

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

**ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЯК
ОСНОВНОГО ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ**

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Аліни РУДЕНЧУК

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол №___

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

РУДЕНЧУК А. Оцінювання конкурентоспроможності як основного чинника забезпечення економічної безпеки. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності для забезпечення економічної безпеки підприємства. У другому розділі проведена оцінка конкурентоспроможності для підвищення економічної безпеки ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ».

Ключові слова: економічна безпека, економічна ефективність, конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства.

ABSTRACT

RUDENCHUK A. Evaluation of competitiveness as the main factor in ensuring economic security. – Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical foundations of assessing competitiveness to ensure the economic security of the enterprise. The second section assesses competitiveness to increase the economic security of LLC "VITA-VOLT".

Keywords: economic security, economic efficiency, competitive advantages, competitiveness of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства	7
1.2. Формування безпекового механізму конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.3. Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства для підвищення його економічної безпеки	17
Висновки до першого розділу	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ».....	25
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та результатів господарської діяльності.....	31
2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» для підвищення рівня економічної безпеки	39
2.4. Вдосконалення підходів до оцінки конкурентоспроможності для підвищення економічної безпеки підприємства.....	43
Висновки до другого розділу	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Забезпечення конкурентних переваг в умовах ринкових відносин є ключовою умовою стабільного функціонування підприємств. Проте нинішній економічний стан України, що ускладняються наслідками російсько-української війни та зростаючою конкуренцією на більшості ринків, робить цю проблему ще більш актуальною. Це зумовлює необхідність розробки й впровадження ефективного механізму підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та посилення їх економічної безпеки.

Це питання вже отримало широку наукову увагу у контексті діяльності підприємств різних галузей економіки. Дослідники розглядали його з різних точок зору: стратегічної, маркетингової, зовнішньоекономічної, екологічної та інших. Проблематика об'єктивного оцінювання та покращення рівня конкурентоспроможності висвітлена в багатьох наукових працях. Водночас, сучасні складні економічні умови ставлять перед бізнесом нові виклики, пов'язані з потребою формування дієвих механізмів безпеки для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному ринках.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Проблемою щодо дослідження конкурентоспроможності для забезпечення економічної безпеки підприємства займалися як українські, так і зарубіжні науковці, серед яких: Безнощенко Н. О. [1], Гринчук Ю. С., Мартин О. М., Живко О. В., Башмаков М. С. [3], Жовновач Р. І. [15], Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. [10], Szałuska M. [42],

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення механізму безпеки для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування шляхів підвищення рівня конкурентоспроможності й економічної безпеки ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ».

Відповідно до поставленої мети, у дослідженні вирішувалися такі **завдання**:

- визначено економічну сутність конкурентоспроможності підприємства;
- досліджено алгоритм формування механізму безпеки для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізовано сучасні науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства з метою підвищення його економічної безпеки;
- вивчено організаційно-економічні аспекти діяльності та проведено аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»;
- оцінено рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» для підвищення його економічної безпеки;
- удосконалено підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- виявлено фактори негативного впливу та запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» і його економічної безпеки.

Об'єктом дослідження є механізм безпеки, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку цього механізму на прикладі ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ».

Перелік методів дослідження У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний метод - використаний для теоретичних узагальнень і формування висновків щодо механізму безпеки підприємства; економіко-статистичний метод: застосований при аналізі масових явищ, процесів та виявленні тенденцій розвитку підприємства; - монографічний метод: використаний для детального вивчення діяльності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» та його конкурентного середовища;

- методи аналізу та синтезу: застосовані для розчленування досліджуваних явищ на складові частини та подальшого об'єднання їх у єдине ціле з метою виявлення закономірностей і розробки рекомендацій.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні положення та практичні результати роботи доповідалися автором і були підтверджені на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Обсяг роботи – 58 сторінок, включаючи 3 рисунки, 9 таблиць. Список використаних джерел містить 42 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є ключовим показником його здатності ефективно функціонувати на ринку, адаптуючись до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища дослідження цієї категорії набуває особливої актуальності.

Термін «конкурентоспроможність» тісно пов'язаний з поняттям «конкуренція», яка є об'єктом дослідження різних наукових дисциплін, зокрема економіки, політології та соціології. В економічному контексті конкуренція аналізується через поведінкові, соціально-економічні, структурні та функціональні підходи. Кожен із цих підходів висвітлює певні аспекти конкуренції, пропонує специфічні методи її оцінювання та розкриває вплив на поведінку суб'єктів господарювання та економіку загалом (табл. 1.1) [12].

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття «конкуренція» [12]

№ п/п	Підхід	Суть підходу
1	2	3
1	Поведінковий	Конкуренція розглядається як процес суперництва між суб'єктами ринку за обмежені ресурси або вигідні умови, що стимулює ефективне функціонування ринкового механізму
2	Соціально-економічний	Конкуренція визначається як взаємодія між двома або більше агентами, спрямована на отримання спільного обмеженого ресурсу, доступ до якого потребує певних зусиль
3	Структурний	Фокус зміщується на аналіз структури ринку, зокрема на можливість окремих суб'єктів впливати на загальний рівень цін та умови входу або виходу

Продовження таблиці 1.1		
1	2	3
		з ринку
4	Функціональний	Конкуренція трактується як обов'язкова характеристика ринку, що стимулює інновації та забезпечує ефективну організацію економічної системи

Конкуренція характеризується конкурентоспроможністю, що виявляється у взаємодії економічних суб'єктів, та добросовісністю, яка передбачає дотримання етичних норм. Конкурентоспроможність розглядається на різних рівнях: продукції, підприємств, галузей, національних економік, регіонів і транснаціональних корпорацій [4, 6].

У монографії Л. І. Піддубної виокремлено чотири підходи до розуміння конкурентоспроможності: об'єктивістський, конструктивістський, системно-діалектичний і комбінований — кожен з них по-різному трактує універсальність та сферу застосування цього поняття [17].

У дослідженні С. В. Мілевського та О. В. Мілова класифіковано підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства за трьома групами: внутрішньо-зовнішні чинники, товарна складова та поєднання товарної й виробничої складових. Загалом науковці погоджуються, що універсального визначення конкурентоспроможності підприємства не існує [13].

