

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Остапа КУСОГО

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
доктор економічних наук, доцент
Оксана СЕНИШИН

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«_____»_____2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КУСИЙ О. Конкурентоспроможність в системі управління економічною безпекою підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі узагальнені теоретичні засади конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою підприємства.

Другий розділ містить аналіз конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою ДП «ЛВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ». Зокрема, охарактеризовано господарську діяльність підприємства, діагностовано його конкурентне середовище та проаналізовано забезпечення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою ДП «ЛВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

У третьому розділі обґрунтовані напрями підвищення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою ДП «ЛВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкурентна стратегія, конкурентна позиція, економічна безпека, управління економічною безпекою підприємства, ризик, загроза.

ABSTRACT

KUSYY O. Competitiveness in the economic security management system of an enterprise. – Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first section summarizes the theoretical principles of competitiveness in the economic security management system of an enterprise.

The second section contains an analysis of competitiveness in the economic security management system of the State Enterprise «LVIVSTANDARTMETROLOGY». In particular, the economic activity of the enterprise is characterized, its competitive environment is diagnosed and ensuring competitiveness in the economic security management system of the State Enterprise «Lvivstandartmetrologiya» is analyzed.

The third section substantiates the directions for increasing competitiveness in the economic security management system of the State Enterprise «LVIVSTANDARTMETROLOGY».

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantages, competitive strategy, competitive position, economic security, management of economic security of an enterprise, risk, threat.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства	11
1.3. Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі управління його економічною безпекою	15
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	21
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	21
2.2. Діагностика конкурентного середовища та конкурентної позиції ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	26
2.3. Забезпечення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	34
Висновки до другого розділу	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	42
3.1. Ідентифікація та розроблення заходів нейтралізації загроз конкурентоспроможності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	42
3.2. Вдосконалення конкурентного позиціонування ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»	48
3.3. Формування та підтримка позитивного іміджу підприємства	52
Висновки до третього розділу	57
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

У сучасному світі економічні процеси стають все більш глобалізованими, що значно збільшує конкуренцію на міжнародних і національних ринках. Технологічні інновації, зміни в споживчих вподобаннях, нові регуляції та коливання в макроекономічних умовах змушують підприємства постійно шукати нові шляхи для підтримки та підвищення своєї конкурентоспроможності. Одночасно з цим підприємства стикаються з численними економічними загрозами, такими як зміни в економічному середовищі, коливання валютних курсів, інфляція, політичні ризики, а також загрози з боку конкурентів, які намагаються зайняти їхні ринкові ніші. У цих умовах конкурентоспроможність підприємства стає не лише вимогою для успішної діяльності, але й важливим фактором, який дозволяє зберігати економічну безпеку на всіх рівнях. Підприємства, що не можуть адаптуватися до змін на ринку та підтримувати свою конкурентоспроможність, ризикують опинитися в ситуації, де їхня економічна безпека буде порушена, що може призвести до втрати ринкових позицій, зниження фінансової стабільності і навіть банкрутства.

Проблема економічної безпеки підприємства була предметом уваги таких вчених як А.-Ч. Джошуа, Є. Рудніченко [10], О. Козаченко [13; 20], О. Ляшенко [24], В. Нор [26], В. Франчука [38; 39] та інших. Конкурентоспроможність досліджували такі науковці як Г. Верясова, О. Манакова, Л. Соколова [36], Е. Цибульська [40]. Взаємозв'язок конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства став об'єктом наукового пошуку у працях Н. Васюткіної, А.Смірнові [4], Н. Демчук [8], М. Гоменюк [7].

Проблема забезпечення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою підприємства загострюється в умовах спадку економіки, військових дій, а отже тема кваліфікаційної роботи є **актуальною.**

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою підприємства та обґрунтування напрямів її підвищення.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких **завдань**:

- з’ясувати сутність конкурентоспроможності підприємства;
- визначити взаємозв’язок конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства;
- охарактеризувати напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі управління його економічною безпекою;
- дати характеристику господарській діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»;
- виконати діагностику конкурентного середовища та конкурентної позиції ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»;
- проаналізувати забезпечення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Об’єктом дослідження є конкурентоспроможність в системі управління економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою підприємства.

Методи дослідження. За допомогою таких загальнонаукових методів наукового пізнання як аналіз і синтез, узагальнення, абстракція, порівняння, індукція та дедукція, системний підхід були узагальненні теоретичні засади конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою підприємства. Методи фінансового аналізу застосовувалися для

характеристики господарської діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ». За допомогою таких спеціальних методів як методика аналізу п'яти конкурентних сил Портера, методу експертних оцінок аналізувалася конкурентоспроможність в системі управління економічною безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» та діагностувалися загрози втрати конкурентних переваг. Загальнонаукові методи та метод SWOT-аналізу стали базою для обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Інформаційна база. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали: навчально-методична та наукова література з проблематики конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства, дані Антимонопольного комітету України, дані системи YC.Market, статистична інформація, ресурси мережі інтернет, матеріали господарської практики, дані фінансової звітності, офіційного веб-сайту та сторінок у соціальних мережах ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних заходах, публікації).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Вона містить 5 рисунків, 13 таблиць, 6 додатків, 43 позиції списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція (від лат. *concurrentia* – змагання, суперництво) – невід’ємний та необхідний атрибут ринкової економіки. Адже, за умов ринку, існують тисячі товаровиробників, які змагаються за те, щоб якнайкраще задовольнити попит. Через механізм конкуренції ринок позбувається неефективних підприємств, і таким чином, забезпечує споживачам задоволення їхніх потреб з найоптимальнішими витратами.

Про позитивний вплив конкуренції (яка є ніби координатором «невидимої руки») на розподіл капіталу у своїх працях стверджував ще у XVII ст. А. Сміт. Він обґрунтовував, що конкуренція дає можливість учасникам ринку взаємодіяти найкраще з найменшими витратами [37].

Протягом дослідження конкуренції як явища, вчені обґрунтовували її різноманітні теорії:

- у перших (до сер. XVIII ст.) дослідженнях конкуренції науковці-класики зосереджувалися на її цінових методах;
- на етапі розвитку концепцій конкуренції (на поч. 50-х рр. XX ст.) визначальним у конкурентній боротьбі вважали спроможність скористатися можливостями зовнішнього середовища або реалізувати сильні сторони підприємства;
- у, так званій, новій концепції конкурентної боротьби (80-ті рр. XX ст.) вчені акцентували увагу на внутрішньогалузевій конкуренції.

Однією з найвідоміших теорій конкуренції є теорія п’яти конкурентних сил М. Портера, яка з’явилася у 80-их рр. XX ст. За Портером, конкурентні переваги підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках

залежать від конкурентоспроможності країни в цілому [37].

У науковій літературі можна зустріти різні визначення конкурентоспроможності підприємства (організації, товаровиробника) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Трактування суті конкурентоспроможності підприємства
у науковій літературі

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
1	2
М. Портер	Положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників
М. Мескон	Відносна характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності.
Б. Шлюсарчик	Відносна здатність у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів (постійно зростаючих) при високому рівні зайнятості та відносно високій заробітній платні.
О. Савчук	Характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє становище на ринку чи розширювати займаний сектор ринку.
В.Оберемчук	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів.
З.Шершньова, С. Оборська	Рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність.

Продовження табл. 1.1.

1	2
Л. Соколова, Г. Верясова, О. Манакова та ін	Здатність підприємства зберігати, розвивати існуючі або створювати нові конкурентні переваги при дійсному або запланованому збільшенні реальних доходів. Відображає здатність конкурувати з іншими підприємствами, що перебувають у зовнішньому середовищі, у середовищі функціонування.
Ю. Іванов	Система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів та характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання переваги.
О. Тридід	Оцінка його внутрішнього потенціалу (стану) стосовно конкурентів.
Г.Бондаренко, В.Шинкаренко	Динамічна характеристика властивості підприємства адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та забезпечувати при цьому достатній рівень конкурентних переваг.
А. Тищенко, О. Головка	Спроможність підприємства до отримання синергетичного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг.
В. Дикань	Характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається конкурентоспроможністю товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Е. Цибульська	Здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі; у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів.
Т. Мовчан, Н. Демчук	Наявність властивостей, що створюють переваги для суб'єкта економічної діяльності (конкурентної боротьби).

Джерело: [9, с. 220-221; 25, с. 97; 36, с. 33; 40, с. 68-69]

Аналізуючи наведені трактування сутності конкурентоспроможності підприємства, вважаємо, що вони розкривають її різні аспекти.

Узагальнюючи, дамо таке визначення конкурентоспроможності підприємства: його спроможність конкурувати на ринку та займати бажану

конкурентну позицію завдяки формуванню та реалізації конкурентних переваг.

У науковій літературі виділяють такі рівні конкурентоспроможності:

- перший: підприємство концентрується на виробництві продукції, виробничому потенціалі та використанні виробничих потужностей, при чому потреби та запити споживачів не враховуються;

- другий: підприємство зосереджується на відповідності його продукції певним стандартам, встановленим його конкурентами, але не дбає про формування конкурентних переваг;

- третій: зосередження на власних унікальних перевагах підприємства, а не дотриманні стандартів галузі;

- четвертий: ефективність управління дає можливість випереджати конкурентів та встановлювати стандарти на певному ринку [8, с.425-426].

Конкурентоспроможність є багатоаспектним комплексним поняттям, яке пов'язане з:

- виробництвом конкурентоспроможної продукції за ціною та якістю;
- конкурентними перевагами, які дають змогу суб'єкту економічної діяльності досягати кращих результатів на ринку порівняно з конкурентами (вони можуть бути в різних формах: інноваційні технології, ефективне управління, унікальні продукти або бренди, низькі витрати тощо);

- конкурентною стратегією, яка відповідає ринковій ситуації та ринковим тенденціям та передбачає лінію поведінки та ринкове позиціонування відносно конкурентів;

- адаптивністю, тобто здатністю швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, наприклад, на зміну попиту, зміну цін чи на нові технологічні тенденції;

- ефективністю, тобто здатністю досягати високих результатів при мінімальних витратах, що дозволяє знижувати витрати виробництва і таким чином підвищувати конкурентоспроможність.

1.2. Взаємозв'язок конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства

Для визначення взаємозв'язку понять конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства, з'ясуємо зміст поняття «економічна безпека підприємства». Наведемо основоположні визначення цього поняття у науковій літературі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
у науковій літературі

Автор	Визначення поняття
1	2
З. Живко	Стан, який сприяє економічному розвитку і стабільності діяльності підприємства, здатність своєчасно, адекватно й без значних втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації та негативний вплив дестабілізуючих чинників
С. Покропивний, І. Троц	Стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, що гарантує найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам)
З. Варналій	Забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів
В. Ортинський та колектив авторів;	Захищеність потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення. Стан і здатність економічної системи протистояти небезпеці руйнування її оргструктури і статусу, а також перешкодам у досягненні цілей розвитку.
Г. Козаченко, В. Пономарьова, О. Ляшенко	Міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства.

Продовження табл. 1.1.

