

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**Центр післядипломної освіти, дистанційного та заочного навчання**  
**Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему**  
**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**  
**ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

здобувача вищої освіти освітнього  
ступеня «магістр»  
2 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
**Валентина ТОРКОТА**

**Науковий керівник:**  
к.пед.н., доц. Мар'яна ЯЦИК

**Рецензент:**  
директор ТОВ «Чудова Ідея»  
**Тарас ЯЦИК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол №\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2023

## АНОТАЦІЯ

Торкот В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження дефініції економічної безпеки сучасного підприємства; управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті економічної безпеки підприємства та її методи оцінки. У другому розділі здійснено аналіз особливості діяльності, економічно-господарської діяльності та аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея». У третьому розділі запропоновано удосконалення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, стратегія, економічна безпека, підприємство, ринок.

## ANNOTATION

Torkot V. Management of the competitiveness of the enterprise in the system of economic security of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a «master» in a specialty 073 «Management», Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical study of the definition of economic security of a modern enterprise is carried out; management of enterprise competitiveness in the context of economic security of the enterprise and its assessment methods. In the second section, an analysis of the specifics of the activity, economic activity and management of the competitiveness of the enterprise in the system of economic security of Chudova Idea LLC was carried out. In the third section, the improvement of competitiveness management in the system of economic security of Chudova Idea LLC is proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

*Keywords:* competitiveness, strategy, economic security, enterprise, market.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>		7
1.1. Дефініція економічної безпеки сучасного підприємства.....		7
1.2. Управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті економічної безпеки підприємства та методи його оцінки .....		10
Висновки до першого розділу.....		15
<b>РОЗДІЛ 2. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ» В СИСТЕМІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ .....</b>		17
2.1. Особливості діяльності підприємства.....		17
2.2. Аналіз економічно-господарської діяльності підприємства.....		20
2.3. Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства.....		32
Висновки до другого розділу.....		43
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»</b>		45
3.1. Формування конкурентної стратегії як необхідний елемент підвищення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.....		45
3.2. Сучасні маркетингові інструменти підвищення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.....		51
Висновки до третього розділу.....		57
<b>ВИСНОВКИ .....</b>		58
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>		61

## ВСТУП

Забезпечення економічної безпеки є важливим завданням українського підприємства, а надто в період війни. І, це можливо досягнути спираючись на різноманітні аспекти функціонування підприємства. Високий рівень економічної безпеки забезпечує підприємству високу конкурентну частку на ринку та ефективне використання ресурсів.

Сучасні зміни зовнішнього середовища здійснюють вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства, і вимагають від керівників нових методів управління, щоб утримувати міцні конкурентні позиції на ринку та створювати нові конкурентні переваги. Топ-менеджменту необхідно систематично здійснювати аналіз та оцінку рівня конкурентоспроможності та його вплив на стан економічної безпеки підприємства.

Дослідженню дефініції управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства відводилось значне місце в наукових працях вчених, таких як: З. Б. Живко, М. І. Копитко, Г. В. Козаченко, О. М. Ляшенко та інші. Проте дослідження управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства потребує більш детального розгляду.

*Метою кваліфікаційної роботи* є дослідження теоретичних підходів управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства та обґрунтування практичних інструментів удосконалення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначені такі *завдання*:

- з'ясувати дефініцію економічної безпеки сучасного підприємства;
- визначити суть управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті економічної безпеки підприємства;
- охарактеризувати методи оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства;

- здійснити аналіз особливостей та економічно-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства;
- обґрунтувати формування конкурентної стратегії як необхідний елемент підвищення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства;
- запропонувати сучасні маркетингові інструменти підвищення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.

*Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства.*

*Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства.*

*Методи дослідження.* Дослідження теоретичних та методологічних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства здійснюється за допомогою системного підходу; для аналізу управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства були використані методи фінансово-економічного аналізу, SWOT-аналіз; модель аналізу п'яти сил Портера, графічний метод; удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства – функціонально-вартісний аналіз, логічне мислення.

Теоретичною базою дослідження є законодавчі акти, статистичні та аналітичні матеріали, які регулюють відносини в сфері управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства.

Інформаційним забезпеченням кваліфікаційної роботи є монографії, наукові статті та з питань управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства.

*Апробація результатів.* Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 12 травня 2023 р.) та опубліковано в його матеріалах.

*Структура роботи.* У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено дефініцію економічної безпеки сучасного підприємства, зміст управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті економічної безпеки підприємства та методи його оцінки.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено загальну характеристику ТОВ «Чудова Ідея», здійснено аналіз економічно-господарської діяльності підприємства, проаналізовано управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства.

У третьому розділі визначено ефективну конкурентну стратегію як необхідний елемент підвищення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» та запропоновано Сучасні маркетингові інструменти підвищення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 67 сторінках. Робота містить 19 рисунків, 22 таблиці, список літератури 46 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1. 1. Дефініція економічної безпеки сучасного підприємства

Сьогоднішні реалії змушують підприємства протистояти різним дестабілізуючим факторам, що можуть становити для них загрозу. А допомагатиме вести боротьбу з цими загрозами є ефективна економічна безпека підприємства.

Аналіз наукових джерел показує, що існує декілька підходів до визначення категорії «економічна безпека підприємства». Погляди науковців щодо її трактування пройшли певну еволюцію, зокрема економічну безпеку розглядали як [34]:

- захист комерційної таємниці;
- захист від загроз;
- захист інтересів підприємства;
- захист окремих видів діяльності;
- захист окремих суб'єктів господарювання.

М. Копитко розглядає економічну безпеку підприємства як процес, що передбачає сукупність послідовних та обґрунтованих дій менеджерів з метою досягнення такого стану діяльності підприємства, який дозволяє з максимальною ефективністю використовувати доступні ресурси для захисту інтересів від впливу дестабілізуючих чинників [17].

В. Франчук трактує економічну безпеку підприємства як сукупність необхідних взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам з метою захисту корпоративних економічних інтересів та створення безпечних умов розвитку [17].

Г. Козаченко та О. Ляшенко стверджують, що економічна безпека підприємства – це ступінь гармонізації у часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства [37].

На думку, Цюцюпи С. В., економічна безпека являє собою динамічний інститут, який використовуючи свої економічні та політичні властивості в ринковій системі господарювання, виконує функції забезпечення ефективної економічної діяльності всіх підрозділів та підсистем, функції по формуванню та підтримці відповідної конкурентоспроможності та функції захисту економічних інтересів [37].

Система економічної безпеки підприємства – це структурований комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, спрямованих на захищеність підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та на формування унікальних здатностей протистояти їм в майбутньому [28].

Система економічної безпеки підприємства є індивідуальною для сучасних підприємств. Її ефективність залежить від різних факторів, зокрема: законодавчого регулювання виду діяльності підприємства; фінансового та матеріального забезпечення та практичних навиків керівника, що безпосередньо розробляє та підтримує систему економічної безпеки.

Основними завданнями системи економічної безпеки підприємства є [28]:

- збір та обробка інформації щодо можливості виникнення загроз;
- оцінка та аналіз основних факторів (зовнішніх та внутрішніх), що обумовлюють виникнення ризиків на підприємстві;
- прогнозування стану захищеності підприємства при уникненні ризиків;
- дослідження інтерфейсної складової економічної безпеки;
- недопущення проникнення на підприємство структур економічної розвідки конкурентів;
- забезпечення захисту конфіденційної інформації та комерційної та комерційної таємниці.



Система економічної безпеки підприємства повинна ґрунтуватися на таких принципах, як: законності; прав і свобод громадян; компетентності; конфіденційності; комплексного використання сил і коштів; самостійності й відповідальності за забезпечення безпеки [28].

Людський фактор має безпосередній вплив на дієвість економічної безпеки підприємства. Важко буде отримати бажаний рівень економічної безпеки підприємства, навіть з наявністю технічних засобів чи високо-компетентного керівника служби економічної безпеки, без усвідомлення кожним членом колективу доцільності проведення превентивних заходів економічної безпеки.

Основними функціональними складовими економічної безпеки підприємства є [28]:

- 1) фінансова – досягнення найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;
- 2) інтелектуальна й кадрова – збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства;
- 3) техніко- технологічна – ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам;
- 4) політико-правова – правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства;
- 5) інформаційна – ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства;
- 6) екологічна – дотримання чинних екологічних норм;
- 7) силова – забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства та збереження його майна.

Основні етапи моніторингу рівня економічної безпеки підприємства [28]:

- виявлення допустимих меж відхилень у процесах функціонування та розвитку підприємства;
- визначення причин, джерел, прояву характеру, інтенсивності впливу факторів зовнішнього середовища на процеси функціонування та розвитку підприємства;

- прогнозування наслідків настання дії загрозливих факторів на процеси функціонування та розвитку підприємства;
- комплексне вивчення сформованої ситуації, щодо тенденцій її розвитку [28].

## **1. 2. Управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті економічної безпеки підприємства та методи його оцінки**

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим фактором його успіху та економічної безпеки. На управління конкурентоспроможністю підприємства мають фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає у формуванні набору та інструментів, реалізація яких на системній основі дасть можливість розвивати усі складові ресурсного потенціалу, дія яких забезпечить ефективну діяльність та стійкий розвиток підприємства в умовах самих різноманітних зміни ключових чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. В науковій літературі існує кілька підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства [16].

Відповідно до процесного підходу, управління конкурентоспроможністю підприємством включає такі основні завдання, як здобуття конкурентних переваг, їх утримання та нарощення в конкурентних умовах ринку. Процесний підхід будується за принципом «ціль-завдання», тобто керівник ставить конкретну ціль, а далі формує ряд завдань для досягнення поставленої мети. Таким чином, застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю визначає необхідність запуску постійного процесу розвитку внутрішніх можливостей підприємства у відповідності вимогам мінливого зовнішнього середовища [16].

Ситуаційний підхід передбачає визначення пріоритетності методів управління на основі врахування поточної ситуації. Через те, що існує безліч факторів як у самій організації, так і у зовнішньому середовищі, не існує єдиного «кращого» методу управління [16].

Системний підхід базується на чіткому визначенні суб'єкта та об'єкта управління, всіх складових елементів та процесів, а також їх взаємодії. Вперше суть системного управління конкурентоспроможністю підприємства досліджував американський фахівець Р. Джонсон, визначивши його як ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорації, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні із повним задоволенням потреб споживача [16].

Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для створення і реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі [к].

Суб'єктом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є: лінійний та функціональний апарат управління; колективи підприємств; формальні та неформальні інститути [16].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є: цілі функціонування та розвитку соціально-економічних систем, задачі по зміцненню конкурентоспроможності підприємства; фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства; стратегії розвитку підприємства; конкурентні переваги, пріоритети; маркетингові комунікації; споживачі; конкуренти; працівники підприємства; продукти, товари [16].

Загалом, конкурентоспроможність підприємства сприяє визначенню його ймовірної та реальної здатності функціонувати на ринку, незважаючи на вплив несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1. 1.) [1].

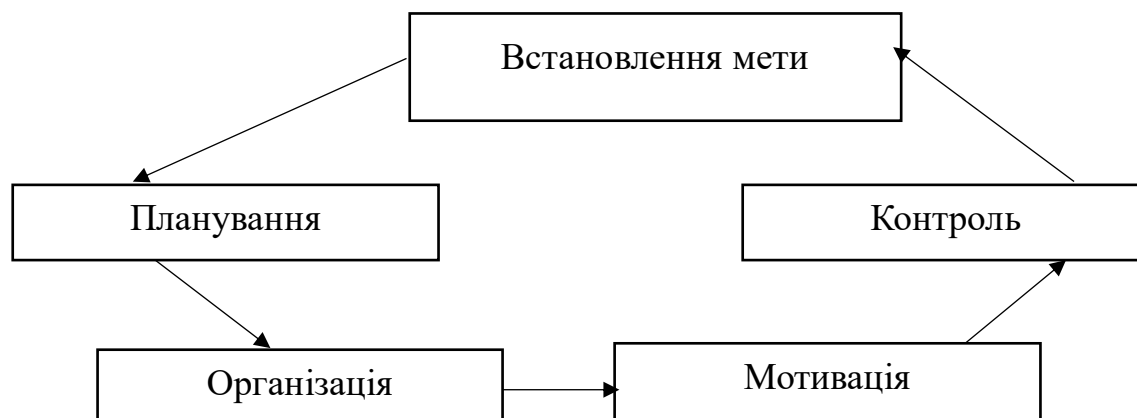


Рис. 1. 1. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства [1]

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства передбачають [1]:

- планування – формування стратегії та тактики реалізації цілей, розробка програм, складання планів, графіків реалізації заходів нарощування конкурентоспроможності як загалом по підприємству, так і по структурних підрозділах,
- організація – реалізація прийнятих планів та програм, а саме: розподіл ресурсів між напрямками операційної діяльності; забезпечення необхідної узгодженості дій операційних підрозділів;
- мотивація – використання економічних та психологічних мотиваційних регуляторів активності суб'єктів управління;
- контроль – забезпечує нагляд за реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок використання планових показників.

Спостерігаємо, що система управління конкурентоспроможністю підприємства має певну структуру та складається з елементів, які дуже тісно між собою пов'язані.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства складає кілька послідовних етапів [1]:

- 1) дослідження конкурентоспроможності підприємства
- 2) визначення всіх конкурентних переваг, встановлення ключових факторів успіху;
- 3) розробка конкурентної стратегії, вироблення тактики;
- 4) впровадження положень стратегії у процесі здійснення підприємством господарської діяльності;
- 5) оцінка результатів реалізації конкурентної стратегії, удосконалення виявлених невідповідностей [1].