Сьогодні поняття конкурентоспроможності виходить за межі економіки та застосовується до багатьох сфер — від цивілізацій і культур до політичних партій і стратегій. Це розширює рамки традиційного конкурентного контексту. Теоретичний аналіз окреслює ключові напрями подальших досліджень, зокрема співвідношення понять «конкуренція» і «конкурентоспроможність» та визначення суті конкурентоспроможності підприємства як економічної категорії.

Англійське слово «competitiveness» може означати як «конкурентність» — ознаку конкуренції в діяльності об'єкта, так і «конкурентоспроможність» — здатність суб'єкта до ефективної конкуренції. Польська дослідниця М.

Шалуцька також виокремлює два значення терміна: здатність компаній до конкуренції на ринку та спроможність держави забезпечувати конкурентні умови [42].

Щоб визначити об'єкти, до яких застосовується поняття конкурентоспроможності, слід уточнити її ключові ознаки:

- відносність — конкурентоспроможність виявляється лише у порівнянні з іншими, поза конкуренцією перетворюється на внутрішні показники ефективності;
- зумовленість — залежить від ринкової поведінки підприємства і його конкурентів;
- об'єктивність — є внутрішньо притаманною характеристикою підприємства;
- динамічність — змінюється з часом і визначається на певний момент.

Поняттю «конкурентоспроможність» притаманний дуалізм: з одного боку, це результат конкурентної діяльності підприємства, з іншого — його потенціал і ресурсна база для майбутньої конкуренції. Деякі дослідники ототожнюють конкурентоспроможність із якістю продукції, ефективністю та продуктивністю. У поведінковому підході вона трактується як здатність підприємства гнучко адаптуватися до змін середовища. Вибір стратегії залежить від галузевого підходу М. Портера, де ринки поділяються на ефективні й неефективні, що впливає на рентабельність.

Серед основних факторів прямого впливу на формування конкурентних переваг підприємства можна назвати фактори класичної моделі конкурентного середовища професора М. Портера. Важливість і сила впливу кожного з факторів економічної конкуренції (загроза появи нових конкурентів, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, ризик виникнення товарів-замінників) змінюються від ринку до ринку та визначають ціни, витрати, розмір капітальних вкладень у виробництво і реалізацію продукції, відтак рентабельність виробничо-господарської діяльності [10].

Конкурентоспроможність підприємства та його прибутковість залежать від п'яти ринкових сил і можуть коливатися між двома крайніми випадками:

– низька конкурентоспроможність і мінімальний прибуток, коли ринок відкритий для нових учасників, конкуренція інтенсивна, товари слабо диференційовані, а підприємство має слабкі позиції в переговорах з клієнтами та постачальниками.

– висока конкурентоспроможність і максимальний прибуток, коли є бар'єри для входу, конкуренція слабка, товари незамінні, а вплив покупців і постачальників обмежений.

У неокласичному підході конкуренція традиційно пов'язувалася лише з обміном, виключаючи виробництво з аналізу. Втім, конкуренція охоплює весь процес відтворення — виробництво, обмін, реалізацію та споживання. Сучасні відмінності в трактуванні конкурентоспроможності підприємства пов'язані з двома підходами: інституційним (галузева конкуренція за М. Портером) і ресурсним (ресурсна теорія). Їх синтез у західній науці спричинив формування нової концепції — теорії ресурсних переваг.

У теорії ресурсних переваг конкуренція розглядається як динамічний і нестабільний процес, що формується під впливом ресурсів, інституцій, дій конкурентів, споживачів, постачальників і державної політики. Вона порушує ринкову рівновагу, змушуючи учасників боротися за переваги шляхом ефективного використання ресурсів. Підприємства володіють унікальними ресурсами та здібностями, які є джерелом конкурентних переваг. Така перевага виникає, коли підприємство реалізує цінну і рідкісну стратегію, яку конкуренти не можуть повторити.

Згідно з думкою [10] конкуренція визначається як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку.

У межах теорії ресурсних переваг виділяють чотири рівні конкурентоспроможності підприємства:

1. Базовий рівень — орієнтація лише на виробництво, без урахування потреб споживача;
2. Рівень стандартів — підприємство дотримується встановлених норм і стандартів, як і конкуренти;
3. Інноваційний рівень — підприємство випереджає конкурентів, задаючи нові стандарти якості й ефективності;
4. Лідерський рівень — ключову роль у конкуренції відіграє управління, підприємство стає ринковим лідером.

Стійкі конкурентні переваги формуються на основі унікальних ресурсів, здібностей і ключових компетенцій підприємства.

Теорія ресурсних переваг акцентує на унікальності підприємства та визначає конкурентоспроможність як здатність не копіювати інші моделі, а використовувати власні відмінності. Основа переваги — унікальні ресурси, компетенції персоналу та здатність ефективно поєднувати знання й активи. Відтак, конкурентоспроможність — це здатність підприємства впливати на ринок, захищати та розвивати стійкі переваги, створюючи інноваційну цінність через ефективне використання й комбінування ресурсів.

1.2 Формування безпекового механізму конкурентоспроможності підприємства

Забезпечення конкурентних переваг є критично важливим для стабільного функціонування підприємств в умовах ринкової економіки. В українських реаліях, через слабку підтримку бізнесу з боку держави та зростання конкуренції на ринках, ця проблема набуває особливої актуальності. Це вимагає від підприємств розробки ефективного механізму забезпечення конкурентоспроможності.

Хоча цю проблему вже активно досліджено в контексті різних галузей та підходів — стратегічного, маркетингового, зовнішньоекономічного, екологічного тощо — нинішні складні економічні умови вимагають нових рішень. Зокрема, підприємства мають забезпечити конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, враховуючи виклики та загрози, що виникають у процесі їх діяльності.

На думку Ю. М. Мануйловича, управління конкурентоспроможністю підприємства — це процес і сукупність дій, спрямованих на аналіз внутрішніх і зовнішніх умов та адаптацію до них усіх сфер діяльності з метою створення й підтримки довгострокових конкурентних переваг. Це дозволяє підприємству утримувати провідні позиції на ринку. Автор наголошує, що досягти цього можливо лише за умови наявності ефективної системи управління, яка враховує всі ключові інтереси підприємства [11].