1	2
В. Барабанова	Пристосування до впливу чинників середовища, яке може бути досягнуте через захист від впливу середовища (шляхом уникнення зовнішніх та внутрішніх загроз), а також через реакцію на впливи середовища (шляхом протистояння деструктивним впливам або усунення негативних наслідків)
А.-Ч. Джошуа, Є. Рудніченко	Комплексна характеристика, що відображає стан підприємства, який сприяє стабільному та максимально ефективному його функціонуванню та розвитку, підвищенню конкурентоспроможності, характеризується захищеністю та сприяє зменшенню негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз на потенціал підприємства в умовах глобальних викликів, та забезпечує досягнення стратегічних цілей бізнесу.
В. Нор	Активний стан захищеності економічної системи підприємства від негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що забезпечується ефективним використанням наявних ресурсів, а також комплексом заходів щодо ідентифікації, оцінювання та алгоритмів нейтралізації загроз різного характеру (зниження впливу, уникнення, прийняття чи трансферу загроз), з метою стійкого функціонування та динамічного розвитку підприємства, а також можливістю досягнення стратегічних цілей з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Джерело: [5; 10, с. 49-50; 14; 26, с. 306; 31]

Аналізуючи наведені вище визначення, можемо виокремити такі підходи до трактування економічної безпеки підприємства:

- 1) як стану стійкості, ефективного використання ресурсів, розвитку;
- 2) як стану захищеності його потенціалу, ресурсів, діяльності від зовнішніх та внутрішніх загроз;
- 3) як пристосування до зміни зовнішнього середовища шляхом уникнення чи протистояння загрозам;
- 4) як узгодженості (гармонізації) його ресурсів з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища;

5) комплексний підхід: поєднує усі попередні.

Ми поділяємо комплексний підхід до трактування суті економічної безпеки підприємства і вважаємо, що досить повне визначення за цим підходом дано В. Нор, тому будемо керуватися ним у цьому дослідженні.

Зауважимо, що в процесі еволюції визначення поняття «економічна безпека підприємства», у ньому акцентувалися різні його аспекти (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Еволюція акцентів у визначенні поняття «економічна безпека підприємства» у часовому вимірі [10, с. 50]

З'ясувавши сутність понять «конкурентоспроможність підприємства» та «економічна безпека підприємства», спробуємо встановити співвідношення між цими поняттями.

Проаналізувавши наукову літературу, бачимо, що існує точка зору, що поняття конкурентоспроможності підприємства включає в себе поняття економічної безпеки: «...зазвичай конкурентоспроможність включає поняття економічної безпеки, без забезпечення якої ні окрема фірма, ні країна не можуть зберігати ефективні ринкові позиції тривалий час в умовах сучасної світової економіки....Отже, поняття конкурентоспроможності де-факто включає поняття ефективності й доповнюється тим, що вимагає забезпечення економічної безпеки, оскільки навіть високоефективний економічний суб'єкт, не забезпечений необхідним рівнем захисту від конкурентів, ще не може вважатися конкурентоспроможним. Якщо не побудована система такої безпеки, конкурентні переваги його не врятують і більш того – можуть бути використані конкурентами. Тому, на думку дослідників, конкурентоспроможність інтегрує в собі ефективність і безпеку» [25].

Н. Васюткна, А. Смірнова наводять такі постулати щодо взаємозв'язку досліджуваних понять:

1. Визначальною складовою конкурентоспроможності є економічна безпека підприємства.
2. Управління факторами зовнішнього та внутрішнього середовища служить засобом забезпечення економічної безпеки.
3. Зниження економічної безпеки підприємства неминуче веде до втрати конкурентоспроможності та конкурентних переваг організації.
4. Конкурентоспроможність і економічна безпека на макро- та мікрорівнях знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку: високий рівень економічної безпеки автоматично забезпечує конкурентоспроможність [4, с. 54-55].

Можемо погодитися з третім та четвертим постулатом, а стосовно інших маємо певні зауваження.

Оскільки чинники зовнішнього макросередовища підприємства не є підконтрольні підприємству, то не можна говорити про управління чинниками зовнішнього середовища з боку підприємства (що стосується другого постулату).

І стосовно першого, на наш погляд, економічна безпека не є компонентом конкурентоспроможності підприємства, а є її основою. Таку ж думку знаходимо у публікації М. Гоменюк [7]. Тобто, якщо підприємство захищене від зовнішніх та внутрішніх загроз, воно може реалізовувати конкурентні переваги, конкуренту стратегію, а отже, бути конкурентоспроможним.

Якщо зовнішні чи внутрішні загрози підприємству не вчасно діагностуються та реалізуються, вони можуть позбавити підприємство конкурентних переваг або завадити їхній реалізації.

Разом з тим, конкурентоспроможність підприємства сприяє фінансовому забезпеченню функціонуванню системи управління його економічною безпекою, а отже, ці поняття є взаємопов'язані.

1.3. Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в систем управління його економічною безпекою

Під управлінням економічною безпекою підприємства вчені розуміють управлінські дії, цілеспрямований безперервний процес реалізації управлінських рішень, спрямований на гарантування стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек – внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов'язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу [6; 12].

Виходячи з цього визначення та розуміння суті економічної безпеки підприємства, вважаємо, що основними напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємства в систем управління його економічною безпекою будуть:

- нейтралізація або мінімізація ризиків втрати конкурентних переваг;
- захист від зовнішніх та внутрішніх загроз конкурентній позиції підприємства;
- захист від проявів недобросовісної конкуренції.

Нейтралізація або мінімізація ризиків втрати конкурентних переваг — важливе стратегічне завдання для підприємства, яке передбачає впровадження заходів, що дозволяють знизити ймовірність втрати вже здобутих конкурентних переваг або пом'якшити негативні наслідки таких втрат.

Зовнішні та внутрішні загрози конкурентній позиції підприємства — це фактори, які можуть негативно вплинути на здатність підприємства утримувати або покращувати свої конкурентні переваги на ринку. Вони можуть бути викликані як зовнішніми умовами (зміни в економіці, ринку,

законодавстві), так і внутрішніми проблемами (недосконалі управлінські рішення, слабкість виробничих процесів тощо).

До основних зовнішніх загроз конкурентній позиції підприємства відносяться:

- вихід на ринок нових конкурентів або застосування недобросовісних чи агресивних методів конкуренції;
- зміни в законодавстві та державному регулюванні економіки, що можуть нівелювати конкурентні переваги підприємства;
- економічна нестабільність: зміни в макроекономічному середовищі, такі як рецесія, інфляція, фінансові кризи, можуть призвести до зниження попиту на товари та послуги, підвищення витрат, девальвації національної валюти, зниження купівельної спроможності споживачів і падіння обсягів продажу;
- зміни вподобань і потреб споживачів можуть призвести до того, що продукція підприємства стає менш привабливою для споживачів;
- посилення глобальної конкуренції, доступ іноземних компаній до локальних ринків, зміни в торгових бар'єрах або митних політиках можуть створити проблеми для підприємства, яке працює на місцевому ринку;
- швидкий розвиток нових технологій, нових моделей бізнесу чи автоматизації може привести до того, що відставання підприємства від конкурентів;
- політична нестабільність або геополітичні ризики: політичні зміни, війни, санкції або інші геополітичні фактори можуть вплинути на стабільність бізнесу, ускладнити доступ до важливих ринків або ресурсів.

Основними внутрішніми загрозами конкурентній позиції підприємства є:

- неадекватне управління, відсутність чіткої стратегії розвитку чи помилкові управлінські рішення можуть призвести до втрати конкурентних переваг;

- використання застарілих технологій може призвести до високих витрат, зниження якості продукції або обмеження виробничих потужностей;
- відсутність інвестицій в нові технології, дослідження, розробки, інновації може призвести до того, що компанія не зможе реагувати на зміни ринку;
- низька кваліфікація працівників, висока плинність кадрів зумовлюють зниження продуктивності праці та якості продукції;
- неефективне фінансове управління, висока заборгованість або відсутність фінансових резервів можуть призвести до втрати конкурентних позицій через неможливість інвестувати в розвиток;
- неадекватна цінова політика, що може відштовхнути потенційних клієнтів або знизити маржу підприємства;
- погіршення іміджу компанії чи посилки у бренд-менеджменті можуть призвести до зниження довіри споживачів та падіння продажів.

Особливо важливим напрямом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі управління його економічною безпекою є, на наш погляд, захист від недобросовісної конкуренції, найпоширеніші прояви якої в Україні наведено на рис. 1.2.

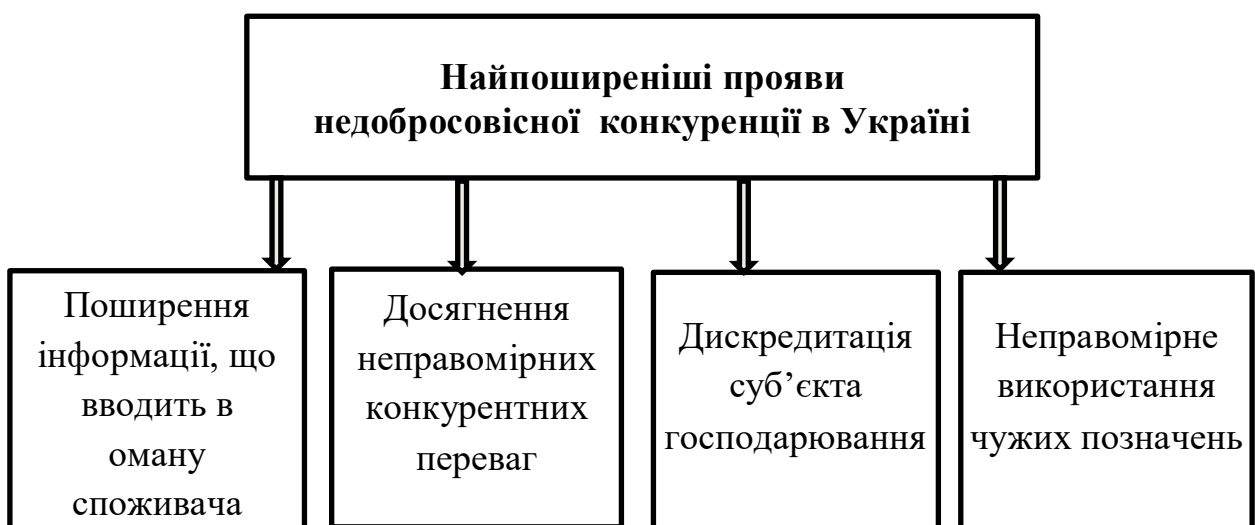


Рис. 1.2. Найпоширеніші прояви недобросовісної конкуренції в Україні

Зокрема, за Звітом Антимонопольного комітету України за у 2023 р. 79 % порушень у вигляді недобросовісної конкуренції припадало на поширення інформації, яка вводить в оману споживача, та 21 % на неправомірне використання чужих позначень.

Так, випадки використання чужих позначень знаходимо і на ринку технічних випробувань і досліджень. Так, за інформацією Західного міжобласного територіального відділення Антимонопольного комітету України (справа №63/9-4-50-2023), товариство «Рівненський експертно-технічний центр» (ТОВ Рівненський ЕТЦ») неправомірно використовувало у комерційному найменуванні (назві) позначення «Рівненський ЕТЦ», протягом періоду з 18.09.2018 по 23.01.2024 без дозволу (згоди) ДП «Рівненський ЕТЦ», яке раніше почало використовувати його у господарській діяльності, що могло призвести до змішування з діяльністю ДП «Рівненський ЕТЦ» [16]. Очевидно, це порушення було спрямоване на те, щоб скористатися такою конкурентною перевагою ДП «Рівненський ЕТЦ» як позитивний імідж, досвід та довіра до державного підприємства у сфері технічних випробувань і досліджень.