Розглянемо на рис. 1. 2. механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства.

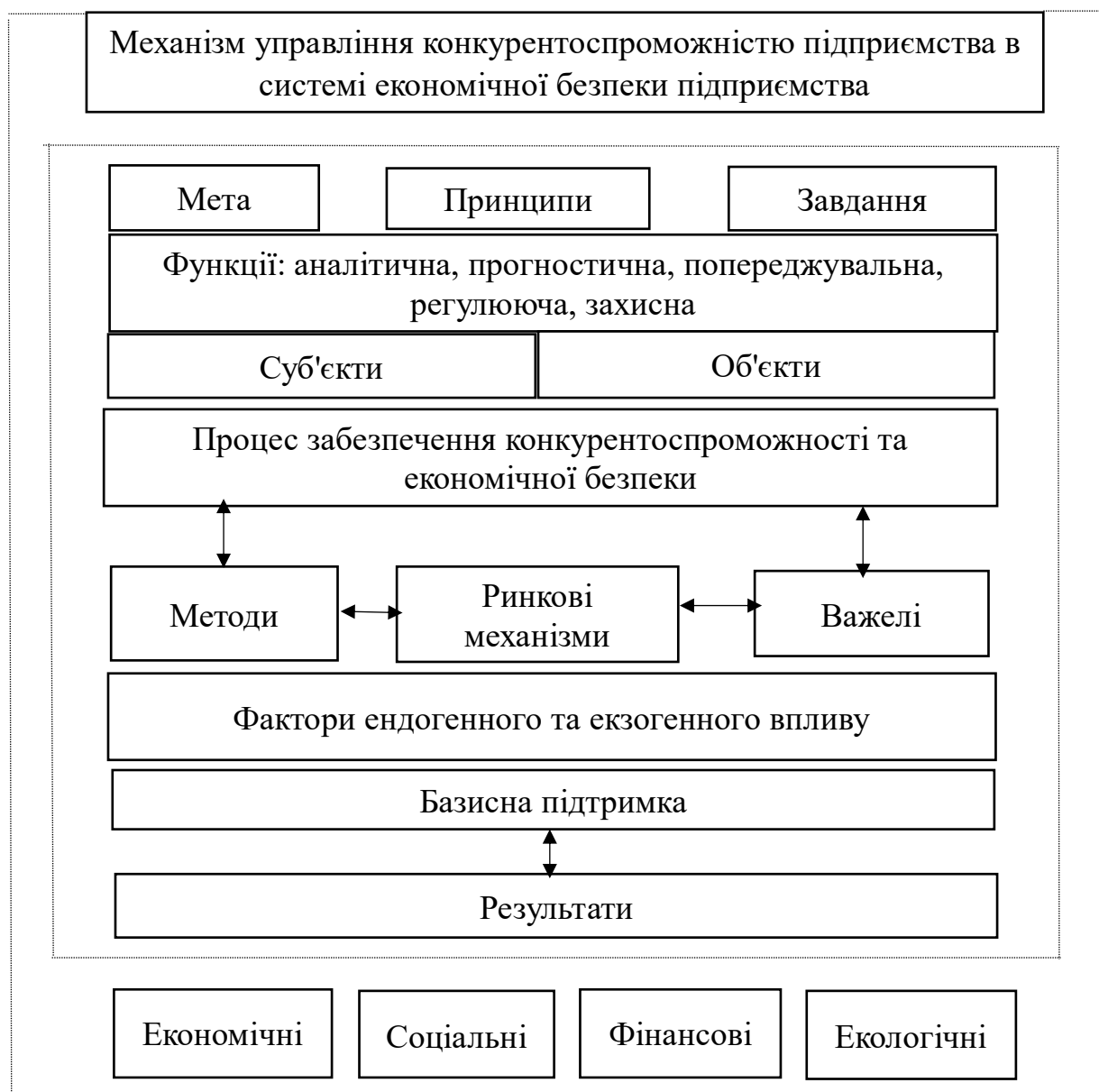


Рис. 1. 2. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства [12]

Щоб здійснити оцінку управління конкурентоспроможністю підприємства потрібно використовувати певні методи, кожен з яких має свої особливості та призначення. Залежно від виду діяльності підприємство обирає саме той метод оцінки управління конкурентоспроможністю, що буде актуальним саме для нього.

Найпоширенішим методичним підходом до оцінки управління конкурентоспроможності підприємств є визначення на базі міжнародного розподілу праці. Передумовою цього підходу є порівняльні переваги, що забезпечують низькі витрати виробництва відносно конкурентів [1].

Використання критерію аналізу виробничих витрат не забезпечує комплексної оцінки конкурентних позицій, бо вони характеризують масштаб та рівень ефективності виробничої діяльності під впливом зовнішнього середовища, але практично не відображає специфіку механізму взаємодії товаровиробника з ринком [1].

Зазвичай оцінка управління конкурентоспроможністю підприємства проводиться за рахунок співставлення зазначених показників підприємства та аналогічних підприємств-конкурентів. Високий рівень показника є достатньою умовою для аналізу підприємства як най-конкурентоспроможного. Недоліком цього методичного підходу є статичність отриманих оцінок, адже розвиток конкурентних переваг не є предметом вивчення та аналізу [1].

Заслуговує уваги оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги фірми та галузі, та теорії факторів виробництва. Критерієм конкурентоспроможності є наявність у товаровиробника тих факторів виробництва, які можуть бути використані продуктивніше ніж у конкурентів. Для оцінки доцільно використати відносну вартість устаткування та обладнання, що закупляється, вартість матеріальних ресурсів, відсоткові ставки за кредитами [1].

Велику кількість різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства систематизують в три групи [1]:

1) методи, які відображають ринкові позиції підприємства – модель конкурентної переваги; модель продукт-ринок; модель накопиченого досвіду; модель життєвого циклу продукту; модель життєвого циклу технологій;

2) методи, які характеризують рівень менеджменту підприємства – метод Бостонської консалтингової групи; модель Компанії Шелл; метод McKinsey; Метод ADL; метод PIMS; методи експертного оцінювання; метод картування стратегічних груп; методи комплексного стратегічного аналізу SWOT та SPASE;

3) методи, які оцінюють рівень фінансово-економічної діяльності – методи фінансово-економічного аналізу; методи прогнозування фінансового стану підприємства: екстраполяції, термінів оборотності, бюджетування,

Оцінка управління конкурентоспроможності підприємства потрібна для вибору контрагентів для спільної діяльності, розробки заходів відносно збільшення конкурентоспроможності, здійснення інвестиційної діяльності, формування програми виходу підприємства на нові ринки збуту, здійснення державного економічного регулювання [1].

### **Висновки до першого розділу**

Кожне підприємство здійснюючи підприємницьку діяльність має власні економічні інтереси. Контактуючи із зовнішнім середовищем підприємство стикається з іншими суб'єктами господарювання, які можуть мати зовсім протилежні інтереси. Підприємство повинно враховувати, що така ситуація може нести не тільки можливість розвиватися, а ще й певні загрози. Тому, підприємство повинно забезпечити ефективну систему економічної безпеки, щоб власними силами нейтралізувати потенційні та реальні загрози та досягнути власних економічних інтересів. Основними заходами в реалізації забезпечення економічної безпеки підприємства є: ефективне використання матеріальних та кадрових ресурсів; забезпечення безпеки персоналу; захист комерційної таємниці.

Підприємствам потрібно адаптуватись до нестійких зовнішніх умов і забезпечувати та розвивати міцну конкурентоспроможність у конкурентному середовищі. Управління конкурентоспроможністю підприємства в науковій спільноті розглядають з позицій кількох підходів та є комплексною характеристикою рівня розвитку підприємства. Серед різноманіття методів оцінки управління конкурентоспроможності в системі економічної безпеки підприємства потрібно обирати саме ті методи, які будуть враховувати вид діяльності та бажані результати підприємства.

Щоб удосконалити управління конкурентоспроможністю підприємства в системі забезпечення економічної безпеки підприємствам потрібно здійснювати певні заходи, зокрема:

- попередження та виявлення загроз, що виникли через конкуренцію;
- систематичний моніторинг конкурентів стосовно сильних та слабких сторін;
- пошук несприятливих загроз конкурентного середовища, що матимуть вплив на фінансову та виробничу діяльність підприємства;
- забезпечення високої кваліфікації персоналу;
- пошук та аналіз інформації про суб'єктів зовнішнього середовища для прийняття ефективного управлінського рішення.

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства є одним із найголовніших завдань керівництва підприємства.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ» В СИСТЕМІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

### 2. 1. Особливості діяльності підприємства

ТОВ «Чудова Ідея» здійснює торгівельну діяльність вже 5 років, і незважаючи на свій «молодий» вік досить стрімко увірвалося на ринок. У своїй діяльності товариство керується статутом, стратегією розвитку та дотримується вимог чинних нормативно-правових актів.

Загальні відомості про підприємство [21]

Код ЄДРПОУ	43140719
Адреса	М. Львів, вул. Липова Алея 13а
Телефон	0965256532
Електронна пошта:	Chudova-Ideya@gmail.com
Сайт:	<a href="http://www.chudova-ideya.ua">www.chudova-ideya.ua</a>

Основним видом діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є [21]:

– роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Стратегія ТОВ «Чудова Ідея» – зайняти лідерські позиції на ринку роздрібною торгівлі шляхом розширення асортиментних одиниць та якомога високим рівнем обслуговування клієнтів.

Цінність ТОВ «Чудова Ідея» полягає в наступному:

- надійність;
- принциповість;
- чесність;
- інноваційна спрямованість;
- повага.

Основними цілями ТОВ «Чудова Ідея» є:

- лідерство на ринку торгівлі, особливо в Західному регіоні;
- забезпечити надання якісних послуг в «один клік»;
- розвивати професійні знання та навички персоналу;
- розширити асортимент;
- зміцнити ділову репутацію.

ТОВ «Чудова Ідея» здійснює торгівлю товарів у магазинах – формат супермаркету, у місті Львові. З моменту створення був один магазин, але незважаючи на карантинні обмеження у зв'язку з пандемією COVID-2019 та війною, сьогодні вже є чотири супермаркети. Асортимент продукції ТОВ «Чудова Ідея» налічує понад 10 тисяч найменувань, що є дуже зручно для покупців.

Підприємство має власний логотип, що сприяє більшій розпізнаваності бренду (рис. 2. 1).



Рис. 2. 1. Логотип ТОВ «Чудова Ідея» [21]

ТОВ «Чудова Ідея» досить успішно дбає про соціальну відповідальність бізнесу, особливо в період війни, а власне:

- зменшити вплив на навколишнє середовище (використовує фірмові еко-торбинки, сонячну електростанцію);
- забезпечити належні умови праці працівникам (всі робочі зони забезпечені належним рівнем безпеки та інвентарями; конкурентна заробітна плата);
- соціальна та психологічна підтримка працівників;
- підтримка ЗСУ (кожного місяця донатить 10% від отриманого прибутку та бере участь у різноманітних благодійних проєктах).

Розглянемо на рис. 2. 2. організаційну структуру ТОВ «Чудова Ідея».

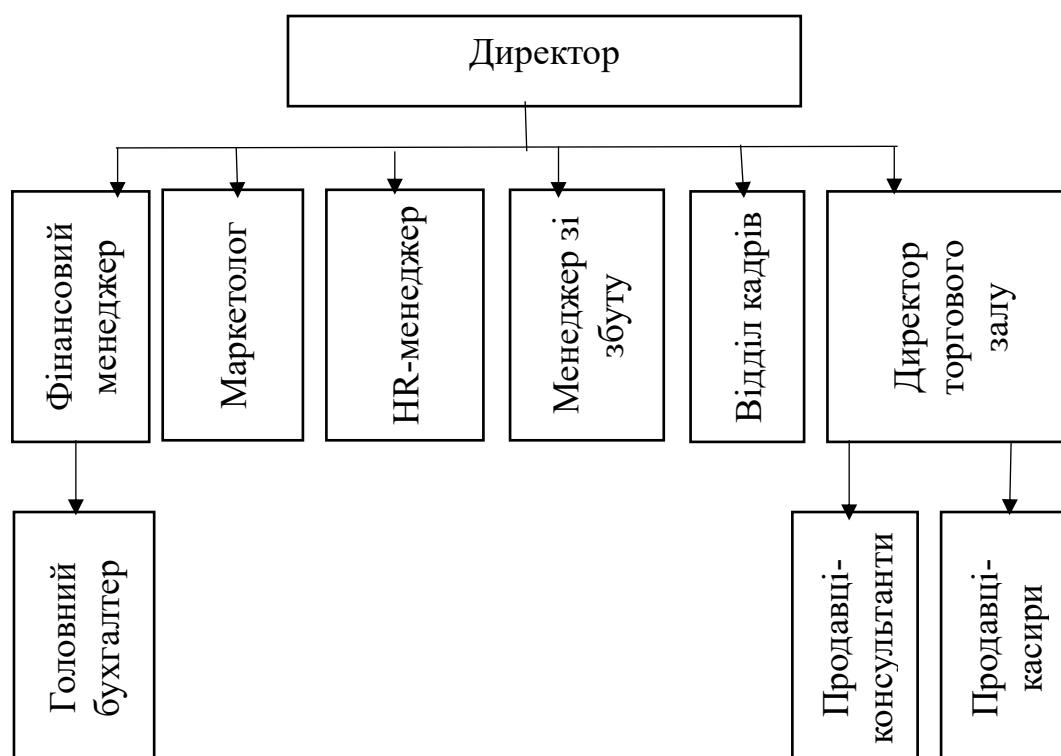


Рис. 2. 2. Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

Організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея» є лінійно-функціональною. Загальне керівництво товариством здійснює директор.

