стає перетворення вже сформованої сервісної сили на ринкову цінність.

Операція «посилити» передбачає цільове нарощування тієї спроможності, яка безпосередньо стримує реалізацію конкурентної моделі, але не потребує повної зміни її архітектури. Йдеться, наприклад, про недостатню CRM-насиченість, низьку частку дистанційної діагностики, обмежений мобільний сервіс або недостатній рівень післясервісної комунікації. Тут завдання полягає у розвитку конкретної ланки зі збереженням загальної логіки бізнес-моделі.

Більш глибокою є операція «реконфігурувати». Вона необхідна тоді, коли проблема виникає не через недостатній масштаб одного ресурсу, а через невідповідність взаємозв'язків між окремими елементами сервісної системи. Так, збільшення запасів деталей саме по собі може не скоротити простій техніки, якщо відсутній інформаційний зв'язок між попередньою діагностикою, формуванням заявки, складською логістикою та плануванням виїзду інженера. У такому випадку необхідне не стільки нарощування запасу, скільки перебудова процесу.

Такий підхід близький до логіки стратегічної гнучкості, за якої цифрова трансформація повинна змінювати не окремий інструмент, а взаємозв'язок процесів, управлінських рішень та взаємодії з клієнтами. Дослідження цифрової трансформації маркетингового управління показують, що впровадження CRM, аналітичних платформ та автоматизованих комунікацій найбільший ефект дає тоді, коли супроводжується зміною управлінської логіки і клієнтських процесів, а не обмежується технологічною модернізацією [139; 140].

У концептуальній моделі конфігураційний контур завершується формуванням цільової конфігурації спроможностей. Вона відрізняється від ідеального профілю, у якому всі п'ять складових механічно прагнуть до одиниці. Для конкретного підприємства економічно доцільною може бути інша конфігурація, якщо вона відповідає його сегменту, території діяльності, структурі клієнтів і ресурсним можливостям. Отже, стратегічна мета полягає не в максимізації кожного субіндексу, а у досягненні такого їх співвідношення, яке

дозволяє реалізувати обрану конкурентну логіку без критичних внутрішніх розривів.

Третій - ціннісно-реалізаційний контур - відповідає за перехід від внутрішньої конфігурації підприємства до результату, який отримує клієнт. У центрі рис. 3.1 тому розміщено саме клієнтську цінність. Така композиція має змістове значення: ні цифрова платформа, ні кількість сервісних автомобілів, ні CRM-система, ні склад запасних частин самі по собі не є кінцевим конкурентним результатом. Їх цінність проявляється через зміну параметрів клієнтського досвіду.

Для технічного сервісу цей зв'язок можна простежити особливо чітко:

телематика → раніше виявлення відхилення → швидша діагностика → точніше планування сервісного втручання → менший простій;

CRM → накопичена історія техніки → краще розуміння майбутньої потреби → персоналізована пропозиція → вища ймовірність повторного звернення;

логістична інтеграція → попередній підбір запасної частини → підготовлений виїзд → менше повторних відвідувань → вища прогнозованість сервісу.

Отже, у запропонованій моделі конкурентна перевага виникає не у точці володіння ресурсом, а у точці його перетворення на результат для клієнта. Саме ця теза є важливою для подальшого формування маркетингової конкурентної стратегії.

Омніканальна логіка також повинна розглядатися не як збільшення кількості каналів комунікації, а як забезпечення безперервності клієнтської взаємодії між ними. У дослідженнях омніканальних технологій підкреслюється необхідність синхронізації каналів і клієнтських даних, а не їх ізольованого функціонування [141]. Для ринку технічного сервісу це означає, що звернення через цифрову платформу, телефон, менеджера, сервісного інженера або фізичний центр повинні формувати одну історію клієнта і техніки.

Це дозволяє запропонувати ще одне положення авторської моделі - принцип безперервності сервісної пам'яті. Кожний контакт із клієнтом повинен не лише вирішувати конкретну проблему, а й поповнювати інформаційний профіль, який

використовується у наступних сервісних і маркетингових рішеннях. За такого підходу завершений ремонт перестає бути кінцевою точкою клієнтського шляху й стає інформаційним входом для наступного циклу взаємодії.

Концепція безперервної взаємодії набуває дедалі більшого значення і в сучасних бізнес-моделях, де конкурентна цінність зміщується від одноразової транзакції до тривалого зв'язку з клієнтом та його утримання [142]. Для технічного сервісу ця логіка є особливо природною, оскільки життєвий цикл машини передбачає багаторазове технічне обслуговування, заміну компонентів, сезонну підготовку, діагностику та модернізацію.

У сучасних моделях цифрового управління саме зворотний зв'язок розглядається як механізм підтримання гнучкості бізнес-процесів у нестабільному середовищі [143]. Це відповідає логіці запропонованої моделі: дані про зміну KPI, реакцію клієнтів, тривалість сервісних операцій, логістичні затримки, появу нових технологій або дії конкурентів повинні використовуватися не тільки для оперативного контролю, а й як сигнал до перегляду самої стратегічної конфігурації.

Безпосередній перехід від результатів комплексної діагностики до конкретного стратегічного рішення потребує проміжного механізму. Сам факт того, що певний субіндекс є нижчим за інші, ще не дає однозначної відповіді щодо характеру необхідного управлінського впливу. В одних випадках підприємству справді необхідно наростити недостатню спроможність, в інших - перебудувати взаємозв'язки між уже наявними ресурсами, а інколи проблема полягає не у нестачі спроможності, а в тому, що сформована перевага недостатньо проявляється у клієнтській цінності та ринковому результаті.

Тому запропоновану в попередньому фрагменті систему операцій «капіталізувати - посилити - реконфігурувати - підтримувати» доцільно доповнити правилами їх вибору. Для цього розроблено матрицю трансформації діагностичних результатів у стратегічні дії, наведену на рис. 3.2.

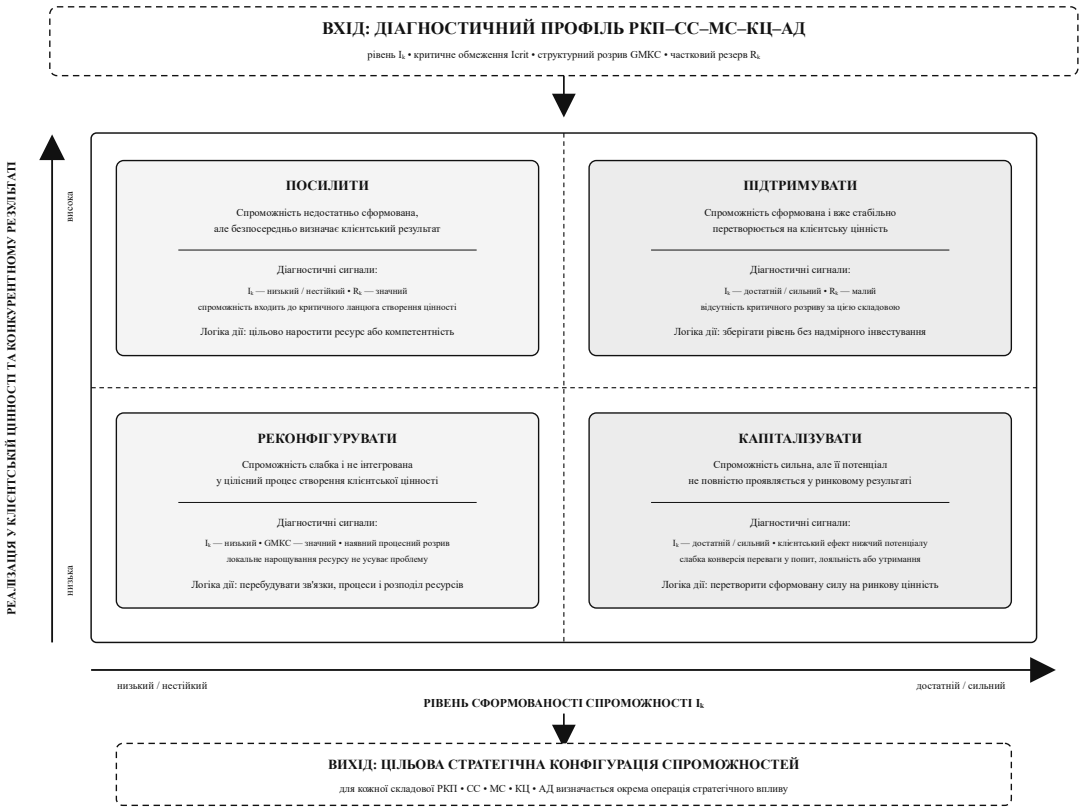


Рис. 3.2. Матриця трансформації результатів діагностики маркетингової конкурентної спроможності у стратегічні дії

Джерело: розроблено автором.

Матриця побудована за двома ознаками. Горизонтальна вісь характеризує рівень сформованості відповідної спроможності (I_k), тобто показує, наскільки сильним є конкретний елемент профілю РКП–СС–МС–КЦ–АД. Вертикальна вісь відображає ступінь реалізації цієї спроможності у клієнтській цінності та конкурентному результаті. Таке розмежування має принципове значення, оскільки наявність ресурсу або компетентності і фактичне отримання від них ринкового ефекту не є тотожними явищами.

Наприклад, високий рівень сервісної спроможності може виявлятися у наявності мобільних бригад, кваліфікованих інженерів, складів і дистанційної діагностики. Однак якщо клієнт не отримує скорочення простою, не має передбачуваного строку виконання робіт або не сприймає зазначені характеристики як відмінність підприємства від конкурентів, сформована спроможність реалізується лише частково. У цьому випадку збільшення кількості технічних ресурсів не є першочерговим завданням.

Необхідність розглядати сервіс не тільки як сукупність операцій, а як джерело клієнтоорієнтованої конкурентної переваги простежується й у сучасних дослідженнях сервісно-орієнтованих стратегій [145]. В аграрній сфері окремо підкреслюється роль CRM, маркетингової взаємодії та сервісної культури у перетворенні обслуговування на фактор конкурентної диференціації [146].

Перша зона матриці відповідає операції «посилити». До неї потрапляє спроможність, яка має низький або нестійкий рівень сформованості, але безпосередньо впливає на створення клієнтської цінності. У цьому випадку проблема є передусім ресурсною або компетентнісною: підприємство розуміє, яке значення має відповідна складова, однак не володіє достатніми можливостями для її повноцінної реалізації.

Для підприємства технічного сервісу прикладами можуть бути недостатня кількість мобільних сервісних бригад у регіоні, низька частка дистанційно діагностованої техніки, дефіцит спеціалістів із певних технологічних платформ або неповне охоплення клієнтської бази CRM-системою. За таких умов доцільним є цільове нарощування саме проблемної спроможності - навчання персоналу, технологічне оснащення, цифрове підключення техніки, розширення сервісної доступності або розвиток інформаційної інфраструктури.

Таким чином, операція «посилити» не означає загального збільшення ресурсів. Її застосування повинно бути селективним і безпосередньо пов'язаним із значенням (I_{crit}), величиною часткового резерву (R_k) та роллю спроможності у створенні клієнтської цінності.

Друга зона - «підтримувати» - характеризує ситуацію, коли спроможність уже має достатній або сильний рівень і одночасно ефективно трансформується у клієнтський результат. Вкладення у її подальше максимальне нарощування можуть мати нижчу граничну віддачу, ніж спрямування ресурсів на слабкі елементи профілю.

Важливо, що «підтримувати» не означає залишити спроможність незмінною. Йдеться про збереження її функціональності, технологічної актуальності та достатності відносно конкурентного середовища. Наприклад, сильна система запасних частин потребує постійного оновлення асортименту і

логістичного контролю, але не обов'язково вимагає максимального збільшення складських запасів. Аналогічно сформована CRM-система повинна підтримувати якість даних і актуальність клієнтських профілів, а не просто збільшувати їх кількість.

Саме тут проявляється відмінність між зростанням спроможності та збереженням її стратегічної придатності. В умовах цифровізації підприємства змушені поєднувати довгострокові орієнтири із постійною адаптацією до технологічних змін. Дослідження адаптивно-інноваційного розвитку також акцентують на необхідності гнучкого коригування стратегічних рішень, інтеграції цифрових технологій і проактивного управління змінами [144].

Третя зона матриці відповідає операції «реконфігурувати». Вона є найбільш глибокою формою стратегічного втручання. Її застосування доцільне у випадку, коли спроможність має низький рівень і водночас недостатньо інтегрована у процес створення клієнтської цінності. Тут проблема не може бути вирішена простим нарощуванням одного ресурсу.

Типовим прикладом може бути ситуація, коли підприємство має склад запасних частин, мобільний сервіс і цифрову діагностику, але ці елементи функціонують незалежно один від одного. Дані дистанційної діагностики не передаються до системи планування, необхідна запасна частина не резервується до виїзду інженера, а історія ремонту не використовується для наступного прогнозування потреби. Формально окремі ресурси існують, але їх комбінація не створює очікуваного клієнтського результату.

У такому випадку збільшення кількості сервісних автомобілів або запасів деталей не усуває першопричину. Необхідною стає реконфігурація процесного зв'язку: перерозподіл відповідальності, інтеграція інформаційних систем, зміна послідовності операцій, синхронізація сервісної та логістичної функцій.

Саме тому для вибору операції «реконфігурувати» недостатньо враховувати лише низьке значення (I_k). Важливими сигналами є також значний $(G_{\text{МКС}})$, стійкість критичного обмеження та встановлення причинно-наслідкового розриву між ресурсом і результатом.

Це положення узгоджується з ціннісно-орієнтованим підходом до розвитку підприємства, за яким ресурси, можливості, здібності та компетентності мають бути синхронізовані в процесі створення цінності, а не оцінюватися ізольовано [147].

Четверта зона - «капіталізувати» - є особливо важливою саме для маркетингової конкурентної стратегії. Вона характеризує ситуацію, коли підприємство вже має достатній або сильний рівень певної спроможності, але її потенціал недостатньо перетворюється на попит, утримання клієнтів, лояльність або іншу форму ринкового результату.

У цьому випадку проблема знаходиться не стільки всередині операційного контуру, скільки на межі «спроможність - клієнтська цінність - маркетингове сприйняття». Підприємство може фактично надавати швидший або технологічно складніший сервіс, але якщо клієнт не усвідомлює цієї відмінності або вона не включена до персоналізованої ціннісної пропозиції, сформована перевага залишається частково латентною.

Саме цю ситуацію пропонується визначати як недокапіталізацію конкурентної спроможності. Вона означає наявність внутрішньої сили, яка не повністю перетворена на зовнішній конкурентний результат.

При сервісній діяльності така проблема може проявлятися в тому, що історія обслуговування накопичується, але не використовується для превентивних пропозицій; дистанційний моніторинг працює, але його результати не перетворюються на персоналізовану комунікацію; підприємство має високий рівень виконання сервісних зобов'язань, але не формує на цій основі аргументованої ціннісної пропозиції для клієнта.

У цьому сенсі клієнтський сервіс створює не тільки поточну задоволеність, а й довгостроковий клієнтський капітал через цінність, утримання та розвиток відносин. Сучасні дослідження прямо пов'язують сервіс, CRM, персоналізовану взаємодію та клієнтський досвід із формуванням стійкої конкурентної переваги [148].

Використання матриці дозволяє сформулювати ще одне положення запропонованої концепції: одна і та сама спроможність не має постійно

закріпленої стратегічної ролі. Наприклад, сервісна спроможність одного підприємства може потребувати посилення, іншого - капіталізації, третього - лише підтримання. Стратегічна операція визначається не назвою складової, а її фактичним місцем у діагностичному профілі та здатністю створювати клієнтський результат.

Звідси випливає, що маркетингова конкурентна стратегія підприємства технічного сервісу повинна формуватися як комбінація різних операцій щодо п'яти спроможностей, а не як однакова дія для всієї системи.

Умовна стратегічна конфігурація може, наприклад, мати такий вигляд:

РКП - підтримувати;

СС - капіталізувати;

МС - посилити;

КЦ - підтримувати;

АД - реконфігурувати.

Інше підприємство навіть за близького інтегрального ($I_{\text{МКС}}$) може отримати принципово іншу комбінацію. У цьому полягає практичне продовження тези, обґрунтованої в підпункті 2.3: однаковий інтегральний рівень не означає однакової стратегічної ситуації.

Запропонована матриця також змінює сам порядок розподілу ресурсів. Традиційний підхід нерідко спонукає підприємство спрямовувати інвестиції насамперед у найбільш слабкий показник. Однак низький субіндекс ще не означає автоматичного пріоритету. Якщо відповідна спроможність має обмежене значення для обраного клієнтського сегмента або її розвиток не вплине на критичний сервісний результат, ресурсне нарощування може виявитися економічно недоцільним.

Тому пріоритет доцільно визначати за сукупністю трьох характеристик:

рівень спроможності → її роль у структурному розриві → здатність змінити клієнтську цінність.

Це дозволяє перейти від логіки «усувати всі слабкості» до логіки «усувати ті обмеження і реалізовувати ті переваги, які найбільше впливають на конкурентний результат».

Таке положення є важливим і для трактування клієнтської цінності. У запропонованій моделі вона не є окремим завершальним показником, який оцінюється після реалізації стратегії. Клієнтська цінність одночасно виконує критерій відбору стратегічних дій. Якщо зміна певної спроможності не створює відчутного результату для клієнта і не підсилює довгострокову конкурентну позицію, її пріоритетність має переглядатися.

Таким чином, матриця на рис. 3.2 формує проміжний рівень між комплексною діагностикою і власне вибором маркетингової конкурентної стратегії. На вході використовуються субіндекси, критичне обмеження, структурний розрив та резерви розвитку. На виході для кожної із п'яти складових формується окрема операція стратегічного впливу. Сукупність цих операцій утворює цільову стратегічну конфігурацію спроможностей підприємства.

Проте сама конфігурація ще не пояснює, яким чином зміна внутрішньої спроможності перетворюється на конкретну клієнтську перевагу. Для цього необхідно розкрити механізм трансформації ресурсів і компетентностей у сервісний результат. Тому наступним елементом концептуальної моделі доцільно сформувати двоконтурну модель створення конкурентної клієнтської цінності, яка поєднає внутрішній контур спроможностей підприємства з зовнішнім контуром результатів для клієнта.

Розроблена матриця стратегічних дій визначає, яким чином необхідно змінювати спроможності підприємства, однак для завершення концептуальної логіки необхідно показати, через який механізм ці зміни перетворюються на конкурентний результат. Для цього пропонується двоконтурна модель створення конкурентної клієнтської цінності (рис. 3.3).