Т. В. Федорова запропонувала структуру управління конкурентним розвитком підприємства, яка включає дві основні частини:

- функціональна частина: охоплює організаційну, виробничу, маркетингову та соціальну підсистеми;
- інформаційна (змістова) частина: містить підсистеми прийняття рішень щодо вибору конкурентної стратегії та контролю за її реалізацією [29].

Н. О. Безнощенко розглядає забезпечення конкурентоспроможності підприємства не як набір дій, а як послідовний процес трансформації ресурсів і можливостей у конкурентні переваги, що сприяє зміцненню позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках і забезпечує його сталий розвиток [1].

Відтак, безпековий механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства можна визначити як цілісний комплекс, що базується на відповідних принципах, функціях і методах, враховує зовнішні й внутрішні фактори та охоплює елементи формування, оцінювання, підвищення рівня конкурентоспроможності й адаптації до сучасних економічних умов.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на основах теорії управління, де ключовими елементами механізму є: мета, об'єкт і суб'єкт управління, методологія, принципи, процес та функції.

1. Мета управління — забезпечення життєздатності та стабільної роботи підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі.
2. Об'єкт — рівень конкурентоспроможності, необхідний для виживання підприємства як суб'єкта конкуренції.
3. Суб'єкти — власник, керівництво, менеджери різних рівнів, а також державні управлінські структури.

Механізм управління виступає як рушійна сила процесу, що впливає на фактори, від яких залежить результат діяльності. Згідно з І. В. Мільком, К. М. Швецем і Д. О. Катричем, організаційно-економічний механізм управління — це система взаємодії організаційних і економічних важелів, спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства [14].

Погоджуючись із попередніми науковими підходами, структура безпекового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства може бути представлена як трьохкомпонентна система:

- підсистема забезпечення — включає нормативно-правове, методичне, ресурсне та наукове забезпечення процесів, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності;
- функціональна підсистема — охоплює реалізацію управлінського процесу з використанням управлінських функцій, а також загальнонаукових і спеціалізованих методів;
- цільова підсистема — орієнтована на формулювання стратегічних цілей і досягнення високих економічних результатів за умови належного рівня конкурентоспроможності підприємства (рис.1.1).



Рис. 1.1. Безпековий механізм конкурентоспроможності підприємства [14]

Безпековий механізм конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на всіх матеріальних і нематеріальних активах, а також

законодавчому й науковому підґрунті. Основні ресурси, що забезпечують функціонування підприємства й підтримку його конкурентоспроможності, охоплюють:

- технічні ресурси — основні фонди: обладнання, будівлі, виробничі площі тощо;
- технологічні ресурси — застосовані технології, інновації, наукові розробки;
- матеріальні ресурси — сировина, матеріали, предмети праці;
- трудові ресурси — працівники, які забезпечують реалізацію виробничих процесів;
- фінансові ресурси — грошові кошти для забезпечення виробництва й розвитку;
- нематеріальні ресурси — інтелектуальна власність, «ноу-хау», комерційна таємниця.
- просторові ресурси — місце розташування, комунікації, логістична доступність;
- інформаційні ресурси — знання про внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства;
- час — невідновлюваний ресурс, який критично впливає на ефективність діяльності;
- ресурси організаційної структури управління — гнучкість, швидкість реагування, чіткість повноважень і відповідальності.

Ці ресурси разом формують основу для реалізації конкурентної стратегії, забезпечення стабільного розвитку й адаптації до зовнішніх викликів.

Функціональна підсистема організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства охоплює поетапний управлінський процес, який реалізується через ключові управлінські функції: планування, регулювання, організацію, мотивацію та контроль. Проте, на практиці часто спостерігається перекіс — частина функцій активно

використовується (наприклад, планування), тоді як інші (мотивація, розвиток організаційної культури, управління нематеріальними активами) — ігноруються.

На основі цих функцій формуються методи управління — способи впливу керівної системи на керований об'єкт. Вони поділяються на:

- загальнонаукові — зокрема, економіко-математичні методи, які формалізують процеси та забезпечують об'єктивні результати через моделювання;
- специфічні, які включають: економічні методи — планування, розрахунки, стимулювання; технологічні методи — технологічна документація; адміністративні методи — розпорядження, накази, нормативні акти; соціально-психологічні методи — вплив на міжособистісні стосунки, психологічний клімат, охорону праці, мотивацію.

Наступним етапом є перетворення методів управління в управлінські рішення. Це практичні дії, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Проблемою сучасного управління є орієнтація на короткостроковий прибуток замість довгострокового розвитку, що призводить до знецінення інвестицій в інновації.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює послідовність важливих дій, що включають аналіз конкурентного середовища, оцінку ринкової ситуації, виявлення сильних і слабких сторін як самого підприємства, так і його конкурентів. Наступним кроком є визначення стратегічних напрямів розвитку, тобто конкурентне позиціонування підприємства. На основі цього формується концепція та стратегія управління конкурентоспроможністю, яка реалізується через практичні заходи.

Ключовим елементом безпекового механізму виступає цільова підсистема, яка дозволяє структурувати цілі управління за такими напрямками:

- ринковими (розширення частки ринку, збільшення продажів, оптимізація товарної політики),

- виробничими (зростання обсягів виробництва та покращення якості продукції),
- фінансово-економічними (отримання прибутку, підвищення рентабельності, забезпечення фінансової стабільності),
- соціальними (покращення добробуту працівників, підвищення заробітної плати, забезпечення соціального захисту).

Запропонований безпековий механізм включає дві взаємодоповнюючі складові:

- організаційну, яка відповідає за виконання управлінських функцій з орієнтацією на досягнення поставлених цілей,
- економічну, що забезпечує результативність діяльності підприємства шляхом раціонального використання ресурсів і функціональних підсистем.

Конкурентоспроможність як ключова характеристика сучасного підприємства проявляється у здатності збалансовано поєднувати споживання і накопичення, залучати інвестиції, підтримувати фінансову стабільність, забезпечувати добробут працівників і акціонерів, а також ефективно реалізовувати бізнес-стратегії, формувати корпоративну культуру та відповідально виконувати соціальні й фінансові зобов'язання.