До методів запобігання проявам недобросовісної конкуренції та боротьби з порушниками належать, насамперед, організаційні, правові та інформаційні методи.

Організаційні методи боротьби з недобросовісною конкуренцією включають:

- постійний моніторинг ринку і дій конкурентів (аналіз реклами конкурентів, їхніх маркетингових кампаній, вивчення умов продажу товарів і послуг), що допомагає вчасно виявити недобросовісну практику неконкурентної реклами, несанкціонованого використання товарних знаків, маніпулювання цінами тощо;

- запровадження корпоративних етичних кодексів, політики, чітких внутрішніх правил і стандартів щодо недобросовісної конкуренції та дотримання правил, їхній контроль та проведення навчання персоналу щодо

етичних стандартів та законодавства у сфері конкуренції, що допомагає уникнути порушень етики з боку працівників;

- розвиток системи взаємовигідних відносин з партнерами: сприяння розвитку партнерських відносин на основі довіри та прозорості допомагає знизити ризики виникнення недобросовісної конкуренції з боку постачальників чи клієнтів;

- визначення обсягу та складу відомостей, які складають комерційну таємницю підприємства та прийняття відповідних документів, які регламентують її нерозголошення (положення про комерційну таємницю, договір про нерозголошення).

До основних правових методів боротьби з проявами недобросовісної конкуренції відносять:

- подача позовів до суду або регулюючих органів (АМКУ) щодо випадків недобросовісної конкуренції;

- залучення юристів для стягнення збитків і відшкодування витрат через порушення контрактних зобов'язань;

- реєстрацію прав на об'єкти інтелектуальної власності (торгові марки, патенти);

- облік об'єктів інтелектуальної власності як нематеріальних активів та зарахування на баланс підприємства.

До інформаційних методів боротьби з недобросовісною конкуренцією відносяться організація інформаційних кампаній для інформування споживачів про діяльність та реальний стан справ підприємства, спростування неправдивих відомостей, поширених конкурентами.

Боротьба з недобросовісною конкуренцією потребує комплексного підходу, який включає юридичні заходи, організаційні інструменти та стратегічні рішення. Підприємствам необхідно постійно стежити за конкурентами, дотримуватись етичних стандартів та законодавчих вимог, щоб захистити свої інтереси, не допустити порушень і забезпечити чесну конкуренцію на ринку.

Висновки до першого розділу

Конкурентоспроможність є обов'язковою умовою виживання та довгострокового функціонування підприємства в умовах ринку.

Узагальнюючи визначення науковців, під конкурентоспроможністю підприємства слід розуміти його спроможність конкурувати на ринку та займати бажану конкурентну позицію завдяки формуванню та реалізації конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність підприємства є тісно пов'язана з його економічною безпекою. Ці дві характеристики його діяльності взаємодіють у процесі забезпечення стійкості та розвитку бізнесу. Вони взаємно доповнюють один одного, адже для підтримання конкурентоспроможності підприємство повинно бути захищеним від загроз (характеризуватися економічною безпекою), а для забезпечення економічної безпеки важливо зберігати і розвивати конкурентні переваги.

Економічна безпека як стан захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз є умовою його конкурентоспроможності. Якщо підприємство не характеризується достатнім рівнем економічної безпеки, воно може втратити свою конкурентну позицію на ринку.

Основними напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємства в систем управління його економічною безпекою є: нейтралізація або мінімізація ризиків втрати конкурентних переваг; захист від зовнішніх та внутрішніх загроз конкурентній позиції підприємства; захист від проявів недобросовісної конкуренції за допомогою організаційних, правових чи інформаційних методів.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в систем управління його економічною безпекою необхідний постійний моніторинг його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення загроз конкурентній позиції, ризиків втрати конкурентних переваг та проявів недобросовісної конкуренції.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (скорочено ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»), код ЄДРПОУ – 04725912 засноване 08.05.2003 р. та розташоване за адресою 79005, Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Князя Романа, буд. 38.

Генеральним директором підприємства є Слюз Андрій Ярославович.

Статутний капітал підприємства складає 1 434 000 грн. Основним видом діяльності за КВЕД є 71.20 Технічні випробування та дослідження.

Інші види діяльності:

- дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук;
- ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів;
- ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування;
- будівництво житлових і нежитлових будівель [22].

Історія діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» розпочинається 05.12.1978 р. із заснування Австрійською надворною канцелярією першої державної метрологічної служби у Галичині – Інспекторату мір і ваг при Галицькому намісництві у м. Львові. Завданнями створеної структури були: виготовлення зразків-еталонів мір і ваг, прийнятих у Галичині, організація і здійснення нагляду за їх правильним застосуванням, підготовка і навчання працівників, облікування всіх

підприємств, що мали засоби вимірювальної техніки, впровадження в Галичині метричної системи мір у 1876 р.

В сучасній Україні підприємство було територіальним органом спочатку Держстандарту, а з 2002 р. Держспоживстандарту України.

У 2003 р. наказом Держспоживстандарту України підприємством було реорганізоване у Львівський регіональний державний центр стандартизації, метрології та сертифікації з Дрогобицькою та Червоноградською філією, який у 2008 р. було перейменовано на державне підприємство «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» (ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ») [11].

Послуги, які надає ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Послуги ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» [11]

Місією ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є впровадження єдиної державної технічної політики щодо функціонування національних систем стандартизації, єдності й достовірності вимірювань, оцінки відповідності, спрямованих на захист інтересів споживачів і суспільства в цілому з питань безпеки продукції та послуг для здоров'я громадян, охорони довкілля, підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, застосування ресурсозберігаючих технологій [11].

Організаційна структура управління підприємством подана у додатку А.

На наш погляд, організаційна структура підприємства поєднує у собі функціональну та дивізійну структури.

До організаційних ланок (посадових осіб та структурних підрозділів), які виконують функціональне завдання відносяться:

- заступник генерального директора з економічних питань, якому підпорядковується відділ економіки та маркетингу, відділ обслуговування замовників, сектор тендерних закупівель та продаж;
- управління матеріально-технічного забезпечення, відділ бухгалтерсько-фінансового обліку та звітності, відділ кадрів та організаційної роботи, юридичний сектор, уповноважений з антикорупційної діяльності, інженер з охорони праці, які підпорядковуються безпосередньо генеральному директору.

До організаційних ланок (посадових осіб та структурних підрозділів), які виокремлені за дивізійно-продуктовим принципом відносяться:

- заступник генерального директора з питань оцінки відповідності та відділи, які у його підпорядкуванні (відділ оцінки відповідності і якості, відділ стандартизації та інші);
- заступник генерального директора з питань метрології та метрологічний центр, який у його підпорядкуванні.

До організаційних ланок (посадових осіб та структурних підрозділів), які виокремлені за дивізійно-регіональним принципом відносяться:

– перший заступник генерального директора, якому підпорядковується Народний музей метрології та вимірювальної техніки, Дрогобицьке відділення метрології та оцінки відповідності, Червоноградське відділення метрології та оцінки відповідності.

Проаналізуємо основні фінансово-економічні результати діяльності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за 2019-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні фінансово-економічні результати діяльності ДП
«ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за 2019-2023 рр.

Показники фінансової звітності (на кінець року)	Роки					Δ 2023/2019
	2019	2020	2021	2022	2023	
Активи, тис грн	14374,0	15243,0	15660,0	15484,0	19018,0	1,32
Необоротні активи, тис грн.	8227,0	8208,0	7644,0	8019,0	8077,0	0,98
Власний капітал, тис грн	9597,0	10197,0	10719,0	8857,0	8809,0	0,92
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,67	0,67	0,69	0,57	0,46	0,69
Поточні зобов'язання, тис грн.	4712,0	5046,0	4941,0	6627,0	10209	2,17
Виручка від реалізації, тис грн*	49172,0	49988,0	57893,0	48809,0	65029,0	1,32
Чистий прибуток, тис грн*	2415,0	2580,0	2607,0	1049,0	3202,0	1,33
Рентабельність активів	16,8	16,9	16,6	6,8	18,6	1,12
Рентабельність власного капіталу	25,2	24,9	10,7	11,8	24,9	0,99
Рентабельність продажу	4,9	5,2	4,5	2,1	4,9	1,00
Оборотність активів	3,4	3,8	3,1	3,8	3,8	1,12
Період обороту активів в днях	105,9	96,1	114,9	97,1	96,1	0,91

*за рік

Джерело: складено та розраховано за даними фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г, Д, Е)

Як бачимо з даних табл. 2.1., майновий потенціал ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» зріс за 2019-2023 рр. на 32 %.

Суттєво зросли і фінансові результати діяльності. Так, виручка від реалізації продукції зросла на 32 % або на 15857 тис грн., прибуток – на 33 %, або на 787 тис грн. Найвищого рівня прибуток досяг у 2023 р.

Причому, за аналізований період діяльність підприємства майже відповідала, так званому, «золотому правилу» господарювання: темп приросту прибутку (1,33) був вищим за темп приросту виручки від реалізації продукції (1,32), а темп приросту активів (1,32) дорівнював темпу приросту виручки від реалізації.

Підприємство є прибутковим, відзначається достатньо високим рівнем рентабельності. За аналізований період рентабельність активів зросла на 12 %, а рентабельність власного капіталу та продажу у 2023 р. відновилися до рівня 2019 р.

Найнижчими показники рентабельності були у 2022 р., що очевидно пов'язано з початком повномасштабного вторгнення рф на територію України.

Також за аналізований період поліпшилася ділова активність підприємства: оборотність активів зросла на 12 %, а період обороту активів зменшився на 9,8 днів.

Серед негативних тенденцій – зниження коефіцієнту фінансової автономії (незалежності): за аналізований період він зменшився з 0,67 до 0,46. Причиною зниження коефіцієнта фінансової автономії було зростання поточних зобов'язань підприємства, а саме, кредиторської заборгованості за одержаними авансами.

Хоча його значення ще не є критичним, враховуючи порогове значення (0,5), збереження тенденції до зниження цього показника загрожуватиме фінансовій безпеці підприємства.

В цілому, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є успішним, прибутковим підприємством, яке стабільно функціонує.

2.2. Діагностика конкурентного середовища та конкурентної позиції ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Діагностику конкурентного середовища ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» розпочнемо із аналізу загальних показників конкуренції на ринку технічних випробувань та досліджень.

Для початку виконаємо загальний аналіз конкуренції на ринку технічних випробувань та досліджень (табл.2).

Таблиця 2.2.