Провівши опитування клієнтів ТОВ «Чудова Ідея» визначили основні його переваги (рис. 2. 3.)

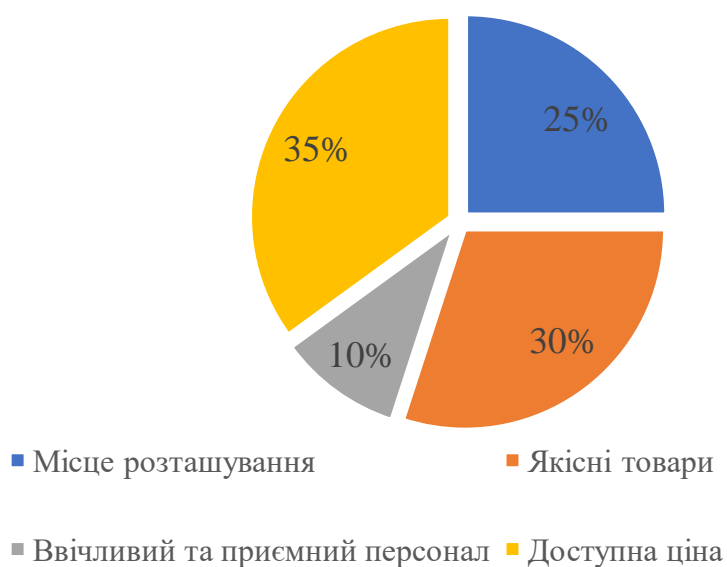


Рис. 2. 3. Основні переваги ТОВ «Чудова Ідея»

На думку клієнтів, основними перевагами ТОВ «Чудова Ідея» є: доступна ціна – 35%; якісні товари – 30%; місце розташування – 25%; ввічливий та приємний персонал – 10%.

## 2. 2. Аналіз економічно-господарської діяльності підприємства

Розглянемо основні показники, які відображають діяльність ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1

### Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки			Відхилення, +-		Темп росту, %	
	2020	2021	2022	2020	2021	2020	2021
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів), тис. грн.	122	125	187	+65	+62	+53	+50
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	18	24	29	+11	+5	+61	+21
3. Валовий прибуток, тис. грн.	36557	36676	37128	+571	+452	+1,6	+1,2
4. Адміністративні витрати, тис. грн.	12457	12855	19658	+7201	+6803	+58	+53
5. Витрати на збут, тис. грн.	13458	13895	14128	+670	+233	+5	+1,7
6. Інші операційні витрати, тис. грн.	18	18500	19	+1000	+500	+5,5	+2,7

Продовж. табл. 2. 1

7. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	21	23	29	+8	+6	+38	+26
8. Податок на прибуток, тис. грн.	8	9,2	10	+2	+0,8	+25	+8,7
9. Загальна чисельність персоналу, осіб	8	10	12	+4	+2	+50	+20
10. Середня місячна заробітна плата, грн.	8600	9200	14000	+5400	+4800	+63	+52
11. Фонд оплати праці персоналу, грн.	125	146	195	+70	+49	+56	+33
12. Продуктивність праці, грн.	8150	9025	9745	+1595	+720	+20	+8
13. Чистий прибуток, збиток	40	49	56	+16	+7	+40	+14,2

Як свідчить аналіз даних таблиці, всі показники діяльності ТОВ «Чудова Ідея» мали позитивну тенденцію. Так, спостерігаємо, що у 2022 році чистий дохід від реалізації продукції зріс на 50% порівняно з 2021 роком та на 53% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про ефективність діяльності підприємства, адже незважаючи на ковід та війну, дохід вдалось збільшити, в основному через реалізацію продуктів харчування.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році складала 29 тис. грн, 2021 році – 24 тис. грн., 2020 році – 18 тис. грн. Зростання собівартості продукції пов'язане із початком війни, інфляцією, зменшенням можливостей здійснення логістичних процесів та доставки продукції. Спостерігаємо, зростання валового прибутку ТОВ «Чудова Ідея», так у 2022 році зріс на 452 грн. у порівнянні з 2021 роком та на 571 грн. порівнюючи з 2020 роком.

Протягом аналізованого періоду, можна відзначити про зростання загальної чисельності персоналу ТОВ «Чудова Ідея», так у 2022 році – 12 осіб, 2021 рік – 10 осіб, 2020 рік – 8 осіб. Розмір середньомісячної заробітної плати працівників підприємства є досить конкурентним на ринку, і складав: 2022 рік – 14 тис. грн., 2021 рік – 9200 грн., 2020 рік – 8600 грн.

Розглянемо на рис. 2. 4. динаміку основних фінансових показників діяльності ТОВ «Чудова Ідея».

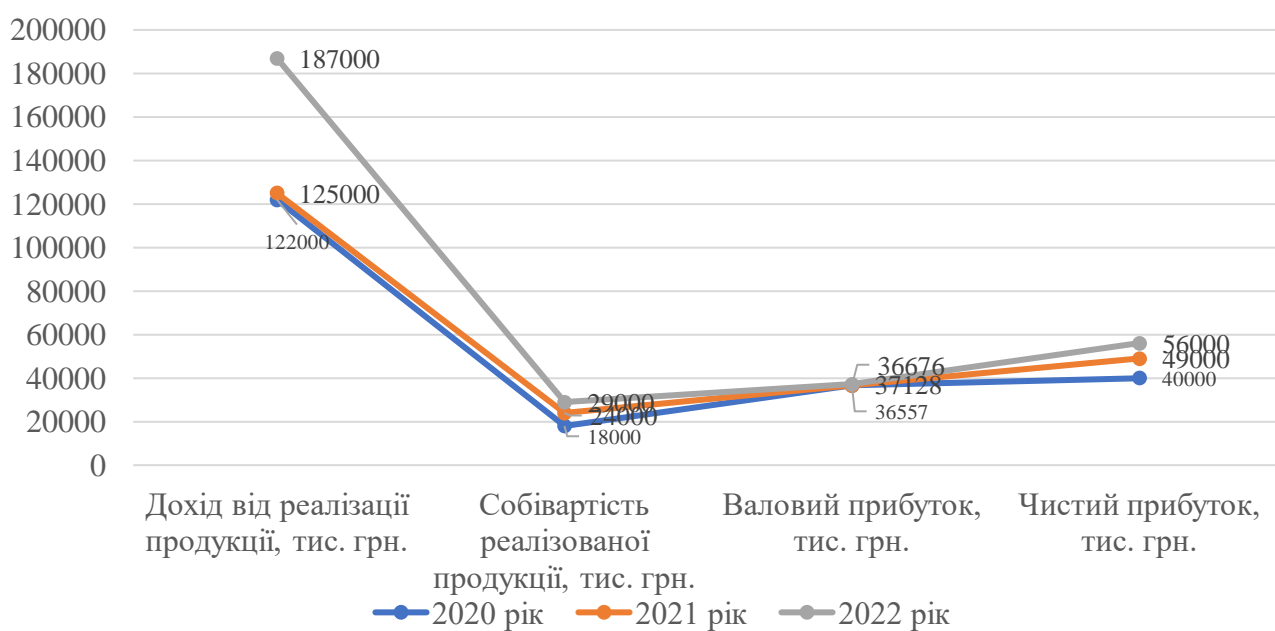


Рис. 2. 4. Динаміка основних фінансових показників діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Як бачимо, протягом аналізованого періоду ТОВ «Чудова Ідея» має позитивну динаміку фінансових показників та спостерігається відсутність збиткової діяльності.

Рентабельність – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень, що стосуються фінансової, операційної та інвестиційної діяльності підприємства [20].

Розглянемо показники рентабельності ТОВ «Чудова Ідея», зокрема: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність реалізованої продукції.

1. Рентабельність активів характеризує скільки прибутку від звичайної діяльності припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи, і розраховується за формулою 2.1.[20].

$$R_{oa} = \frac{Pч}{A}, \quad (2.1)$$

де, Pч – чистий прибуток;

A – активи.

$$R_{oa2020} = 40000 / 178658 = 0,22$$

$$R_{oa2021} = 49000 / 185125 = 0,26$$

$$R_{oa2022} = 56000 / 2116245,4 = 0,026$$

2. Рентабельність власного капіталу характеризує скільки припадає чистого прибутку на одиницю власного капіталу, і розраховується за формулою 2.2.[20].

$$R_{vk} = \frac{Pч}{Vk}, \quad (2.2)$$

де, Pч – чистий прибуток;

Vk – власний капітал.

$$R_{vk2020} = 40000 / 171888,5 = 0,23$$

$$R_{vk2021} = 49000 / 171888,5 = 0,28$$

$$R_{vk2022} = 56000 / 171888,5 = 0,33$$

3. Рентабельність реалізованої продукції характеризує співвідношення прибутку від реалізації до отриманої виручки від реалізації продукції, і розраховується за формулою 2. 3.[20].

$$R_{pp} = Pч / \quad (2.3)$$

де, Pч – чистий прибуток;

Vч – чистий дохід від реалізації товарів.

$$R_{vk2020} = 40000 / 122000 = 0,32$$

$$R_{vk2021} = 49000 / 125000 = 0,39$$

$$R_{vk2022} = 56000 / 187000 = 0,29$$

Здійснимо аналіз показників рентабельності в табл. 2. 2.

Таблиця 2. 2

#### Аналіз показників рентабельності ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Рентабельність активів	0,22	0,26	0,026	-0,194	-0,234
2. Рентабельність власного капіталу	0,23	0,28	0,33	+0,1	+0,05
3. Рентабельність реалізованої продукції	0,32	0,39	0,29	-0,03	-0,1

Як бачимо, у 2022 році на 1 грн. вкладену в активи ТОВ «Чудова Ідея» отримало 0,026 грн., у 2021 році – 0,26 грн., у 2020 році – 0,22 грн. Спостерігається позитивна тенденція зростання рентабельності власного капіталу на 69%. Так, у 2022 році товариство отримало власного капіталу на 1 грн. – 0,33 грн., 2021 році – 0,28, 2020 році – 0,23 грн. ТОВ «Чудова Ідея» має нормальний рівень рентабельності.

Розглянемо динаміку основних витрат ТОВ «Чудова Ідея» на рис. 2. 5.



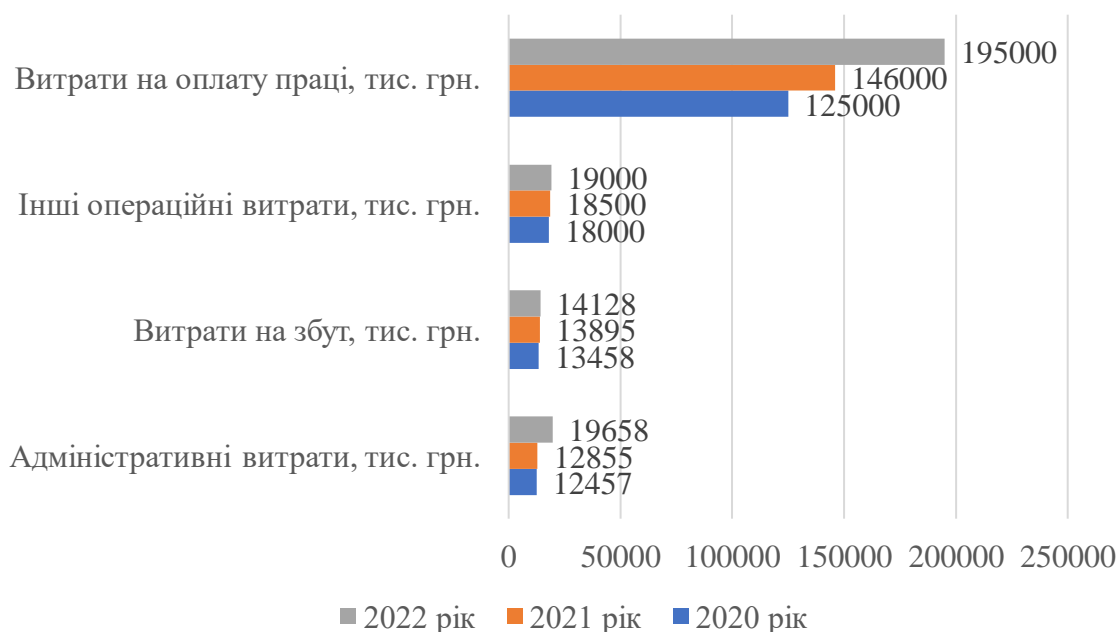


Рис. 2. 5. Динаміка основних витрат ТОВ «Чудова Ідея»

В структурі витрат товариства лівову частку складають витрати на оплату праці – 79%; адміністративні витрати – 8%; витрати на збут – 6%; інші операційні витрати – 7%.

Так, як ТОВ «Чудова Ідея» немає в оренді основні засоби, а власні, то їх і розглянемо в табл. 2. 3.

Таблиця 2. 3

### Власні основні засоби ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Приміщення, тис. грн.	125	250	480	+355	+230
2. Транспортні засоби, тис. грн.	102	125	152	+50	+27
3. Земельні ділянки, тис. грн.	0	0	0	0	0
Разом, тис. грн.	227	375	632	+405	+257

Як бачимо, в структурі основних засобів ТОВ «Чудова Ідея» переважає приміщення – 76%, транспортні засоби – 24%.