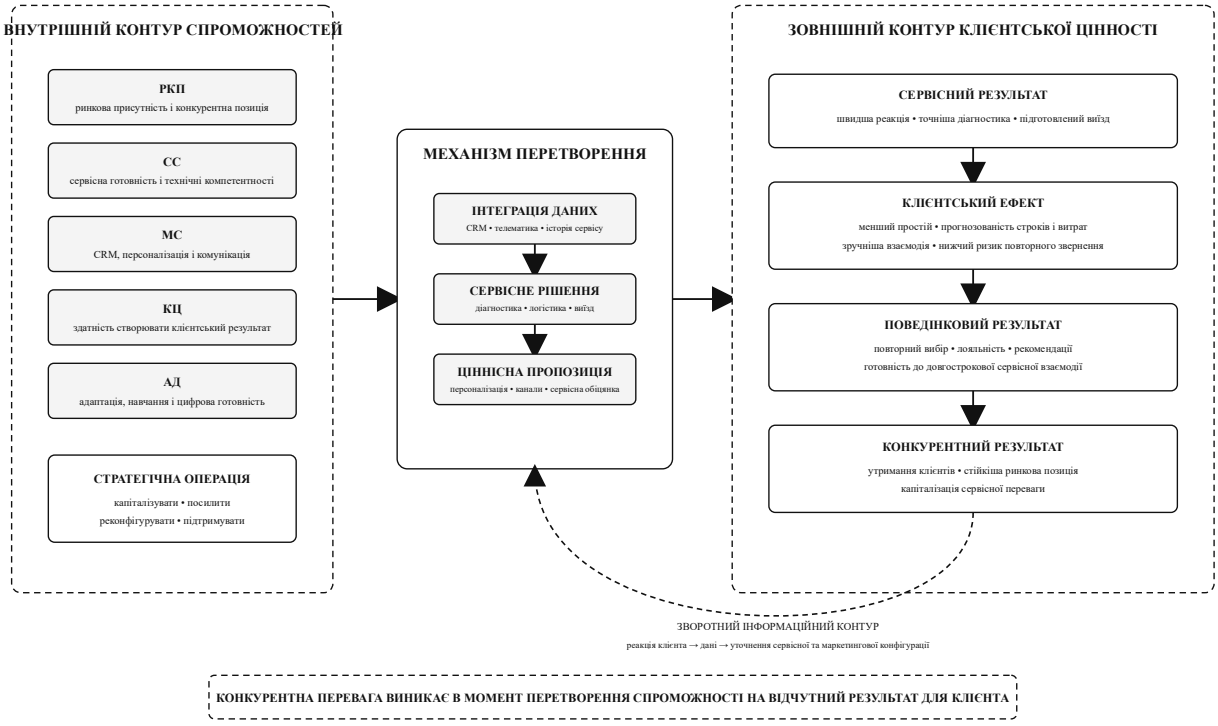


Рис. 3.3. Двоконтурна модель створення конкурентної клієнтської цінності підприємством технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

Внутрішній контур моделі охоплює п'ять уже визначених спроможностей - РКП, СС, МС, КЦ та АД - і стратегічні операції щодо них. Однак конкурентна перевага не виникає безпосередньо внаслідок володіння певним ресурсом. Між спроможністю підприємства та результатом для клієнта існує проміжний механізм, який поєднує інформацію, сервісне рішення та ціннісну пропозицію. У цьому процесі особливе значення має інтеграція CRM, даних про техніку, сервісної історії та інформації, отриманої в процесі експлуатації. Сучасні дослідження також розглядають інтегровану інформаційну систему не просто як засіб накопичення даних, а як основу для трансформації ринкової інформації у рішення, орієнтовані на створення споживчої цінності [149].

Саме тому в запропонованій моделі CRM і клієнтські дані мають не допоміжне, а зв'язувальне значення. Вони забезпечують повернення інформації про попередню взаємодію до наступного циклу прийняття рішення. Така логіка відповідає сучасному переходу від транзакційного маркетингу до

довгострокового управління клієнтськими відносинами, де цифрові дані використовуються для персоналізації та підвищення життєвої цінності клієнта [150].

Отже, у межах авторської моделі пропонується розрізняти три послідовні рівні формування конкурентної переваги: спочатку підприємство створює або реконфігурує спроможність; далі ця спроможність повинна забезпечити відчутний сервісний і клієнтський результат; лише після цього виникає конкурентний ефект у вигляді утримання клієнта, повторного попиту та стійкішої ринкової позиції. Це дозволяє уникнути ототожнення наявності сервісного ресурсу з реальною конкурентною перевагою.

Важливим елементом рис. 3.3 є зворотний інформаційний контур. Реакція клієнта після отримання послуги повинна повертатися до інформаційної системи підприємства та використовуватися для уточнення наступних сервісних і маркетингових рішень. Таким чином, створення клієнтської цінності набуває циклічного характеру, а кожний завершений сервісний контакт одночасно стає джерелом інформації для наступної взаємодії.

Практична реалізація сформованого механізму створення клієнтської цінності потребує об'єднання фізичного й цифрового сервісу, маркетингових комунікацій та інформаційно-аналітичного забезпечення в єдину систему. Йдеться не про паралельне використання окремих цифрових інструментів і традиційних каналів обслуговування, а про їх синхронізацію навколо інформації про клієнта, техніку та історію сервісної взаємодії. Такий підхід відповідає розвитку цифрових екосистем, у межах яких дані, канали взаємодії та процеси створення цінності інтегруються в єдиному середовищі [151].

Центральним елементом такої системи пропонується визначити єдиний інформаційний профіль клієнта і техніки, який накопичує інформацію про попередні звернення, виконані роботи, експлуатаційні особливості, результати діагностики та комунікацію. Взаємозв'язок основних елементів гібридної маркетингово-сервісної системи представлено на рис. 3.4.

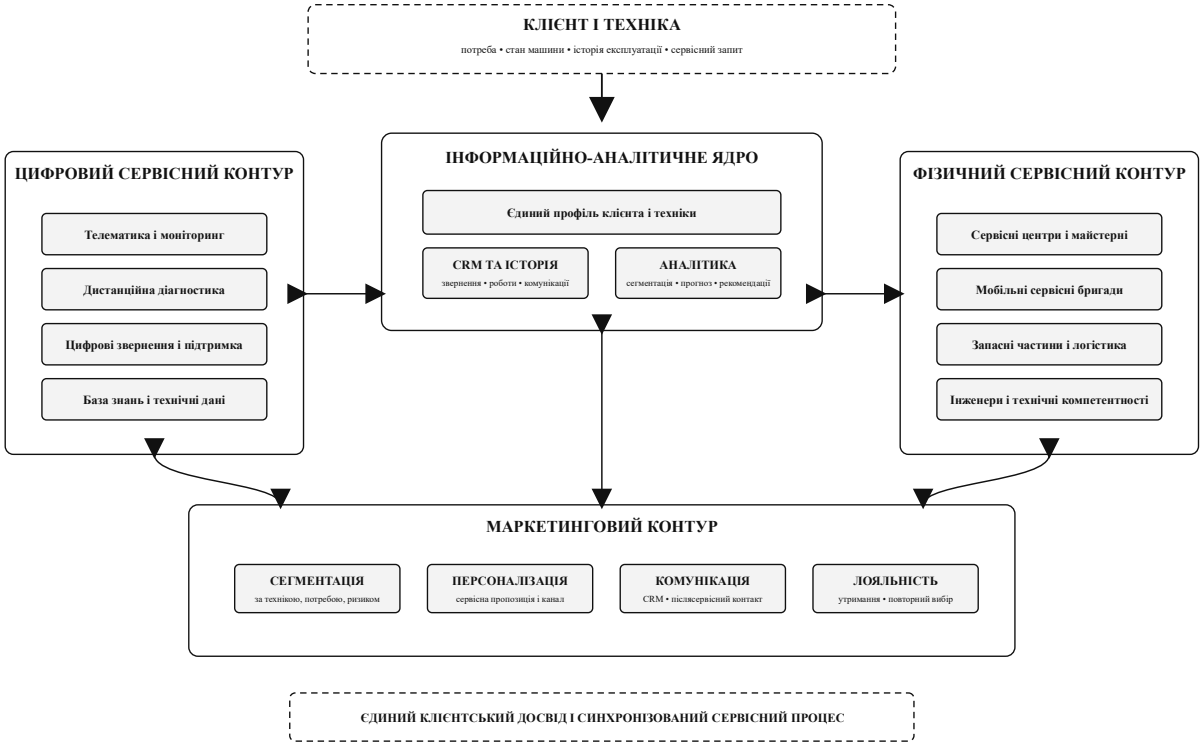


Рис. 3.4. Архітектура гібридної маркетингово-сервісної системи підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.4, інформаційно-аналітичне ядро виконує зв'язувальну функцію між цифровим, фізичним і маркетинговим контурами. Дані телематики та дистанційної діагностики можуть використовуватися під час підготовки фізичного сервісного втручання, результати виконаних робіт - доповнювати CRM-профіль, а накопичена історія взаємодії - ставати основою для сегментації, персоналізації та прогнозування наступної сервісної потреби.

Особливістю запропонованої архітектури є те, що маркетинговий контур не відокремлюється від сервісного процесу. Сегментація, персоналізація пропозиції, комунікація та програми утримання клієнтів повинні ґрунтуватися на фактичних даних про експлуатацію та сервісне обслуговування техніки. За такого підходу омніканальність означає вже не наявність декількох каналів контакту, а їх роботу з єдиним клієнтським профілем [152].

Водночас навіть ефективно сформована маркетингово-сервісна система не може залишатися незмінною. Технологічний розвиток техніки, зміна поведінки

клієнтів, конкурентні дії, логістичні обмеження та результати реалізації самої стратегії поступово змінюють вихідні умови, на яких вона була сформована. Тому завершальним компонентом концептуальної моделі має стати механізм постійного стратегічного оновлення.

Для цього пропонується замкнений цикл адаптивного формування та коригування маркетингової конкурентної стратегії, який включає п'ять взаємопов'язаних фаз: діагностику, визначення стратегічних пріоритетів, реалізацію рішень, моніторинг результатів та адаптивне коригування (рис. 3.5). Він відображає принципову відмову від лінійної логіки, за якої стратегія після її вибору лише реалізується та контролюється. Кожний цикл починається з оновлення профілю РКП–СС–МС–КЦ–АД і визначення критичних обмежень. На цій основі встановлюється, які спроможності необхідно капіталізувати, посилити, реконфігурувати або підтримувати, після чого відповідні рішення переходять у практичну площину.

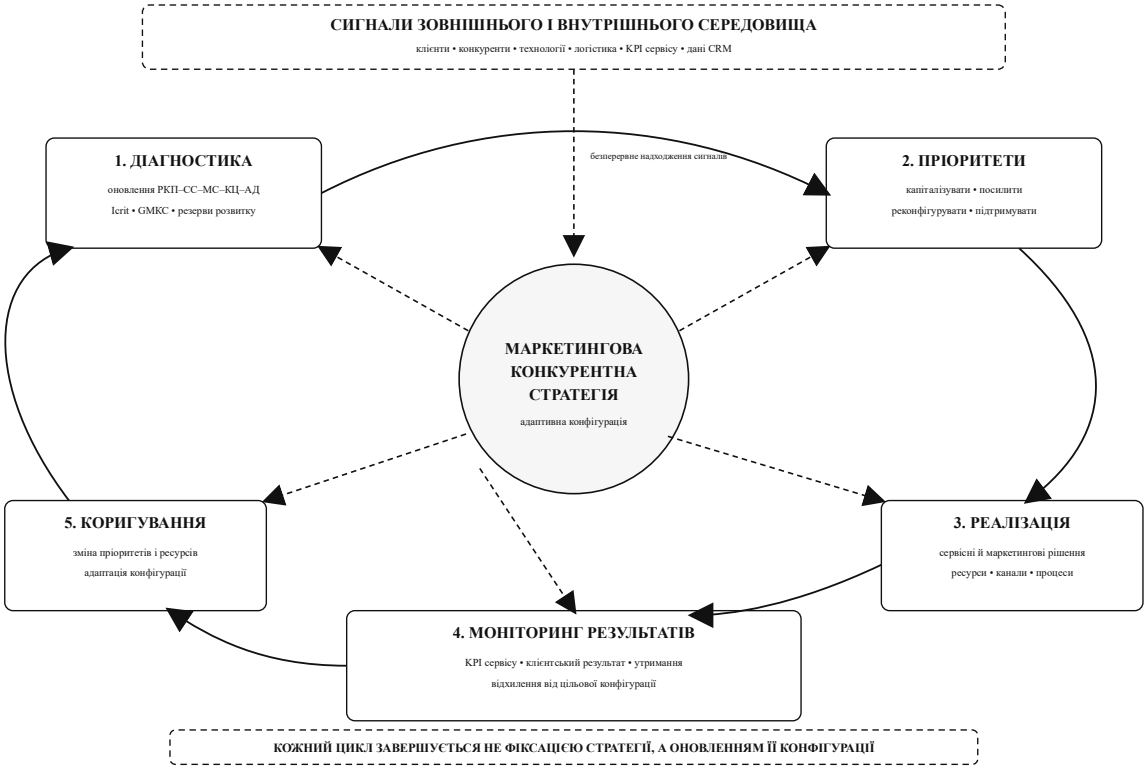


Рис. 3.5. Замкнений цикл адаптивного формування та коригування маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

Моніторинг у запропонованому циклі охоплює не тільки фінансові результати. До нього мають входити показники сервісу, поведінки та утримання клієнтів, дані CRM, відхилення від цільової конфігурації, технологічні зміни та конкурентні сигнали. Поєднання внутрішньої і зовнішньої інформації дозволяє своєчасно визначати момент, коли попередня конфігурація стратегії перестає відповідати фактичним умовам [153].

Відповідно, адаптивне коригування не обов'язково означає повну заміну стратегії. Залежно від характеру відхилення може змінюватися лише окремий стратегічний пріоритет, розподіл ресурсів, сервісний процес або маркетинговий інструмент. Кожний завершений цикл формує оновлені дані для наступної діагностики, завдяки чому стратегія підтримується у стані постійної відповідності змінам ринку та внутрішніх спроможностей підприємства.

3.2. Методичний підхід до вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємств технічного сервісу

Концептуальна модель, Яка була сформована нами раніше, визначила загальну логіку переходу від діагностики маркетингової конкурентної спроможності до стратегічної реконфігурації підприємства. Наступне завдання полягає у конкретизації самого вибору: за яких умов доцільно капіталізувати вже сформовану сервісну перевагу, коли необхідно перебудовувати ціннісну пропозицію, у яких випадках пріоритетом має стати випереджальна адаптація, а коли обмежені ресурси доцільно концентрувати на окремому сегменті, території або сервісній компетентності.

У традиційному підході вибір маркетингової стратегії здебільшого пов'язується з аналізом ринкової позиції, цілей підприємства, ресурсів та характеристик зовнішнього середовища [154]. Така логіка залишається змістовно правильною, однак для ринку технічного сервісу її недостатньо, оскільки однакова конкурентна позиція може бути сформована принципово різними комбінаціями сервісних, маркетингових, клієнтських та адаптивних

можливостей. Саме тому вибір стратегії доцільно здійснювати не за одним критерієм, а на основі конфігурації діагностичних результатів.

Вихідними параметрами пропонованого методичного підходу є вже визначені у підпункті 2.3 характеристики: скоригований рівень маркетингової конкурентної спроможності, структурна збалансованість профілю, критичне обмеження, величина структурного розриву та часткові резерви розвитку. Проте кожний із цих показників виконує власну функцію. Загальний рівень характеризує масштаб сформованої спроможності; збалансованість показує її внутрішню стійкість; критичне обмеження локалізує слабку ланку; структурний розрив демонструє глибину диспропорції, а резерв розвитку визначає потенційний напрям подальших змін.

Такий підхід принципово відрізняється від механічного правила «найнижчий показник - головний напрям інвестування». Перш ніж спрямувати ресурси на слабку складову, необхідно встановити, чи є вона справді критичною для обраної клієнтської цінності. Так само сильна складова не повинна автоматично переводитися у режим підтримання: якщо її конкурентний потенціал недостатньо реалізований у попиті, повторному виборі або клієнтській лояльності, стратегічним завданням стає її капіталізація.

Сучасні дослідження алгоритмізації маркетингового вибору також підтверджують доцільність переходу від універсального набору інструментів до їх диференційованого добору залежно від фактичної ситуації підприємства [155]. У роботі Д. Реви стратегічний вибір маркетингових інструментів пов'язаний із характеристиками конкретного підприємства та середовища його функціонування, що підтримує сам принцип ситуаційної диференціації стратегічного рішення.

У межах запропонованого підходу стратегічний вибір здійснюється на трьох послідовних рівнях.

Перший рівень - визначення характеру стратегічної проблеми. На цьому етапі діагностичний профіль інтерпретується не через окремі числові значення, а через їх взаємне співвідношення. Доцільно розрізняти чотири базові ситуації: сильний і відносно збалансований профіль; наявність сильної конкурентної

переваги за її недостатньої ринкової реалізації; критичний сервісно-ціннісний розрив; обмеженість ресурсного потенціалу, яка не дозволяє одночасно посилювати всі напрями діяльності.

Другий рівень - визначення домінуючого об'єкта стратегічного впливу. Саме тут відбувається перехід від діагнозу до управлінської логіки. Об'єктом впливу може бути адаптивність підприємства, механізм маркетингової капіталізації, сервісна архітектура або сфера концентрації ресурсів.

Третій рівень - вибір домінуючого типу маркетингової конкурентної стратегії. У результаті запропоновано чотири стратегічні альтернативи: адаптивне конкурентне випередження; маркетингова капіталізація сервісних переваг; сервісна реконфігурація ціннісної пропозиції; селективне конкурентне фокусування.

Взаємозв'язок трьох рівнів вибору представлено на рис. 3.6.