Таким чином, структура й принципи функціонування безпекового механізму формують надійну базу для розробки методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та створення практичних рекомендацій щодо її забезпечення на належному рівні.

1.3 Науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства для підвищення його економічної безпеки

Сучасне господарське середовище характеризується зростанням конкуренції, нестабільністю та невизначеністю, що змушує підприємства

шукати нові стратегічні підходи до свого розвитку. У таких умовах ключовим фактором їхнього виживання є конкурентоспроможність.

Рівень конкурентоспроможності відображає поточний стан підприємства і визначає його шанси на досягнення стратегічних цілей. Основними чинниками, які впливають на цей рівень, є ефективність функціонування підприємства, здатність відповідати вимогам ринку, задовольняти потреби споживачів і раціонально використовувати свій ресурсний потенціал.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розробка науково-методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності як важливої складової забезпечення стабільного розвитку та економічної безпеки підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності передбачає аналіз комплексу показників, що охоплюють різні сфери діяльності підприємства, а також характеристику зовнішнього ринкового середовища. Таке оцінювання вимагає:

- розрахунку ключових показників;
- визначення їхніх значень на певний момент часу;
- інтерпретації результатів у контексті поточної ринкової ситуації.

Як підкреслюють дослідники, оцінити рівень конкурентоспроможності можливо лише у порівняльному контексті, тобто шляхом зіставлення показників певного підприємства з аналогічними характеристиками інших гравців ринку. Варто враховувати, що така оцінка завжди є тимчасовою і відображає лише короткостроковий стан підприємства.

Таким чином, розробка ефективного інструментарію для оцінювання конкурентоспроможності є важливою умовою не лише для оцінки поточного становища, але й для розробки стратегій підвищення економічної безпеки підприємств у довгостроковій перспективі.

Оцінювання конкурентоспроможності суб'єкта господарювання дозволяє вирішити низку важливих завдань:

- встановити рівень конкурентоспроможності підприємства на певний момент часу;
- виявити динаміку змін конкурентоспроможності за аналізований період;
- визначити слабкі місця та потенційні резерви для її підвищення.

На сьогодні не існує єдиної, загальновизнаної методології для дослідження конкурентоспроможності підприємств або чіткого переліку показників, що застосовуються в межах різних підходів до її оцінювання. Узагальнення наукових підходів дозволяє систематизувати методики діагностики і оцінювання конкурентоспроможності (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства за різними ознаками [8]

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні методи	диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні методи	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні методи	матриця BCG, матриця GE/McKinsey, матриця Shell/DPM, Метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні) методи	інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективною конкуренції, оцінка конкурентоспроможності продукції
	Графічні методи	радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За змістом показників	Методи, що характеризують ринкові позиції	модель BCG, метод GE/McKinsey, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	метод LOTS, метод експертних оцінок, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг

	Методи, що характеризують фінансово-	методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану, економіко-
Продовження таблиці 1.3		
1	2	3
	економічну діяльність	математичне моделювання фінансових показників
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні методи	оцінка конкурентоспроможності продукції, матричні методи
	Комплексні методи	індексні методи оцінки конкурентоспроможності, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні методи	модель BCG, метод GE/McKinsey, модель Shell/DPM
	Тактичні методи	інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, оцінка конкурентоспроможності продукції, самооцінка

Кількісні методи базуються на розрахунку відносних величин (індексів, коефіцієнтів), які оцінюють окремі аспекти діяльності підприємства, а потім об'єднуються у групові або інтегральні показники. Такий підхід дозволяє:

- порівняти показники з конкурентами;
- оцінити шанси підприємства у боротьбі за стратегічні ринкові позиції;
- прийняти обґрунтоване управлінське рішення.

Проте, частина методик використовує експертно визначені вагові коефіцієнти, що привносить суб'єктивізм у результати.

Якісні методи менш формалізовані, ґрунтуються переважно на експертних оцінках і тому:

- не дають чітких кількісних результатів;
- мають суб'єктивний і умовний характер;
- не завжди придатні для математичного аналізу.

Втім, вони є гнучкими, дозволяють враховувати реальні ситуації та факти, особливо якщо використовуються надійні джерела інформації.

Таким чином, для ефективного оцінювання конкурентоспроможності доцільно поєднувати кількісні та якісні підходи, адаптуючи їх до специфіки підприємства й ринкових умов [10].

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності ґрунтуються на побудові двовимірних матриць у вигляді таблиць, що впорядковані за принципом координатної системи. Вони дозволяють провести маркетинговий аналіз діяльності підприємства, особливо при наявності достовірних даних про обсяги реалізації. Основна перевага — простота застосування, проте недоліками є обмеженість кількості врахованих характеристик, відсутність глибинного аналізу причин і труднощі у врахуванні динаміки ринку.

Індексні методи належать до кількісних розрахункових підходів і передбачають обчислення одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими аспектами діяльності підприємства, які потім зводяться в інтегральний показник. Вони можуть бути як простими у використанні, так і більш складними залежно від конкретної моделі.

Графічні методи візуалізують конкурентоспроможність через багатокутники або радіальні діаграми, що робить оцінку наочною та легкою для сприйняття. Водночас, такі методи не враховують вагомості факторів і не дають єдиного підсумкового критерію, а велика кількість характеристик може ускладнити сприйняття.

Спеціальні методи дозволяють оцінити конкурентоспроможність за окремими напрямками діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси), тоді як комплексні методи забезпечують цілісний підхід до аналізу, охоплюючи широкий спектр внутрішніх і зовнішніх факторів, що дає змогу сформувати повну картину стану підприємства на ринку.

Стратегічні методи використовуються для визначення довгострокової конкурентної позиції підприємства, тоді як тактичні орієнтовані на короткострокові рішення, пов'язані з окремими аспектами функціонування підприємства.

Загалом, кожен із зазначених методів має свої переваги й обмеження, а їх ефективність значною мірою залежить від мети дослідження, обсягу доступної інформації та рівня аналітичної підготовки управлінського персоналу.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства свідчить про те, що один і той самий метод може одночасно належати до кількох категорій залежно від ознаки класифікації. Наприклад, матриця BCG — це:

- матричний метод за формою подання результатів,
- метод оцінювання ринкових позицій за змістом показників,
- стратегічний метод за рівнем ухвалення рішень.