Загальний (ступеневий) аналіз конкуренції
на ринку технічних випробувань та досліджень

Особливості конкурентного середовища	Прояв характеристики	Вплив на діяльність ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»
1	2	3
1. Тип конкуренції: монополістична конкуренція	Декілька десятків підприємств конкурують за обсяг продажу	Необхідність якісного виконання робіт, відповідності державним стандартам
2. Рівень конкурентної боротьби: регіональний	Основний ринок, на якому функціонує підприємство – регіональний	Пошук клієнтів у областях Західного регіону країни
3. За галузевою ознакою: міжгалузева	Послуги суб'єктам господарювання різних видів економічної діяльності (галузей економіки)	Необхідність у різному обладнанні, наявності дозволів на виконання робіт та надання послуг, атестація технічних Експертів
4. За видом конкуренції: товаро-видова	Конкуренція між регламентованими послугами метрології, сертифікації стандартизації	Технологічне оновлення та модернізація, пошук нових ринків збуту, розширення номенклатури.
5. За характером конкурентної боротьби: нецінова	Методи конкурентної боротьби – методи нецінової конкуренції	Вдосконалення процесу надання послуги (якості)

Продовження табл. 2.2

1	2	3
6. За інтенсивністю конкуренції: не марочна	Торгова марка не впливає на вибір замовника	Підвищення якості надання послуг

За даними каталогу компаній України, який сформований на основі відкритих даних UC.Market, в цілому в Україні (без АР Крим) за КВЕД 71.20 «Технічні випробування та дослідження» є 2562 діючих компаній, з яких 196 – ФОП. Їхній розподіл по областях України наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Діючі юридичні особи та ФОП, які зареєстровані в Україні
за КВЕД 71.20 «Технічні випробування та дослідження»

№	Регіон	Кількість
1	Місто Київ	624
2	Дніпропетровська область	204
3	Одеська область	177
4	Харківська область	177
5	Донецька область	133
6	Львівська область	132
7	Київська область	119
8	Полтавська область	108
9	Запорізька область	106
10	Вінницька область	75
11	Житомирська область	72
12	Кіровоградська область	69
13	Миколаївська область	62
14	Черкаська область	55
15	Хмельницька область	53
16	Луганська область	50
17	Херсонська область	49
18	Івано-Франківська область	48
19	Рівненська область	42
20	Інші області	179

Джерело: складено за [22]

Таким чином, бачимо, що найбільше компаній у цій сфері діяльності діють у столиці та прикордонних областях на сході, заході та півдні країни.

Львівська область є на 6-ому місці за кількістю підприємств та ФОП цього виду економічної діяльності.

Зазначимо, що кількість суб'єктів підприємництва за КВЕД 71.20 «Технічні випробування та дослідження» на Львівщині збільшилася: у 2023 році відносно 2022 року на 7 (на 5 компаній та 2 ФОП).

Найбільші підприємства Львівської області цього виду економічної діяльності за обсягом виручки від реалізації представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Суб'єкти підприємництва за КВЕД

71.20 «Технічні випробування та дослідження» у Львівській області

№	Назва підприємства	Обсяг реалізації у 2023 р., тис грн	Частка виручки від реалізації у загальному обсязі виручки ТОП-10 лідерів галузі, %
1	ДП «Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації»	65029,00	22,6
2	ТОВ «ІННОВІННПРОМ»	57528,70	20,0
3	ТОВ «612 кілометр»	37165,50	12,9
4	КП «Адміністративно-технічне управління»	36549,00	12,7
5	Державний науково-дослідний контрольний інститут ветеринарних препаратів та кормових добавок	29749,00	10,3
6	ТОВ «АВТОТРАНС-ДІК»	18893,50	6,6
7	Західне казенне підприємство пробірного контролю	15838,00	5,5
8	ТОВ «МОНОЛІТ-ЕКО»	13731,70	4,8
9	ТОВ «СЕРТІТЕХ УКРАЇНА»	6609,90	2,3
10	ТОВ «Лабораторія випробування пластмас»	6459,20	2,2
11	Усі ТОП-10 підприємств	287553,5	100,0

Джерело: складено за [22]

Як бачимо з даних табл. 2.4, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» і займає лідерську позицію на ринку технічних випробувань і досліджень Львівської області та отримує більше ніж п'яту частину усієї виручки від реалізації ТОП-10 підприємств у цій сфері (22,6 %).

Проте, несуттєво (всього лише на 2,6 %) відстає за обсягом реалізації ТОВ «ІННОВІННПРОМ», яке у 2022 р. за цим показником було лише на 5 місці. Отже, перед ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» стоїть завдання зберегти лідерську позицію.

Оцінимо конкуренцію на ринку технічних випробувань та вимірювань за методикою п'яти сил Портера [9].

Спочатку проаналізуємо ймовірність появи нових конкурентів у ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Оцінка ймовірності появи нових конкурентів для ДП
«ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за методикою п'яти конкурентних сил
Портера

№	Параметр ринку	Бальна оцінка рівня загрози
1	Економія на масштабах Виробництва	Середній - 2 бали (можлива у лідерів галузі)
2	Сильні торгові марки товарів	Низький – 2 бали (декілька гравців контролюють більшу частку ринку)
3	Диференціація продукту	Низький – 2 бали (більшість ніш зайняті державними підприємствами)
4	Інвестиції для входу в галузь	Низький – 1 бал (необхідне дороге обладнання)
5	Доступ до каналів розподілу	Середній – 3 бали (в цілому, відкритий)
6	Державне регулювання	Низький - 1 бал (необхідні дозвільні документи для проведення технічних випробувань та вимірювань)
7	Готовність існуючих гравців до зниження цін	Низький – 2 бали (великі гравців не знижуватимуть ціни при появі дешевшої пропозиції)
8	Ставлення конкурентів	Середній – 3 бали (можливе сприйняття)
9	Темп зростання ринку	Низький – 2 бали (ринок на стадії зрілості)
10	Ймовірність розробки нових товарів та інновацій	Середній – 3 бали (середня ймовірність інноваційних розробок)

Отже, загальна оцінка ймовірності появи нових конкурентів для ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» низька - 21 бал (максимально можлива кількість балів – 60, мінімально – 10 балів).

Проаналізуємо рівень загрози конкуренції з боку появи послуг-замінників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Оцінка рівня конкуренції на ринку технічних випробувань та досліджень
з боку появи послуг-замінників
за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Нові послуги-замінники	Низький – 1 бал (не існують)
2	Послуги-замінники, які можуть гарантувати нижчу якість за нижчими цінами	Низький – 1 бал (не існують)
3	Послуги-замінники, які можуть гарантувати аналогічну якість за нижчими цінами	Низький – 1 бал (не існують)
4	Послуги-замінники, які можуть гарантувати вищу якість за нижчими цінами	Низький – 1 бал (не існують))
5	Послуги-замінники, які можуть гарантувати ту саму якість за вищими цінами	Низький – 1 бал (не існують)

Отже, загальна бальна оцінка загрози конкуренції з боку послуг-замінників ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є мінімальною і дорівнює 5 балів, а отже є дуже низькою (максимальна оцінка 30 балів, мінімальна – 5).

Оцінимо ринкову владу постачальників у сфері технічних випробувань та досліджень (табл. 2.7).

Як бачимо з табл. 2.6, ринкову владу постачальників на ринку технічних випробувань і досліджень ми оцінили у 17 балів (30 балів – максимально можлива оцінка, 5 балів – мінімальна). Таким чином, загроза з боку постачальників оцінюється як вище середнього.

Таблиця 2.7

Оцінка ринкової влади постачальників на ринку технічних випробувань і вимірювань за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Кількість нових постачальників	Високий рівень – 5 балів (незначна кількість, особливо в час війни)
2	Унікальність продукції постачальників	Високий рівень – 6 балів (спеціалізоване обладнання, унікальні знання висококваліфікованих фахівців)
3	Обсяг постачання	Низький рівень – 2 бали (обсяг постачання достатній, потреба в постачанні виникає не часто)
4	Витрати у випадку заміни постачальників	Середній рівень – 3 бали (середні витрати у випадку заміни постачальників)
5	Пріоритетність бізнесу для підприємств-постачальників	Низький рівень – 1 бал (постачальники зорієнтовані виключно на даний ринок)

Бальна оцінка ринкової влади споживачів на ринку технічних випробувань і досліджень наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ринкової влади споживачів на ринку технічних випробувань і досліджень за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Частка споживачів з високим обсягом купівлі	Низький рівень – 2 бали (підприємств з високим обсягом купівлі небагато)
2	Впізнаваність торгової марки	Низький рівень – 2 бали (довіра до державних підприємств)
3	Схильність обирати послуги інших постачальників	Середній рівень – 3 бали (в основному, звертаються до підприємств, які функціонують в регіоні та довіряють лідерам-галузі)
4	Чутливість споживачів до ціни	Низький рівень – 2 бали (багато послуг з метрології, сертифікації є обов'язковими для споживачів, тому навіть за умов зміни цін, вони будуть змушені ними скористатися)
5	Задоволеність споживачів якістю послуг	Низький рівень – 1 бал (споживачі задоволені якістю послуг)

Отже, загальна оцінка ринкової влади споживачів для ринку технічних вимірювань і досліджень – 10 балів (максимально 30, мінімально 5), а отже, загроза з боку споживачів оцінюється для ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» як низька.

Проаналізуємо рівень внутрішньогалузевої конкуренції на ринку технічних випробувань та досліджень (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції на ринку технічних випробувань та досліджень за методикою п'яти конкурентних сил Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Кількість основних гравців	Низький рівень – 2 бали (невелика кількість – до 10)
2	Стан ринку	Середній рівень – 4 бали (стадія зрілості)
3	Ступінь диференціації продукції в конкурентів	Середній рівень – 3 бали (є підприємства, які надають широкий спектр стандартизованих послуг, а є ті, які надають вузькоспеціалізовані послуги)
4	Можливість змінювати ціни	Низький рівень – 2 бали (можливість обмежена)

Підсумувавши бали, бачимо, що внутрішньогалузеву конкуренцію на ринку технічних випробувань і досліджень оцінено у 11 балів (24 максимум, 4 бали – мінімум), тому загроза з її боку є середньою.

Таким чином, серед п'яти конкурентних сил, визначених за методикою Портера, найбільший вплив на рівень конкуренції на ринку технічних вимірювань і випробувань мають постачальники та діючі гравці галузі.

Найбільшою загрозою конкурентоспроможності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є внутрішньогалузева конкуренція, але ця загроза не є високою. Від появи нових конкурентів підприємство захищене бар'єрами для входження в галузь: необхідність дозволів на надання послуг, високовартісне обладнання, наявність висококваліфікованих спеціалістів, технічних експертів.

Експерти, характеризуючи конкурентне середовище на ринку технічних вимірювань та випробувань, називають такі його особливості:

- знаходження на стадії зрілості;
- географічна неоднорідність попиту;
- нееластичність попиту;
- левову частку попиту генерують такі види економічної діяльності як будівництво, промисловість (переробна, машинобудівна, металургія);
- наявність серйозних бар'єрів для входу в галузь, які пов'язані з сертифікацією та капіталовкладеннями;
- залежність попиту від стадії економічного циклу в країні;
- невідчутність послуги, яка нівелюється виданим дозволом, що спричиняє складність прийняття рішення про купівлю [30].

Серед головним чинників, які визначають рівень конкуренції та конкурентоспроможності підприємств на ринку технічних випробувань та досліджень є стан економіки та наявність висококваліфікованих спеціалістів у цій сфері.

Економічне зростання стимулює попит на послуги з метрології, сертифікації, стандартизації, тоді як економічний спад його гальмує.

Зауважимо, що у зв'язку з війною, еміграція висококваліфікованих технічних експертів за кордон за останні три роки набула загрозливих масштабів. Це ймовірно спричинить зростання витрат підприємств на підвищення кваліфікації та перекваліфікацію наявного персоналу для підтримання досягнутої конкурентної позиції.

Високим також є рівень внутрішньої міграції висококваліфікованих технічних експертів, які мігрують до більш безпечних регіонів та шукають кращі умови праці. У цьому плані, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» може мати нові можливості, оскільки знаходиться у відносно безпечному регіоні країни.

2.3. Забезпечення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Проаналізувавши організаційну структуру ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», бачимо, що спеціалізованих підрозділів, на які б покладалися завдання управління його економічною безпекою у ній немає. Отже, окремі функції управління економічною безпекою виконують усі його структурні ланки.

З метою економічної безпеки ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» відділом економіки і маркетингу проводиться оцінка ризиків діяльності підприємства.