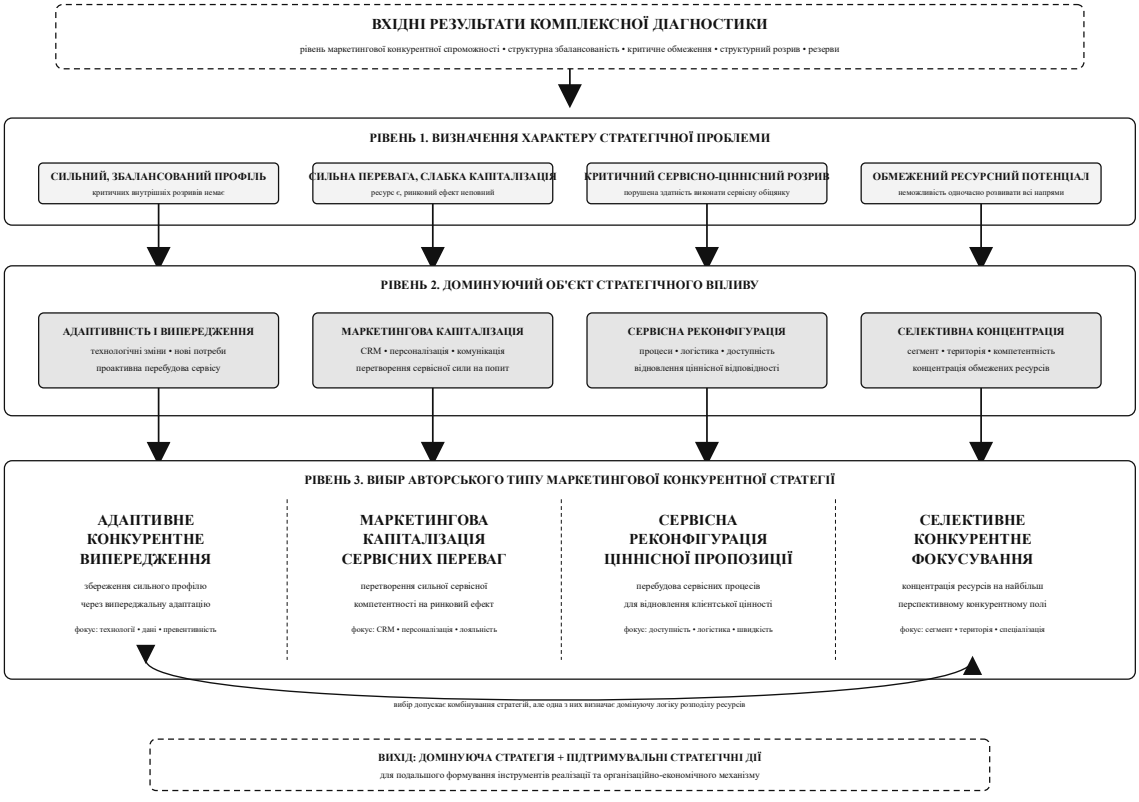


Рис. 3.6. Багаторівнева карта вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

На відміну від звичайної матриці, рис. 3.6 не передбачає прямого переходу від одного числового показника до готової стратегії. Між діагностикою і вибором введено проміжний рівень - ідентифікацію характеру стратегічної проблеми. Це дозволяє враховувати причину сформованого профілю, а не лише його кількісне значення.

Адаптивне конкурентне випередження доцільно розглядати як домінуючу стратегію тоді, коли підприємство вже має достатньо сильну та збалансовану основу, а головним завданням стає не усунення критичної слабкості, а збереження переваги в умовах майбутніх технологічних і ринкових змін. У такій ситуації ресурси спрямовуються на раннє виявлення змін, телематику, аналітику, превентивне обслуговування, розвиток компетентностей та швидке освоєння нових сервісних технологій. Адаптивність у цьому разі виконує випереджальну, а не захисну функцію. Значення гнучких і проактивних моделей управління в нестабільному середовищі підкреслюється і в сучасних дослідженнях адаптивних стратегій [157].

Маркетингова капіталізація сервісних переваг обирається у випадку, коли підприємство має сформований сервісний потенціал, однак його ринкове використання залишається нижчим від можливого. Типовою ознакою є сильна сервісна або клієнтська складова за відносно слабшої маркетингової спроможності. Стратегічний акцент зміщується на CRM, персоналізацію, післясервісні комунікації, аргументацію сервісної цінності, формування довгострокових програм взаємодії та перетворення фактичної якості сервісу на усвідомлену клієнтом конкурентну відмінність. Зростання ролі цифрового маркетингового інструментарію в забезпеченні конкурентоспроможності також простежується у сучасних дослідженнях [156].

Сервісна реконфігурація ціннісної пропозиції необхідна тоді, коли проблема знаходиться в самому механізмі створення клієнтського результату. Основним об'єктом змін стають послідовність сервісних операцій, логістика, доступність мобільного обслуговування, дистанційна діагностика та узгодженість між сервісною обіцянкою й можливістю її виконати.

Запропоновані стратегії не слід розглядати як взаємовиключні на весь період діяльності підприємства. Домінуючою є та стратегія, яка визначає головну логіку розподілу ресурсів у конкретному стратегічному циклі. Інші можуть виконувати підтримувальну функцію. Наприклад, сервісна реконфігурація може супроводжуватися окремими інструментами маркетингової капіталізації, однак основна частина ресурсів при цьому спрямовується саме на усунення сервісно-ціннісного розриву.

Це положення є важливим для адаптивності всієї системи. Після усунення критичного обмеження діагностичний профіль змінюється, а отже, підприємство може перейти в іншу стратегічну зону.

Наступним кроком є деталізація кожної з чотирьох стратегій через поєднання її вихідних умов, домінуючого об'єкта впливу, набору інструментів та очікуваного стратегічного результату. Для цього доцільно сформувати окрему матрицю стратегічних профілів, яка дозволить перейти від визначення типу стратегії до змісту її практичної реалізації.

Визначення домінуючого типу стратегії за рис. 3.6 ще не розкриває змісту її практичного застосування. Тому наступним кроком методичного підходу є формування стратегічного профілю кожної альтернативи, який поєднує вихідну конфігурацію маркетингової конкурентної спроможності, характер внутрішнього протиріччя, стратегічне ядро, інструменти реалізації, очікуваний результат та умову переходу до іншого типу поведінки. Така деталізація дає змогу розглядати стратегію не як абстрактну назву, а як конкретну логіку перерозподілу ресурсів і зміни спроможностей підприємства.

За адаптивного конкурентного випередження основне значення набувають технологічна готовність, аналітика та раннє реагування на зміни; за маркетингової капіталізації - робота з клієнтськими даними, персоналізація і комунікаційне представлення сервісної переваги; за сервісної реконфігурації - перебудова процесів і сервісної логістики; за селективного фокусування - концентрація ресурсів на обмеженому конкурентному полі. Роль технологічних та інноваційних чинників у формуванні сучасних конкурентних стратегій також підтверджується актуальними дослідженнями [158].

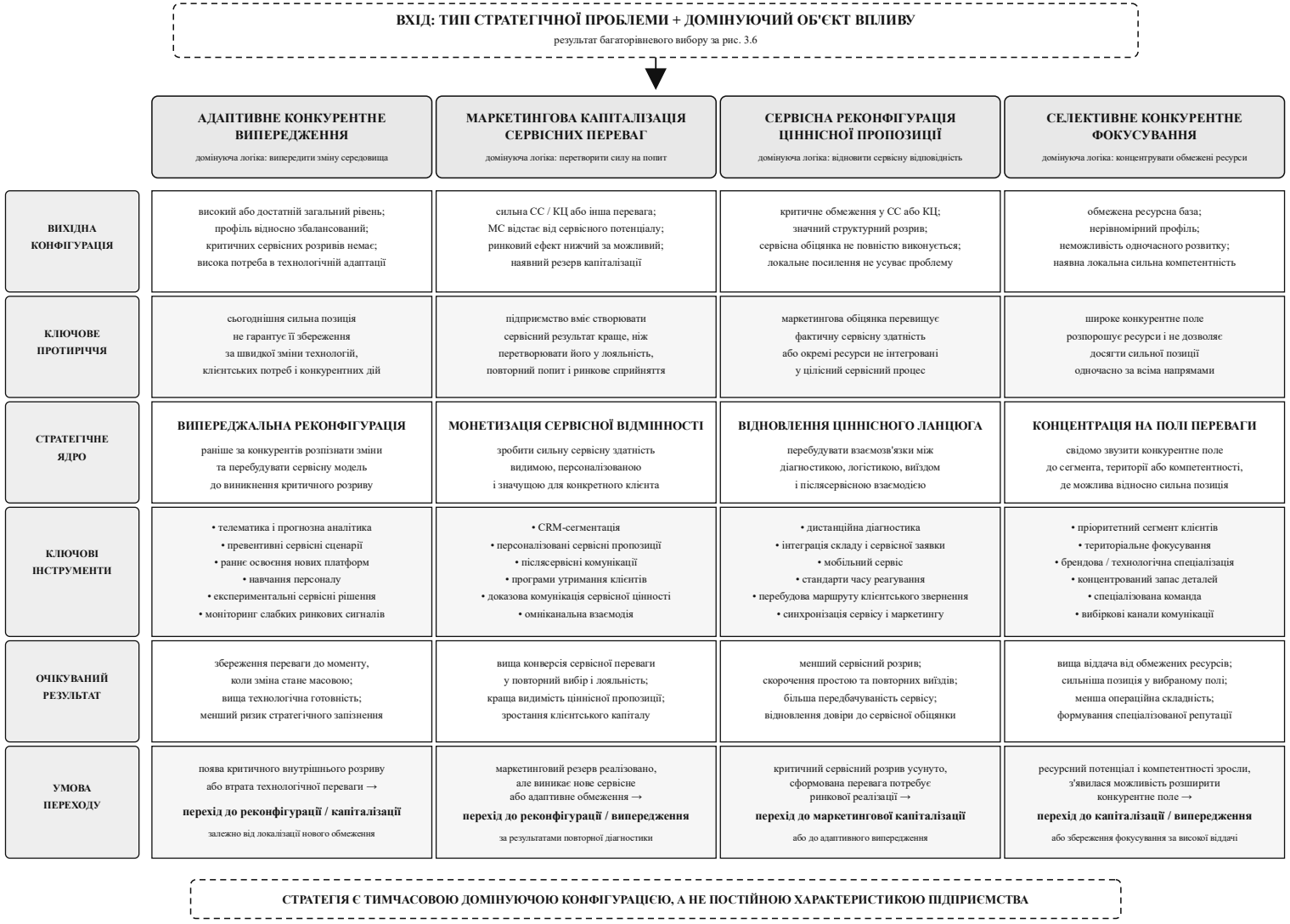


Рис. 3.7. Стратегічні профілі авторських типів маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.7, адаптивне конкурентне випередження передбачає роботу не з уже сформованою критичною слабкістю, а з ризиком її майбутнього виникнення. Стратегічна перевага створюється завдяки здатності раніше за конкурентів розпізнати технологічні зміни, освоїти нові сервісні технології та перевести сервіс із реактивної у превентивну площину. Така стратегія є найбільш доцільною для підприємств, які вже мають достатньо сильний і відносно збалансований профіль.

Для маркетингової капіталізації сервісних переваг ключовим є інше протиріччя: підприємство вже має сильну сервісну характеристику, але її ринковий ефект залишається нижчим від потенційного. У цьому випадку стратегічне ядро полягає у перетворенні фактичної сервісної переваги на зрозумілу клієнтові цінність через CRM, персоналізацію, післясервісну комунікацію, омніканальність і програми утримання. Саме клієнтоорієнтований підхід розглядається в сучасних дослідженнях як основа формування стійких конкурентних переваг [159].

Сервісна реконфігурація ціннісної пропозиції має іншу спрямованість. Вона необхідна тоді, коли проблема знаходиться всередині ланцюга створення сервісного результату: між діагностикою, забезпеченням запасними частинами, плануванням виїзду, фізичним ремонтом і післясервісною взаємодією. Тому основним об'єктом є не комунікація, а сама архітектура сервісного процесу. Маркетингові інструменти підключаються вже після того, як підприємство здатне стабільно виконувати сформовану ціннісну обіцянку.

Принциповою особливістю рис. 3.7 є також умова переходу між стратегіями. Жодна з чотирьох альтернатив не закріплюється за підприємством назавжди. Після усунення сервісного розриву реконфігураційна стратегія може перейти у маркетингову капіталізацію; після реалізації маркетингового резерву - в адаптивне випередження; за розширення ресурсної бази підприємство може вийти за межі селективного фокусування. Отже, повторна діагностика виконує не лише контрольну функцію, а визначає момент зміни домінуючої стратегічної логіки.

Наявність чотирьох стратегічних профілів потребує чіткого порядку їх практичного вибору. Простого зіставлення підприємства з характеристиками певної стратегії недостатньо, оскільки один діагностичний профіль може одночасно містити декілька проблемних ознак. Тому вибір пропонується здійснювати послідовно - від найбільш критичного обмеження до менш радикальних варіантів стратегічного впливу. Сценарний та адаптивний характер такого підходу відповідає сучасній логіці стратегічного управління, за якої рішення уточнюються залежно від характеру невизначеності та фактичного стану підприємства [160; 161].

Першочерговою умовою є перевірка наявності критичного сервісно-ціннісного розриву. Якщо низькі значення сервісної спроможності або клієнтської цінності поєднуються зі значним структурним розривом і фактично перешкоджають виконанню сервісної обіцянки, домінуючим вибором стає сервісна реконфігурація ціннісної пропозиції. У такій ситуації перехід безпосередньо до активізації маркетингової комунікації був би передчасним, оскільки посилював би очікування клієнта без усунення причини незадовільного сервісного результату.

Якщо критичного сервісного розриву немає, наступним кроком є встановлення того, чи існує сильна, але недостатньо капіталізована спроможність. Така ситуація виникає тоді, коли підприємство має сильний сервісний, клієнтський або адаптивний компонент, але його ринковий ефект залишається нижчим за потенційний. У цьому випадку доцільною є маркетингова капіталізація сервісних переваг.

За відсутності зазначеного розриву оцінюється ресурсна здатність підприємства до широкої стратегічної трансформації. Обмеженість фінансових, кадрових, територіальних або технологічних ресурсів є підставою для селективного конкурентного фокусування. При цьому звуження конкурентного поля трактується не як вимушене скорочення діяльності, а як свідома концентрація ресурсів там, де підприємство може сформувати відносно сильнішу позицію.

Якщо ж підприємство має достатню ресурсну основу, збалансований профіль і не потребує усунення критичних внутрішніх розривів, завершальною перевіркою стає оцінка необхідності випереджальної адаптації. За наявності технологічних змін, нових потреб клієнтів або інших слабких сигналів середовища пріоритет отримує адаптивне конкурентне випередження. Сучасні дослідження стратегічного управління також підкреслюють значення сценарного планування, цифровізації та маркетингової переорієнтації для підтримання адаптивності підприємства в умовах невизначеності [161].

Послідовність зазначених перевірок систематизовано на рис. 3.8.

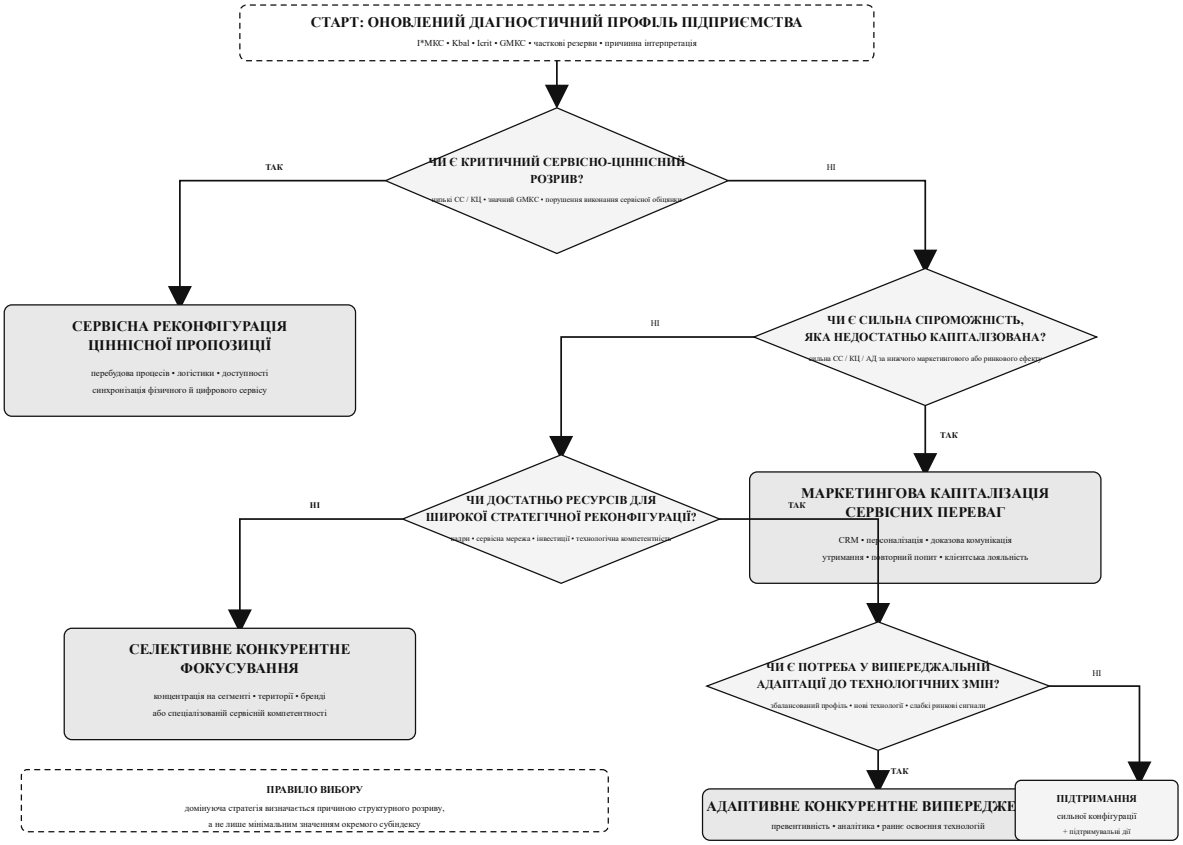


Рис. 3.8. Дерево вибору домінуючої маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

Принциповою особливістю рис. 3.8 є ієрархія критеріїв вибору. Найвищий пріоритет має не та складова, яка просто отримала найнижче числове значення, а проблема, здатна порушити сам процес створення клієнтської цінності. Саме

тому сервісно-ціннісний розрив перевіряється раніше, ніж можливість маркетингової капіталізації або адаптивного випередження.

Дерево також дозволяє уникнути автоматичного ототожнення сильного підприємства зі стратегією випередження. Навіть за достатньо високого загального рівня маркетингової конкурентної спроможності може зберігатися сильна, але недокапіталізована сервісна перевага. У такому випадку першочерговим завданням буде не подальше технологічне ускладнення системи, а отримання більшого ринкового ефекту від уже створеної спроможності. Відповідно, запропонований методичний підхід формує послідовність: діагностичний профіль → перевірка критичного сервісного розриву → оцінка недокапіталізованих переваг → перевірка ресурсних можливостей → оцінка потреби у випереджальній адаптації → вибір домінуючої стратегії.

Для завершення методики вибору необхідно поєднати отриманий стратегічний тип із конкретними групами інструментів та очікуваними результатами. Саме це дозволить перейти від відповіді на питання «яку стратегію обрати?» до питання «за допомогою яких інструментів її реалізувати?». Визначення домінуючої стратегії набуває практичного значення лише тоді, коли для неї встановлено конкретний набір інструментів і контрольних показників. При цьому система контролю повинна відображати саме ту проблему, яка стала підставою стратегічного вибору. Тому однаковий перелік KPI для всіх чотирьох стратегій є методично недоцільним: для сервісної реконфігурації першочерговими будуть параметри швидкості та результативності обслуговування, тоді як для маркетингової капіталізації - показники повторної взаємодії, утримання та персоналізації. Водночас для сервісного бізнесу дедалі більшого значення набуває використання поведінкових даних і предиктивної аналітики, що дає змогу переходити від ретроспективної фіксації клієнтського досвіду до раннього виявлення змін у потребах і поведінці клієнтів [163]. На цій основі запропоновано інтегровану карту відповідності діагностичного профілю, домінуючої стратегії, інструментів її реалізації, контрольних KPI та очікуваного результату (рис. 3.9).