Проаналізуємо показники майнового стану ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.4).

Таблиця 2. 4

**Показники майнового стану ТОВ «Чудова Ідея»**

Назва показника	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Коефіцієнт зносу	0,46	0,48	0,50	+0,04	+0,02
2. Коефіцієнт придатності	0,45	0,49	0,50	+0,05	+0,01
3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,09	0,10	0,11	+0,02	+0,1
4. Фондовіддача	11,55	13,45	13,96	+2,41	+0,51
5. Фондомісткість	0,07	0,08	0,07	0	-0,01

Як бачимо, майно ТОВ «Чудова Ідея» перебуває у задовільному стану придатності – готове після генерального ремонту до експлуатації. Показники коефіцієнтів зносу та придатності перебувають в межах норми, що вказує, про те, що основна частина майна є практично новою, і надає можливість використовувати його досить ефективно. Фондовіддача у 2022 році зросла на 82%, і це вказує про зростання ефективності використання основних засобів ТОВ «Чудова Ідея».

Фінансова стійкість визначає достатність майна підприємства для погашення зобов'язань, тобто формує рівень забезпечення умов підприємству бути платоспроможним. Для оцінки фінансової стійкості підприємства розраховуються коефіцієнти платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу [8].

Розглянемо показники фінансової стійкості ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 5).

Таблиця 2. 5

**Показники фінансової стійкості ТОВ «Чудова Ідея»**

Назва показника	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Коефіцієнт платоспроможності	0,72	0,81	0,83	+0,11	+0,02

Продовж. табл. 2. 5

2. Коефіцієнт фінансування	0,26	0,32	0,33	+0,07	+0,01
3. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,18	0,54	0,58	+0,4	+0,04
4. Коефіцієнт маневреності	0,08	0,16	0,18	+0,1	+0,02

Як бачимо, аналіз платоспроможності ТОВ «Чудова Ідея» вказує про здатність своєчасно здійснювати усі боргові виплати та відсутність високої залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансування мав тренд до зростання. 58% частини матеріальних активів підприємства здійснює фінансування за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Розглянемо вплив динаміки показників забезпечення власними оборотними засобами та платоспроможності на економічну безпеку ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 2. 6).

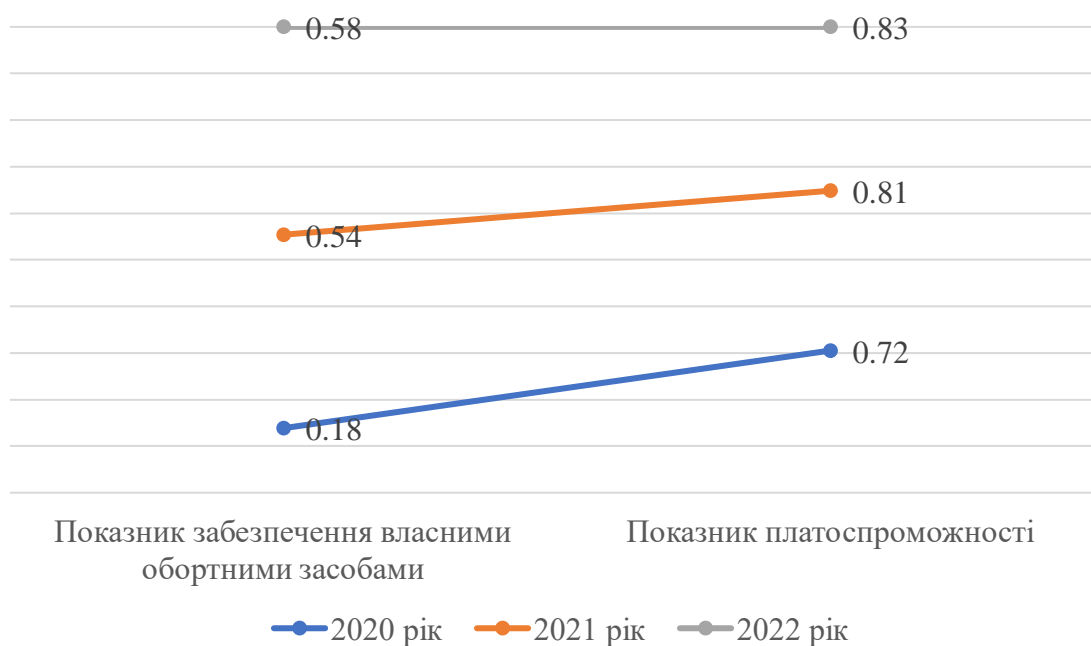


Рис. 2. 6. Вплив динаміки показників забезпечення власними оборотними засобами та платоспроможності на економічну безпеку ТОВ «Чудова Ідея»

Як бачимо, аналізовані показники зростають та мають позитивний вплив на економічну безпеку ТОВ «Чудова Ідея», адже зростає забезпеченість основного капіталу оборотних коштів.

Розглянемо показники ділової активності ТОВ «Чудова Ідея», а саме: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, період погашення дебіторської заборгованості та коефіцієнт оборотності власного капіталу.

1. Коефіцієнт оборотності активів дає характеристику стосовно кількості отриманого чистого доходу від реалізації товарів на одиницю коштів та розраховується за формулою 2. 4.

$$K_{oa} = \frac{Vч}{A}, \quad (2.4)$$

де,  $Vч$  – чистий дохід від реалізації товарів;

$A$  – активи.

$$K_{2020} = 122000 / 178658 = 0,68$$

$$K_{2021} = 125000 / 185125 = 0,68$$

$$K_{2022} = 187000 / 2116245,4 = 0,088$$

2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості дає розуміння на скільки дохід перевищує дебіторську заборгованість та розраховується за формулою 2. 5.

$$K_{dz} = \frac{Vч}{Cdz}, \quad (2.5)$$

де,  $Vч$  – чистий дохід від реалізації товарів;

$Cdz$  – середня дебіторська заборгованість.

$$K_{dz2020} = 122000 / 1825+18412,5+22245+53154+76250 = 0,71$$

$$K_{dz2021} = 125000 / 1825+18412,5+22245+53154+76250 = 0,73$$

$$K_{dz2022} = 187000 / 1825+18412,5+22245+53154+76250 = 1,08$$

3. Період погашення дебіторської заборгованості розраховується за формулою 2. 6.

$$Ч_{dz} = \frac{Др}{Кdz}, \quad (2.6)$$

де, Др – загальна кількість днів у році;

Кdz – дебіторська заборгованість.

$$Ч_{dz2020} = 360 / 0,71 = 507 \text{ днів}$$

$$Ч_{dz2021} = 360 / 0,73 = 493 \text{ дні}$$

$$Ч_{dz2022} = 360 / 1,08 = 333 \text{ дні}$$

4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу вказує про розмір чистого доходу від реалізації товарів, що випадає на одиницю власного капіталу та розраховується за формулою 2. 7.

$$K_{vk} = \frac{Vч}{Vk}, \quad (2.7)$$

де, Vч – чистий дохід від реалізації товарів;

Vk – власний капітал.

$$K_{vk2020} = 122000 / 171888,5 = 0,71$$

$$K_{vk2021} = 125000 / 171888,5 = 0,72$$

$$K_{vk2022} = 187000 / 171888,5 = 1,08$$

Проаналізуємо розрахункові показники ділової активності ТОВ «Чудова Ідея» в табл. 2. 6.

## Показники ділової активності ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Коефіцієнт оборотності активів	0,68	0,68	0,0088	-0,7	-0,7
2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,71	0,73	1,08	+0,37	+0,35
3. Період погашення дебіторської заборгованості, днів	507	493	333	-174	-160
4. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,71	0,72	1,08	+0,37	+0,36

Показники ділової активності ТОВ «Чудова Ідея» не є достатньо високими, тому варто докласти зусиль в напрямку оптимізації суми активів.

Управління дебіторської заборгованості ТОВ «Чудова Ідея» має тісний взаємозв'язок з надходженнями коштів між оборотними фондами та фондами обігу. Динаміка питомої ваги в оборотні кошти ТОВ «Чудова Ідея» відображено на рис. 2. 7.

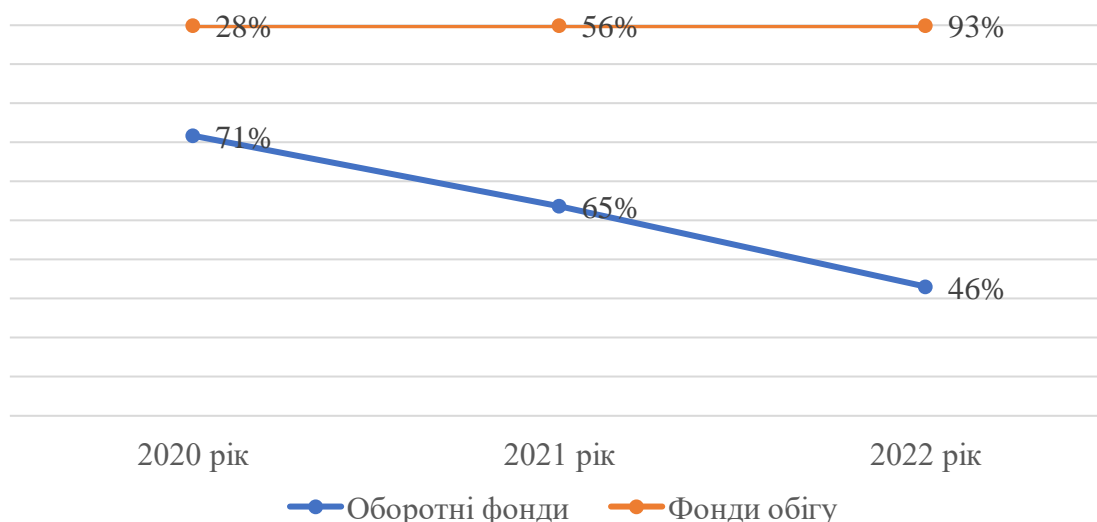


Рис. 2. 7. Динаміка надходження коштів та їх вплив на економічну безпеку ТОВ «Чудова Ідея»

Питома вага оборотних фондів ТОВ «Чудова Ідея» має тенденцію до зменшення, а фонди обігу навпаки – тенденцію до збільшення. І це вказує, що ТОВ «Чудова Ідея» може проводити розрахунки з постачальниками наявними коштами.

Проаналізуємо рух персоналу ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 7).

Таблиця 2. 7

### Рух персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

Назва показника	Роки			Відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2020	2021
1. Загальна чисельність персоналу, у тому числі осіб:	8	10	12	+4	+2
- персонал, що входить до штату підприємства	6	8	10	+4	+2
- персонал, що працюють на основі аутсорсингу	2	2	2	0	0
2. Кількість прийнятих на роботу, осіб	10	12	14	+4	+2
3. Кількість звільнених з роботи, осіб	4	2	3	-1	+1

Дані таблиці вказують, що на підприємстві спостерігається позитивна тенденція щодо чисельності персоналу, так у 2022 році – 12 осіб, 2021 рік – 10 осіб, 2020 рік – 8 осіб, з них кожного року 2 особи залучаються на правах аутсорсингу. У підприємстві спостерігається, що більше осіб було прийнято на роботу, аніж звільнено.

### 2. 3. Аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки підприємства

Для ефективної оцінки управління конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова Ідея» в системі економічної безпеки розпочнемо з аналізу структури асортименту (рис. 2. 8.).



Рис. 2. 8. Аналіз структури асортименту ТОВ Чудова Ідея»

Як бачимо, в структурі асортименту ТОВ «Чудова Ідея» хлібобулочні вироби, випічка є лідерами та складають 19%; горілчані та тютюнові вироби – 18%; молочні продукти – 17%; м'ясна гастрономія – 10%; риба та морські продукти – 8%; бакалійні товари – 6%; овочі-фрукти – 5%; побутова хімія – 5%; дитяче харчування – 5%.

Розглянемо ширину та глибину асортименту молочних продуктів ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 8).



## Ширина та глибина асортименту молочних продуктів

## ТОВ «Чудова Ідея»

		Ширина				
		Молоко	Кефір	Йогурт	Масло	Сметана
Глибина	«Казкове» 2,5%	«Ферма» 1%	«Дольче» полуниця, 3,2%	«Молокія» 82%	«Ферма» 15%	
	«Казкове» 3,2%	«Злагода» 1%	«Молочар», 1%	Roshen Екстра, 82,5%	«Ферма» 20%	
	«Галичина» 2,5%	«Галичина» питний 5%	«Галичина» чорниця 2,2%	Roshen Селянське, 72,6 %	«Галичи- на» 15%	
	«Ферма» 2,5%	«Молокія» 2,5%	«Білий» безлактозний	Roshen Шоколадне, 70 %	Молокія» 15%	
	«Ферма» 3,2%	«Селянський» 1%	«Смузі» 2,0%	«Ферма» Селянське 73%	«Ягоди- нська» 20%	
	«Аро» 2,5%	«На здоров'я» безлактозний		«Яготинське» Екстра 82,5%		
	«Аро» 3,2%	«Яготинське» для дітей вітамізований 3,2%		«Яготинське» Топлене		
	«Бурьонка» 2,5%			«Молокія» Бутербродне 62%		
	«Бурьонка» 3,2%					
	«Злагода» 2,5%					
	«Злагода» 3,2%					
	«Ріоба» безлактозне					
	«Zinka» козине					

Як свідчать дані з таблиці, у 2022 році кількість молочної продукції в ТОВ «Чудова Ідея» була представлена такими асортиментними групами: молоко, кефір, йогурт, масло, сметана. Асортимент групи «молоко» є найглибшим, адже налічує 13 позицій, а такі групи товарів як кефір – 7, йогурт – 5, масло – 8, сметана – 5 позицій.