Система управління ризиками ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» передбачає:

- виявлення виду ризиків (небезпека, небажана ситуація) та їх групування;
- встановлення можливих причин ризику;
- прогнозування можливих наслідків ризику;
- визначення необхідних заходів керування ризиком (запобіжних дій, спрямованих на те, щоб небажана ситуація не реалізувалась);
- передбачення переліку документів, які дозволяють контролювати процес, ідентифікувати ризик;
- визначення відповідальних осіб за ризик (посадових осіб або структурних підрозділів);
- оцінку ризику з врахуванням заходів керування (ймовірність виникнення O (від 1 до 4); важкість наслідків S (від 1 до 4); ступінь ризику ($P = O \times S$);
- визначення рівня прийнятності ризику: ризик прийнятний, якщо $R \leq 8$ чи неприйнятний, якщо $R > 8$;
- встановлення потреби в додаткових заходах керування ризиком.

До ризиків діяльності підприємства системою управління ризиками відносять:

- політичні ризики, які пов'язані з політикою держави (ризик розривання контракту на постачання через політичні мотиви; ризик виникнення воєнних дій і цивільних заворушень);

- макроекономічні ризики, які пов'язані з політикою держави (ризик обмежень на експорт-імпорт; ризик можливості неодержання прибутку);

- ризики та можливості по процесах реалізації продукції, маркетингових досліджень та збирання інформації від споживачів (відсутність інформації в ЗМІ, на сайті підприємства, а також в соціальних мережах щодо діяльності підприємства, його досягнень та продукції, яка виготовляється; втрата конкурентних переваг; зменшення обсягів реалізації продукції; неприйняття (повернення) продукції замовником внаслідок порушення його вимог до неї або недотримання термінів постачання; неприйняття (повернення) продукції замовником внаслідок порушення його вимог до неї або недотримання термінів постачання; порушення замовником термінів оплати за поставлену продукцію, в тому числі через несвоєчасне постачання продукції;

- юридичні ризики невиконання умов договорів (контрактів, в т.ч. із ЗЕД, логістика, митне оформлення);

- ризики та можливості по процесу планування та аналізування (неправильне встановлення цілей; недостатність ресурсів для досягнення визначених цілей);

- ризики та можливості по процесу проектування та розроблення нових видів продукції (розроблення асортименту наавання, без вивчення потреб ринку; хибне (помилкове) затвердження нової продукції; невідповідність розробленої продукції функціональним та експлуатаційним вимогам; помилкове формування ціни на нову продукцію);

- ризики та можливості по процесу планування випуску продукції (формування плану випуску продукції наавання, без вивчення потреб ринку);

– ризики та можливості по процесам закупівлі та зберігання основних і допоміжних матеріалів, а також комплектувальних виробів (відсутність необхідних умов для зберігання основних і допоміжних матеріалів, а також комплектувальних виробів на складі підприємства; відсутність на складі підприємства потрібної кількості основних і допоміжних матеріалів, а також комплектувальних виробів, необхідних для виготовлення нових видів продукції; дефіцит складських приміщень; залежність підприємства від певних постачальників матеріалів та комплектувальних виробів; низька дисципліна поставок матеріалів та комплектувальних виробів на підприємство; несвоєчасна закупівля матеріалів та комплектувальних виробів; закупівля матеріалів та комплектувальних виробів неналежної якості; закупівля матеріалів та комплектувальних виробів неналежної якості; втрата довіри постачальників надаваної ззовні продукції через несвоєчасні розрахунки;

– ризики та можливості по процесу виробництва продукції (втрати робочого часу; відсутність у визначений термін затвердженого плану випуску продукції; відсутність необхідної кількості основних, допоміжних матеріалів та комплектувальних виробів для забезпечення виконання плану випуску продукції; відсутність необхідної кількості основних, допоміжних матеріалів та комплектувальних виробів для забезпечення виконання плану випуску продукції; запуск у виробництво матеріалів та комплектувальних виробів невідповідної якості; відсутність необхідної кваліфікації та знань у працівників для здійснення ними певних видів діяльності; збої в роботі обладнання; невідповідне середовище (соціальне, психологічне, фізичне) для функціонування процесів; недотримання вимог виконання окремих технологічних операцій або технологічного процесу в цілому; випуск невідповідної продукції на різних стадіях виробництва; потрапляння невідповідної продукції замовнику;

– ризики та можливості по процесу зберігання та реалізації готової продукції (псування або втрата готової продукції під час зберігання на складі

підприємства; псування або втрата готової продукції під час транспортування замовнику; відмова замовника від приймання продукції; викрадення продукції під час транспортування замовнику; нестача транспорту для постачання продукції);

- ризики та можливості по процесу проведення внутрішніх аудитів (неправильна організація та проведення внутрішніх аудитів);

- ризики та можливості по процесу моніторингу (недостовірне оцінювання процесів за встановленими показниками);

- ризики та можливості по процесу управління персоналом (недотримання встановленого порядку та затверджених планів підготовки персоналу; зменшення продуктивності праці; недостатнє забезпечення підприємства персоналом; велика завантаженість персоналу; недостатня компетентність персоналу; плинність кадрів; міжособистісні конфлікти; відсутність заходів щодо заохочення керівників та спеціалістів середньої ланки до особистого навчання та професійного зростання);

- ризики та можливості по процесу керування технологічним обладнанням, енергозбереження та дотримання екологічних норм (поламка та простій технологічного обладнання; неправильна робота обладнання; закупівля вживаного обладнання; припинення або перебої в електропостачанні підприємства);

- ризики та можливості по процесу забезпечення охорони праці та техніки безпеки (нещасний випадок на виробництві; нанесення шкоди здоров'ю людей; професійні захворювання; пожежа, техногенна ситуація);

- ризики та можливості по процесу закупівлі, зберігання та видачі речовин та матеріалів, які вимагають особливих умов зберігання (недотримання або порушення умов зберігання речовин та матеріалів);

- ризики та можливості по процесу управління засобами вимірювальної техніки (ЗВТ) (відсутність метрологічного контролю ЗВТ);

- ризики та можливості по процесу фінансового забезпечення діяльності підприємства (недостатність обігових коштів на рахунку

підприємства; курсова різниця валют; несвоєчасне обслуговування отриманих кредитних ресурсів; укладення угод на постачання продукції з неплатоспроможними замовниками; процентна ставка за користування кредитними ресурсами; зменшення ціни, по якій планувалось реалізовувати продукцію; рівень інфляції; ризик неотримання нових або непролонгації діючих кредитних угод);

- ризики та можливості по процесу управління інфраструктурою та середовищем для функціонування процесів (приміщення не відповідають державним санітарним нормам і правилам; вихід з ладу або збій електронних систем та/або програмного забезпечення програмного забезпечення);

- ризики та можливості по процесу здійснення контролю за документами системи управління якістю (відсутній або недостатньо ефективний контроль документів системи управління якістю);

- ризики та можливості по процесу здійснення контролю за записами системи управління якістю (відсутній або недостатньо ефективний контроль записів системи управління якістю);

- ризики та можливості по процесу аналізування результативності та дієвості системи управління якістю (неефективне аналізування результативності та дієвості системи управління якістю);

- ризики та можливості по процесу управління коригувальними діями (недотримання вимог виконання окремих процедур або процесу в цілому);

- ризики та можливості по процесу управління автотранспортом (поламка автотранспорту; аварійна ситуація за участю автотранспорту підприємства).

На наш погляд, основні ризики, які визначені керівництвом ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» можна згрупувати так: політичні, макроекономічні, ринкові, управлінські, фінансові, операційні, майнові, кадрові, технологічні (рис. 2.2).

Забезпечення конкурентоспроможності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» полягає у збереженні та запобіганні втраті його конкурентних переваг.

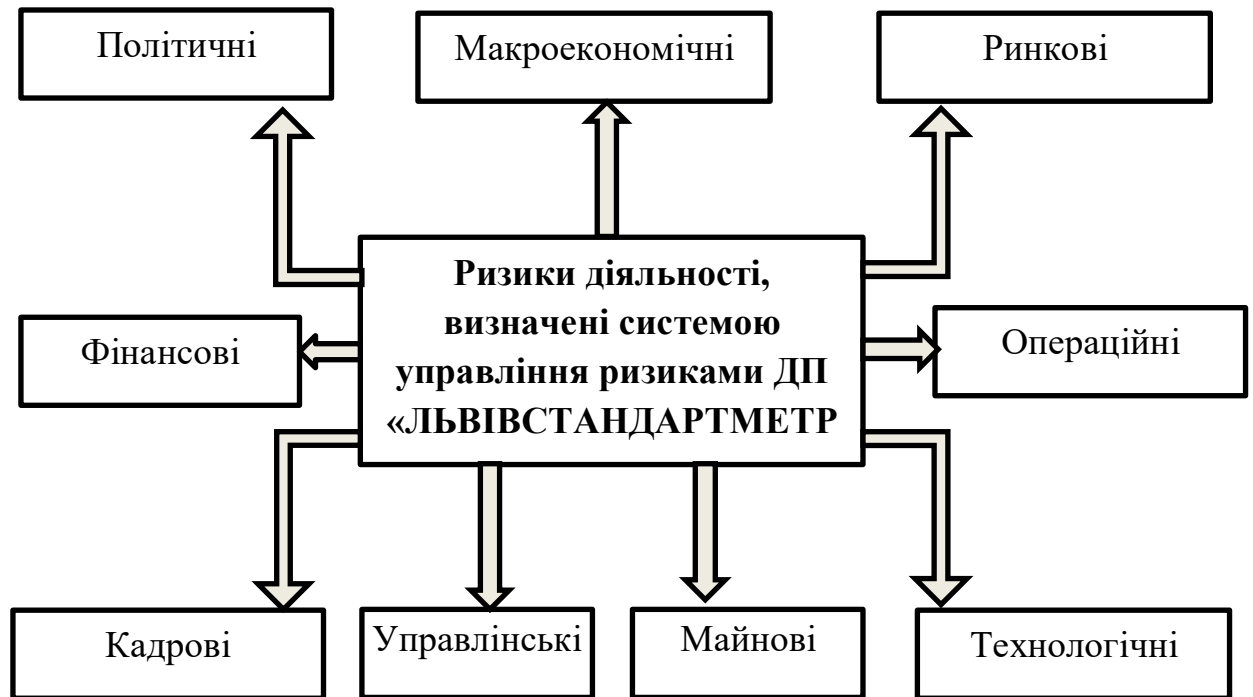


Рис. 2.2. Ризики діяльності, визначені системою управління ризиками ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Можливими причинами ризику втрати конкурентних переваг на підприємстві вважаються:

- витік конфіденційної інформації;
- відставання технічного рівня продукції в порівнянні з конкурентами.

На наш погляд, це не єдині причини втрати конкурентних переваг. Особливостями ринку технічних вимірювань та досліджень є вагоме значення кваліфікації технічних експертів у якості надання послуг. Тому, висококваліфіковані кадри є вагомою конкурентною перевагою підприємства. А отже, ризики, які пов'язані з кадрами слід розглядати як ризики втрати конкурентних переваг. Причому ризик недотримання

встановленого порядку та затверджених планів підготовки персоналу має одну з найвищих оцінок – 6 балів за оцінкою експертів підприємства.

Можливими наслідками реалізації ризику втрати конкурентних переваг вважається:

- падіння обсягів реалізації;
- неотримання прибутку;
- зниження привабливості та іміджу бренду;
- зниження обороту обігових коштів

З метою зниження ризику втрати конкурентних переваг підприємства передбачається:

- дотримання правил внутрішньої безпеки, контроль за діяльністю співробітників;
- тісна співпраця з замовниками;
- детальне вивчення та аналізування продукції, яка виготовляється та реалізується конкурентами.