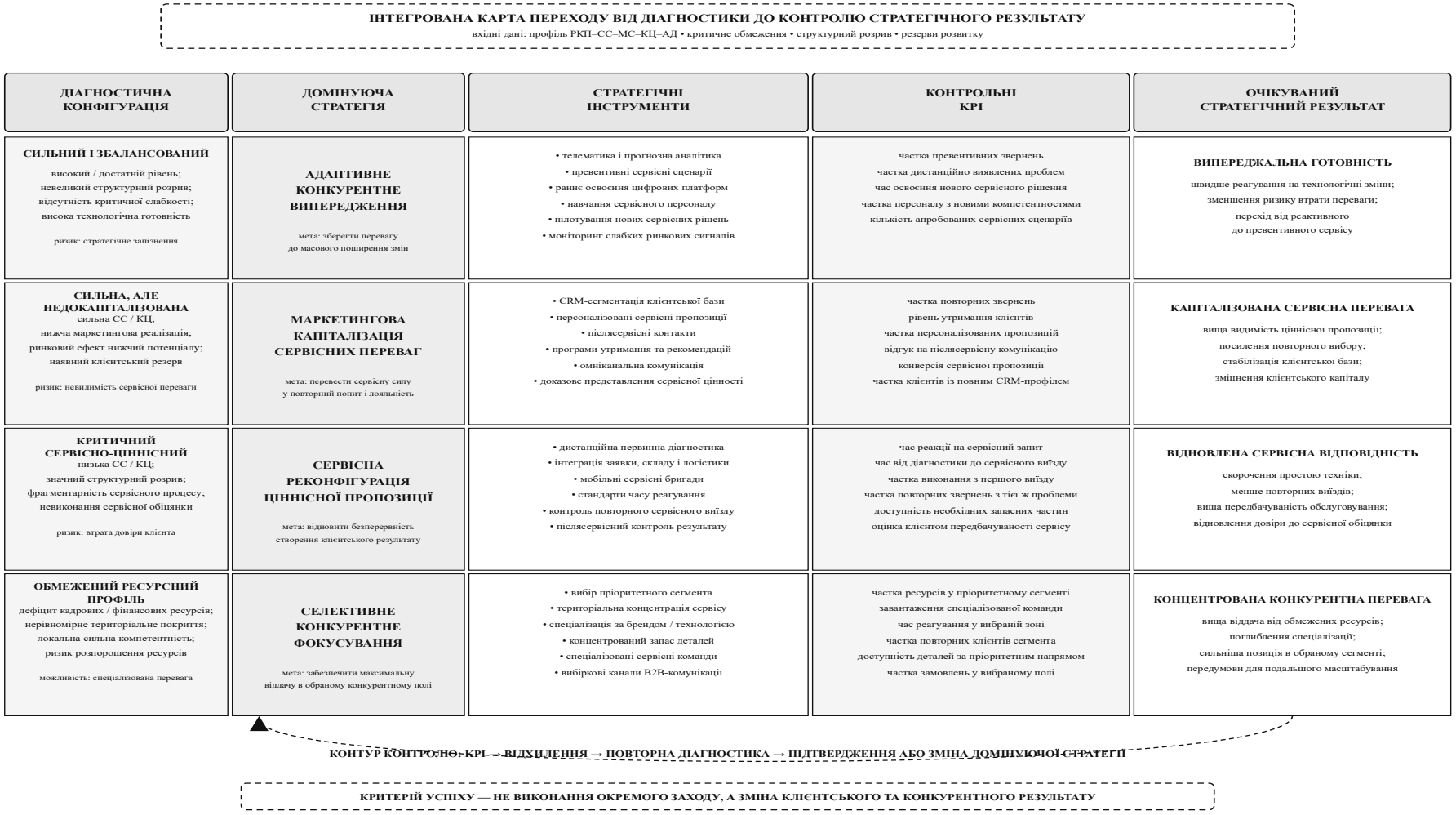


Рис. 3.9. Карта відповідності діагностичного профілю, маркетингової конкурентної стратегії, інструментів її реалізації та контрольних показників

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.9, для адаптивного конкурентного випередження контролю підлягає насамперед здатність підприємства своєчасно освоювати нові технології та переходити до превентивного сервісу. Тому доцільно відстежувати частку превентивних звернень, дистанційно виявлених проблем, швидкість освоєння нових сервісних рішень та готовність персоналу працювати з ними.

Для маркетингової капіталізації сервісних переваг система KPI зміщується у клієнтську площину. Основне значення мають повторні звернення, утримання клієнтів, персоналізація пропозицій, результативність післясервісної комунікації та повнота CRM-профілів. Такий набір показників дозволяє встановити, чи перетворюється фактична сервісна перевага у стійкішу клієнтську взаємодію.

Для селективного конкурентного фокусування контроль повинен показувати, чи справді концентрація ресурсів забезпечує більший результат у вибраному конкурентному полі. Тому оцінюються частка ресурсів, спрямованих на пріоритетний сегмент, завантаження спеціалізованої команди, сервісна доступність у вибраній зоні, повторність клієнтів і частка замовлень, отриманих у межах сформованої спеціалізації.

Принциповим положенням запропонованої карти є те, що KPI виконують не лише контрольну, а й діагностичну функцію. Стійке покращення відповідних показників свідчить про поступове усунення проблеми, яка спричинила вибір стратегії. Якщо ж цільові зміни не відбуваються або формується нове критичне обмеження, підприємство повертається до повторної комплексної діагностики. Використання інтегрованих аналітичних панелей для постійного відстеження маркетингових показників і своєчасного коригування стратегій відповідає сучасному розвитку бізнес-аналітики [162].

Таким чином, методичний підхід до вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу сформовано як послідовну систему: комплексна діагностика → ідентифікація характеру стратегічної проблеми → визначення домінуючого об'єкта впливу → вибір типу стратегії → формування набору інструментів → закріплення відповідних KPI → повторна діагностика. На відміну від одноразового стратегічного вибору, запропонований підхід

передбачає можливість переходу між стратегічними типами відповідно до зміни конфігурації спроможностей підприємства.

Отже, результатом є не лише виокремлення чотирьох авторських стратегій, а й формування методичного механізму їх диференційованого вибору. Домінуюча стратегія визначається причиною структурного розриву, характером критичного обмеження, наявністю недокапіталізованих переваг і ресурсною здатністю підприємства до змін.

3.3. Організаційно-економічний механізм реалізації та адаптивного коригування маркетингової конкурентної стратегії

Методичний підхід, який був розроблений нами раніше, дозволяє встановити домінуючий тип маркетингової конкурентної стратегії, однак сам факт її вибору не гарантує отримання очікуваного конкурентного результату. Практична реалізація потребує узгодження управлінських рішень, сервісних процесів, маркетингових інструментів, кадрових компетентностей, фінансових ресурсів та інформаційного забезпечення. Тому наступним етапом дослідження є формування організаційно-економічного механізму, який забезпечує перетворення обраної стратегії у конкретні дії підприємства.

У межах дослідження такий механізм пропонується трактувати як систему взаємопов'язаних організаційних, ресурсних, мотиваційних, інформаційно-аналітичних і контрольних інструментів, за допомогою яких цільова конфігурація маркетингової конкурентної спроможності трансформується у сервісні й маркетингові рішення, а результати їх реалізації повертаються до контуру стратегічного коригування. Така постановка відповідає сучасному розумінню організаційно-економічного механізму як адаптивної системи, здатної змінювати конфігурацію ресурсів і управлінських дій відповідно до трансформації середовища [164].

Структуру такого механізму представлено на рис. 3.10.

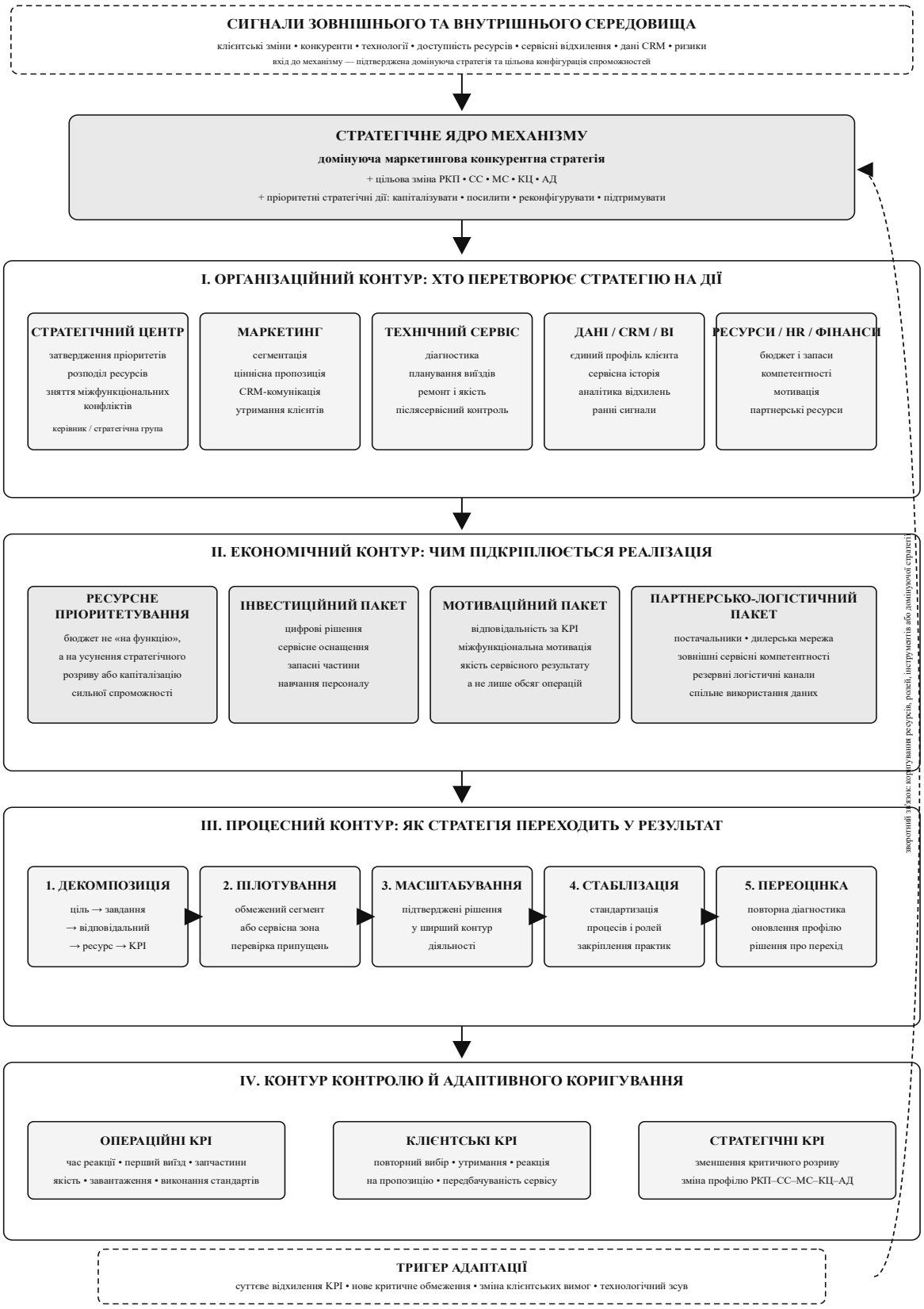


Рис. 3.10. Організаційно-економічний механізм реалізації та адаптивного коригування маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.10, механізм побудований як чотириконтурна система. Організаційний контур визначає суб'єктів реалізації стратегії та розмежування відповідальності між стратегічним центром, маркетингом, технічним сервісом, інформаційно-аналітичною підсистемою та ресурсними функціями. Така побудова дозволяє уникнути ситуації, коли маркетинг формує клієнтську обіцянку незалежно від сервісної здатності підприємства, а сервісні підрозділи, своєю чергою, не отримують інформації про стратегічні клієнтські пріоритети.

Особливе значення має взаємодія маркетингу з контролінгом та інформаційно-аналітичним забезпеченням. У сучасних моделях стратегічного управління поєднання маркетингового менеджменту, CRM, BI-аналітики та контролінгу дозволяє узгодити стратегічний і оперативний рівні, відстежувати ризики та своєчасно коригувати рішення [166].

Контур контролю завершує механізм, але не припиняє його роботу. Операційні, клієнтські та стратегічні KPI використовуються для виявлення відхилень і запускають адаптивний зворотний зв'язок. Систематичний моніторинг KPI та готовність до коригування стратегії є важливими складовими управління в нестабільному середовищі [165].

Якщо критичне обмеження не зменшується, клієнтський результат не покращується або виникає новий структурний розрив, механізм передбачає повернення до попередніх рівнів і перегляд ресурсного або стратегічного рішення.

Дорожня карта практичної реалізації стратегії. Для практичного застосування розробленого механізму необхідно деталізувати не лише склад його елементів, а й послідовність їх введення. Одночасне масштабне впровадження значної кількості сервісних, цифрових і маркетингових змін створює ризик перевантаження підприємства ресурсними та організаційними вимогами.

Важливо, що пропонована дорожня карта не встановлює універсальних календарних строків. Для великого сервісного оператора пілотний етап може охоплювати окремий регіон або сервісний центр, тоді як для меншого підприємства - певний тип техніки чи групу клієнтів. Тривалість кожної фази має

визначатися фактичною складністю змін і швидкістю отримання достатніх даних для прийняття наступного рішення.

Крім технологічного й фінансового забезпечення, реалізація стратегії безпосередньо залежить від кадрової готовності. Дослідження проблем реалізації стратегій на українських підприємствах показують важливість поєднання компетентностей, цифрових інструментів, внутрішньої координації та гнучкого управління персоналом [167].

Запропоновану дорожню карту представлено на рис. 3.11, який передбачає п'ять послідовних фаз. На етапі підготовки стратегічна мета декомпозується у конкретні завдання, встановлюються відповідальні особи, базові KPI, ресурсні потреби й ризики. Результатом має стати не загальний план заходів, а своєрідний паспорт реалізації стратегії, в якому кожне завдання має власника, ресурс і контрольний показник.

На етапі пілотування перевіряється ключове стратегічне припущення. Наприклад, для сервісної реконфігурації це може бути новий алгоритм дистанційної діагностики та підготовки мобільної бригади; для маркетингової капіталізації - персоналізований сценарій післясервісної CRM-взаємодії; для селективного фокусування - концентрація ресурсів на певній території або типі техніки. До масштабування переходять лише ті рішення, за якими спостерігається підтверджуваний клієнтський або операційний ефект.

Завершальною фазою є повторна діагностика, що принципово відрізняє запропоновану дорожню карту від звичайного плану впровадження. Після завершення стратегічного циклу повторно оцінюється профіль РКП–СС–МС–КЦ–АД, встановлюється нове критичне обмеження і перевіряється структурний розрив. У результаті підприємство може зберегти поточну стратегію, скоригувати її інструменти або перейти до іншого домінуючого типу. Таким чином, організаційно-економічний механізм і дорожня карта утворюють єдину систему реалізації авторського методичного підходу: рис. 3.10 визначає архітектуру взаємодії суб'єктів, ресурсів, процесів і контролю, тоді як рис. 3.11 конкретизує часову та управлінську логіку її практичного застосування.

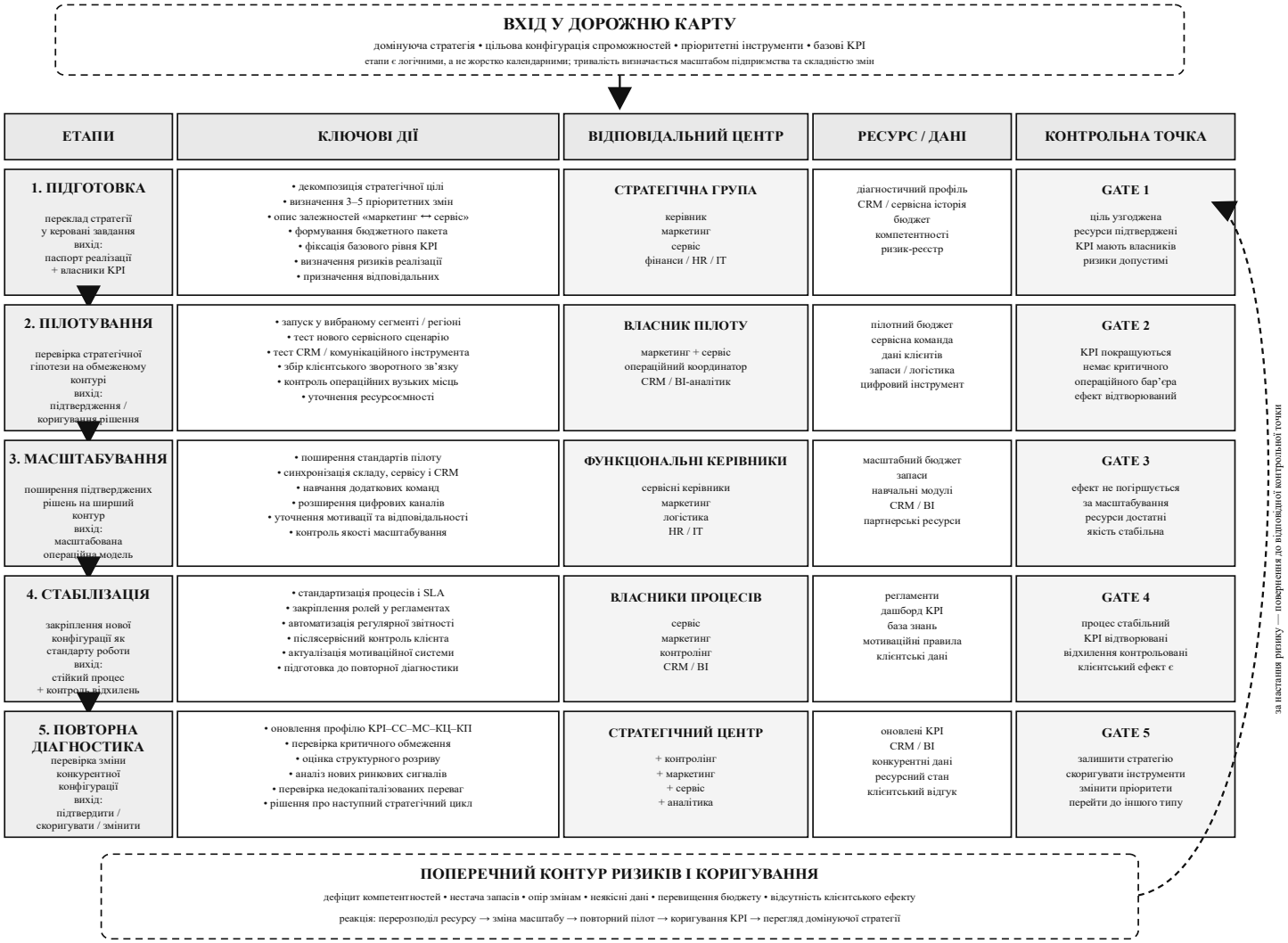


Рис. 3.11. Багаторівнева дорожня карта реалізації маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

Наступним етапом є апробація запропонованого організаційно-економічного механізму на підприємствах, діагностичні профілі яких були сформовані у другому розділі. Така апробація має сценарний характер, оскільки у відкритому доступі відсутня частина внутрішньої інформації щодо CRM, фактичного часу виконання сервісних операцій, повторних виїздів, структури клієнтської бази та економічної результативності окремих сервісних процесів. Водночас поєднання розрахованих у підпункті 2.3 профілів із підтвердженими характеристиками сервісних систем підприємств дозволяє перевірити практичну придатність запропонованого підходу без використання штучно сформованих корпоративних даних.