Увесь асортиментний ряд товарів ТОВ «Чудова Ідея» можна придбати як офлайн, так і через інтернет-доставку (рис. 2. 9).

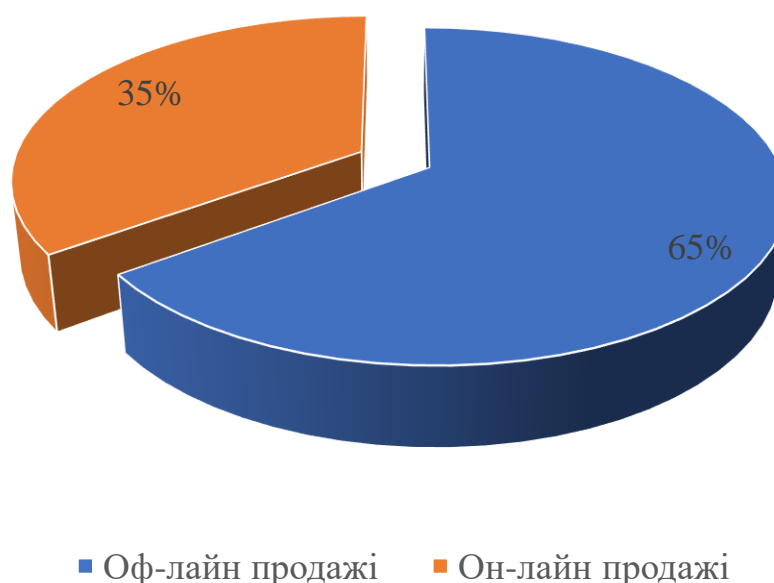


Рис. 2. 9. Частки продажів продукції ТОВ Чудова Ідея»

Спостерігаємо, що основна частка продукції у ТОВ «Чудова Ідея» реалізується шляхом офлайн продажів – 65%, а через онлайн продажі – 35%.

Варто сказати, що здійснюючи обслуговування клієнтів ТОВ «Чудова Ідея» дотримується 5 «золотих» правил:

- 1) присутність товару постійно на полицях;
- 2) високоякісні та безпечні товари;
- 3) доступна цінова політика;
- 4) надзвичайно широкий асортимент різних видів товарів;
- 5) толерантне та якісне обслуговування.

Аналіз портфеля бізнесу є важливим інструментом стратегічного управління. Він розкриває взаємозалежність окремих частин бізнесу та дає

уявлення про те, що портфель як ціле істотно відрізняється від простої суми його частин і є важливішим для підприємства, ніж стан її окремих частин. За допомогою аналізу портфеля бізнесу можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення та відмирання окремих видів діяльності організації [7].

Розглянемо привабливість галузі роздрібної торгівлі (табл. 2. 9).

Таблиця 2. 9

### Аналіз привабливості галузі роздрібної торгівлі

Показники	Оцінка	Зважена оцінка
1. Популярність серед споживачів	5	1
2. Розмір	4	1,2
3. Рівень конкуренції	4	0,8
4. Темп зростання	3	1,6
Разом		4,6

Як вказують дані таблиці, роздрібна торгівля є дуже привабливою, про що вказує оцінка в 4,6, що є надзвичайно високим показником.

Розглянемо на рис. 2. 10. основних конкурентів ТОВ «Чудова Ідея».

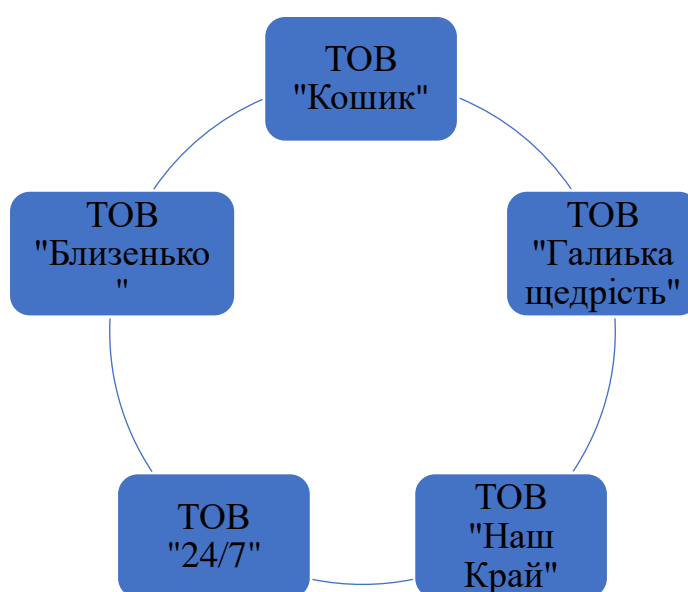


Рис. 2. 10. Основні конкуренти ТОВ Чудова Ідея»

Здійснено оцінку діяльності основних конкурентів ТОВ «Чудова Ідея» використовуючи метод експертних оцінок шкалою від 5 до 1 (табл. 2. 10).

Таблиця 2. 10

**Оцінка діяльності основних конкурентів ТОВ «Чудова Ідея»**

Показники	Конкуренти					
	ТОВ «Чудова Ідея»	ТОВ «Бли-зенько»	ТОВ «Наш край»	ТОВ «Галицька щедрість»	ТОВ «Ко-шик»	ТОВ «24/7»
1. Частка ринку	2	5	3	3	3	4
2. Ширина асортименту товарів	5	5	4	4	3	4
3. Якість продукції	5	4	4	3	2	3
4. Ціна продукції	4	3	3	4	4	3
4. Система управління	4	4	2	5	2	3
5. Збут	4	5	3	4	3	4
6. Рентабельність капіталу	5	4	4	3	2	3
Середній бал	4,8	5	3,8	4,3	3,2	4

Спостерігаємо, що усі конкуренти ТОВ «Чудова Ідея» є доволі активними, і досить небезпечним є ТОВ «Близенько», адже має значну перевагу та високі оцінки за частку ринку, ширину асортименту товарів та організацію збуту. Менш небезпечним є ТОВ «Кошик» і низькі позиції відображені на якості продукції, системі управління та рентабельності капіталу. Ключовими факторами успіху ТОВ «Чудова Ідея» в конкурентному середовищі є якість продукції, ширина асортименту товарів та рентабельність капіталу.

Цінність моделі «5 сил» конкуренції М. Портера полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил. Колективні дії цих сил визначають характер конкурентної боротьби на даному ринку. Як правило, чим сильніші сили конкуренції, тим нижча колективна рентабельність фірм, що беруть участь у змаганні [8]. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості фірм. Модель має на увазі три категорії оцінки: слабка ступінь вираженості (1 бал), середня (2 бали) і висока (3 бали) [8].

Здійснимо аналіз конкурентного середовища ТОВ «Чудова Ідея» за допомогою моделі М. Портера (табл. 2. 11).

Таблиця 2. 11

**Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Чудова Ідея»  
за допомогою моделі М. Портера**

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	1	2	3
1. Нові конкуренти	Незначна кількість гравців	Зростання галузі	Жорстока конкуренція на ринку +
2. Ринкова сила постачальників	Незначна +	Ступінь привабливості постачальників	Значення замовлення для постачальників
3. Ринкова сила покупців	Поінформованість покупця	Товари-замінники +	Вигода покупця
4. Доступність альтернативних продуктів	Продукти суттєво відрізняються	Витрати перемикання	Підприємства продають стандартизований товар +

Як бачимо, загальний індекс складає 6 балів, і це вказує про високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції. ТОВ «Чудова Ідея» варто увагу зосередити на чиннику – жорстока конкуренція на ринку, адже цей показник є найвищим.

Визначимо на підставі порівняння, за допомогою моделі М. Портера, можливості, загрози й компенсації ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 12).

Таблиця 2. 12

**Можливості, загрози й компенсації ТОВ «Чудова Ідея»  
в моделі «5 сил»**

Можливості	Загрози	Компенсації
Співпраця тільки з надійними постачальниками	Відсутність мотивації в менеджера, що приймає рішення	Забезпечення високої якості постачання та деталізація збуту
Зміцнення ділової репутації	Створення більш позитивного іміджу	Проведення ребредингу
Зменшення ціни на товари	Не сприйняття продукції потенційними покупцями	Активна реклама щодо привернення уваги клієнтів
Розширення асортименту для осіб з обмеженими можливостями	Формування асортименту за потребами	Модернізація ринку
Вихід на новий сегмент ринку	Фірмові магазини по всій території України та за кордоном	Фінансовий розвиток

Як бачимо, вплив усіх п'яти сил визначає основні можливості, загрози та компенсаційні заходи ТОВ «Чудова Ідея».

Для більш детального аналізу підприємства із конкурентами використаємо методику SWOT-аналізу, в якій покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність у власній галузі [25].

Здійснимо SWOT-аналізу ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 13).

Таблиця 2. 13

### SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика кількість асортиментних одиниць.</li> <li>2. Якісна продукція.</li> <li>3. Стабільний попит на продукцію.</li> <li>4. Позитивна динаміка фінансового стану.</li> <li>5. Високопрофесійний колектив.</li> <li>6. Високий рівень обслуговування.</li> <li>7. Міцна корпоративна культура.</li> <li>8. Сегментація ринку.</li> <li>9. Доступні ціни.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вплив інфляції на ціну товарів.</li> <li>2. Не висока пізнаваність бренду.</li> <li>3. Залежність від постачальників.</li> <li>4. Залежність від кон'юктури ринку.</li> </ol>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту.</li> <li>2. Розширення збутової мережі.</li> <li>3. Зміцнення позитивного іміджу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ракетний обстріл через військові атаки.</li> <li>2. Зростання конкуренції.</li> <li>3. Нестабільна фінансово-економічна ситуація в країні.</li> <li>4. Зростання цін на електроенергію.</li> <li>5. Значні витрати на рекламу.</li> </ol>

Як бачимо, сильні сторони ТОВ «Чудова Ідея» мають перевагу над слабкими, а це вказує про ефективне використання внутрішніх ресурсів. Але зовнішні загрози мають перевагу над зовнішніми можливостями. Щоб визначити стратегічний розвиток ТОВ «Чудова Ідея» побудуємо матрицю SWOT (табл. 2. 14).

### Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Чудова Ідея»

	Можливості>Загрози	Загрози> Можливості
Сильні сторони> Слабкі сторони	Максі-Максі	<b>Максі-Міні</b> ТОВ «Чудова Ідея» повинне використовувати свої сильні сторони для усунення існуючих загроз
Слабкі сторони> Сильні сторони	Міні-Максі	Міні-Міні

Результат проведеного SWOT-аналізу показав, що ТОВ «Чудова Ідея» перебуває у полі «Максі-міні», і товариству варто обирати стратегію, яка передбачає використання сильних сторін для проведення бізнес-операцій та уникненню зовнішніх загроз. Для реалізації стратегії «Максі-міні» ТОВ «Чудова Ідея» варто окреслити наступні шляхи:

- не підвищувати ціни на товари;
- підтримувати та розвивати кваліфікаційний рівень працівників;
- збільшення асортименту для людей похилого віку (наприклад, продаж бездріжджового хліба та заспокійливого чаю на травах);
- збільшення реклами в соціальних мережах.

За допомогою графічного методу оцінки управління конкурентоспроможністю побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея», порівнюючи з його основними конкурентами (рис. 2. 11).



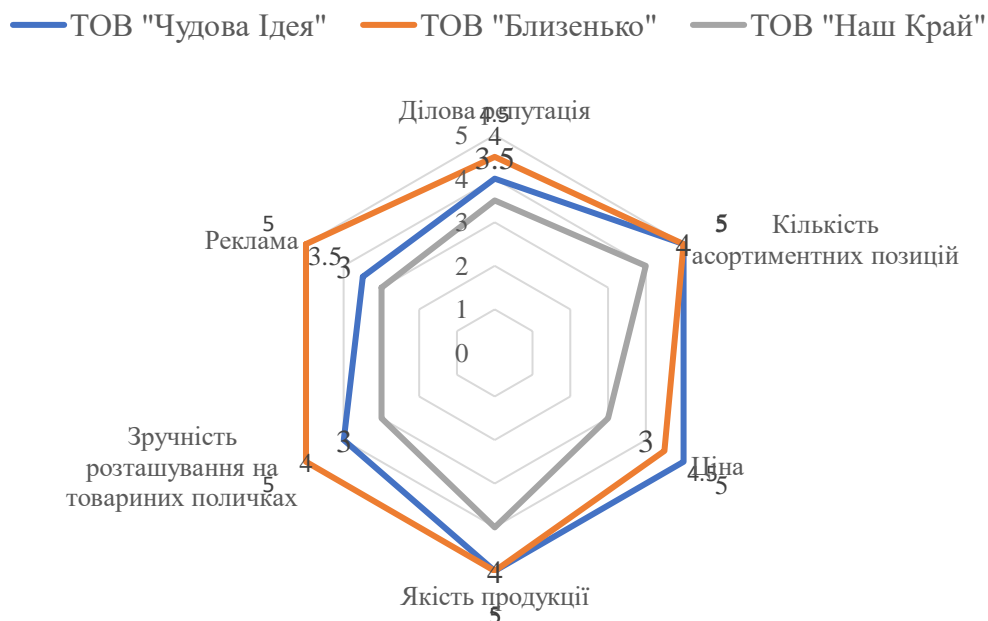


Рис. 2. 11. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея»

Основним конкурентом ТОВ «Чудова Ідея» є ТОВ «Близенько», що має переваги в діловій репутації, зручності розташування та рекламі. ТОВ «Наш Край» відстає в діловій репутації, ціні, якості продукції, зручності розташуванні та рекламі.