Ймовірність реалізації ризику втрати конкурентних переваг оцінюється у 1 бал, важкість наслідків – у 2 бали, загальний ступінь ризику – 2 бали. І таким чином, він визнається прийнятним.

З метою реалізації та збереження своїх конкурентних переваг, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» також здійснює маркетингові комунікації для інформування потенційних споживачів та суспільство про діяльність підприємства, його послуги, заходи тощо.

Майданчиками маркетингових комунікацій підприємства є офіційний веб-сайт та соціальні мережі (Instagram, Facebook, YouTube).

Найбільш активним є підприємство на власному сайті у вкладках «Новини», «До відома споживачів». У цих розділах підприємство інформує широку громадськість про свої конкурентні переваги.

Висновки до другого розділу

ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» є передовим підприємством на теренах Західного регіону України у сфері технічних випробувань та вимірювань. Підприємством надає послуги з метрології, стандартизації, сертифікації. Організаційна структура управління підприємством поєднує у собі ознаки трьох типів організаційних структур: функціональної, дивізійно-продуктової та дивізійно-регіональної.

Протягом 2019-2023 р. ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» було прибутковим та характеризувалося зростанням майнового потенціалу, виручки від надання послуг, прибутку, рентабельності активів та власного капіталу у 2023 р. відносно 2019 р. Єдиним періодом, коли фінансово-економічні показники підприємства погіршилися був 2022 р. (рік початку війни). Такі фінансово-економічні результати свідчать про достатню конкурентоспроможність ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ».

Аналіз конкурентного середовища ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», виявив певні особливості ринку технічних випробувань та вимірювань: монополістичний тип конкуренції, регіональний рівень конкурентної боротьби, міжгалузева, товаро-видова, нецінова конкуренція. Серед п'яти сил конкуренції за методикою Портера, найбільшу загрозу підприємству несе внутрішньогалузева конкуренція.

Аналіз системи управління економічною безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» показав, що воно має фрагментарний характер: немає спеціалізованих підрозділів в організаційній структурі та зводиться до управління ризиками діяльності підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» полягає виявленні, оцінці та розробки заходів мінімізації ризиків втрати конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

1.1. Ідентифікація та розроблення заходів нейтралізації загроз конкурентоспроможності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

В системі управління економічною безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» функціонує система управління ризиками. Однак, для системного забезпечення конкурентоспроможності підприємства важливо також здійснювати моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища та ідентифікувати загрози конкурентним перевагам підприємства.

З метою виявлення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства скористаємося методом SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз — це метод стратегічного планування, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Назва «SWOT» є аббревіатурою, що складається з перших літер чотирьох англійських слів:

- S (Strengths) – Сильні сторони (переваги);
- W (Weaknesses) – Слабкі сторони (недоліки);
- O (Opportunities) – Можливості;
- T (Threats) – Загрози.

SWOT-аналіз дозволяє компаніям визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості і загрози, що можуть впливати на їхній розвиток. Це допомагає сформулювати стратегію для досягнення конкурентних переваг, максимізації можливостей і мінімізації ризиків.

Результати виконано аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

SWOT-аналіз ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Лідерство на ринку. 2. Великий досвід діяльності. 3. Кваліфікований персонал. 4. Прибутковість та рентабельність. 5. Широкий спектр послуг у сфері метрології, стандартизації, сертифікації. 6. Висока якість обслуговування. 7. Позитивна репутація як державного підприємства.	1. Слабка маркетингова діяльність. 2. Неактивна маркетингова комунікаційна політика. 3. Обмежена географія збуту.
Можливості	Загрози
1. Зростаючий попит на екологічну сертифікації. 2. Розвиток нових технологій в галузі. 3. Підвищення попиту на послуги у зв'язку релокацією бізнесу в Західні регіони країни.	4. Еміграція населення у зв'язку з війною. 5. Зниження попиту на послуги у зв'язку з спадом економіки. 6. Зростання конкуренції з боку нових приватних підприємств. 7. Недобросовісна конкуренція (використання позначень підприємства, отримання неконкурентних переваг, дискредитація іміджу).

Зважаючи на сильні сторони та зовнішні можливості ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», підприємство може обрати загальну стратегію обмеженого зростання за рахунок розвитку нових технологій випробувань та розширення спектру послуг.

Щодо конкурентної стратегії, то за результатами SWOT-аналізу, аналізу конкурентного середовища та оцінки конкурентної позиції підприємства у попередньому розділі, підприємству варто реалізовувати стратегію лідерства в галузі за якістю обслуговування, спектром послуг та надійністю.

Для того, щоб розробити адекватні заходи захисту від загроз, недостатньо ідентифікувати загрози діяльності підприємства. Необхідно їх діагностувати, оцінити з точки зору наслідків та ймовірності реалізації.

Деталізуємо та діагностуємо окремі загрози ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» за методикою діагностики загроз, розроблену кандидатом економічних наук, професором В. Франчуком [38].

Під діагностикою загроз розуміється процес аналізу негативного впливу дестабілізуючих факторів і чинників в умовах неповної інформації, що може призвести до збитків, погіршення стану процесів, об'єктів чи системи, а також до порушення їх цілісності. На основі цього буде виявляються потенційні та реальні загрози [38].

У якості експертів, які здійснювали оцінку загроз були залучені:

- генеральний директор;
- перший заступник генерального директора;
- заступник генерального директора з економічних питань;
- заступник генерального директора з питань оцінки відповідності;
- заступник генерального директора з питань метрології.

Оцінка загроз, які можуть призвести до втрати конкурентних переваг ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Оцінка загроз, які можуть призвести до втрати конкурентних переваг

ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

	Зміст загрози	Ймовірність загрози (Р)					Величина можливого збитку(М)					Ваговий коефіцієнт думки експерта (Ке)					Інтеграл показник (Іпз)	Вид загрози
	Експерти	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	3	3	3	3	3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,48	значна
2	Припинення співпраці з місцевою владою внаслідок політичних конфліктів	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	1	1	1	1	1	0,3	0,1	0,2	0,1	0,3	0,05	незначна
3	Використання конкурентами позначень підприємства	0,8	0,7	0,8	0,7	0,9	3	2	3	2	3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,41	помірна
4	Дискредитація іміджу підприємства	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	1	1	1	1	1	0,3	0,2	0,3	0,3	0,2	0,05	незначна
5	Отримання конкурентами неправомірних конкурентних переваг	0,8	0,7	0,9	0,7	0,9	3	2	3	3	3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,3	0,45	помірна
6	Витік конфіденційної інформації	0,2	0,3	0,4	0,4	0,3	1	2	2	2	2	0,3	0,3	0,1	0,1	0,1	0,09	незначна

Отже, на даний час актуальними є такі загрози, які можуть призвести до втрати конкурентних переваг ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»:

– незначні – припинення співпраці з місцевою владою внаслідок політичних конфліктів, дискредитація іміджу підприємства, витік конфіденційної інформації;

– помірні – отримання конкурентами неправомірних конкурентних переваг; використання конкурентами позначень підприємства;

- значні – відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

Першочергової уваги керівництва потребують значні та помірні загрози.

Нейтралізувати загрозу дефіциту кваліфікованих кадрів можна за допомогою таких заходів:

- створення кадрового резерву;
- програми внутрішньокорпоративного навчання і розвитку персоналу;
- стимулювання відвідування конференцій, курсів, отримання сертифікацій;
- чіткої програми кар'єрного розвитку, створення можливостей для просування на вищі посади та професійного росту;
- формування культури менторства і наставництва: допомога з боку старших фахівців або керівників новим працівникам розвиватися.

З метою нейтралізації загрози отримання неправомірних конкурентних переваг та використання конкурентами позначень підприємства (логотипів, товарних знаків, брендів) необхідно:

- налагодити та підтримувати тісну комунікацію з партнерами, органами державної місцевої влади та самоврядування;
- постійно моніторити стан ринку та дії конкурентів для вчасного виявлення порушення прав інтелектуальної власності (наприклад, використання схожих товарних знаків, копіювання продуктів). Сучасні інструменти можуть допомогти відслідковувати використання позначень на онлайн-платформах, в магазинах та на інших ринках;
- посилити маркетингові комунікації для забезпечення впізнаваності підприємства;
- впровадження систем доступу до чутливої інформації лише для тих співробітників, які реально її потребують, використання паролів, електронних підписів та інших засобів захисту для обмеження доступу до комерційних таємниць.

1.2. Вдосконалення конкурентного позиціонування ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Вагомим чинником конкурентоспроможності підприємства є його конкурентне позиціонування.

Вперше концепцію конкурентного позиціонування запропонували Траут і Райс. На їхню думку, позиціонування – це створення певної позиції серед конкуруючих товарів для продукту, своєрідної ніші, яка б відображалася в ієрархії цінностей, сформованих у свідомості потенційного покупця [44].

У сучасній науковій літературі немає єдиної думки щодо того, що саме таке позиціонування бренду, продукту чи компанії. Наприклад, згідно з Девідом Аакером, позиціонування є обличчям бізнес-стратегії, яка демонструє бажання компанії сприймати її (порівняно з конкурентами та ринком у цілому) покупцями, працівниками та партнерами. За Дойлом, позиціонування – це маркетингова діяльність у відборі цільових сегментів, яка задає зони конкуренції, вибір відмітних переваг, що визначають методи конкуренції. Батько маркетингу Філіп Котлер визначає позиціонування як набір заходів, згідно з якими один продукт по відношенню до конкуруючих товарів займає власне місце, відмінне від інших компаній і вигідне для компанії в свідомості цільових споживачів, спосіб, у який споживачі ідентифікують той чи інший продукт відповідно до його найважливішого характеристики [44].

Конкурентне позиціонування підприємства на ринку технічних випробувань і досліджень – це стратегічний процес, в рамках якого підприємство визначає своє місце на ринку, сприяє формуванню своєї репутації і конкурентних переваг у порівнянні з іншими учасниками ринку. Позиціонування підприємства в цій сфері залежить від різних факторів, таких як спеціалізація, якість послуг, інноваційність, ціна, обслуговування клієнтів, рівень довіри до бренду та інші характеристики.

З метою конкурентного позиціонування на ринку технічних випробувань і досліджень підприємству необхідно визначити цільову аудиторію підприємства, конкурентні переваги, на яких акцентуватиметься увага та вигоди (раціональні чи емоційні), які воно пропонуватиме клієнту.

Підприємство може надавати послуги великим промисловим підприємствам, науково-дослідним організаціям, малим і середнім підприємствам чи конкретним галузям, таким як фармацевтика, будівництво, автомобілебудування, енергетика тощо.

На ринку технічних випробувань і досліджень можливою є спеціалізація на окремих видах випробувань, таких як: технічні випробування матеріалів і компонентів; випробування на відповідність стандартам якості; дослідження в галузі безпеки, екології, енергоефективності; випробування нових технологій і інновацій. Підприємство може вибрати нішу, де конкуренція мінімальна або вигідно диференціювати свої послуги від більш широких, загальних пропозицій.

Суттєвою конкурентною перевагою на ринку технічних випробувань та вимірювань є якість та інноваційність послуг. Якість виявляється у впровадженні міжнародних стандартів (ISO, ASTM, EN), що забезпечують високу точність і достовірність результатів. Інноваційність може проявлятися у використанні сучасного обладнання та новітніх методів досліджень дозволяє надавати послуги на високому рівні і створює конкурентну перевагу.