Для ТОВ «Агросем» отриманий діагностичний профіль характеризується значною нерівномірністю: скоригований індекс маркетингової конкурентної спроможності становить 0,425, критичне значення окремої складової - 0,200, а структурний розрив - 0,800. Найслабшою складовою у відкритому контурі оцінювання стала сервісна спроможність, тоді як маркетингова, клієнтська й особливо адаптивна складові мають помітно вищі значення.

Водночас фактична відкрита інформація свідчить про наявність у «Агросем» значного потенціалу для подолання такого розриву. Компанія заявляє сервісне покриття у восьми областях, наявність восьми складів запасних частин, виїзне обслуговування, а також використання цифрової екосистеми John Deere, до якої входять Operations Center, JDLink, Connected Support, Service Advisor Remote, Expert Alerts і дистанційна підтримка [116].

Інша конфігурація сформувалася для «Агротек». За відкритим діагностичним профілем підприємство має високі значення сервісної, маркетингової, клієнтської та адаптивної складових, однак ринково-конкурентна позиція становить лише 0,158. У результаті структурний розрив сягає 0,842, хоча скоригований інтегральний індекс є вищим, ніж у «Агросем», - 0,592.

Цей результат має чітке фактичне пояснення. «Агротек» повідомляє про понад 12 тис. одиниць техніки, що обслуговуються фахівцями у режимі 24/7, розвиток точного землеробства, Farmsight, Agrotek Academy та сервісних

програм Expert Check [117]. Водночас актуальна контактна інформація компанії показує, що на момент дослідження фактично діють локації у Дніпрі, Кривому Розі та Запоріжжі, тоді як низка колишніх підрозділів перебуває на тимчасово окупованих територіях або тимчасово не працює.

Для «Тайтен Машинері Україна» діагностичний профіль є найбільш збалансованим серед трьох досліджуваних операторів. Скоригований індекс маркетингової конкурентної спроможності становить 0,628, критична складова - 0,500, а структурний розрив - 0,500. Сильними є ринково-конкурентна та сервісна складові, тоді як відносно більший резерв зосереджений у маркетинговій та адаптивній спроможностях.

Відкрита інформація підтверджує значну фізичну сервісну основу підприємства. «Тайтен Машинері Україна» зазначає наявність 19 представництв зі складами запасних частин і сервісними майстернями, 50 професійно обладнаних службових автомобілів, а сервісна команда включає понад 50 кваліфікованих механіків. Компанія також має окремі напрями післяпродажної підтримки та точного землеробства [118].

У цьому випадку першочерговою стає не перебудова фізичної сервісної мережі, а маркетингова капіталізація вже сформованої сервісної переваги. Практично це може передбачати формування більш повного CRM-профілю клієнта і техніки, сегментацію за характером сервісної потреби, систематизацію післясервісних контактів, персоналізовані пропозиції та використання накопиченої сервісної історії для превентивних комунікацій. Підтримувальним напрямом при цьому виступає адаптивне конкурентне випередження, оскільки наявна мережа і кадровий потенціал створюють основу для поступового поширення превентивної моделі сервісу.

Узагальнення результатів сценарної апробації наведено на рис. 3.12.

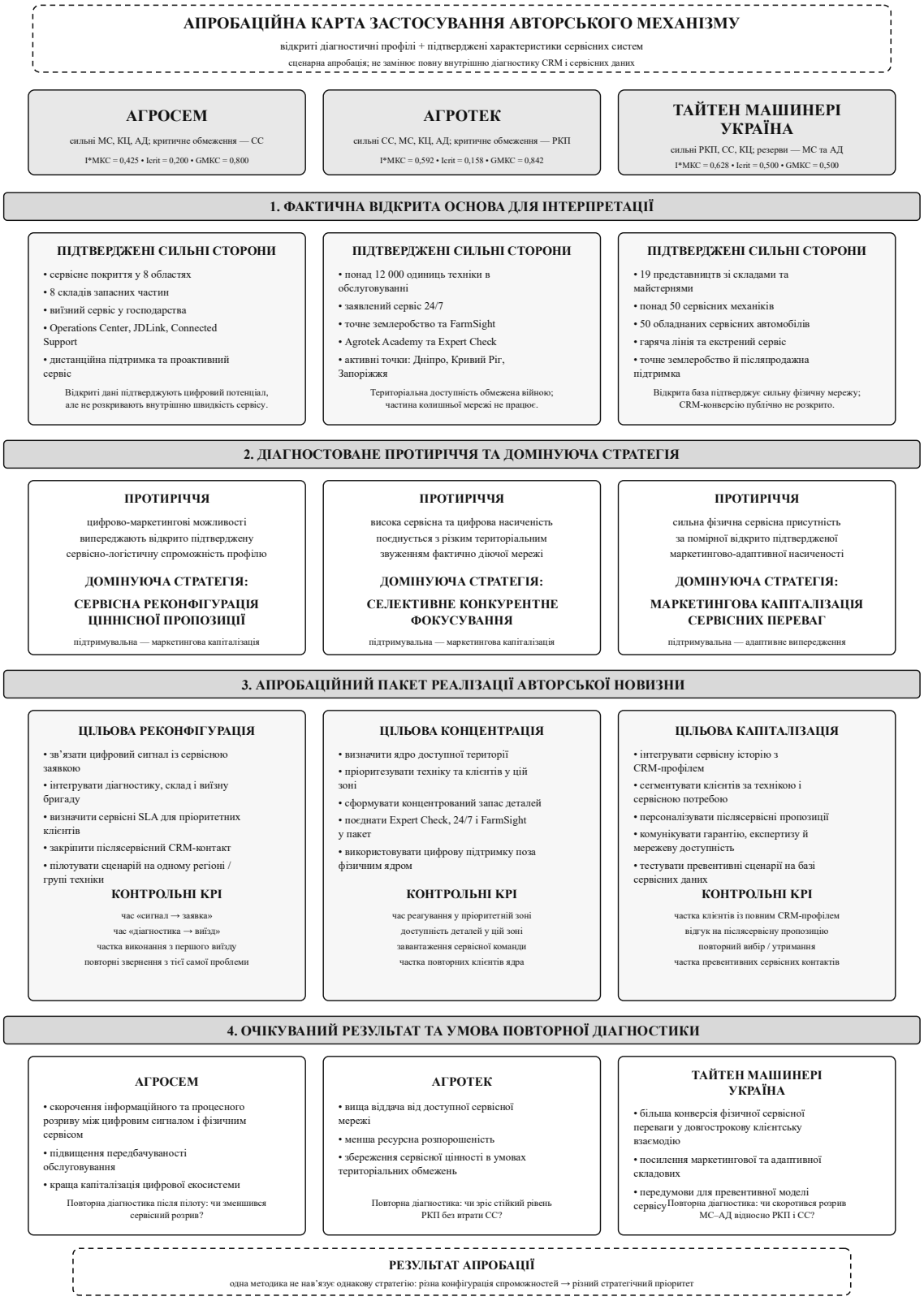


Рис. 3.12. Апробаційна карта застосування організаційно-економічного механізму формування та реалізації маркетингової конкурентної стратегії досліджуваних підприємств технічного сервісу

Джерело: розроблено автором на основі результатів власної діагностики та відкритих даних підприємств [116–118].

Рис. 3.12 демонструє, що одна й та сама методика не приводить до однакової стратегічної рекомендації для різних операторів. Для «Агросем» пріоритетним є усунення розриву між цифровими можливостями та сервісною реалізацією; для «Агротек» - концентрація сильного сервісного потенціалу в реально доступному конкурентному полі; для «Тайтен Машинері Україна» - більш повна ринкова капіталізація вже сформованої фізичної сервісної переваги.

Відповідно, відрізняється і система контрольних показників. У першому випадку критичними мають бути час переходу від цифрового сигналу до сервісної заявки, швидкість підготовки виїзду та частка виконання робіт із першого звернення. У другому - швидкість реагування в пріоритетній територіальній зоні, доступність запчастин, завантаження спеціалізованих команд і повторність клієнтів. У третьому - повнота CRM-профілів, частка персоналізованих післясервісних контактів, утримання клієнтів та розвиток превентивних сервісних взаємодій.

Результати сценарної апробації показують, що реалізація обраної стратегії не повинна завершуватися фіксацією досягнутого стану. Усунення одного критичного обмеження змінює співвідношення між РКП, СС, МС, КЦ та АД, а отже, може сформувати іншу стратегічну проблему. Наприклад, після успішної сервісної реконфігурації підприємство здатне отримати сильну сервісну спроможність, яка вже потребуватиме маркетингової капіталізації. Аналогічно, концентрація ресурсів у межах селективного фокусування може з часом сформувати достатній потенціал для розширення конкурентного поля.

Саме тому в запропонованому механізмі повторна діагностика виконує функцію стратегічного перемикача. Її завдання полягає не лише у перевірці досягнення запланованих KPI, а у встановленні того, чи збереглася причина, яка спочатку зумовила вибір домінуючої стратегії. Доцільність поєднання стратегічної діагностики з адаптивним управлінням підтверджується сучасними дослідженнями, у яких саме повторне оцінювання стану підприємства розглядається як передумова своєчасного стратегічного реагування [168].

Відповідний контур адаптивного переходу між стратегічними типами наведено на рис. 3.13.

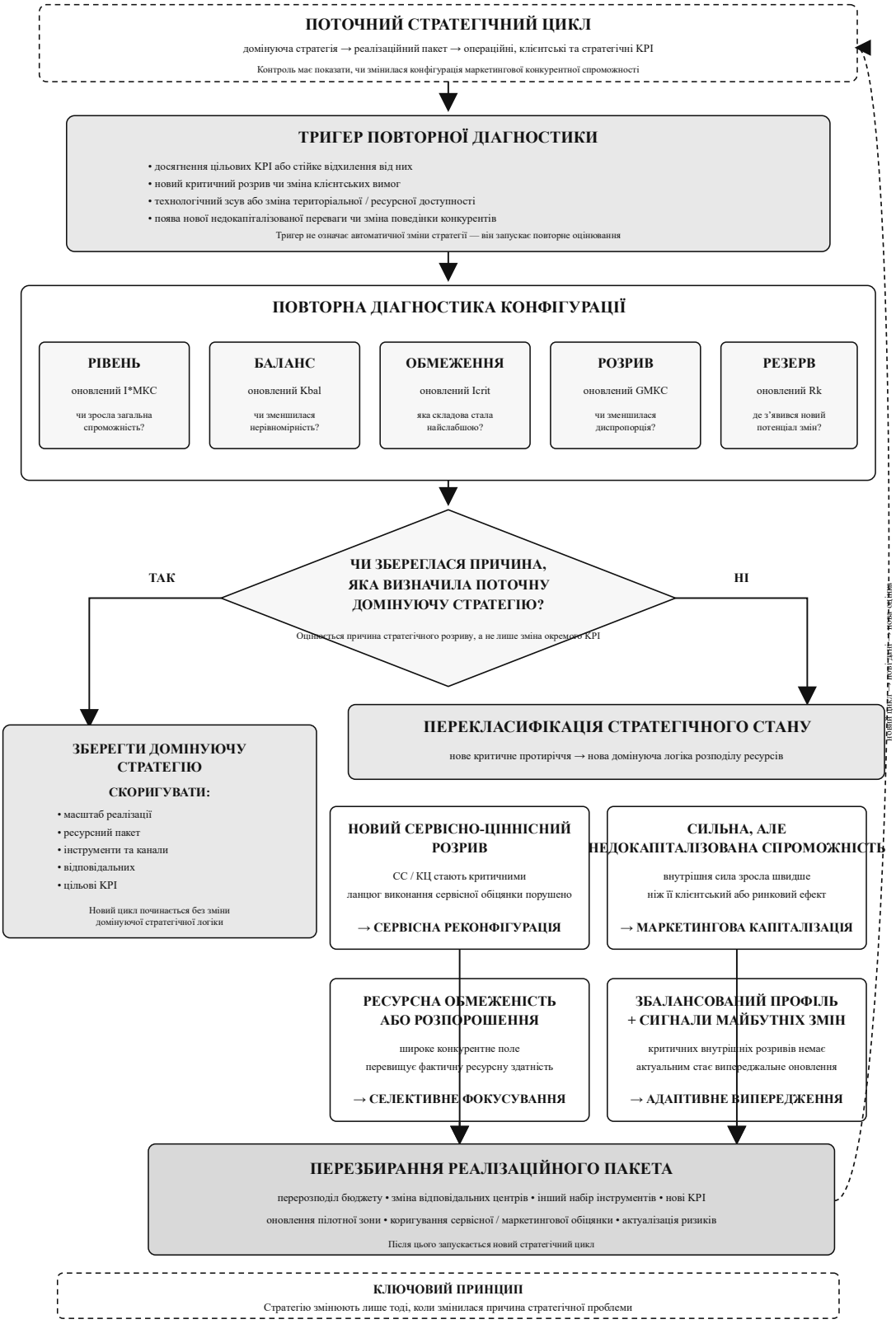


Рис. 3.13. Контур адаптивного переходу між типами маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 3.13, після завершення поточного циклу повторно оцінюються загальний рівень маркетингової конкурентної спроможності,

структурна збалансованість, критичне обмеження, величина структурного розриву та часткові резерви розвитку. Якщо причина, яка визначила поточну стратегію, зберігається, підприємству немає потреби механічно переходити до нового типу поведінки. Доцільніше зберегти домінуючу стратегію, але скоригувати масштаб реалізації, ресурсний пакет, інструменти, відповідальних осіб або цільові KPI.

Інша ситуація виникає тоді, коли повторна діагностика засвідчує зміну самого характеру стратегічного протиріччя. Поява сервісно-ціннісного розриву переводить підприємство до сервісної реконфігурації; формування сильної, але недостатньо реалізованої спроможності - до маркетингової капіталізації; ресурсне розпорошення - до селективного фокусування; досягнення збалансованого стану за одночасної появи нових технологічних і ринкових сигналів - до адаптивного конкурентного випередження. Сучасні дослідження стратегічного маркетингового управління також підкреслюють необхідність постійного оновлення діагностики бізнес-середовища для підтримання адаптивності конкурентних рішень [169].

Важливим результатом запропонованого підходу є розмежування понять «коригування стратегії» та «зміна стратегії». Коригування доцільне тоді, коли стратегічна проблема залишається тією самою, але обрані засоби її вирішення виявилися недостатніми або надмірними. Зміна домінуючої стратегії необхідна лише тоді, коли повторна діагностика фіксує іншу причинну структуру конкурентного стану підприємства. Такий підхід знижує ризик частих необґрунтованих стратегічних змін і водночас не допускає інерційного продовження стратегії, яка вже втратила відповідність фактичним умовам.

Узагальнюючи результати підпункту 3.3, запропонований організаційно-економічний механізм реалізації маркетингової конкурентної стратегії поєднує організаційний, економічний, процесний та контрольно-адаптивний контури. Його практична реалізація здійснюється через послідовність підготовки, пілотування, масштабування, стабілізації та повторної діагностики, а кожний етап має визначених відповідальних, ресурсне забезпечення та контрольну точку.

Отже, сформований у розділі методичний комплекс утворює завершений управлінський цикл: комплексна діагностика → ідентифікація стратегічного розриву → вибір домінуючої маркетингової конкурентної стратегії → визначення цільової конфігурації спроможностей → організаційно-економічне забезпечення → пілотування і масштабування → контроль клієнтського та конкурентного результату → повторна діагностика → збереження, коригування або зміна стратегії.

Саме замкненість цього циклу забезпечує адаптивний характер запропонованого підходу та дозволяє розглядати маркетингову конкурентну стратегію підприємства технічного сервісу не як разове управлінське рішення, а як безперервний процес керованої реконфігурації спроможностей відповідно до змін клієнтської цінності та конкурентного середовища.

Висновки до розділу 3

Сформовано концептуальну модель маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу, яка поєднує діагностичний, конфігураційний, ціннісно-реалізаційний та адаптивний контури. Її основою визначено перехід від результатів комплексної діагностики маркетингової конкурентної спроможності до цільової реконфігурації РКП, СС, МС, КЦ та АД. Запропоновано чотири базові стратегічні операції щодо окремих спроможностей - капіталізувати, посилити, реконфігурувати або підтримувати. Це дозволяє відмовитися від однакового розвитку всіх складових і концентрувати ресурси на тих змінах, які безпосередньо впливають на клієнтську цінність та конкурентний результат.

Розроблено методичний підхід до вибору маркетингової конкурентної стратегії, який базується не на одному інтегральному показнику, а на конфігурації $(I^*\text{МКС}), (Kbal), (I_{crit}), (G_{\text{МКС}})$, часткових резервів та причин виникнення структурних диспропорцій. Запропоновано трирівневу логіку вибору: визначення характеру стратегічної проблеми, встановлення домінуючого об'єкта стратегічного впливу та вибір відповідного типу стратегії. На цій основі сформовано чотири авторські стратегічні альтернативи: адаптивне конкурентне

випередження, маркетингову капіталізацію сервісних переваг, сервісну реконфігурацію ціннісної пропозиції та селективне конкурентне фокусування.

Сформовано організаційно-економічний механізм реалізації та адаптивного коригування маркетингової конкурентної стратегії. Він включає організаційний, економічний, процесний та контрольно-адаптивний контури і забезпечує узгодження маркетингу, технічного сервісу, CRM та аналітики, ресурсного забезпечення і системи контролю. Реалізацію стратегії запропоновано здійснювати через послідовність підготовки, пілотування, масштабування, стабілізації та повторної діагностики. На кожному етапі передбачено визначення відповідальних центрів, ресурсного пакета, KPI, контрольних точок та умов повернення до попередньої фази у разі виникнення критичних відхилень.

Практичну придатність запропонованих положень перевірено шляхом сценарної апробації на відкритих діагностичних профілях «Агросем», «Агротек» і «Тайтен Машинері Україна». Для «Агросем» визначено пріоритет сервісної реконфігурації з підтримувальною капіталізацією цифрових можливостей; для «Агротек» - селективне конкурентне фокусування в умовах територіальних обмежень; для «Тайтен Машинері Україна» - маркетингову капіталізацію сформованої фізичної сервісної переваги. Запропонований контур повторної діагностики дозволяє після завершення кожного стратегічного циклу встановлювати, чи збереглася причина первинного стратегічного вибору, і залежно від цього зберігати, коригувати або змінювати домінуючу стратегію. У сукупності розроблені положення формують замкнений адаптивний механізм керованої реконфігурації маркетингової конкурентної спроможності підприємства технічного сервісу.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення наукового завдання щодо формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств на ринку послуг технічного сервісу на основі поєднання діагностики конкурентних спроможностей, клієнтської цінності, диференційованого стратегічного вибору та адаптивного механізму реалізації. Результати проведеного дослідження дали підстави сформулювати такі висновки.