Для оцінки рівня економічної безпеки за допомогою управління конкурентоспроможністю підприємства використаємо показники, які залежать від конкурентоспроможності товару; ефективності організації збуту та просування товару на ринку; фінансового становища підприємства; ефективності менеджменту підприємства. Проведення отриманих даних до зважених балів проводиться за експертною оцінкою [25].

Здійснимо аналіз індексів конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2. 15).

Таблиця 2. 15

### Індекси конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея»

Показник	Значення показника
<i>Конкурентоспроможність товару</i>	
1. Якість, %	0,580

Продовж. табл. 2. 15

2. Ціна, грн.	1,000
3. Зовнішній вигляд товару	1,000
Середнє значення	0,86
<i>Ефективність організації збуту та просування товару на ринку</i>	
1. Рентабельність продажів	0,470
2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,180
Середнє значення	0,325
<i>Фінансове становище</i>	
1. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,956
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,175
Середнє значення	0,566
<i>Ефективність менеджменту</i>	
1. Фондовіддача	0,551
2. Рентабельність реалізованої продукції	1,01
Середнє значення	0,780

Спостерігаємо, що конкурентоспроможність товару «ТОВ Чудова Ідея» складає 0,86; ефективність організації збуту та просування товару на ринку – 0,325; фінансове становище – 0,566; ефективність менеджменту – 0,780.

Здійснимо оцінку рівня економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» використовуючи показники конкурентоспроможності (рис. 2. 12).

Як бачимо, рівень економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» є середнім, і про це свідчать показники управління конкурентоспроможністю, зокрема: збільшення обсягів реалізації продукції, зменшення плинності кадрів, зростання рентабельності.

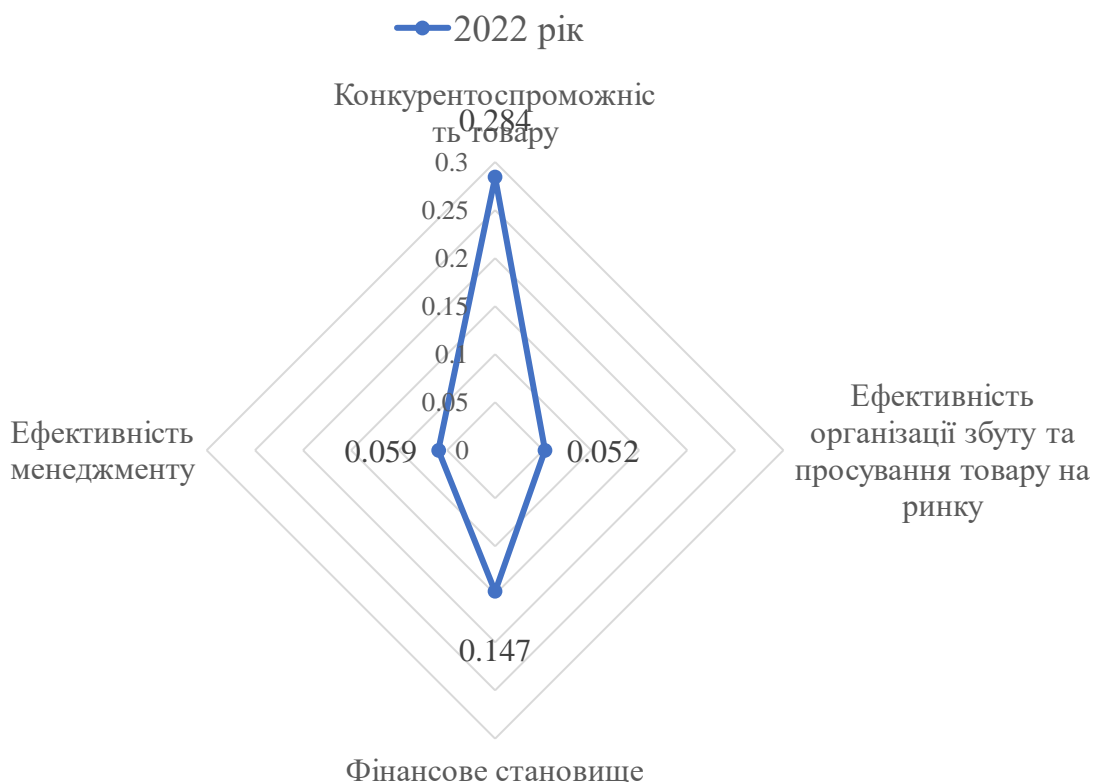


Рис. 2.12. Оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»

### Висновки до другого розділу

ТОВ «Чудова Ідея» здійснює торгівельну діяльність у магазинах – формат супермаркету, у місті Львові. Основними перевагами ТОВ «Чудова Ідея» є доступна ціна; якісні товари; місце розташування; ввічливий та приємний персонал.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Чудова Ідея» вказує про його міцне фінансове становище, і свідчить про ефективність управління товариством, адже незважаючи на карантинні обмеження та війну, дохід вдалось збільшити.

Встановлено, що у товаристві відбулось зростання загальної чисельності персоналу та розмір середньої заробітної плати, що є позитивною ознакою його функціонування та вказує про значні конкурентні переваги на ринку.

Визначено, що в структурі витрат товариства основну частку складають витрати на оплату праці та адміністративні витрати. Показники ділової активності ТОВ «Чудова Ідея» не є достатньо високими, тому варто докласти зусиль в напрямку оптимізації суми активів.

ТОВ «Чудова Ідея» має досить широкий асортимент товарів, понад 5000 видів. Конкуренти товариства займають міцні конкурентні позиції на ринку та є досить небезпечними. Основним конкурентом товариства є ТОВ «Близенько», адже має значну перевагу та високі оцінки за частку ринку, ширину асортименту товарів та організацію збуту. Ключовими факторами успіху ТОВ «Чудова Ідея» в конкурентному середовищі є якість продукції, ширина асортименту товарів та рентабельність капіталу.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Чудова Ідея» показав, що його сильні сторони мають перевагу над слабкими, а це вказує про ефективне використання внутрішніх ресурсів. Але зовнішні загрози мають перевагу над зовнішніми можливостями.

Здійснений аналіз індексів конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея» конкурентоспроможність товару «ТОВ Чудова Ідея» складає 0,86; ефективність організації збуту та просування товару на ринку – 0,325; фінансове становище – 0,566; ефективність менеджменту – 0,780, що є досить оптимальним.

Оцінка рівня економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» за допомогою показників конкурентоспроможності показала, що рівень економічної безпеки товариства є середнім.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

#### **3.1. Формування конкурентної стратегії як необхідний елемент підвищення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства**

Здатність ТОВ «Чудова Ідея» конкурувати на ринку торгівлі в основному залежить від конкурентоспроможності товарів та послуг, які воно надає. Коли буде зростати рентабельність ТОВ «Чудова Ідея» значно більше, ніж у його головних конкурентів, то його всі ресурси будуть використовуватись досить результативно.

Щоб підвищити рівень економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» за допомогою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності керівнику товариства необхідно подбати про формування ефективної конкурентної стратегії.

Завданнями формування стратегії конкурентоспроможності підприємства в межах забезпечення його економічної безпеки є:

- оцінка зовнішнього та внутрішнього впливу на формування стратегії конкурентоспроможності;
- дослідження рівня конкурентоспроможності та місця на ринку суб'єкта господарювання;
- оцінка рівня економічної безпеки бізнес-одиниці;
- визначення оптимального рівня конкурентоспроможності та економічної безпеки господарюючого суб'єкта;
- визначення ресурсів для формування стратегії [30].

На рис. 3.1. відобразимо основні принципи формування конкурентної стратегії ТОВ «Чудова Ідея» в межах забезпечення його економічної безпеки.

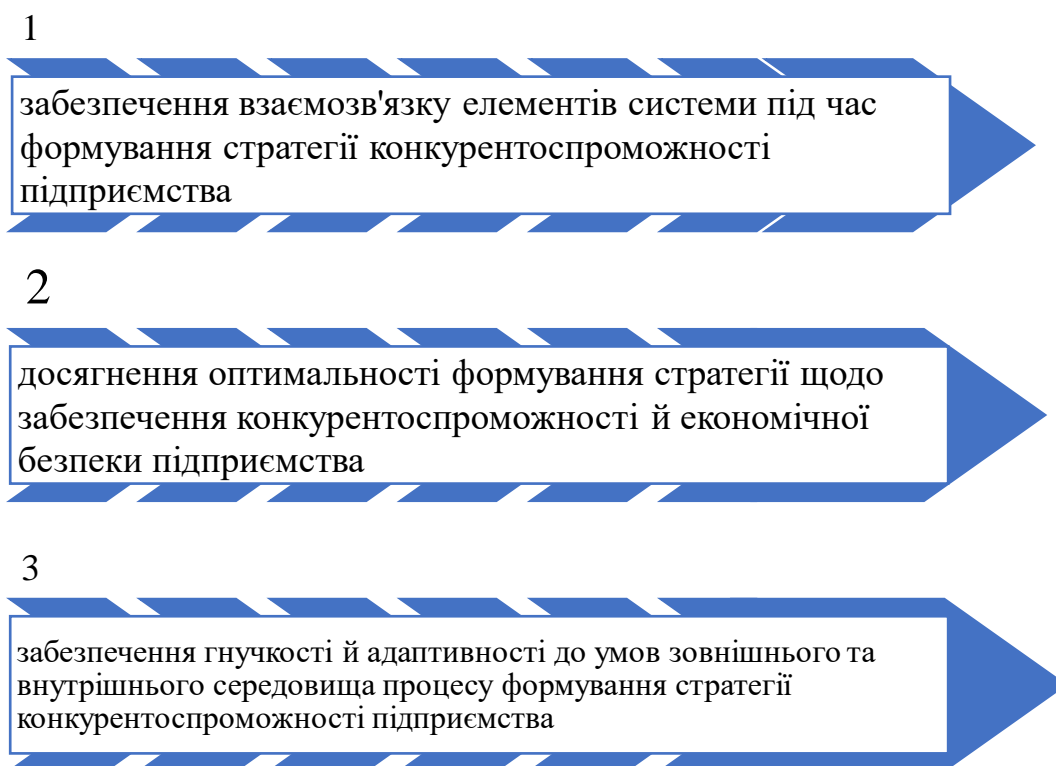


Рис. 3.1. Принципи формування конкурентної стратегії ТОВ «Чудова Ідея» в межах забезпечення його економічної безпеки

Основними чинниками, що мають вплив на формування та суть конкурентної стратегії ТОВ «Чудова Ідея» є:

- побажання клієнтів;
- кадровий потенціал;
- матеріальні ресурси;
- рівень діджиталізації;
- можливість впроваджувати інновації;
- частка зайнятого ринку;
- рівень управління;
- рівень конкуренції на ринку роздрібно́ї торгівлі.
- здатність використовувати власні капітало-вкладення.

Механізм формування конкурентної стратегії ТОВ «Чудова Ідея» повинен виконуватись у декілька взаємопов'язаних послідовних етапів (рис. 3.2).



Рис. 3. 2. Механізм формування конкурентної стратегії ТОВ «Чудова Ідея» [30]

ТОВ «Чудова Ідея» необхідно працювати над формуванням та реалізацією конкурентної стратегії диференціації у розрізі послуг та продукції, яка сприятиме

товариству забезпеченню для клієнтів унікальні та більш якісні товари, з індивідуальними особливостями та покращити збут. Дана конкурентна стратегія повинна мати акцент на товари без ГМО та є основою збалансованого та здорового харчування, що є протягом останніх кількох років в тренді серед споживачів.

Конкурентної стратегії диференціації у розрізі послуг та продукції дає розуміння споживчих потреб і переваг, виконання зобов'язань перед споживачами, знання власних можливостей підприємства, здійснення постійних інновацій. Потенційною основою диференціації продукції є фактори, що підвищують цінність продукції для покупця, у тому числі психологічна задоволеність [30].

Для ТОВ «Чудова Ідея» стратегія диференціації у розрізі послуг та продукції визначає:

- розширення кола споживачів;
- удосконалення іміджу в очах клієнтів;
- покращення якості товарів та послуг, що привертають увагу клієнта: бонуси, акції, ввічливе до добросовісне обслуговування;
- поява товарів без цукру та без лактози;
- продаж ексклюзивних товарів (кондитерські вироби для вегетаріанців, батончики енергетичні для спортсменів тощо).

Визначимо стратегічні цілі при формуванні конкурентної стратегії диференціації у розрізі послуг та продукції ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 3. 1).

Таблиця 3. 1

**Стратегічні цілі при формуванні конкурентної стратегії  
диференціації у розрізі послуг та продукції ТОВ «Чудова Ідея»**

Стратегічна ціль	Вимірюваний показник	Економічна ефективність				
		I кв., %	II кв., %	III кв., %	IV кв., %	Рік, %



Продовж. табл. 3. 1

1. Розвиток діючого бізнесу	Зростання кількості продаж та частки ринку	6	6	6	6	6
2. Зміцнення позитивного іміджу	Зменшити кількість скарг, претензій. Покращити якість обслуговування	3	3	3	3	3
3. Збільшення управлінського прибутку	Зупинити співпрацю з ненадійними постачальниками та зменшити розмір ризику непокритого страховими зобов'язаннями	10	10	10	10	10

Товариство повинно збільшити розмір продаж на 6%. Для цього потрібно створити посаду менеджера з продажу, який буде підпорядковуватись директору. В його обов'язки буде входити аналіз інформації щодо реалізації товарів, усунення недоліків, які заважають збільшення продаж та залучення нових клієнтів. Розглянемо витрати на оплату праці майбутнього менеджера з продажу ТОВ «Чудова ідея». Як бачимо, на оплату праці менеджера з продажу ТОВ «Чудова Ідея» витратить 194 тис. грн. (табл. 3. 2).