Конкурентною перевагою, на якій може акцентувати підприємство може бути ціна. Ціна є важливим фактором, що впливає на вибір клієнтів. Компанії можуть вибирати стратегію конкурентоспроможних цін або преміум-цін, залежно від рівня обслуговування і якості послуг. Важливою є також прозорість цінової політики, яка може залучити клієнтів, які шукають оптимальне співвідношення ціни і якості.

Ще однією конкурентною перевагою у конкурентному позиціонуванні може бути високий сервіс і обслуговування клієнтів: швидке реагування на

запити клієнтів; надання консультацій та рекомендацій; можливість індивідуального підходу до кожного проекту; якісне післяпродажне обслуговування, зокрема, постійний моніторинг і аналіз результатів випробувань.

Вагомою конкурентною перевагою у конкурентному позиціонуванні може бути високий рівень довіри з боку клієнтів. Підприємство повинно працювати над своєю репутацією через надання достовірних і точних результатів, надання гарантій на якість послуг, а також через відкритість і прозорість у веденні бізнесу.

Для ефективного позиціонування важливо регулярно аналізувати конкурентів: їхні послуги, цінову політику, технологічні інновації, стратегії просування. Це дозволяє виявляти слабкі місця конкурентів і знаходити можливості для поліпшення власних пропозицій.

В процесі позиціонування важливо визначити підстави для довіри: яким чином вигоди, які обіцяє підприємство є реальними та заслужено викликають довіру.

Також важливо зазначити точки відмінності: які особливості або переваги послуг не мають аналогу у конкурентів і здатні викликати у споживачів виключно позитивні емоції.

Стратегії позиціонування для підприємства, яке надає послуги в сфері стандартизації, сертифікації та метрології, повинні бути спрямовані на підкреслення високої якості, точності та надійності його послуг.

До стратегій позиціонування, які можуть бути ефективними для такого виду підприємства належать наступні стратегії.

1. Позиціонування через надійність та точність.

Підприємство може позиціювати себе як постачальника високоточних послуг, які забезпечують дотримання міжнародних стандартів. Важливо підкреслити, що точність вимірів і відповідність нормативним вимогам є критичними для безпеки, якості продукції та ефективності бізнесу клієнтів.

Основне повідомлення: «Ми забезпечуємо найвищу точність і відповідність міжнародним стандартам для вашої безпеки та якості».

Підтвердження позиціонування: надання сертифікатів ISO, акредитацій, приклади успішних перевірок або проведених тестувань.

2. Позиціонування через інновації та технологічні рішення.

Якщо підприємство використовує нові методики вимірювання та стандартизації, це може стати основною перевагою в конкуренції. Зокрема, підприємство може позиціонувати себе як лідера інновацій в галузі метрології та стандартизації.

Основне повідомлення: «Ми використовуємо найсучасніші технології для забезпечення точності та відповідності стандартам».

Підтвердження позиціонування: демонстрація новітніх методик вимірювання, розроблених рішень або обладнання.

3. Позиціонування через експертність та досвід.

Підприємство може акцентувати свою експертність і багаторічний досвід у галузі метрології та стандартизації. Це дозволяє будувати довіру до бренду як надійного партнера, що розуміється на всіх аспектах цих процесів.

Основне повідомлення: «Ми — експерти з багаторічним досвідом у сфері стандартизації та метрології, яким довіряють лідери галузі».

Підтвердження позиціонування: історії успіху, кейс-стаді, відгуки від великих клієнтів, досвід роботи з міжнародними стандартами.

4. Позиціонування через гнучкість і індивідуальний підхід.

Підприємство може пропонувати індивідуальні рішення для клієнтів, адаптуючи свої послуги під конкретні потреби кожного бізнесу.

Основне повідомлення: «Ми пропонуємо індивідуальні рішення, що точно відповідають потребам вашого бізнесу і вимогам стандартів».

Підтвердження позиціонування: приклади кастомізованих рішень для клієнтів, адаптація стандартів до специфіки різних галузей.

5. Позиціонування через швидкість і ефективність.

Важливою конкурентною перевагою для підприємства, яке надає послуги стандартизації та метрології, може бути швидкість виконання робіт і висока ефективність процесів сертифікації.

Основне повідомлення: «Швидкість і точність без компромісів — ваш шлях до успіху на ринку».

Підтвердження позиціонування: статистика, що показує швидкість виконання робіт, вдосконалені методики перевірки, оптимізація процесів.

6. Позиціонування через безпеку та відповідність нормам.

Позиціонування через забезпечення відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки є ключовим для клієнтів, які працюють у високорегульованих галузях.

Основне повідомлення: «Ми гарантуємо повну відповідність вимогам стандартів і забезпечуємо безпеку вашої продукції».

Підтвердження позиціонування: сертифікати відповідності, акредитація за міжнародними стандартами (ISO, IEC), відгуки від клієнтів у регульованих галузях.

7. Позиціонування через екологічність і сталий розвиток.

Підприємство може позиціонувати свої послуги як частину стратегії сталого розвитку, забезпечуючи клієнтів технологіями, що мінімізують вплив на навколишнє середовище, чи застосовують екологічно чисті стандарти.

Основне повідомлення: «Ми підтримуємо сталий розвиток і пропонуємо рішення, що відповідають екологічним стандартам».

Підтвердження позиціонування: сертифікація за екологічними стандартами, використання енергоефективних технологій і методів.

Оскільки послуги ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», в основному, надаються юридичним особам, то в конкурентному позиціонуванні варто надавати перевагу раціональним вигодам. Зважаючи на його сильні сторони, ми рекомендуємо йому стратегію позиціонування як досвідченого експерта галузі.

1.3. Формування та підтримка позитивного іміджу підприємства

Імідж організації відіграє вирішальну роль у конкурентоспроможності підприємства, оскільки він:

- забезпечує високий рівень довіри з боку споживачів, що є важливим фактором для підтримання стабільного попиту на продукцію чи послугу;
- сприяє залученню партнерів і інвесторів, робить організацію привабливою для стратегічних партнерів, інвесторів та постачальників;
- стимулює лояльність клієнтів, що є важливим для гарантування стабільного доходу в умовах конкуренції.

В сучасних умовах вагомим чинником формування позитивного іміджу підприємств є його соціальна відповідальність. Напрями соціальної відповідальності ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Соціальна відповідальність ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»

Проаналізувавши соціальну відповідальність ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», можна сказати, що його зовнішня соціальна відповідальність розвинена більше, ніж внутрішня. Серед напрямів зовнішньої соціальної відповідальності найбільше виражена відповідальність перед суспільством (споживачами) та клієнтами. Щодо внутрішньої соціальної відповідальності, то найкраще розвинений напрямок — професійний розвиток персоналу. Загальний рівень соціальної відповідальності підприємства є помірним, і заходи в цій сфері не реалізуються з достатньою регулярністю та масштабністю.

Таким чином, для підвищення позитивного іміджу підприємства рекомендуємо посилити його соціальну відповідальність.

Вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства має також інформаційна підтримка його іміджу, яка включає в себе діяльність з формування, підтримки та популяризації позитивного образу підприємства за допомогою різних каналів комунікації, таких як ЗМІ, соціальні мережі, реклама, PR-активності, корпоративні заходи, взаємодія з клієнтами, партнерами та громадськістю. Це також передбачає управління репутацією та реагування на зовнішні виклики, які можуть впливати на імідж організації.

Елементами інформаційної підтримки іміджу підприємства мають бути:

- PR та корпоративні комунікації – взаємодія з медіа, громадськістю та ключовими зацікавленими сторонами, створення та поширення новин про досягнення компанії, благодійні ініціативи, корпоративні заходи, участь у виставках та конференціях, внутрішні (підтримка корпоративної культури, спільне інформування співробітників про новини компанії) та зовнішні корпоративні комунікації (збір відгуків споживачів, взаємодія з медіа та партнерами);

- поширення інформації про підприємство через інтернет, зокрема, соціальні мережі, активна присутність у таких платформах, як Facebook, Instagram, LinkedIn, що дозволяє підтримувати контакт з клієнтами,

публікувати новини, ділитися досягненнями і відповідати на питання споживачів;

- брендинг, який включає в себе розробку логотипу, кольорової палітри, корпоративного стилю та інших візуальних елементів, що створюють впізнаваність компанії: рекламних матеріалів, інтер'єру приміщень, дизайну сайту; виконаним.

- публікація звітів про соціальну відповідальність та благодійні проекти підвищує довіру до компанії та формує її позитивний імідж у суспільстві;

- репутаційний менеджмент, який полягає у процесі моніторингу та управління громадським сприйняттям компанії, відгуків про компанію в інтернеті, виявлення та виправлення негативних відгуків або інформації, реагування на кризи, які можуть виникнути у зв'язку з конфліктами з клієнтами або іншими зацікавленими сторонами, розробку плану кризової комунікації, щоб у разі негативної ситуації зберегти репутацію компанії;

- залучення впливових осіб (інфлюенсерів): співпраця з відомими особами, блогерами та інфлюенсерами дозволяє швидко підвищити популярність бренду серед певної аудиторії.

Серед цих напрямів інформаційної підтримки свого іміджу, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» використовує PR, корпоративні комунікації, комунікації через інтернет та частково брендинг (є логотип компанії).

У мережі інтернет, для поширення інформації про свою діяльність підприємство використовує власний веб-сайт, соціальні мережі Facebook, YouTube та Telegram.

На сайті підприємства у головному меню є вкладки: «Новини» та «До відома споживачів», у яких публікується інформація позитивного характеру про підприємство. Проте, зазвичай, більшість інформації споживачі черпають з соціальних мереж. Але активність підприємства у соціальних мережах є дуже слабкою. Дописи публікуються вкрай рідко та отримують мало

вподобань, коментарів, репостів. Окрім того, підприємство не використовує можливості такої соціальної мережі як LinkedIn.

Так, канал ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» на YouTube (www.youtube.com/@user-zf8qz2eu8o) був створений 27 вересня 2021 року, але його використання є мінімальним. Це підтверджується низькими показниками активності: з моменту створення каналу було опубліковано лише 4 відео, канал підписалося всього 8 користувачів, а загальна кількість переглядів становить лише 394. На каналі представлені відео різної тематики, серед яких презентаційний ролик, один з інформаційно-просвітницьких вебінарів підприємства, привітання з колядою та сюжет про підприємство в одному з випусків новин на телебаченні. Всі відео були розміщені ще два роки тому.

Сторінка ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» у Facebook була створена 13 січня 2017 року, тобто функціонує вже 7 років. Однак за цей досить тривалий період сторінка має лише 810 читачів та лише 758 вподобань. Якщо аналізувати кількість дописів на сторінці підприємства, то у 2022 р. їх було 63, у 2023 р. – 77, а у 2024 р. – лише 54 (4,5 в середньому на місяць). Якщо аналізувати структуру контенту, опублікованого на сторінці підприємства, то лише 10-15 % дописів було інформаційно-іміджевого характеру.

Зважаючи на це, рекомендуємо ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» посилити комунікаційну політику у соціальних мережах.

Також, доцільно розширити присутність підприємства у соціальних мережах, зокрема, використовувати LinkedIn, яка є професійною соціальною мережею з понад 1 млрд користувачів, яка дозволяє не тільки спілкуватися з бізнес-колегами, але й розвивати ділові партнерства, підвищувати впізнаваність бренду та залучати нових клієнтів. За експертними оцінками, 93% маркетологів у B2B-сегменті по всьому світу використовують LinkedIn для органічного просування.