1. Узагальнення теоретичних підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства засвідчило необхідність її розгляду як динамічного результату взаємодії ресурсів, компетентностей, організаційних спроможностей, клієнтської цінності та здатності до адаптації. Обґрунтовано розмежування конкурентної, маркетингової та маркетингової конкурентної стратегій. Маркетингову конкурентну стратегію запропоновано трактувати як довгостроково орієнтовану й адаптивну систему взаємоузгоджених стратегічних рішень щодо вибору цільової конкурентної позиції, формування, комунікації та надання відмінної клієнтської цінності, а також розвитку і реконфігурації необхідних для цього організаційних спроможностей. Розвинено поняття маркетингової конкурентної спроможності підприємства як інтегрованої динамічної здатності виявляти зміни конкурентного середовища і потреб клієнтів, трансформувати їх у ціннісну пропозицію та забезпечувати її фактичне виконання через узгоджену систему маркетингових і сервісних процесів.

2. Систематизовано сервісно-якісні, часові, ціново-економічні, компетентнісно-технологічні, логістично-просторові, репутаційно-відносинні, цифрово-інформаційні та адаптивно-інноваційні переваги. Обґрунтовано, що стратегічно значущою є не максимізація кожної з них, а формування конфігурації взаємодоповнюючих конкурентних переваг, здатної створювати відмінний клієнтський результат і бути складною для оперативного відтворення конкурентами.

3. Удосконалено методичну логіку оцінювання конкурентоспроможності підприємств технічного сервісу шляхом поєднання порівняльно-бенчмаркінгових, інтегральних, експертних, матричних, клієнтсько-ціннісних і профільних методів. Запропоновано здійснювати діагностику за п'ятьма взаємопов'язаними складовими маркетингової конкурентної спроможності: ринково-конкурентною позицією, сервісною спроможністю, маркетинговою спроможністю, клієнтською цінністю та адаптивністю. Визначено, що інтегральне оцінювання необхідно доповнювати аналізом структурного профілю, критичних обмежень і стратегічних розривів, оскільки однаковий узагальнений рівень конкурентоспроможності може бути сформований принципово різними комбінаціями сильних і слабких характеристик підприємства.

4. Аналіз розвитку ринку технічного сервісу сільськогосподарської техніки в Україні дає підстави говорити про поступову зміну самої логіки сервісного обслуговування. Якщо раніше основна увага приділялася переважно ремонту техніки після виникнення несправності, то сьогодні сервіс дедалі частіше охоплює значно ширший комплекс робіт і способів взаємодії з клієнтом. Йдеться про поєднання традиційної сервісної інфраструктури з цифровими засобами контролю, телематичними системами, віддаленою діагностикою та інформаційною підтримкою користувачів техніки. Така зміна значною мірою зумовлена ускладненням сучасних машин, оновленням структури машинно-тракторного парку, значною часткою імпортної техніки та сезонним характером аграрних робіт. При цьому навіть нетривалий простій техніки в окремі періоди може спричиняти відчутні втрати для сільськогосподарського підприємства. Через це для клієнта дедалі важливішими стають оперативність реагування сервісної служби, наявність необхідних запасних частин і професійна підготовка фахівців. Відповідно, розвиток сервісу поступово зміщується від простого реагування на вже наявну поломку до моделі, за якої технічний стан машин контролюється постійніше, а частину несправностей можна виявити або попередити завчасно. У результаті сервісне обслуговування дедалі більше

орієнтується не тільки на відновлення техніки, а й на скорочення часу її простою та забезпечення стабільної працездатності протягом усього періоду експлуатації.

5. Порівняльне оцінювання конкурентного середовища на прикладі «Агросем», «Агротек» та «Тайтен Машинері Україна» засвідчило існування різних моделей формування конкурентної позиції. «Агросем» характеризується вираженою цифрово-адаптивною складовою, «Агротек» - високою функціональною та цифровою насиченістю сервісної моделі, а «Тайтен Машинері Україна» - найбільш розвиненим фізичним сервісним контуром. Доведено, що кількість сервісних точок або масштаб ресурсної бази не можуть самостійно характеризувати конкурентну силу оператора. Визначальним є ступінь узгодженості фізичної, цифрової, логістичної, маркетингової та клієнтської складових, які спільно формують гібридну модель сервісу та єдиний клієнтський шлях.

6. Розроблено методичний підхід до комплексної діагностики передумов формування маркетингової конкурентної стратегії, який передбачає систему первинних показників, їх нормування, формування п'яти субіндексів та подальше визначення інтегрального рівня маркетингової конкурентної спроможності, структурної збалансованості, критичного обмеження, структурного розриву, резервів розвитку і скоригованого інтегрального результату. Апробація у скороченому відкритому контурі показала, що після врахування внутрішньої збалансованості найбільший скоригований результат отримано для «Тайтен Машинері Україна» - 0,628, для «Агротек» - 0,592, для «Агросем» - 0,425. При цьому встановлено, що отримані значення не є рейтингом підприємств, а демонструють різну конфігурацію їхніх конкурентних спроможностей і визначають напрями подальшої стратегічної діагностики.

7. Сформовано концептуальну модель маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу, яка інтегрує діагностичний, конфігураційний, ціннісно-реалізаційний та адаптивний контури. Запропоновано чотири стратегічні операції щодо окремих спроможностей - капіталізувати, посилити, реконфігурувати та підтримувати. Обґрунтовано двоконтурну модель створення конкурентної клієнтської цінності та архітектуру гібридної маркетингово-

сервісної системи, центральним елементом якої виступає єдиний інформаційний профіль клієнта і техніки. Такий підхід забезпечує перетворення внутрішньої спроможності підприємства у сервісний результат, далі - у клієнтський ефект, а від нього - у конкурентний результат із подальшим поверненням інформації до нового циклу стратегічних рішень.

8. Обґрунтовано підхід до вибору маркетингової конкурентної стратегії, за якого підприємство не орієнтується на заздалегідь заданий універсальний варіант поведінки. Вихідною точкою стає фактична ситуація, що склалася на підприємстві: що саме стримує його розвиток, які сильні сторони використовуються не повною мірою, наскільки достатньо наявних ресурсів і чи є потреба діяти на випередження. Залежно від поєднання цих умов запропоновано чотири можливі напрями: адаптивне конкурентне випередження, маркетингова капіталізація сервісних переваг, сервісна реконфігурація ціннісної пропозиції та селективне конкурентне фокусування. Їх відмінність полягає не тільки у наборі застосовуваних інструментів, а насамперед у тому, на яку проблему спрямовується основна управлінська увага. Для кожного напряму окреслено умови його використання, пріоритетні дії, показники, за якими доцільно відстежувати результат, та ситуації, що можуть вимагати перегляду раніше прийнятого рішення..

9. Сформовано організаційно-економічний механізм реалізації та адаптивного коригування маркетингової конкурентної стратегії, який охоплює організаційний, економічний, процесний і контрольно-адаптивний контури та забезпечує узгодження маркетингу, технічного сервісу, CRM, аналітики, ресурсного забезпечення і контролінгу. Запропоновано реалізовувати стратегічні рішення через послідовність підготовка → пілотування → масштабування → стабілізація → повторна діагностика. Сценарна апробація сформованого механізму дозволила рекомендувати для «Агросем» сервісну реконфігурацію з підтримувальною капіталізацією цифрових можливостей, для «Агротек» - селективне конкурентне фокусування, для «Тайтен Машинері Україна» - маркетингову капіталізацію сформованої сервісної переваги. Узагальнення отриманих результатів дозволило сформувати замкнений управлінський цикл:

діагностика конкурентного середовища та маркетингової конкурентної спроможності → ідентифікація критичних обмежень і стратегічних розривів → вибір домінуючої стратегії → цільова реконфігурація спроможностей → організаційно-економічна реалізація → контроль клієнтського та конкурентного результату → повторна діагностика → збереження, коригування або зміна стратегії. Його застосування створює методичні передумови для більш обґрунтованого формування конкурентної поведінки підприємств технічного сервісу та підтримання її відповідності змінам клієнтських вимог, технологій і конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.

2. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

3. Козак К. Б., Бакай Р. В., Буряченко Ю. М. Систематизація наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Т. 10, № 2. С. 348–352. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-2-68.

4. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108.

5. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1(35). С. 16–21. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.011621.

6. Лагодієнко В. В., Федорчук О. М., Протосвіцька О. І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Т. 5, № 2. С. 289–295. DOI: 10.36887/2415-8453-2020-2-34.

7. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

8. Цибульська Е. І., Мацигура В. І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22, ч. 3. С. 98–102.

9. Козак К. Б., Бакай Р. В., Буряченко Ю. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2025. № 2(80). С. 99–104. DOI: 10.12958/1817-3772-2025-2(80)-99-104.

10. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54, No. 4. P. 20–35. DOI: 10.1177/002224299005400403.

11. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54, No. 2. P. 1–18. DOI: 10.1177/002224299005400201.

12. Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing. 1994. Vol. 58, No. 4. P. 37–52. DOI: 10.1177/002224299405800404.

13. Савченко Т. В., Буряченко Ю. М., Кривенок А., Круліковський К. Маркетингові аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства та оцінювання його конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 336, № 6. С. 500–505. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-76.

14. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-75.

15. Турчин Л. Я. Методологія формування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах на основі процесного підходу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021. № 1. С. 385–391. DOI: 10.36887/2415-8453-2021-1-46.

16. Дергалюк Б., Малюта Д. Маркетингова стратегія управління конкурентоздатністю підприємств. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-67.

17. Корнієнко Т. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-65.

18. Якубенко Ю., Польова Н. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. Т. 314, № 1. С. 266–272. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-314-1-40.

19. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-32.

20. Вовк В., Гаврильченко О. Стратегічна карта як складова маркетингової стратегії підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 334, № 5. С. 604–608. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-83.

21. Одінцов О., Пепчук С. Стратегічне позиціонування продукції аграрних підприємств в умовах конкуренції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 334, № 5. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-64.

22. Ангелко І. Роль диференціації товарів та її вплив на ефективність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 340, № 2. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-340-18.

23. Стаєцький М. Еволюція підходів до розробки конкурентних стратегій бізнес-організацій. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-69.

24. Морохова В., Бойко О. Діагностика бізнес-середовища підприємства в системі стратегічного маркетингового управління. Економіка та суспільство. 2026. № 84. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-84-47.

25. Михальчук І. Конкурентоспроможність підприємницьких структур як об’єкт управління: еволюція методологічних підходів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. Т. 318, № 3. С. 323–330. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-318-3-50.

26. Бочарова Ю., Бадіца А. Контент-аналіз поняття «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-73.

27. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-82.

28. Зибарева О., Шилепницький П. Характеристика складових потенціалу конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-85.

29. Коляденко С., Титарчук С. Формування клієнтської сервісної культури в аграрних підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-201.

30. Твардовський Ю., Попко О. Проблеми та перспективи формування конкурентних переваг на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-121.

31. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-75.

32. Захаренко-Селезньова А. Сучасні маркетингові digital тренди для підвищення конкурентних переваг підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-98.

33. Скоробогатова А. Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів підприємства при забезпеченні клієнтоорієнтованості бізнесу на споживчому ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2026. Т. 354, № 3. С. 463–468. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-354-65.

34. Йохна В., Любка В., Стадник В. Чинники якості в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-107.

35. Про захист прав покупців сільськогосподарських машин: Закон України від 05.06.2003 № 900-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/900-15 (дата звернення: 11.11.2024).

36. Про систему інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу України: Закон України від 05.10.2006 № 229-V // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/229-16 (дата звернення: 03.02.2025).

37. Скоцик В. Є. Організаційно-економічні засади формування сервісного обслуговування сільськогосподарської техніки в Україні. Економіка та управління АПК. 2014. № 1(111). С. 128–133.

38. Непочатенко А. В., Непочатенко В. А. Сучасний стан та шляхи поліпшення технічного сервісу сільськогосподарської техніки. Економіка та управління АПК. 2015. № 2.

39. Скоцик В. Є. Теоретичні засади організації сервісного обслуговування сільськогосподарської техніки. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2016. № 3(32). С. 111–116.

40. Блоха А. В. Формування сучасної системи інженерно-технічного обслуговування аграрних підприємств. Формування ринкової економіки. 2011. Спец. вип., ч. 1. С. 90–95.

41. Титарчук С. Оптимізація бізнес-процесів технічної підтримки як фактор підвищення прибутковості аграрних компаній. Сталий розвиток економіки. 2025. № 6(57). С. 524–530. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-57-71.

42. Резнік Н. П., Півень А. В., Волошина О. П. Особливості логістичного сервісу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 304–309. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-50.

43. Верескун М. В., Колосок В. М., Колосок Е. В. Вплив цифрової трансформації на управління промисловими підприємствами. Підприємництво і торгівля. 2021. № 30. С. 11–16. DOI: 10.36477/2522-1256-2021-30-02.

44. Савич О. П. Післяпродажний сервіс - ключовий фактор конкурентоспроможності автовиробників. Економіка та підприємництво. 2015. Вип. 34–35, ч. 2. С. 207–217.

45. Галайда Т. О., Ярмухаметова В. В. Напрями вдосконалення маркетингової системи сервісного та післяпродажного обслуговування продукції машинобудівного підприємства. У: Тези 77-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів університету. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. Т. 1. С. 366–367.

46. Коваленко О. Г. Аналіз сучасного стану розвитку ринку сільськогосподарської техніки. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2019. Вип. 95, ч. 2. С. 161–174. DOI: 10.31395/2415-8240-2019-95-2-161-174.

47. Горбачевський М. Т., Процак К. В. Шляхи і тенденції формування лояльності споживачів до українських поштових операторів. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 5. С. 1–17. DOI: 10.5281/zenodo.14511081.

48. Хмурова В., Кулініч В. Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-17.

49. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 4. С. 75–79. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-4-11.

50. Бондар Н. Конкурентоспроможність сфери послуг України на світових ринках. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-59.

51. Гончар О., Бердичевський А. Управління ефективністю розвитку підприємств сфери послуг на засадах інноваційності. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-97.

52. Омельяненко О. В. Особливості інтернет-маркетингової діяльності підприємств аграрного сектору. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 4. С. 238–243. DOI: 10.36887/2415-8453-2023-4-39.

53. Чернега І., Нестерчук Ю., Тимчук С. Ланцюг вартості як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери обслуговування. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-138.

54. Клепанчук О. Сервісна стратегія торговельного підприємства: сучасні тенденції. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-120.

55. Подборнов В. Вплив цифрової трансформації на конкурентні переваги електротехнічних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 77. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-77-31.

56. Безугла Л., Бессонова А. Інноваційні механізми формування конкурентних переваг підприємств у процесі економічної трансформації. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-85-53.

57. Думанська К., Прокоф'єв Ю. Посилення конкурентної позиції підприємства на ринку торговельних послуг як фактор оптимізації управління операційною діяльністю. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-188.

58. Семикіна М., Запірченко Л., Нісфоян С., Семикіна А. Формування кадрового потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства на етапі повоєнної розбудови економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 330, № 3. С. 549–556. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-330-87.

59. Замлинський В., Камара Б. М., Близнюк Т. Репутаційна складова стійкості та конкурентоспроможності агропромислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 336, № 6. С. 475–484. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-73.

60. Кравчик Ю., Ружицький Ю. Креативні підходи до зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 326, № 1. С. 427–433. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-326-67.

61. Вінниченко О. В. Сутність і загальна характеристика методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 327–333. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-327-333.

62. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2024. № 2(28). С. 35–41. DOI: 10.15276/EJ.02.2024.4.

63. Отенко І. П., Малярець Л. М., Чепелюк М. І. Технології оцінювання конкурентоспроможного потенціалу підприємств. Проблеми формування та реалізації конкурентної політики: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2019. С. 92–94.

64. Панова І. О., Зерненкова Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 229–234. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-5-229-234.

65. Торяник Ж. І., Шевченко В. І., Ткач С. В. Оцінювання конкурентоспроможності продукції на прикладі АТ «Ельворті». Галицький економічний вісник. 2023. Т. 85, № 6. С. 132–138. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.132.

66. Степанова А. А., Кальний С. В. Інструментарій стратегічного аналізу в оцінюванні інвестиційної привабливості підприємства. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. № 2(223). С. 143–149. DOI: 10.17721/1728-2667.2023/223-2/17.

67. Пасічник І. Ю. Методичний підхід до оцінки маркетингової стратегії в процесі управління конкурентоспроможністю продукції. Управління розвитком. 2015. № 4(182). С. 71–75.

68. Чекотун К., Блакита Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-75.

69. Вовк Є., Бесп’ятчук В. До питання сутності конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-168.

70. Вакуленко В., Лю Юнтао, Прокопенко Р. Формування та реалізація маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств в умовах ризик-менеджменту. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-78.

71. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-110.

72. Чміль Г., Стрюк К. Резильєнтність маркетингових стратегій у FMCG-секторі: вплив цифрових технологій та поведінки споживачів. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-34.

73. Шлапак А., Іващенко О., Никонюк К. Маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-72.

74. Бай Цян, Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. Економіка та суспільство. 2024. № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-92.

75. Довбня С. Б., Красіна К. О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. Економіка та суспільство. 2023. № 57. С. 809–818. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-117.

76. Дуднєва Ю. Е., Обидєннова Т. С., Васильєва М. О. Бенчмаркінг як засіб підвищення конкурентоспроможності організації. Modern Economics. 2025. № 49. С. 72–78. DOI: 10.31521/modecon.V49(2025)-10.

77. Хамініч С. Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-48.

78. Кадирус І. Г. Формування і впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах бенчмаркінгу. Економічний простір. 2025. № 204. С. 138–144. DOI: 10.30838/EP.204.138-144.

79. Кравець О. В. Інноваційний менеджмент сервісу: цифрові інструменти, моделі та управлінські практики. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2026. № 85. DOI: 10.32782/2522-1205-2026-85-07.

80. Вітовщик Т. С. Значення інновацій у формуванні конкурентоспроможності суб’єкта господарювання. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 207–215. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-7-207-215.

81. Кривов’язюк І. Бізнес-діагностика як інструмент пошуку проблем і визначення напрямів стратегічного розвитку компаній. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-50.

82. Сеник І. Діагностика як основа планування стратегічних цілей підприємства в умовах активізації інтеграційних процесів. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-103.

83. Пташенко О., Розумний О. Моделі оцінки конкурентних стратегій на основі використання предиктивної аналітики. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 336, № 6. С. 343–348. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-55.

84. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 17.01.2024).

85. Головне управління статистики у Львівській області. Індекси сільськогосподарської продукції в Україні та регіонах. URL: https://lv.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 05.03.2024).

86. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Офіційний сайт. URL: https://me.gov.ua/ (дата звернення: 19.06.2024).

87. Державна митна служба України. Офіційний сайт. URL: https://customs.gov.ua/ (дата звернення: 14.10.2024).

88. Багорка М., Юрченко Н. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-69.

89. Багорка М., Юрченко В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-65.

90. Багорка М., Колесников О., Юрченко В. Розробка рекомендацій щодо імплементації маркетингових управлінських рішень в агропідприємствах. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-55-16.

91. Щербакова Т., Шипнівська А. Діагностика стану конкурентного середовища на ринку цукру. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-167.

92. Луньова Т. Вплив маркетингової цінової політики на фінансові результати та ринкові позиції підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-150.

93. Лишенко М., Петренко О. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-124.

94. Капінос Г., Ларіонова К. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 338, № 1. С. 564–573. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-83.

95. Ільченко Т. Інноваційні підходи до маркетингової діяльності в агробізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-27.

96. Мазур К., Томашук І., Томчук О., Коваль О. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 2(68). С. 60–79. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-4.

97. Білошапка Ю. Маркетингова діяльність суб’єктів аграрного бізнесу: особливості управління та напрями вдосконалення. 2024. DOI: 10.36887/2524-0455-2024-1-23.

98. Багорка М., Юрченко Н., Абрамович І. Формування системи маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-11.

99. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. Т. 330, № 3. С. 297–304. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-330-45.

100. Бондаренко Д. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах змін конкурентного середовища. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2026. DOI: 10.31891/2307-5740-2026-352-45.

101. Гноєвий В., Бугайчук Т. Впровадження омніканальних технологій для оптимізації взаємодії з клієнтами. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-59.

102. Мельник О. Методологічні підходи до застосування Customer Journey Map для формування лояльності споживачів підприємств малого бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-28.

103. Карандін О. Сучасні стратегії B2B таргетованої реклами для промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-52.

104. Кавун О., Белінський М. Концептуалізація омніканального обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-122.

105. Смотрова Д. Методичний підхід до оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-165.

106. Скригун Н., Москвіна М., Бойко І. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-77.

107. Савицька Н., Пахуча Е., Бондаренко А. Інноваційні технології як інструмент оптимізації маркетингової стратегії операторів ринку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-65.

108. Суворова С., Чумаков К. Використання кореляційно-регресійного аналізу в системі маркетингу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-332-56.

109. Спіцина А., Галицький Б., Лаврик Г. Конкурентоспроможність підприємств транспортної галузі в умовах цифрової трансформації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-63.

110. Небилиця О. Маркетингова дистанційна робота на релокованих підприємствах: виклики та перспективи. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 346, № 5. С. 146–152. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-21.

111. Болотна О., Лісений Є., Тімченко Д. Управління маркетинговою діяльністю ІТ-підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-35.

112. Болотна О., Глєбова Н., Кобріна К. Вплив інструментів цифрового маркетингу на результативність бізнесу в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-152.

113. Овсієнко Н., Архипова Т., Овсієнко В. Маркетинг відносин в онлайн-середовищі як інструмент впливу на поведінку споживачів та маркетингове ціноутворення. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-149.

114. Антошкін В., Овсієнко Н. Вплив маркетингової цінової політики в соціальних мережах на формування клієнтоорієнтованості промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-23.

115. Яновська В., Пилипенко О., Творонович В., Устіловська А. Еволюція концепцій маркетингу: від класичного обміну до споживчого досвіду. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 346, № 5. С. 453–463. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-346-5-67.

116. «Агросем». Офіційний сайт. URL: https://www.agrosem.ua/ (дата звернення: 12.02.2025).

117. «Агротек». Офіційний сайт. URL: https://agrotek.ua/ (дата звернення: 21.05.2025).

118. «Тайтен Машинері Україна». Офіційний сайт. URL: https://www.titanmachinery.ua/ (дата звернення: 18.11.2025).

119. CLAAS. Офіційний сайт. URL: https://www.claas.com/ (дата звернення: 12.04.2026).

120. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 26. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-26-62.

121. Базилюк В., Базилюк К. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 25. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-25-85.

122. Чатченко О., Ворохоб І. Використання інтегрального підходу до оцінки конкурентоспроможності ІТ-підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. DOI: 10.31891/2307-5740-2023-314-1-28.

123. Птащенко О., Алієв Е. Інтеграція предиктивної аналітики до маркетингового управління: вплив на розробку стратегій просування брендів в умовах цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2024. № 10. С. 509–515. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-10-509-515.

124. Яремич В. Модель полікритеріальної діагностики конкурентоспроможності підприємств електронної торгівлі. Управління розвитком складних систем. 2023. № 54. С. 106–113. DOI: 10.32347/2412-9933.2023.54.106-113.

125. Науменко М. Формування конкурентної позиції підприємства на засадах цифрового маркетингу. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 380–388. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-380-388.

126. Дубіщев В., Міняйленко І., Кулакова С. Оцінювання стійкості торговельного підприємства: інтегральний індекс та індикатори раннього попередження ризиків. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-85-91.

127. Чичотка В. Науково-методичний підхід до формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-128.

128. Прожогін Д. Методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств ІТ-сфери. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-85.

129. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.

130. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21, No. 10–11. P. 1105–1121. DOI: 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E.

131. Бадіца А. Особливості цифрової трансформації підприємств у країнах Європейського Союзу. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 71–78. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-7-71-78.

132. Волосов А., Баламут Г. Цифрова трансформація як чинник змінення умов функціонування підприємництва. Бізнес Інформ. 2023. № 5. С. 80–90. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-5-80-90.

133. Князєва Т., Пересунько М. Інтегрована стратегія цифрового маркетингу як інструмент виходу підприємств на міжнародні ринки. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-55.

134. Аракелова І., Лісютін А., Токарева В. Стратегічні підходи до digital-маркетингу в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-116.

135. Фертікова Т. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах війни. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 326(1). DOI: 10.31891/2307-5740-2024-326-49.

136. Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-11.

137. Вовк В., Гаврильченко О., Черкаський О. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digital-інструментів. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-1.

138. Кришталь С. Методичні підходи до впровадження інноваційних стратегій в діяльність ІТ-підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-51.

139. Діденко Є. Особливості цифрової трансформації у контексті маркетингового управління діяльністю підприємства з будівництва сонячних електростанцій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 344, № 4. С. 321–327. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-44.

140. Рибак І., Гарафонова О. Цифрова трансформація як інструмент удосконалення управління стратегічним розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025.

141. Бондаренко Д. Методичний підхід до оцінки цифровізації підприємств будівельної галузі. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 93–103. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-6-93-103.

142. Горобець О. Трансформація бізнес-моделей у контексті subscription-економіки. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-21.

143. Косіюк О., Рєпін М. Цифрова трансформація системи управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах нестабільності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. Т. 348, № 6. С. 592–598. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-348-6-85.

144. Обидєннова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 342, № 3(1). С. 191–197. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28.

145. Рибак Г., Курбатов В. Економічні виклики та можливості впровадження сервісно-орієнтованих стратегій у будівельній сфері: аналіз сучасного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-49.

146. Morgan N. A., Vorhies D. W., Mason C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. Strategic Management Journal. 2009. Vol. 30, No. 8. P. 909–920. DOI: 10.1002/smj.764.

147. Бей Г., Синиченко А. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-66.

148. Дмитрук В., Чубко К. Клієнтський сервіс як інструмент формування клієнтського капіталу у галузі харчового ритейлу. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-141.

149. Стадник В., Йохна В., Наскальний С., Челій Т. Формування інтегрованої системи інформаційного забезпечення менеджменту інноваційно-орієнтованих підприємств на засадах маркетинг-менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 338(1). С. 395–401. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-59.

150. Прохорова В., Юхман Я., Янчак Ю. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. Бізнес Інформ. 2024. № 6. С. 104–111. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-6-104-111.

151. Юхименко П., Герасименко І. Вплив цифрової екосистеми на формування маркетингової концепції діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-97.

152. Ільченко Т. Омніканальні стратегії продажів як фактор підвищення клієнтського досвіду. Економіка та суспільство. 2026. № 85. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-85-13.

153. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Дорохов А. Т. о. Стратегічні орієнтири організації маркетингових досліджень у цифровому середовищі: виклики та можливості. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 348, № 6. С. 105–109. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-348-6-15.

154. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

155. Рева Д. Алгоритмізація вибору інноваційних маркетингових інструментів у забезпеченні конкурентоспроможності експортно-орієнтованих підприємств. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-115.

156. Устік Т., Колодненко Н. Інноваційні стратегії цифрового маркетингу як драйвер підвищення конкурентоспроможності управління бізнесом. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-157.

157. Тарнавська Д., Бугас Н. Смарт-рішення в антикризовому менеджменті: трансформація підходів в умовах зовнішніх загроз. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-44.

158. Несенюк А. Роль інноваційно-технологічних факторів у формуванні конкурентної стратегії торговельних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-81-56.

159. Grönroos C. Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? European Business Review. 2008. Vol. 20, No. 4. P. 298–314. DOI: 10.1108/09555340810886585.

160. Проценко Д. Концептуальні підходи до формування маркетингової стратегії підприємств. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-86.

161. Чиж В., Камишний Є. Адаптивна модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах невизначеності: український контекст. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 344, № 4. С. 658–662. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-94.

162. Горбаченко С., Чепурна О., Куклінова Т., Табала К. Оцінка ефективності маркетингових стратегій за допомогою інструментів бізнес-аналітики. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 4. С. 478–485. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-344-4-66.

163. Сібрук В., Суворова І., Тривайло А. Сучасний методологічний апарат дослідження поведінки споживачів у сфері послуг: від ретроспективного аналізу до предиктивної аналітики. Економіка та суспільство. 2026. № 83. DOI: 10.32782/2524-0072/2026-83-151.

164. Семикіна М., Сторожук О. Організаційно-економічні механізми функціонування та корпоративного розвитку підприємств агропромислового і виробничого секторів в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-101.

165. Петряков В. Оцінка ефективності та адаптація стратегії у сфері бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-75.

166. Максютенко І., Сівашенко Т. Інтеграція управлінського контролінгу та маркетингового менеджменту в системі стратегічного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-98.

167. Грицяк І. Кадрове забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах воєнного стану: виклики, ресурси, цифрові рішення. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-41.

168. Іванова Н. Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-73.

169. Payne A. F., Storbacka K., Frow P. Managing the Co-creation of Value. Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. Vol. 36. P. 83–96. DOI: 10.1007/s11747-007-0070-0.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Система первинних показників комплексної діагностики маркетингової конкурентної спроможності

30 первинних індикаторів: 5 діагностичних блоків × 6 показників

РКП — РИНКОВО-КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ			
Код	**Показник**	**Одиниця виміру**	**Тип**
РКП1	Частка клієнтів підприємства у сформованій порівняльній вибірці	%	**С**
РКП2	Темп приросту активної клієнтської бази	%	**С**
РКП3	Коефіцієнт утримання клієнтів	%	**С**
РКП4	Територіальне охоплення сервісної діяльності	од. територій / пунктів	**С**
РКП5	Частка повторних сервісних звернень від постійних клієнтів	%	**С**
РКП6	Темп приросту сервісних замовлень	%	**С**

СС — СЕРВІСНА СПРОМОЖНІСТЬ			
Код	**Показник**	**Одиниця виміру**	**Тип**
СС1	Середній час первинного реагування на звернення	год	**Д**
СС2	Середня тривалість відновлення працездатності техніки	год	**Д**
СС3	Частка звернень, виконаних у погоджений строк	%	**С**
СС4	Коефіцієнт забезпечення необхідними запасними частинами з першого звернення	%	**С**
СС5	Частка звернень, що можуть бути забезпечені мобільним сервісом	%	**С**
СС6	Частка несправностей, щодо яких доступна дистанційна діагностика	%	**С**

МС — МАРКЕТИНГОВА СПРОМОЖНІСТЬ			
Код	**Показник**	**Одиниця виміру**	**Тип**
МС1	Частка клієнтів із повним профілем у CRM	%	**С**
МС2	Частка цифрових звернень у загальній кількості контактів	%	**С**
МС3	Частка персоналізованих сервісних пропозицій	%	**С**
МС4	Коефіцієнт конверсії сервісних пропозицій у замовлення	%	**С**
МС5	Частка клієнтів, охоплених регулярними післясервісними комунікаціями	%	**С**
МС6	Частка сервісних послуг, для яких умови та порядок отримання представлені у цифрових каналах	%	**С**

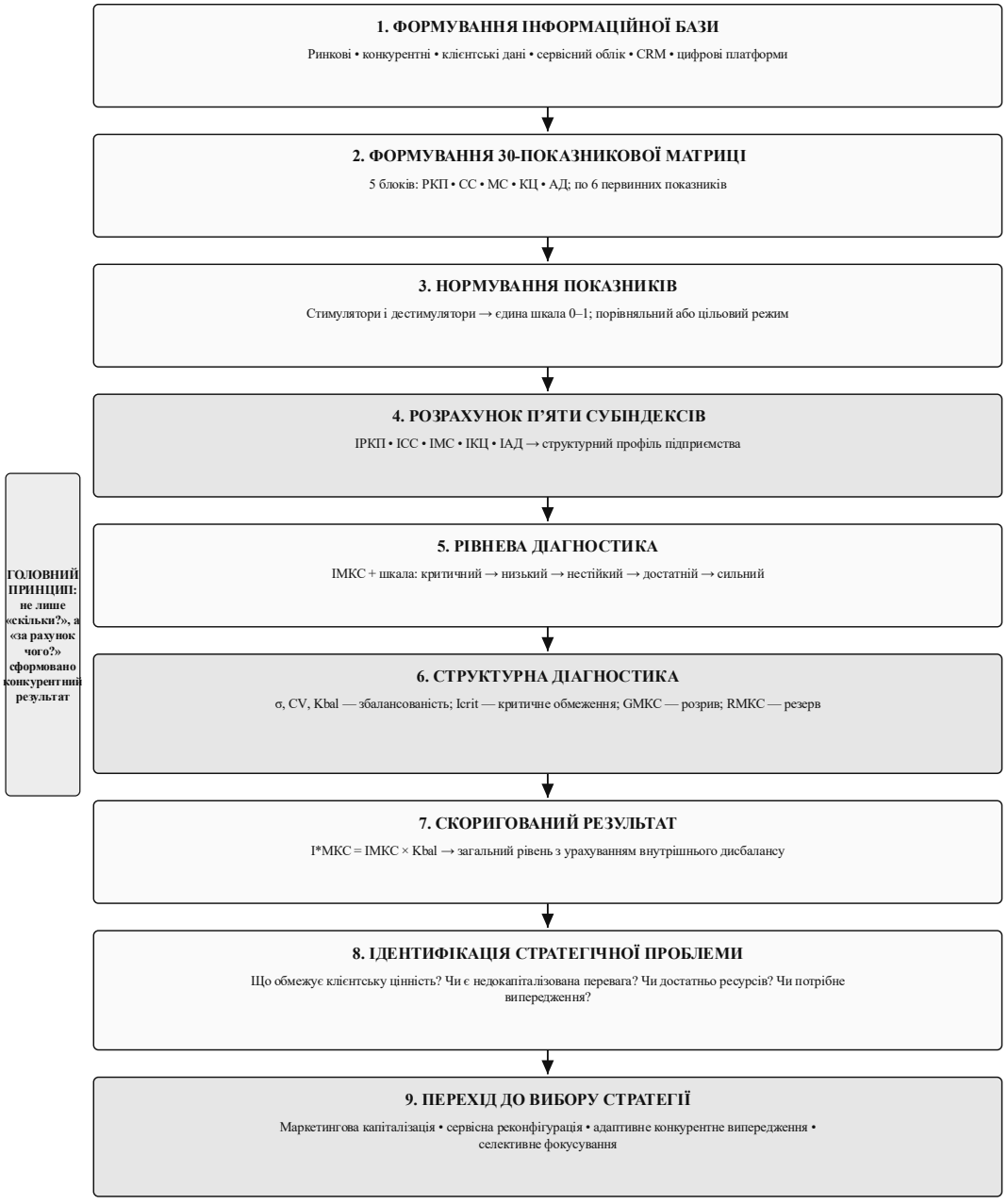
КЦ — КЛІЄНТСЬКА ЦІННІСТЬ			
Код	**Показник**	**Одиниця виміру**	**Тип**
КЦ1	Середнє скорочення простою порівняно з базовим / нормативним сценарієм	%	**С**
КЦ2	Частка замовлень без повторного виїзду через неповну діагностику або відсутність деталей	%	**С**
КЦ3	Частка клієнтів, яким доступний прогноз строку й вартості обслуговування до початку робіт	%	**С**
КЦ4	Частка комплексно закритих звернень у межах одного сервісного циклу	%	**С**
КЦ5	Індекс задоволеності сервісом*	0–100	**С**
КЦ6	Частка клієнтів, які повторно обрали підприємство для сервісного обслуговування	%	**С**

АД — АДАПТИВНІСТЬ			
Код	**Показник**	**Одиниця виміру**	**Тип**
АД1	Частка техніки клієнтів, інтегрованої з цифровими системами моніторингу	%	**С**
АД2	Частка сервісного персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації протягом року	%	**С**
АД3	Частка брендів / технологічних платформ, за якими підприємство має підтверджену сервісну компетентність	%	**С**
АД4	Середній час упровадження нової сервісної технології або процедури	міс.	**Д**
АД5	Частка сервісних процесів, для яких можливе оперативне цифрове перепланування	%	**С**
АД6	Частка інвестицій у цифровізацію, навчання та сервісне оснащення у загальних інвестиціях у розвиток	%	**С**

Примітка: С — показник-стимулятор; Д — показник-дестимулятор. *КЦ5 використовується за наявності фактичного опитування клієнтів.

ДОДАТОК Б

Алгоритм комплексної діагностики маркетингової конкурентної спроможності та переходу до стратегічного вибору



Логіка: дані → профіль → дисбаланс → критичне обмеження → стратегічна проблема → стратегічний вибір.