Це підтверджує, що на практиці методи є взаємопов'язаними й комбінують різні підходи.

Різноманіття методичних підходів у сучасній економіці зумовлює необхідність виокремлення груп методів поряд із загальною класифікацією. Залежно від джерел, кількість таких груп варіюється від п'яти до дев'яти, і кожна група має свої особливості, переваги й обмеження.

До ключових методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства належать ті, що базуються на:

- теорії життєвого циклу товару,
- частці ринку,
- теорії ефективної конкуренції,
- конкурентній перевазі,
- оцінюванні конкурентоспроможності продукції.

У таблиці 1.4, узагальнюються переваги та недоліки дев'яти найпоширеніших груп методів, що допомагає зорієнтуватися у виборі найдоцільнішого підходу відповідно до цілей дослідження й особливостей підприємства.

Таблиця 1.4

Аналіз основних методичних підходів до оцінювання
конкурентоспроможності підприємства, їхні переваги та недоліки [3]

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Методи порівняльних переваг	Простота та популярність	Статичність, слабка взаємодія з ринком
Методи рівноваги підприємства і галузі	Об'єктивна оцінка галузевих умов	Низька адаптивність, фокус лише на зовнішніх факторах
Теорія ефективної конкуренції	Глибокий внутрішній аналіз, галузеве порівняння	Складність узагальнення, велика кількість розрахунків, обмежене врахування динаміки
Теорія якості товару	Орієнтація на якість і споживача	Ідентифікація продукції з підприємством, ігнорування ефективності діяльності
Матричні методи	Відображення конкуренції у динаміці	Оцінка лише однієї стратегії, обмежена кількість характеристик
Інтегральний метод	Однозначність оцінок, наочність, простота	Обмеження глибини аналізу, неврахування галузевої специфіки
Методи мультиплікаторів	Можливість врахування багатьох показників	Велика трудомісткість, короткочасна об'єктивність
Підходи стратегічного потенціалу	Аналіз потенціалу підприємства	Складний алгоритм, оцінюються лише внутрішні фактори
Порівняння з еталоном	Наочність, комплексність	Не включають вплив зовнішнього середовища

Цей огляд показує, що жоден метод не є універсальним, і доцільність їх використання залежить від конкретних цілей аналізу, особливостей підприємства, галузі та доступності інформації. Найкращі результати дає комбінування методів, що дозволяє врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність.

Висновки до першого розділу

У першому розділі досліджено економічну сутність поняття конкурентоспроможності підприємства як ключової характеристики, що визначає його життєздатність і стабільний розвиток в умовах ринкової економіки. Встановлено, що конкурентоспроможність є динамічною та багатофакторною категорією, яка формується на основі унікальних ресурсів, організаційного потенціалу та здатності підприємства ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Окреслено структуру безпекового механізму забезпечення конкурентоспроможності, який включає підсистеми забезпечення, функціональну та цільову, а також передбачає інтеграцію організаційних і економічних інструментів управління. Акцентовано на важливості стратегічного підходу та орієнтації на довгостроковий розвиток.

Узагальнено науково-методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано переваги й недоліки кількісних і якісних методів, а також класифіковано основні методичні підходи. Зроблено висновок про доцільність комплексного використання методів оцінки з урахуванням специфіки діяльності підприємства для підвищення його економічної безпеки.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

ТОВ "ВІТА ВОЛЬТ" займається неспеціалізованою оптовою торгівлею, забезпечуючи гнучкість і широкий спектр товарів для своїх клієнтів. Завдяки професійному підходу керівництва та чіткій організації роботи, компанія створює умови для стабільного розвитку на ринку(табл.2.1).

Таблиця 2.1

Загальна інформацію ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ»

Код ЄДРПОУ	45367123
Адреса	Україна, 81144, Львівська область, Львівський район, село Чишки, вул. Шевченка Т., будинок 44
Керівник	Щурко Віталій Ігорович
Основний вид діяльності	КВЕД 46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля
Стан підприємства	zareestrovano
Дата реєстрації	19 лютого 2024 року
Статутний капітал	10 000 грн
Контактна інформація	Телефон: +38 (063) 727-78-19 E-mail: vitavolt2024@gmail.com

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ "ВІТА ВОЛЬТ"

ТОВ "ВІТА ВОЛЬТ" займається неспеціалізованою оптовою торгівлею, забезпечуючи гнучкість і широкий спектр товарів для своїх клієнтів. Завдяки професійному підходу керівництва та чіткій організації роботи, компанія створює умови для стабільного розвитку на ринку. А також додаткові види діяльності це 27.20 – Виробництво батарей та акумуляторів; 30.30 – Виробництво авіаційної та космічної техніки, а також обладнання до неї; 33.16 – Ремонт і технічне обслуговування авіаційної та космічної техніки.

Описуючи менеджерську структуру цього підприємства, слід зазначити, що його керівництво приділяє значну увагу відбору персоналу. Перед прийомом на роботу оцінюються кваліфікаційні та практичні навички майбутніх співробітників. На підприємстві впроваджено комбіновану структуру управління, яка забезпечує ефективне виконання завдань лінійними управлінськими підрозділами та надає ґрунтовну консультаційну підтримку через функціональні підрозділи.

Лінійно-функціональна структура є однією з найбільш поширених серед ієрархічних моделей управління, яка й досі широко застосовується у світі. Функціональні підрозділи мають право ухвалювати рішення, що стосуються їхньої спеціалізації, але лише в межах визначених питань. Такий підхід найбільш доцільний для підприємств, що працюють у стабільних умовах і мають постійний асортимент продукції (рис. 2.1).

Ключовими особливостями комбінованої структури управління є:

- підвищення професійної ефективності працівників;
- максимальна продуктивність підприємства, побудована на вузькій спеціалізації у виробництві та високій кваліфікації фахівців;
- усунення дублювання функцій у різних підрозділах;
- покращення координації між функціональними відділами.