Таблиця 3. 2

### Витрати на оплату праці менеджера з продажу ТОВ «Чудова Ідея»

Назва посади	Розмір заробітної плати за місяць, грн.	Витрати на оплату праці за рік, грн.
1. Менеджер з продажу	14500	194000

Ще розрахуємо витрати на еко-торбинки на подарунок клієнтам ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 3. 3).

Таблиця 3. 3

**Витрати на еко-торбинки на подарунок клієнтам ТОВ «Чудова Ідея»**

Витрати	Кількість, шт.	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, тис. грн.
1. Виготовлення еко-торбинки	2000	4,80	9600
2. Послуги дизайнера	-	8,50	17008,5
Разом			26608,5

Пробна партій еко-торбинок на подарунок клієнтам ТОВ «Чудова Ідея» складатиме 2000 штук. Розмір загальних витрат є цілком допустимим для товариства, і складатиме 26608,5 тис. грн.

Також, ТОВ «Чудова Ідея» варто зосередитись над формування конкурентної стратегії захисту позицій, яка надасть йому такі можливості:

- розширити асортимент;
- брати участь у благодійних акціях та виставках з метою популяризації бренду;
- закріплення позиції на ринку роздрібною торгівлі в Україні.

Розглянемо ріст прибутку ТОВ «Чудова Ідея» після формування та реалізації конкурентних стратегій (рис. 3.3).

Як бачимо прогноз росту прибутку товариства є досить непоганим: 1 квартал 2023 року – 15%; 2 квартал 2023 року – 15%; 3 квартал 2023 року – 25%; 4 квартал 2023 року – 25%, та перекриє усі витрати.

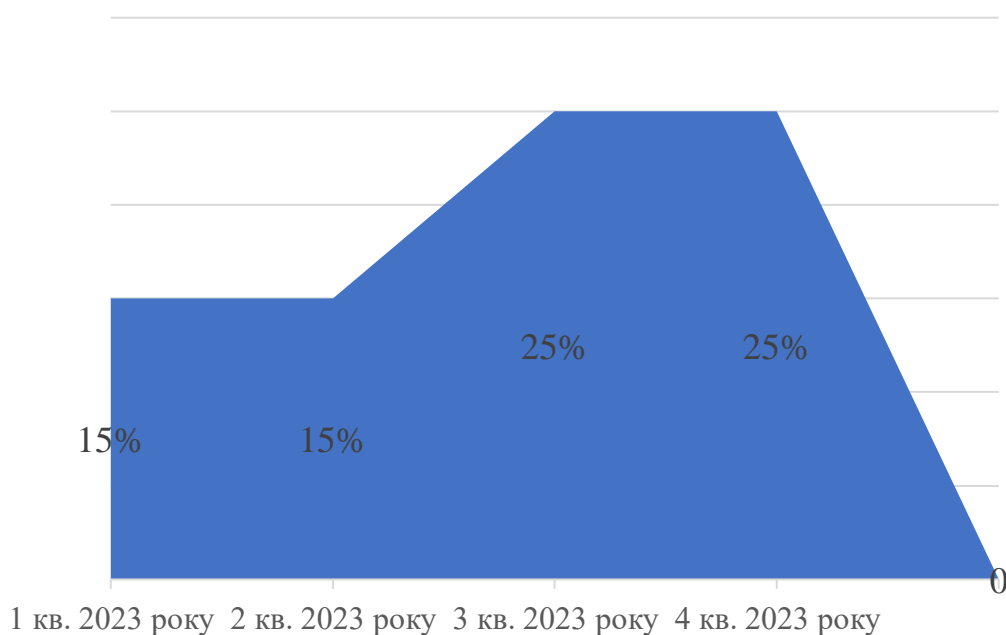


Рис. 3.3. Ріст прибутку ТОВ «Чудова Ідея» після формування та реалізації конкурентних стратегій

### 3. 2. Сучасні маркетингові інструменти підвищення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства

ТОВ «Чудова Ідея» щоб підвищити власний рівень управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки рекомендовано впровадити такі маркетингові інструменти:

- 1) встановлення білбордів для кращої впізнаваності бренду;
- 2) вести активну рекламу прийнявши в штат smm-менеджера;
- 3) оновити сайт.

Встановлення білбордів сприятиме підвищенню торгівельної діяльності та впізнаваності бренду ТОВ Чудова Ідея», і це буде значною його конкурентною перевагою.

Локація білбордів визначимо за місцем розташування та показниками відвідуваності, і буде наступною:

- 1) м. Львів, проспект Свободи 2;

2) м. Львів, вул. Зелена 50;

3) Львівський р-н., с. Солонка, вул. Львівська 15.

Формат білбордів буде 4\*5. Пробний період білбордів складатиме 1 місяць, і якщо продажі зростуть, то цей період продовжиться.

Визначимо розмір витрат для встановлення рекламних білбордів ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 3. 4).

Таблиця 3. 4

**Розмір витрат для встановлення рекламних білбордів  
ТОВ «Чудова Ідея»**

Витрати	Сума, грн.
1. Витрати на дизайн макету	2000
2. Друк макету (3 штуки)	700
3. Встановлення білбордів	12000
Разом	14700

Розмір витрат на встановлення рекламних білбордів складатиме 14700 грн., що не є значним для ТОВ «Чудова Ідея».

SMM-менеджер – це людина, яка буде працювати з Інтернет спільнотами і основним його завданням буде привернути увагу людей до бренду, яку він просуває та конвертувати їх у клієнтів [41].

Основними функціональними обов'язками smm-менеджера ТОВ «Чудова Ідея» будуть:

- систематично наповнювати контентом сторінки бренду – кожного дня публікувати пости з красивими картинками про товарний асортимент та напрямки роботи товариства у соціальних мережах Instagram, Facebook, Twitter, Telegram-каналі, Pinterest;
- наводити переваги покупок товарів саме у ТОВ «Чудова Ідея»;

- робити бренд популярним – систематично здійснювати акцент про переваги товарів у товаристві, і саме їхню користь, наприклад пост про овочі, що вони сприяють зменшенню ваги тіла та покращують самопочуття, і з обов'язковим підкресленням, що вирощують їх без додавання шкідливих елементів;
- вміти переконати потенційного покупця про купівлю товарів у товаристві, надавши обґрунтовану консультацію;
- пошук цільової аудиторії (рис. 3. 4.)



Рис. 3.4. Цільова аудиторія ТОВ «Чудова Ідея»

- постійно висвітлювати в сторіз та в постах фото-відео підтвердження про соціальну відповідальність товариства (донати на Збройні Сили України; участь в благодійних проектах; підтримка внутрішньо переміщених осіб, тощо);
- просування хеш-тегу бренду у соціальних мережах Instagram, Facebook, Twitter, Telegram-каналі, Pinterest.

Проаналізуємо основні витрати на посаду smm-менеджера ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 3. 5).

Таблиця 3. 5

## Основні витрати на посаду smm-менеджера ТОВ «Чудова Ідея»

Назва посади	Розмір заробітної плати за місяць, грн.	Бонуси за місяць, грн.
1. Smm-менеджер	12000	6000

Спостерігаємо, що основні витрати складатиме заробітна плата – 12 тис. грн., а бонуси – 6 тис. грн., і вони будуть виплачуватись, якщо smm-менеджер виконає весь план заходів.

Для ведення активної реклами запропонуємо ТОВ «Чудова Ідея» такий план заходів на 1 тиждень (табл. 3. 6).

Таблиця 3. 6

## План заходів активної реклами ТОВ «Чудова Ідея» на 1 тиждень

Вид реклами	Частота реклами	Рубрика	Залученість
1. Публікація постів та сторіз у Instagram	1 пост + 3 сторізи кожного дня	Акції, сезонні знижки, інтер'єр, розважальні, про появу новинок	Найвища
2. Публікація постів та сторіз у Facebook	1 пост + 4 сторізи кожного дня	Акції, сезонні знижки, інтер'єр, розважальні, про появу новинок	Середня
3. Публікація постів у Twitter	1 пост кожного дня	Акції, сезонні знижки, інтер'єр, розважальні, про появу новинок	Низька
4. Публікація постів у Telegram-каналі	1 пост кожного дня	Акції, сезонні знижки, інтер'єр, розважальні, про появу новинок	Найвища

Продовж. табл. 3. 6

5. Публікація постів у Pinterest	1 пост кожного дня	Акції, сезонні знижки, інтер'єр, розважальні, про появу новинок	Середня
6. Пошукова реклама на Google Ads	5 днів	Акції, сезонні знижки, інтер'єр, розважальні, про появу новинок	Найвища
7. Медійна реклама на Google Ads	4 дні	Акції, сезонні знижки, інтер'єр, розважальні, про появу новинок	Низька

Також, рекомендуємо ТОВ «Чудова Ідея» використовувати таргетовану рекламу, яка б охоплювала різні форуми з продуктами продовольчої та непродовольчої груп.

Геотаргетинг поширює інформацію по контекстній рекламі з вибіркою по регіону. Тимчасова таргетингова реклама описує умови розповсюдження, так як вона підноситься цільовій аудиторії в певний час або день тижня за власними бажаннями замовника. Соціальний таргетинг розглядає соціальні групи людей за певними параметрами – статевої приналежності, вікової категорії, умов життя, рівня доходу [40].

Проаналізуємо витрати на рекламні заходи ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 3. 7).

Таблиця 3. 7

#### Витрати на рекламні заходи ТОВ «Чудова Ідея»

Вид реклами	Вартість за день, грн.	Вартість за місяць, грн
1. Публікація постів та сторіз у Instagram	200	5000
2. Публікація постів та сторіз у Facebook	150	3750
3. Публікація постів у Twitter	200	4000
4. Публікація постів у Telegram-каналі	250	7500

Продовж. табл. 3. 7

5. Публікація постів у Pinterest	200	3000
6. Пошукова реклама на Google Ads	300	2100
7. Медійна реклама на Google Ads	350	2450
8. Таргетована реклама	250	500
Разом		28300

Як бачимо, розмір витрат на рекламні заходи протягом місяця для товариства складатиме 28300 грн., що є допустимим для нього. Як наслідок збільшиться кількість покупців оф-лайн, і значно зростуть продажі он-лайн, що призведе до збільшення прибутковості.

Оновлення Web-сайту підвищить імідж ТОВ «Чудова Ідея», так як кожен потенційний клієнт матиме змогу ознайомитись із асортиментом та ціною товарів безпосередньо на фотографіях та можливість оформити замовлення, коли зручно.

Розглянемо основні етапи оновлення Web-сайту ТОВ «Чудова Ідея» рис. 3.5.

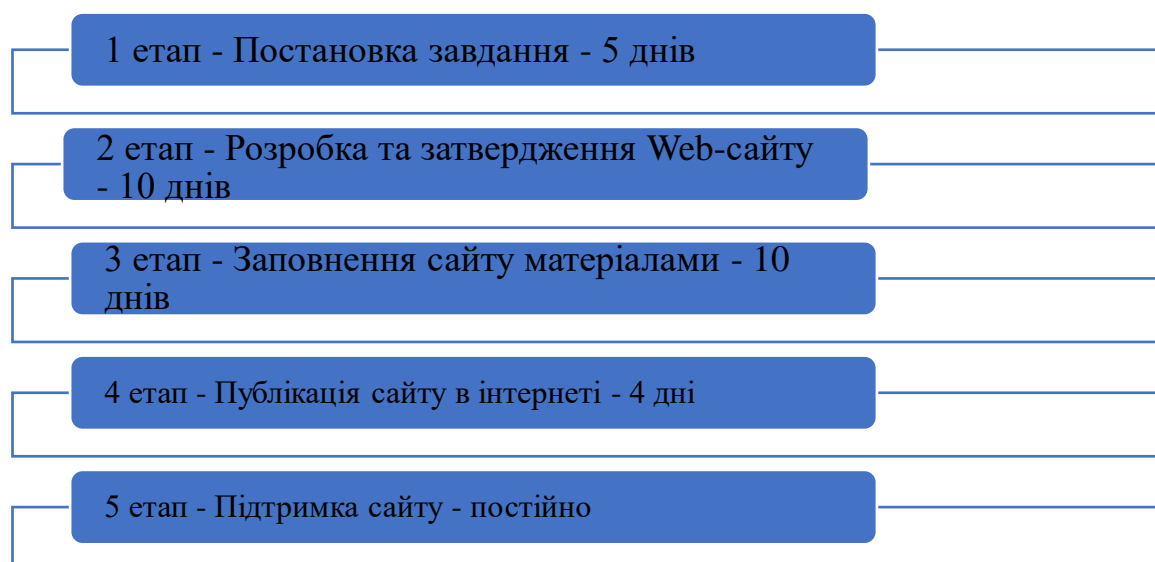


Рис. 3. 5. Основні етапи оновлення Web-сайту ТОВ «Чудова Ідея»

Оновлення Web-сайту ТОВ «Чудова Ідея» складатиме 29 днів і сприятиме залученню нових клієнтів, що буде вигідним для товариства.