ДОДАТОК В

Матриця відповідності діагностованої проблеми, типу маркетингової конкурентної стратегії, інструментів і KPI

Діагностована ситуація	Домінуюча стратегія	Пріоритетні інструменти	Контрольні KPI
Сильна сервісна спроможність, але слабка ринкова / маркетингова реалізація; недокапіталізація переваги	**МАРКЕТИНГОВА КАПІТАЛІЗАЦІЯ СЕРВІСНИХ ПЕРЕВАГ**	CRM-профілювання; сегментація; персоналізовані післясервісні пропозиції; комунікація доказів сервісної надійності; програми утримання	повнота CRM; конверсія пропозицій; повторний вибір; охоплення післясервісними контактами
Критичний сервісно-ціннісний розрив; маркетингова обіцянка перевищує фактичну сервісну здатність	**СЕРВІСНА РЕКОНФІГУРАЦІЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ**	дистанційна діагностика; мобільний сервіс; синхронізація складу і сервісу; SLA; підготовка виїзду; скорочення повторних втручань	час реакції; час відновлення; first-visit resolution; наявність деталей; частка робіт у строк
Збалансований сильний профіль; високі темпи технологічних змін; ризик втрати поточної переваги	**АДАПТИВНЕ КОНКУРЕНТНЕ ВИПЕРЕДЖЕННЯ**	пілотування нових технологій; телематика; превентивний сервіс; навчання; data-driven аналітика; раннє тестування нових форматів	час упровадження технології; частка підключеної техніки; навчений персонал; частка превентивних контактів
Обмежені ресурси, територіальні або логістичні обмеження; неможливість одночасного розвитку всіх напрямів	**СЕЛЕКТИВНЕ КОНКУРЕНТНЕ ФОКУСУВАННЯ**	вибір пріоритетного сегмента / території; концентрований запас деталей; спеціалізація команд; пакетування сервісу; цифрова підтримка поза фізичним ядром	реакція у цільовому сегменті; доступність деталей; завантаження команд; повторні клієнти; економічність покриття

Ключове правило: тип стратегії визначається не найнижчим субіндексом сам по собі, а причиною структурного розриву та його впливом на клієнтську цінність.

Джерело: розроблено автором за результатами підрозділів 2.3 та 3.2.

ДОДАТОК Г

Практична дорожня карта реалізації та адаптивного коригування маркетингової конкурентної стратегії

ВХІД: домінуюча стратегія + цільова зміна РКП / СС / МС / КЦ / АД + стратегічний розрив + ресурсний пакет

Етап	Ключові дії	Відповідальний центр	Ресурс / дані	Контрольна точка GATE
1. Підготовка	Декомпозиція мети; 3–5 пріоритетних змін; залежності маркетинг↔сервіс; бюджет; baseline KPI; ризики; власники	Стратегічний центр + маркетинг + сервіс	внутрішні дані; бюджет; CRM; сервісний облік	**GATE 1: мета узгоджена; ресурси підтверджені; KPI мають власників**
2. Пілотування	Тест у вибраному сегменті / регіоні; новий сервісний сценарій; CRM-інструмент; зворотний зв'язок; вузькі місця	Керівник пілоту + сервіс + CRM	пілотний бюджет; вибірка клієнтів; операційні KPI	**GATE 2: KPI покращуються; немає критичного бар'єра; ефект відтворюється**
3. Масштабування	Стандартизація; синхронізація сервісу, складу і CRM; навчання; розширення каналів; мотивація; контроль якості	Функціональні керівники	ресурсний пакет; навчання; IT; логістика	**GATE 3: ефект не погіршується при масштабі; ресурси достатні; якість стабільна**
4. Стабілізація	Закріплення стандартів / SLA; автоматизована звітність; післясервісний контроль; мотивація; підготовка повторної діагностики	Контролінг + маркетинг + сервіс	операційна аналітика; CRM; фінансові дані	**GATE 4: процес стабільний; KPI відтворювані; клієнтський ефект підтверджено**
5. Повторна діагностика	Оновлення РКП–СС–МС–КЦ–АД; критичного обмеження; GMKC; резервів; ринкових сигналів; недокапіталізованих переваг	Стратегічний центр + аналітика	повний масив фактичних даних нового циклу	**GATE 5: зберегти / скоригувати / змінити домінуючу стратегію**

Наскрізний ризиковий контур: дефіцит компетентностей • нестача деталей • опір змінам • низька якість даних • перевитрати • відсутність клієнтського ефекту

АДАПТИВНЕ РІШЕННЯ: коригувати інструменти, якщо причина проблеми збереглася; змінювати стратегію, якщо змінилася причина стратегічного розриву.

ДОДАТОК Д

Сценарна апробація стратегічного вибору для досліджуваних підприємств технічного сервісу

Результати мають апробаційний характер і базуються на відкрито підтверджених даних; вони не є остаточним рейтингом підприємств.

АГРОСЕМ	АГРОТЕК	ТАЙТЕН МАШИНЕРІ УКРАЇНА
Профіль: РКП 0,421 • СС 0,200 • МС 0,750 • КЦ 0,714 • АД 1,000 I*МКС = 0,425; критичне обмеження — СС; GMKC = 0,800	Профіль: РКП 0,158 • СС 1,000 • МС 1,000 • КЦ 1,000 • АД 1,000 I*МКС = 0,592; критичне обмеження — РКП; GMKC = 0,842	Профіль: РКП 1,000 • СС 1,000 • МС 0,500 • КЦ 0,857 • АД 0,600 I*МКС = 0,628; критичне обмеження — МС; GMKC = 0,500
Домінуюча стратегія: СЕРВІСНА РЕКОНФІГУРАЦІЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ	**Домінуюча стратегія: СЕЛЕКТИВНЕ КОНКУРЕНТНЕ ФОКУСУВАННЯ**	**Домінуюча стратегія: МАРКЕТИНГОВА КАПІТАЛІЗАЦІЯ СЕРВІСНИХ ПЕРЕВАГ**
Пріоритетні дії • цифровий сигнал → сервісна заявка • синхронізація діагностики, складу і мобільної бригади • SLA для пріоритетних клієнтів • післясервісний CRM-контакт • пілотування в одному регіоні / групі техніки	**Пріоритетні дії** • визначення доступного територіального ядра • пріоритет техніки і клієнтів у межах ядра • концентрований запас критичних деталей • пакетування Expert Check + 24/7 + FarmSight • цифрова підтримка поза фізичним ядром	**Пріоритетні дії** • сервісна історія → CRM-профіль • сегментація за технікою і сервісною потребою • персоналізовані післясервісні пропозиції • комунікація гарантії, експертизи та доступності мережі • превентивні сценарії на основі сервісних даних
KPI: сигнал→заявка; діагностика→виїзд; first-visit resolution; повторні звернення з тієї ж проблеми	**KPI: час реакції у ядрі; доступність деталей; завантаження команд; повторні клієнти**	**KPI: повні CRM-профілі; відгук на післясервісну пропозицію; повторний вибір / утримання; превентивні контакти**
Очікуваний напрям: зменшення розриву між цифровою зрілістю та фізичною сервісно-логістичною реалізацією.	Очікуваний напрям: концентрація ресурсів у доступному ядрі та зменшення територіального розпорошення.	Очікуваний напрям: перетворення сильної фізичної сервісної мережі у довгострокову клієнтську взаємодію.

Єдина методика → різна конфігурація спроможностей → різна критична суперечність → різна домінуюча стратегія → різний набір KPI.

Додаток Ж

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України та у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних

1. Козак К. Б., Бакай Р. В., **Буряченко Ю. М.** Систематизація наукових підходів до трактування конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. № 2. С. 348–352. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-68. *(заг. обсяг – 0,17 друк. арк., особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.), (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі Index Copernicus)*

Особистий внесок здобувача: досліджено роль рівнів управлінської ієрархії у формуванні конкурентоспроможності підприємства, здійснено узагальнення практичних аспектів підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища;

Особистий внесок Козак К.Б.: сформульовано концепцію дослідження, визначено теоретико-методичні засади аналізу конкурентоспроможності підприємства, здійснено узагальнення та систематизацію наукових підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства.

Особистий внесок Бакая Р.В.: проведено аналіз наукових джерел щодо сутності конкурентоспроможності підприємства, виокремлено та охарактеризовано ключові складові її змістового наповнення, досліджено взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та ефективністю стратегічного управління.

2. Савченко, Т., **Буряченко, Ю.,** Кривенок, А., Круліковський, К. (2024). Маркетингові аспекти розробки конкурентної стратегії підприємства та оцінювання його конкурентоспроможності.. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *336*(6), 500-505. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-76. *(заг. обсяг – 0,25 друк. арк., особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.), (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі Index Copernicus)*

Особистий внесок здобувача: досліджено маркетингові аспекти формування конкурентної стратегії підприємства, систематизацію факторів

конкурентоспроможності та обґрунтування взаємозв'язку конкурентних позицій підприємства з вибором його конкурентної стратегії;

Особистий внесок Савченко Т.: досліджено формування концепції, визначення теоретико-методичних засад розробки конкурентної стратегії підприємства;

Особистий внесок Кривенка А.: здійснено аналіз методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, узагальнено інструментарій конкурентного аналізу та характеристику методів оцінювання конкурентних позицій;

Особистий внесок Круліковського, К.: проведено систематизацію теоретичних підходів до визначення конкуренції та конкурентоспроможності.

3. Козак К. Б., Бакай Р. В., **Буряченко Ю. М.** Управління конкурентоспроможністю підприємства як основа сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу.* 2025. № 2 (80). С. 99–104. DOI: https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-99-104. *(заг. обсяг – 0,21 друк. арк., особ. внесок автора – 0,07 друк. арк.), (журнал представлено у міжнародній наукометричній базі Index Copernicus)*

Особистий внесок здобувача: досліджено практичні аспекти використання моделей і систем управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема моделі життєвого циклу продукту, моделі п'яти сил конкуренції та моделі створення цінності для клієнта, обґрунтовано роль економічної, екологічної та соціальної складових у формуванні концепції сталого розвитку підприємства;

Особистий внесок Козак К.Б.: сформульовано концепцію дослідження, визначено теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті сталого розвитку, обґрунтовано взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та досягненням стратегічних цілей сталого розвитку;

Особистий внесок Бакая Р.В.: проведено аналіз сучасних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства, досліджено особливості застосування стратегічно-орієнтованих моделей управління, узагальнено вплив управлінських інструментів на забезпечення сталого розвитку підприємства.

4. Буряченко Ю. Сутність, специфіка та структура ринку послуг технічного сервісу як об'єкта маркетингового управління. *Development Service*

Industry Management, *3*, 2026. 224-231. https://doi.org/10.31891/dsim-2026-15(27) *(заг. обсяг – 0,3 друк. арк.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній* Web of Science).

5. Буряченко Ю. Методологічний інструментарій розробки маркетингових конкурентних стратегій підприємств сфери послуг: класифікаційні матриці та розширений комплекс 7Р. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. Економічні перетворення, бізнес та адміністрування. №7. (222)*. 2026. 220-239 https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.07.11 *(заг. обсяг – 0,8 друк. арк.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній* Web of Science).

6. Буряченко Ю. М. Модель вибору та обґрунтування маркетингової стратегії диференціації на основі цифрових технологіи підприємств технічного сервісу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Том 11. № 1. С. 496 – 502. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-95 *(заг. обсяг – 0,25 друк. арк.) (журнал представлено у міжнародній наукометричній* Web of Science).

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Савченко Т.В., **Буряченко Ю.М.,** Розвиток маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу. Збірник тез доповідей 83 наукової конференції викладачів університету 25 – 28 квітня 2023 р. м. Одеса. Одеса : ОНТУ, 2023. С. 397–399. *(заг. обсяг – 0,13 друк. арк., особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.: досліджено особливості конкурентного середовища ринку послуг технічного сервісу, визначення напрямів розвитку маркетингової конкурентної стратегії та обґрунтування інструментів посилення конкурентних позицій підприємств*).

8. Буряченко Ю.М. Організація і контроль маркетингу на ринку технічних послуг. Матеріали XI міжнародної науково-практичної конференції «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» 17-18 жовтня 2023 р., м.Одеса. ОНТУ. 2023. С 347-351 *(заг. обсяг – 0,17 друк. арк.*).

9. Savchenko T., **Buryachenko Yu**, The necessity of marketing strategy implementation in the technical service market. *Матеріали 84 Наукової конференції*

науково-педагогічного складу університету, 23–26 квітня 2024 р., м. Одеса. Одеса: ОНТУ, 2024. С. 356-357 *(заг. обсяг – 0,04 друк. арк., особ. внесок автора – 0,01 друк. арк.: analysis of the specific features of the technical service market, identification of the prerequisites and key areas for implementing marketing strategies, and substantiation of marketing tools aimed at increasing customer value and enterprise competitiveness*).

10. Савченко Т.В., **Буряченко Ю.М.,** Круліковський К.Ю. Комунікаційна політика і маркетинговий підхід в управлінні конкурентоспроможністю бізнес-структур. *Економічні та соціальні аспекти розвитку України: Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції,* 17–18 жовтня 2024 р., м. Одеса. Одеса: ОНТУ, 2024. С. 350–352*. (заг. обсяг – 0,13 друк. арк., особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.: досліджено ролі маркетингових комунікацій у формуванні конкурентних переваг бізнес-структур, визначено напрями підвищення конкурентоспроможності на основі маркетингового підходу,*).

11. Савченко Т.В., **Буряченко Ю.М.,** Круліковський К.Ю. Стратегічний маркетинг у формуванні конкурентоспроможності підприємств. *Матеріали 85 Наукової конференції науково-педагогічного складу університету*, 22–25 квітня 2025 р., м. Одеса. Одеса : ОНТУ, 2025. С. 398–400. *(заг. обсяг – 0,13 друк. арк., особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.: досліджено вплив інструментів стратегічного маркетингу на формування конкурентних переваг підприємств, визначення напрямів зміцнення їх конкурентних позицій у ринковому середовищі*).

12. Савченко Т.В., **Буряченко Ю.М.,** Маркетингові підходи до формування конкурентної стартегії підприємств технічного сервісу *Економічні та соціальні аспекти розвитку України: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції*, 16–17 жовтня 2025 р., м. Одеса. Одеса : ОНТУ, 2025. С. 361–363 (заг. обсяг – 0,13 друк. арк., *особ. внесок автора – 0,06 друк. арк.: досліджено особливості конкурентного середовища ринку технічного сервісу, визначення маркетингових чинників формування конкурентних переваг та розроблення практичних підходів до формування конкурентної стратегії підприємств*).

Додаток З

Апробація результатів дисертації. Результати досліджень за темою дисертаційної роботи були опубліковані автором на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях серед яких найбільш важливими були: 83 Наукова конференція викладачів університету 25 – 28 квітня 2023 р. м. Одеса; XI міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» 17-18 жовтня 2023 р., м.Одеса; 84 Наукова конференція науково-педагогічного складу університету, 23–26 квітня 2024р., м. Одеса; XII Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України», 17–18 жовтня 2024р., м. Одеса; 85 Наукова конференція науково-педагогічного складу університету, 22–25 квітня 2025р., м. Одеса; XIII Міжнародна науково-практична конференція «Економічні та соціальні аспекти розвитку України» 16–17 жовтня 2025 р., м. Одеса.

ВІКТОРІЯ
ПРИВАТНО-ОРЕНДНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВІКТОРІЯ»
УКРАЇНА, МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ, БАШТАНСЬКИЙ РАЙОН
55611, с. Станційне, вул. Визволителів, 1, Баштанський р-н, Миколаївська обл.,
+380970915656, buh@wiktoriya.com
ЄДРПОУ 30899766, свідоцтво 200067674, п/н 308997614243

№ 28 від 26.03.2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Буряченку Юрію Михайловичу
на тему «Формування маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу»

Видана Буряченку Юрію Михайловичу, здобувачу наукового ступеня доктора філософії в тому, що матеріали дисертації в частині обгрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із формування маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу, виконаної на статистичних матеріалах, у тому числі ПОП «Вікторія» м.Новий Буг розглянуті.

Окремі розробки автора, його висновки і пропозиції становлять певний інтерес і прийняті для практичного використання в діяльності ПОП «Вікторія» м.Новий Буг в частині формування маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу.

Зокрема, удосконалена концептуальну модель формування маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу, яка поєднує діагностичний, конфігураційний, ціннісно-реалізаційний та адаптивний контури і передбачає застосування чотирьох стратегічних операцій щодо конкурентних спроможностей — капіталізувати, посилити, реконфігурувати та підтримувати

Директор Віктор ЛАГОДІЄНКО

Громадська організація
«ІНСТИТУТ ЕКОНОМІЧНИХ ТА ЕКОЛОГО-ЕНЕРГЕТИЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»
43006, Україна, м. Луцьк, вул. Винниченка, 16/9.
ЄДРПОУ 4437906, +380 97 283 08 08, ieeer@ieeer.top

№ 148/9 від 03.05.2024р

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Буряченку Юрію Михайловичу
на тему «Формування маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу»

Видана Буряченку Юрію Михайловичу, здобувачу наукового ступеня доктора філософії в тому, що матеріали дисертації в частині обгрунтування теоретико-методологічних засад і розробці практичних рекомендацій із формування маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу, виконано з використанням матеріалів ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень».

Окремі розробки автора, його висновки і пропозиції становлять певний інтерес і прийняті для практичного використання в ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень» в частині формування маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу.

Зокрема:

- вперше розроблено науково-методичний підхід до диференційованого вибору маркетингової конкурентної стратегії підприємства технічного сервісу залежно від конфігурації його маркетингової конкурентної спроможності, який передбачає врахування ринково-конкурентної позиції, сервісної та маркетингової спроможностей, клієнтської цінності, адаптивності, структурної збалансованості, критичного обмеження і стратегічного розриву та дає змогу обґрунтовувати вибір між адаптивним конкурентним випередженням, маркетинговою капіталізацією сервісних переваг, сервісною реконфігурацією ціннісної пропозиції та селективним конкурентним фокусуванням.

Голова правління,
доктор економічних наук,
професор

Костянтин ПАВЛОВ

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій

Буряченка Юрія Михайловича,

поданих в дисертації на

здобуття наукового ступеня доктор філософії

за темою «Формування маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу»

№ 32 від 14.10.2025р.

Сучасні умови господарювання характеризуються посиленням конкуренції, швидкими технологічними змінами, трансформацією потреб споживачів та зростанням вимог до якості сервісного обслуговування. За таких обставин особливого значення набуває формування ефективної маркетингової конкурентної стратегії, здатної забезпечити підприємству стійкі ринкові позиції, належний рівень клієнтської цінності та своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища. Для підприємств сфери технічного сервісу ця проблематика є особливо актуальною, оскільки їх конкурентоспроможність визначається не лише якістю послуг, а й швидкістю реагування на потреби клієнтів, рівнем технологічності, доступністю сервісу та здатністю підтримувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами.

Тому при формуванні системи управління конкурентною стратегією, необхідно використовувати комплексний підхід: варто враховувати не тільки механізми управління, але й маркетингові інструменти, за допомогою яких і досягається запланований рівень маркетингової конкурентної стратегії на ринку послуг технічного сервісу.

Представлена в дисертаційній роботі маркетингова конкурентна стратегія на ринку послуг технічного сервісу, яка на відміну від існуючих, не тільки розкриває взаємозв'язок між конкурентною стратегією та загальною конкурентоспроможністю підприємств технічного сервісу, а й розкриває зміст маркетингових рішень, інструментів та методів відповідно до рівнів управління: стратегічного, тактичного та оперативного. Впровадження такої системи дозволить забезпечити цілісне, узгоджене та адаптивне управління конкурентною стратегією на всіх рівнях послуг технічного сервісу, що сприятиме підвищенню його стійкості та ефективності на ринку, вона використовується в наукових дослідженнях ГО "Інститут соціально-економічних інновацій" (м. Одеса).

Директор ГО "ІСЕІ" Наталія БАСЮРКІНА