Однією з ключових переваг лінійно-функціональної структури управління є чіткий розподіл відповідальності між керівниками. Зокрема, генеральний директор здійснює загальне керівництво, приймає стратегічні рішення та контролює досягнення цілей підприємства. Головний бухгалтер відповідає за фінансову дисципліну, ведення бухгалтерського обліку та складання звітності. Технічний директор керує технічними процесами, контролює впровадження нових технологій і якість продукції. Директор з персоналу забезпечує підбір кадрів, підвищення їх кваліфікації та реалізацію мотиваційної політики. Директор з виробництва організовує виробничі процеси та ефективно використовує ресурси.

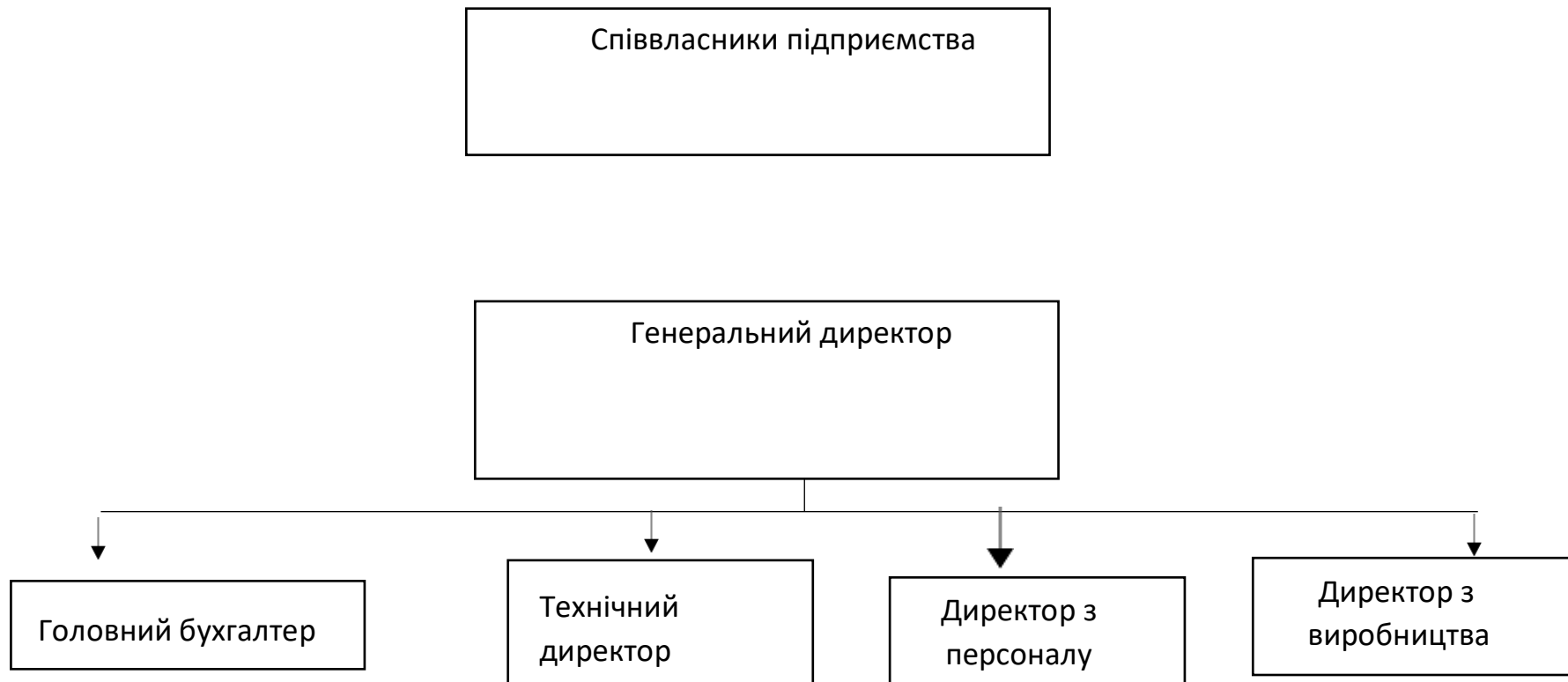


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «BITA VOLYT»

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «BITA-VOLYT»

Ще однією важливою перевагою є функціональність і спеціалізація, адже кожен керівник зосереджений на певному напрямку, що сприяє злагодженій роботі підприємства. Структура також забезпечує ефективну координацію та контроль на оперативному рівні, що дозволяє швидко реагувати на внутрішні виробничі потреби.

Разом із тим, структура має й недоліки. Її ієрархічність може уповільнювати процес ухвалення рішень, особливо в умовах, коли необхідна оперативна реакція на зміни зовнішнього середовища. Функціональний поділ може призвести до конфліктів між підрозділами, наприклад, між виробничим та технічним напрямками, які можуть мати різні пріоритети. Крім того, структура має обмежену гнучкість і складно адаптується до швидких змін ринку чи технологічних нововведень.

Стиль управління в підприємстві можна охарактеризувати як демократичний. Керівництво надає працівникам самостійність відповідно до їхньої кваліфікації та обов'язків, залучає їх до процесів визначення цілей, оцінювання результатів роботи, підготовки й ухвалення рішень. Водночас створюються необхідні умови для виконання завдань, а зусилля працівників справедливо оцінюються. До кожного співробітника ставляться з повагою, дбаючи про його добробут.

Прогресивний підхід до управління сприяє професійному розвитку персоналу, кар'єрному зростанню та підвищенню матеріального благополуччя всіх співробітників.

Рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури:

- посилення координації між підрозділами через регулярні стратегічні зустрічі керівників;
- оптимізація процесів комунікації: створення цифрової платформи для швидкого обміну інформацією між департаментами;
- залучення технічних і виробничих підрозділів до стратегічного планування для підвищення узгодженості цілей;

- розширення функцій директора з персоналу: включення програм професійного розвитку співробітників і систематичної оцінки їхньої ефективності.

Організаційна структура підприємства відповідає потребам виготовлення акумуляторів і батарей завдяки функціональній спеціалізації керівників. Проте для покращення гнучкості, швидкості ухвалення рішень і внутрішньої координації доцільно впровадити сучасні інструменти управління та цифровізації.