## Висновки до третього розділу

Рекомендовано ТОВ «Чудова Ідея» сформувати ефективну конкурентну стратегію для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та підвищення рівня економічної безпеки товариства. Формування конкурентної стратегії ТОВ «Чудова Ідея» має ряд завдань, основним з яких є встановлення оптимального рівня як управління конкурентоспроможністю, так рівня економічної безпеки. На зміст конкурентної стратегії ТОВ «Чудова Ідея» мають вплив кілька факторів: побажання клієнтів; кадровий потенціал; матеріальні ресурси; рівень діджиталізації; можливість впроваджувати інновації» частка зайнятого ринку.

Запропоновано ТОВ «Чудова Ідея» сформувати та реалізувати конкурентної стратегії диференціації у розрізі послуг та продукції, щоб покращити товариству забезпеченню для клієнтів унікальні та більш якісні товари, з індивідуальними особливостями та покращити збут. Рекомендовано ТОВ «Чудова Ідея» створити посаду менеджера з продажу, що буде відповідальний за аналіз інформації щодо реалізації товарів, усунення недоліків, які заважають збільшення продаж та залучення нових клієнтів.

Рекомендовано ТОВ «Чудова Ідея» щоб підвищити власний рівень управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки рекомендовано впровадити такі маркетингові інструменти:

- 1) встановлення білбордів для кращої впізнаваності бренду;
- 2) вести активну рекламу прийнявши в штат smm-менеджера;
- 3) оновити сайт.

## ВИСНОВКИ

Здійснюючи бізнес-процеси сучасні підприємства перебувають в зоні ризику та ймовірних загроз у ринковому середовищі, і саме заходи по забезпеченню економічної безпеки їх нівелюють. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства є важливим завданням, і сприятиме захисту підприємства від негативного впливу конкурентного середовища та зміцненню його економічної безпеки.

ТОВ «Чудова Ідея» здійснює підприємницьку діяльність на ринку роздрібною торгівлі, яка представлена великою кількістю брендів. Товариство займає міцні позиції на ринку. Асортимент товарів товариства є надзвичайно великим, що сприяє охопленню широкого кола українських споживачів. Аналіз багатокутника конкурентоспроможності ТОВ «Чудова Ідея» показав, що товариство має надзвичайно велику кількість конкурентів, основним з яких є ТОВ «Близенько», що має переваги в діловій репутації, зручності розташування та рекламі. Для ТОВ «Чудова Ідея» значною загрозою буде поява нових конкурентів, що ще більше посилить конкурентний тиск в галузі. Основними сильними сторонами товариства є велика кількість асортиментних одиниць, міцна корпоративна культура та доступні ціни.

Проведено аналіз фінансово-господарських показників, які свідчать, що ТОВ «Чудова Ідея» працювало ефективно та без збитків, незважаючи на воєнний стан та карантинні обмеження. Встановлено, що ТОВ «Чудова Ідея» може своєчасно здійснювати усі боргові виплати та немає високої залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Проведено аналіз конкурентного середовища ТОВ «Чудова Ідея» за допомогою моделі М. Портера, який показав, що загальний індекс складає 6 балів, і це вказує про високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції. ТОВ «Чудова Ідея» варто увагу зосередити на чиннику – жорстока конкуренція на ринку, адже цей показник є найвищим.

SWOT-аналізу показав, що ТОВ «Чудова Ідея» перебуває у полі «Максіміні», і товариству варто обирати стратегію, яка передбачає використання сильних сторін для проведення бізнес-операцій та уникненню зовнішніх загроз.

Здійснено аналіз показників управління конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова Ідея», які показали, що рівень його економічної безпеки є середнім.

У процесі формування конкурентної стратегії в управлінні конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова Ідея» для забезпечення високого рівня його економічної безпеки необхідно встановити її мету, завдання, принципи, а також поетапність формування.

Рекомендовано ТОВ «Чудова Ідея» формувати та впроваджувати конкурентну стратегію диференціації у розрізі послуг та продукції, яка матиме однозначно позитивний вплив на забезпечення рівня управління конкурентоспроможністю та його економічної безпеки.

Визначено, що у процесі формування конкурентної стратегії диференціації у розрізі послуг та продукції основними стратегічними цілями ТОВ «Чудова Ідея» будуть:

- розвиток діючого бізнесу;
- зміцнення позитивного іміджу;
- збільшення управлінського прибутку.

Запропоновано, ще ТОВ «Чудова Ідея» зосередитись над формуванням конкурентної стратегії захисту позицій, яка йому забезпечить:

- розширення асортименту;
- можливість популяризації бренду;
- закріплення позицій на ринку роздрібної торгівлі в Україні.

Формування конкурентних стратегій, як показали розрахунки дуже позитивно вплине на ріст прибутку. Так, прибуток збільшиться у 1 квартал 2023 року на 15%; у 2 кварталі 2023 року на 15%; у 3 кварталі 2023 року на 25%; у 4 квартал 2023 року на 25%.

Рекомендовано для підвищення рівня управління конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова Ідея» встановити білборди у 3 місцях на місяць, які мають показники високої відвідуваності. Цей захід повинен залучити більшу кількість нових клієнтів та збільшити кількість продаж.

Пропонуємо вести активну рекламу бренду ТОВ «Чудова Ідея» та просувати бізнес в мережі Інтернет, найнявши в штат відповідальну особу – smm-менеджера. Smm-менеджер повинен кожного дня публікувати пости та сторіз в соціальних мережах про актуальну інформацію діяльності ТОВ «Чудова Ідея», щоб у читачів виникало бажання замовляти та купляти продукцію саме у товаристві. Також, smm-менеджер повинен здійснювати рекламу товариства в пошуковій та медійній рекламі на Google Ads. Робота з цільовою аудиторією буде дієвим та перспективним інструментом підвищення рівня управління конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова Ідея».

Запропоновано оновити Web-сайт ТОВ «Чудова Ідея», що сприятиме кожному майбутньому клієнту можливість ознайомлюватись із асортиментом та ціною товарів безпосередньо на фотографіях, а це сприятиме підвищенню іміджу в очах клієнтів. Оновлення сайту пропонуємо зробити протягом 29 днів та економічно не буде затратним для товариства.

Усі заходи та інструменти щодо підвищення рівня управління конкурентоспроможністю ТОВ «Чудова Ідея» для забезпечення високого рівня його економічної безпеки матимуть позитивний ефект на його фінансову діяльність та управлінську діяльність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21-22.35.
2. Белова О. І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №4 (52). С. 86–93. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-86-93>
3. Бугай В. З., Сидоренко В. О. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 33-38. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-05).
4. Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. Р. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 34-37. URL:<https://modecon.mnau.edu.ua/managing-competitive-advantages-of-the-enterprise>.
5. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15. DOI: 10.32702/2306-6792.2018.18.10.
6. Васильєв А., Галенко В. Фінансова безпека аграрних підприємств України в умовах правового режиму воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-63>.
7. Верескля М. Р. Формування професійних якостей менеджера як умови забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Сер. економічна* / гол. ред. Р.І. Благута. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С.142–151. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1066>.
8. Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я., Вінічук М. В. Боргова безпека в системі зміцнення фінансової безпеки України. *Сучасні тенденції розвитку фінансово-кредитної системи: теорія та практика: колективна монографія*

- / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2019. С. 90-98. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2922>.
9. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. №28. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>.
10. Гобела В. В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навчальний посібник. Львів:ЛДУВС, 2021. 244 с. URL: [URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3732](http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3732).
11. Діденко Є. О., Когут Г. М. Стратегічний аспект управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7428>.
12. Добрянська Н. А., Варгатюк М. О. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2015. С. 84-87. URL:<http://hdl.handle.net/123456789/1063>.
13. Дубинська О. Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. №5. С. 112-122. URL:<https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.5.14>.
14. Зось-Кіор М. В., Брижань К.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2017. №6. С. 62–65. URL:<http://reposit.pntu.edu.ua/handle/PoltNTU/3902>.
15. Іванова М., Ткаченко А., Загорудько В. Визначення рівня економічної безпеки враховуючи конкурентоспроможність підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. №10. С. 52-56. URL:<https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.7>
16. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70. URL:<https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/4520>.
17. Копитко М. І., Урба С. І. Зміцнення продовольчої безпеки як інструмент реалізації потенціалу конкурентоспроможного розвитку суб'єктів аграрного

- сектору в системі економічної безпеки України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. №5. URL:<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-07>
- 18.Красноручський, О. О., Зайцев Ю. О. Адаптаційний інструментарій управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки.* 2016. Том 1. № 1. С. 100-113. URL:<http://ujae.wunu.edu.ua/index.php/ujae/article/view/5>.
- 19.Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>.
- 20.Леськів Г. З., Гобела В. В., Лесик Н. А. Характеристика основних проблем забезпечення інформаційної безпеки в умовах впливу цифрових технологій. *Економіка та суспільство.* 2022. №43. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5067>
- 21.Лихолат С. М., Верескля М. Р., Ющак Б. В. Product placement як сучасний маркетинговий інструмент. *Ефективна економіка.* 2021. № 10. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4083>.
- 22.Марчук Л. Л. Міжнародні методика оцінки конкурентоспроможності національної економіки в контексті економічної безпеки. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет.* 2017. Том 27. № 4. С. 337-341. URL:<https://www.econa.org.ua/index.e/download/1571/6565656638>.
- 23.Мельник С. І., Гобела В. В. Offshoring as a Threat to the National Economic Security: Causes and Ways to Counteract. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка».* 2021. Том 8, № 2. С. 9-16. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4025>.
- 24.Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове*

- господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика». 2017. Вип. 13. Ч. 2. С. 114–117. URL:<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/15825>.
25. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 245 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0--%D0%92%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F--...-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0.pdf>.
26. Михаліцька Н.Я., Верескля М. Р. Забезпечення фінансової безпеки підприємства в процесі стратегічного управління. *The XI th International scientific and practical conference «Academic research in multidisciplinary innovation» November 30 – December 03, 2020 Amsterdam, Netherlands*. 65-67 pp. URL: <https://isg-konf.com/uk/academic-research-in-multidisciplinary-innovation-ua/>
27. Мельник А. О., Верескля М. Р., Лихолат С. М. Маркетингова діяльність замовника у процесі організації публічних закупівель. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4302>.
28. Оніщенко М. Л., Дутченко О. О., Шпіцглюз С. О. Економічна безпека як умова ефективного функціонування підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 1. С. 36-42. DOI: 10.21272/1817-9215.2019.1-5.
29. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>.
30. Петрова І. Л., Вінтсі Ж. Р. Особливості формування комплексу стратегій конкурентоспроможності в межах забезпечення економічної безпеки



- підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*.2018. №8. С.205-211.  
URL:<https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriiji/statti/778-osoblyvosti-formuvannia>.
- 31.Правове регулювання фінансово-економічної безпеки України. / Пилипишин Р., Ганущин С., Бек У., Михаліцька Н., Верескля М *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 1. №42. С. 510–521.  
URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4726>.
- 32.Сніщенко Р. Дефініція економічної безпеки суб'єкта господарювання. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 4. С. 70–78. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.04.070>
- 33.Типізація, спеціалізація та форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. / Гуштан Т., Лихолат С., Михаліцька Н., Верескля М. Р., Таранський І. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2020. Том 3. № 34. С. 432-440. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3353/1/%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D0%BC%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>.
- 34.Ткачук Г. О. Теоретичні аспекти економічної безпеки сучасного підприємства: наукові підходи до тлумачення базової категорії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак*. Ужгород: Гельветика. 2020. Вип. 29. С. 151-155.  
URL:<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/30376>.
- 35.Харченко О. С. Управління платоспроможністю підприємства в системі економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 55–59.  
URL:<http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4172&i=11>.
- 36.Фісуненко П. А. Забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, принципи, функції, методи, засоби. *Економічний простір*. 2019. №152. С.176-203. URL:<https://doi.org/10.32782/2224-6282/152-15>.

- 37.Цюцюпа С. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства під впливом конкурентного середовища. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 222–230. URL:<https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-222-230>.
- 38.Чирва О. Г., Бовкун О. А. Стратегія підвищення економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. *Економічні горизонти*. 2017. №1(2). С. 96–100. URL:[https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(2\).2017.113317](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(2).2017.113317)
- 39.Чорна Л. О., Чорна Н. Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства — система взаємозв'язку якісних та кількісних показників розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 3. С. 15–18. URL:[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=ipd\\_2015\\_3\\_5](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=ipd_2015_3_5).
- 40.Яцик М., Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023.Т. 1.(48). Р. 418-426. URL. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5231>.
- 41.Financial and legal aspects of economic security of the state. / Настасяк І., Баїк О, Заяць О., Михаліцька Н., Верескля М. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 4. № 39. С. 482-493. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4084>.
- 42.Blaga N., Hobela V., Huzenko I. Determining ecological threats to the state's economy. *Znanstvena misel journal*.2021. № 60. Vol. 1. Pp. 13–18. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4118>
- 43.Mariana Vereskliya, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 No. 9 pp. 217-223. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5078/1/%D0%92%D0%B5%>

[D1%80%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf](#)

44. Hobela V. Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*. 2020. №23(12). P.109–120. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>.
45. Hobela V., Podra O., Batyuk B., Levkiv H., Hynda O. The Ukrainian economy offshoring: estimation of factors' impact and developing measures to combat. *Business: Theory and Practice*. 2022. № 23(2). P. 347–356. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5079>.
46. Leskiv H., Hobela V., Lesyk N. Economic incentives for environmentally healthy entrepreneurship in Ukraine. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4072>.