У LinkedIn варто публікувати експертний контент: прес-релізи, звіти та дослідження компанії; огляди послуг; експертні статті, інтерв'ю та коментарі представників компанії; успішні кейси клієнтів; історії кар'єрного розвитку співробітників; репортажі про роботу компанії зсередини.

Експерти рекомендують публікувати мультимедійний контент: колажі в одному пості, відео, PDF-файли чи презентації.

Публікація постів має бути регулярною. Час для публікацій варто тестувати та враховувати рекомендації за результатами досліджень.

Сприяє позитивному іміджу підприємства, а саме, гуманізує підприємство і показує, що за ним «стоять» люди залучення працівників до публікацій на LinkedIn. Це також сприяє розвитку особистих брендів співробітників, що дозволяє збільшити аудиторію компанії. Співробітники можуть публікувати експертні статті, коментувати пости або писати про свою роботу, що підвищує рівень довіри до компанії.

Щоб профіль на LinkedIn був дійсно цікавим, важливо зменшити дистанцію між бізнесом і його підписниками, активно використовувати голос бренду та взаємодіяти з аудиторією: відповідати на коментарі під публікаціями компанії, коментувати пости співробітників та ділитися їх контентом, публікувати матеріали про партнерів, спільні ініціативи чи участь у заходах.

Таким чином, інформаційна підтримка іміджу організації є ключовим інструментом для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку. Вона дозволяє формувати правильне сприйняття компанії серед споживачів, партнерів і громадськості, а також сприяє підтримці лояльності клієнтів, залученню нових партнерів і підвищенню ринкової частки. У сучасному конкурентному середовищі імідж компанії – це важливий актив, який потребує постійної уваги та стратегічного підходу до управління.

Висновки до третього розділу

Для забезпечення конкурентоспроможності в системі економічної безпеки підприємства важливо не тільки оцінювати ризики діяльності, але і ідентифікувати загрози втрати конкурентних переваг та розробляти заходи для їхньої нейтралізації. Зважаючи на результати SWOT-аналізу, ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» рекомендовано обрати стратегію обмеженого зростання та конкурентну стратегію лідерства, реалізація яких потребує нейтралізації таких загроз як: отримання конкурентами неправомірних конкурентних переваг, використання конкурентами позначень підприємства, відтік кваліфікованих кадрів за кордон.

Вагомим аспектом підтримки конкурентоспроможності є конкурентне позиціонування підприємства, яке дає змогу виділити його з-поміж конкурентів. Зважаючи на сильні сторони та конкурентні переваги ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», підприємству рекомендується стратегія позиціонування за експертністю та досвідом.

Постійна увага до іміджу та стратегічний підхід у його управлінні є необхідними для успішної діяльності в умовах сучасного конкурентного середовища. З метою формування та підтримки позитивного іміджу ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ» рекомендується посилити соціальну відповідальність та активізувати маркетингові комунікації, зокрема, підвищити комунікаційну активність підприємства у соціальних мережах.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою підприємства.

1. Узагальнено існуючі підходи до трактування суті конкурентоспроможності підприємства та визначено її як спроможність конкурувати на ринку та займати бажану конкурентну позицію завдяки формуванню та реалізації конкурентних переваг. З'ясовано, що конкурентоспроможність є багатоаспектним комплексним поняттям, яке виявляється у виробництві конкурентоспроможної продукції за ціною та якістю, наявності конкурентних переваг, конкурентній стратегії, адаптивності, ефективності підприємства.

2. Доведений тісний взаємозв'язок конкурентоспроможності з економічною безпекою підприємства. Економічна безпека як стан захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз є умовою його конкурентоспроможності. Якщо підприємство не характеризується достатнім рівнем економічної безпеки, воно може втратити свою конкурентну позицію на ринку.

3. Визначені основні напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі управління його економічною безпекою: нейтралізація або мінімізація ризиків втрати конкурентних переваг; захист від зовнішніх та внутрішніх загроз конкурентній позиції підприємства; захист від проявів недобросовісної конкуренції за допомогою організаційних, правових чи інформаційних методів. Доведено, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі управління його економічною безпекою необхідний постійний моніторинг його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення загроз конкурентній позиції, ризиків втрати конкурентних переваг та проявів недобросовісної конкуренції.

4. Охарактеризовано господарську діяльність, організаційну структуру та фінансово-економічні результати ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ». Встановлено, що підприємство є прибутковим, характеризується зростанням майнового потенціалу, виручки від надання послуг, прибутку, рентабельності активів та власного капіталу за період 2019-2023 рр., а отже, є достатньо конкурентоспроможним.

5. Досліджено конкурентне середовище ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», виявлено особливості ринку технічних випробувань та вимірювань: монополістичний тип конкуренції, регіональний рівень конкурентної боротьби, міжгалузева, товаро-видова, нецінова конкуренція. Серед п'яти сил конкуренції за методикою Портера, найбільшу загрозу підприємству несе внутрішньогалузева конкуренція.

6. Проаналізовано напрями забезпечення конкурентоспроможності в системі управління економічною безпекою ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ», які полягають у виявленні, оцінці та розробки заходів мінімізації ризиків втрати конкурентних переваг.

7. Обґрунтовано необхідність ідентифікації та діагностики загроз втрати конкурентних переваг підприємства за результатами SWOT-аналізу та методики експертних оцінок.

8. Рекомендовано вдосконалити конкурентне позиціонування підприємства на ринку технічних випробувань і досліджень, зокрема, акцентувати увагу у комунікаціях підприємства на раціональних вигодах для споживача, реалізовувати стратегію експертності та досвіду.

9. Запропоновано для підвищення конкурентоспроможності реалізовувати заходи формування та підтримки позитивного іміджу ДП «ЛЬВІВСТАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ»: посилити зовнішньої соціальної відповідальності, активізувати маркетингові комунікації, присутність підприємства у соціальних мережах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антимонопольний комітет України. Офіційний веб-портал. URL: <https://amcu.gov.ua/> (дата звернення: 15.11.2024)
2. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: наук зб.* 2013. Вип. 2-3. С. 200-208.
3. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2014. № 2 (12). С. 6-13.
4. Васюткіна Н. В., Смірнова А. С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ.* 2022. № 9. С. 53–59. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-9_0-pages-53_59.pdf (дата звернення: 02.10.2024)
5. Вінічук М.В., Наконечна Н.В. Економічна безпека держави: соціальноекономічний вимір: Навчальний посібник / М.В. Вінічук, Н.В. Наконечна. Львів, Ліга-Прес: 2017. 322 с.
6. Гнилицька Л. В. Особливості використання організаційно-діяльнісної психологічної концепції управління системою економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: економічна.* 2010. Вип. 2. С. 189-195.
7. Гоменюк М. Управління економічною безпекою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 6. С. 241-245.
8. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство.* 2017. № 13. С. 424-427.
9. Дмитрієв І. М., Кирчата О. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність

- підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
10. Джошуа А., Рудніченко Є. Підходи до сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства». *Development Service Industry Management* №.3. 2023. С. 47–55.
 11. ДП «Львівстандартметрологія» URL:<https://www.lvivstandard.com.ua/> (дата звернення: 30.09.2024)
 12. Дуб Б.С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів: дис. ... канд. екон. наук: 21.04.02. Черкаси, 2021. 356 с.
 13. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3 т. Т. 3 / за заг. ред. В.О. Онищенка та Г.В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 399 с.
 14. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: підручник / за ред. В. Л. Ортинського. Київ: Правова єдність, 2009. 542 с.
 15. Захаров О. І. Інновації в системі економічної безпеки. В: Черевко, О.В., Гнилицька, Л.В., Мігус, І.П., ред. Управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання: Колективна монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А. 2015. 198 с.
 16. Західне міжобласне територіальне відділення Антимонопольний комітет України
URL:<https://westernmtv.amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/663/0e9/9a2/6630e99a21dd5986652726.pdf> (дата звернення: 15.10.2024)
 17. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. під ред. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.
 18. Корієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: автореф. дис.. канд.. екон. наук.: 08.06.01. Київ, 2000. 19 с.
 19. Корнієнко, Т. О. Економічна безпека підприємства як категорія економічної науки. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (62). С. 68-75.
 20. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. Київ:

- Лібра, 2003. 280 с.
21. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2014. 168 с.
 22. Львівський науково-виробничий центр стандартизації, метрології, та сертифікації. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/04725912/ (дата звернення: 03.09.2024)
 23. Ляшенко, О.М. Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. № 1 (21). С. 254–263.
 24. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. / О. М. Ляшенко. 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с.
 25. Мовчан Т. А., Демчук Н. І. Конкурентоспроможність підприємств як індикатор рівня економічної безпеки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 18(1). С. 96-99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_18%281%29_26 (дата звернення: 10.10.2024)
 26. Нор В. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку понятійного апарату економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2024. №191 С. 303-308.
 27. Павленко Н., Челомбітько Т., Черняєва О. Теорія та практика недобросовісної конкуренції в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 25-36.
 28. Позиціонування бренду: як обрати вдалу стратегію URL: <https://wizart.agency/pozyczionuvannya-brendu-yak-obraty-vdalu-strategiyu> (дата звернення: 02.09.2024)
 29. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86-93.

30. Солнцев, М. І., Зозульов О. В. Ринок технічних випробувань та досліджень об'єктів підвищеної небезпеки: стан, тенденції та особливості маркетингової діяльності. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2019. Вип. 13. URI <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29486> (дата звернення: 01.10.2024)
31. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_34 (дата звернення: 01.09.2024)
32. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
33. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
34. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493> (дата звернення: 25.04.2023).
35. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник/ Ю. Б. Іванов М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с. URL: https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Tishtnrj-Kizim-Pidryz.pdf (дата звернення: 01.10.2024)
36. Управління діяльністю підприємства у конкурентному середовищі [Текст] : моногр. / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. М. Манакова та ін. ; за заг. ред. Л. В. Соколової. Харків: ТОВ «Компанія СМІТ», 2010. 190 с.
37. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М.В. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2016. 177 с. URL: <http://kntu.net.ua/eng/content/download/58528/348914/file/%D0%BA%D0%B>

[0%D1%84. %D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80_2016%20%D0%93%D0%9E%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%9E.pdf](#) (дата звернення: 30.09.2024)

38. Франчук В.І. Діагностика загроз економічній безпеці акціонерних товариств. *Вісник Національного університету податкової служби України: збірник наукових праць*. Ірпінь, 2011. Вип. 1. С.138 – 144.
39. Франчук В.І. Теоретична модель забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.8. С. 155-162.
40. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка; Нар. укр. акад. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
41. Чернявський А. Д., Філіпов М. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с.
[URL:http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/upr_konk.pdf](http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/upr_konk.pdf) (дата звернення: 02.09.2024)
42. Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: Монографія. Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін.-т пробл. міжнар. безпеки. Київ: НУПІМБ, 2009. 357 с.
43. Шемет Я. В., Тульчинська С. О. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених. 2013. Вип. 7.
[URL:http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-32.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-32.pdf) (дата звернення: 10.01.2023)
44. Synytsya, M. (2020). Конкурентне позиціонування компанії: суперечності сутності та нові підходи. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2020. № 5(1). С. 113–117. [URL:http://mir.dspu.edu.ua/index.php/2519-4739/article/view/213547](http://mir.dspu.edu.ua/index.php/2519-4739/article/view/213547) (дата звернення: 10.11.2024)

ДОДАТКИ