Матеріальне становище значною мірою впливає на поведінку людини. Працівники з високим рівнем доходу мають можливість саморозвиватися, здобувати додаткову освіту, що покращує їхню професійну компетентність і підвищує їхню цінність для підприємства. Це сприяє формуванню впевненості та незалежності співробітників.

Керівництво компанії докладає зусиль, щоб усі співробітники були зацікавлені у виконанні своїх обов'язків. Особливу увагу приділяють своєчасній виплаті офіційної заробітної плати та наданню премій за успішну командну роботу. Окрім цього, у компанії активно застосовуються нематеріальні методи мотивації персоналу.

Реалізований продукт – це безпілотний літальний апарат (БПЛА), технічні характеристики якого наведені нижче.

У носовій частині дрона розміщені датчики та навігаційні системи, що забезпечують точність і стабільність польоту. Відсутність кабіни для екіпажу дозволяє використати внутрішній простір для розміщення всіх необхідних систем управління та контролю.

Тип безпілотника – вертолітного типу, із розмахом крил понад 3 метри. Крейсерська швидкість – 130 км/год. Максимальна швидкість – 150 км/год. Високі аеродинамічні характеристики забезпечують конкурентну перевагу над аналогами на ринку.

Конструкційні матеріали – інноваційні композити, які:

- поглинають вібрації, мінімізуючи рівень шуму;

- мають надлегку вагу, що збільшує маневреність та варіативність висоти польоту.

Дрон оснащений гіроскопічною стабілізацією, яка миттєво реагує на зовнішні впливи, забезпечуючи стійкість та точність управління.

Також у пристрій інтегрована система контролю GSC, яка дає можливість:

- відстежувати переміщення БПЛА в реальному часі;
- отримувати актуальні телеметричні дані про стан польоту та навігацію.

Інноваційність безпілотного літального апарату проявляється в часі польоту, способі переміщення та вантажопідйомності. Ці характеристики роблять його унікальним на ринку, що лише починає формуватися. Станом на 2020 рік аналогічні моделі відсутні, що створює умови для активного розвитку компанії в умовах низької конкуренції та фрагментованості галузі.

Дрон має вагу понад 100 кг, що дозволяє максимізувати корисне навантаження, але водночас ускладнює реєстрацію повітряних коридорів через потенційні ризики у разі втрати керування або технічних несправностей.

Важливою перевагою є власна розробка програмного забезпечення, яка забезпечує:

- гнучкість та адаптивність у випадках надзвичайних ситуацій;
- зниження собівартості виробництва;
- можливість диференціювання продукту на ринку та його подальшої модернізації.

Модель має третій рівень автономності польоту, що є показником її здатності самостійно реагувати на критичні ситуації під час польоту. Безпілотник може працювати в автоматичному режимі, виконуючи задані функції та пересуваючись за запрограмованим маршрутом без активного втручання оператора.

Роль людини обмежується моніторингом та контролем роботи апарата. У разі виявлення перешкод система автоматично визначає загрозу та зупиняє рух. Після цього інформація передається до центру управління, де оператори аналізують ситуацію та приймають подальші рішення.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та результатів господарської діяльності

ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ», як і будь-яка інша компанія, активно співпрацює зі стейкхолдерами та враховує екологічні фактори як прямого, так і непрямого впливу.

З метою задоволення потреб та вимог замовників компанія:

- ✓ підтримує безпосередній зв'язок із клієнтами;
- ✓ щорічно визначає цілі щодо якості, орієнтуючись на інтереси та задоволеність споживачів;
- ✓ впроваджує та підтримує клієнтоорієнтовану систему управління якістю;
- ✓ вживає заходів для отримання статусу постачальника категорії «А», що гарантує відповідність продукції вимогам замовників;
- ✓ оперативно виконує замовлення;
- ✓ проводить аудит продукції та контролює відповідність результатів вимогам клієнтів;
- ✓ у разі виникнення проблем негайно зв'язується із замовником, застосовує коригувальні заходи та контролює їх ефективність;
- ✓ аналізує скарги клієнтів, вживає необхідних заходів і відстежує їхню результативність, забезпечуючи замовників своєчасною інформацією щодо усунення проблем.

Такий підхід спрямований на постійне вдосконалення якості продукції та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Статутний капітал компанії становить 1000 грн, що є мінімальним рівнем і створює певні труднощі. Це особливо важливо, оскільки ринок, на який планується вихід, орієнтований на державні закупівлі, що потребує високої фінансової стійкості компанії.

Розмір статутного капіталу є важливим показником довіри до підприємства та фінансової гарантії при участі в тендерах. Високий статутний капітал також сприяє підвищенню іміджу компанії як надійного суб'єкта господарювання. Це може мати вирішальне значення під час залучення інвестицій або пошуку партнерів, оскільки демонструє серйозність намірів.

На даний момент однією з пріоритетних задач компанії є пошук фінансування для запуску масового виробництва та виходу на новий ринок. Власних коштів для відкриття виробничих потужностей та серійного виробництва БПЛА підприємство не має. Серед можливих джерел фінансування розглядаються залучення інвесторів та отримання кредиту.

Високі технологічні стандарти продукції визначають трудові та інтелектуальні ресурси як основний актив підприємства. Це зумовлено складністю процесів проєктування, моделювання та виробництва.

Компанія володіє кваліфікованим персоналом, який має необхідні знання та навички для реалізації потенціалу матеріально-технічної бази.

Таблиця 2.2

Економічна ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Показники	2024 р.
Кількість працівників	17
Робочих днів	247
Відпрацьовано людино-годин	33592
Виручка, тис.грн	7800
Прибуток, тис.грн	2000
Продуктивність праці за годину, грн/людино-години	2,32
Рентабельність персоналу, %	1176,5

Джерело: розроблено автором на основі даних Додатку А

Невелика команда свідчить про компактну організаційну структуру та ймовірний високий рівень залученості кожного працівника. Відповідає типовому робочому графіку в рік без значних простоїв або скороченого робочого часу. Враховуючи кількість працівників, середньостатистичний робітник відпрацював приблизно 1976 годин на рік, що відповідає повній зайнятості.

Досить значний показник виручки, як для стартапу чи молодого підприємства, особливо з урахуванням відсутності власного виробництва.

Чистий прибуток становить $\approx 25,6\%$ від виручки, що вказує на хороший рівень рентабельності діяльності. Досить низький показник продуктивності праці, який може свідчити про недостатню ефективність використання робочого часу або обмежений рівень автоматизації. Дуже високий показник рентабельності, який означає, що кожен вкладений у працівників ресурс окупається в понад 11 разів. Це свідчить про ефективну роботу персоналу та високу маржинальність діяльності.

В умовах зростаючої конкуренції та швидкого технологічного прогресу ретельна оцінка потенціалу продукту є ключовим етапом у розробці стратегії виходу на ринок.

Основним ринком для подальшого аналізу визначено сектор експрес-доставки. Цей сегмент орієнтований на швидке транспортування вантажів із чіткими часовими обмеженнями.

В даному дослідженні не розглядається ринок кінцевих споживачів (B2C), оскільки існують суттєві законодавчі та технологічні обмеження, що ускладнюють повноцінний вихід у цей сегмент та знижують конкурентоспроможність порівняно з традиційними методами доставки.

Хоча доставка безпілотниками є дорожчою порівняно з іншими транспортними засобами, вона дає можливість швидко вирішувати критично важливі завдання промислових клієнтів, що робить її перспективним рішенням у B2B-секторі.

Основні завдання експрес-доставки у промисловому секторі:

- швидке транспортування документації;
- оперативна доставка деталей та механізмів для безперебійної роботи виробництва;
- перевезення органів, крові та життєво важливих медичних матеріалів

Сфера застосування експрес-доставки є широкою та охоплює як промислові підприємства, так і державні установи.

Зважаючи на високу потребу в швидкій логістиці, ця послуга стає все більш затребуваною, особливо в медицині (наприклад, компанія Lufthansa спеціалізується на терміновій доставці органів для трансплантації) та в ситуаціях надзвичайного характеру, де оперативність доставки є критично важливим фактором.

Таким чином, наш ринок формується на стикові двох ключових сегментів – експрес-доставки та транспортних рішень для надзвичайних ситуацій. Найточніше його можна визначити як ринок експрес-логістики для вирішення невідкладних завдань у критичних умовах.

Об'єктом аналізу на цьому ринку є безпілотний літальний апарат (БПЛА) для екстреного реагування, який може бути використаний або має потенціал для застосування у ліквідації критичних ситуацій.

Основна проблема, яку вирішує цей продукт – оперативне транспортування вантажів у надзвичайних умовах. Безпілотник розроблений як засіб швидкого реагування, що використовує повітряний простір для ефективної доставки необхідних матеріалів у кризових ситуаціях.

Високий рівень автономності є вагомою перевагою товару, оскільки з розвитком технологій безпілотні літальні апарати мають демонструвати все більшу незалежність від людського управління. Можливість виконувати завдання без безпосереднього втручання оператора, дотримуючись заданих параметрів роботи, значно підвищує ефективність використання часу та оптимізує операційні процеси для споживача.

Безпілотник компанії є універсальним рішенням, здатним виконувати різноманітні завдання залежно від конкретних потреб. Оцінка його ефективності на четвертому рівні повинна базуватися на аналізі специфічних умов використання та запитів споживачів у кожній ситуації. Врахування ціннісного підходу особливо важливе на етапі, коли ринок ще не повністю усвідомлює всі можливості технології, оскільки це стає ключовим фактором конкурентної переваги нового продукту. Для визначення реальної цінності товару необхідно

проаналізувати основні сценарії застосування в умовах надзвичайних ситуацій та надати їх детальний опис.

Використання дронів для екстреної медичної допомоги значно скорочує час очікування пацієнтів. На відміну від наземного транспорту, який обмежений дорожньою інфраструктурою та може стикатися із заторами, безпілотники здатні оперативно долати відстані, не залежачи від стану шляхів. Це особливо важливо в ситуаціях, де традиційні логістичні рішення малоефективні.

Наприклад, під час повеней, які регулярно трапляються в західних регіонах країни, транспортування життєво необхідних ресурсів стає серйозною проблемою. Використання авіатранспорту ускладнюється потребою у злітно-посадкових смугах, що уповільнює реагування. Дрони, натомість, можуть працювати автономно, що робить їх ефективним рішенням для подібних умов.

На даний момент продукт перебуває на початковому етапі життєвого циклу – стадії розробки. Основним завданням маркетингової стратегії на цьому етапі є формування попиту на базовому ринку. Для цього необхідно активно використовувати різні комунікаційні канали, щоб доносити споживачам інформацію про переваги та унікальні можливості продукту.

Процес розробки безпілотника можна розділити на п'ять основних етапів:

- планування та проєктування;
- укладення контрактів і тендери;
- закупівля необхідних компонентів;
- виготовлення та збирання;
- тестування та аналіз бета-версії.

На даний момент безпілотник Gusik перебуває на стадії складання. Виробничий процес організований у Харкові, а комплектуючі постачаються від міжнародних виробників.

Тенденції розвитку B2B-маркетингу у 2020 році, які відзначають фахівці, формуються під впливом наступних факторів:

- висока чутливість споживачів до ціни;
- скорочення бюджетів на маркетингові активності;

- посилення конкуренції на ринку;
- активний перехід до онлайн-інструментів та мобільних рішень;
- збільшена увага до оцінки ефективності маркетингових кампаній.

У компанії функції маркетингу виконують комерційний директор та генеральний директор, оскільки через обмеженість кадрових ресурсів відділ маркетингу відсутній. Це впливає на відсутність системного збору та обробки маркетингової інформації. Генеральний директор керує всіма маркетинговими дослідженнями, приймає рішення щодо модифікації продукту та здійснює моніторинг як внутрішніх, так і зовнішніх ринкових даних.

Відсутність чіткої цільової ніші для розроблюваного безпілотної ускладнює процес конструювання, оскільки розглядаються різні варіанти його застосування – логістика, сільське господарство та надзвичайні ситуації.

Загалом, маркетингова інформаційна система в компанії є слабо структурованою, що створює ризики прийняття хибних рішень через залежність від суб'єктивного бачення однієї особи та обмеженість ресурсної бази.

Оскільки компанія лише планує вихід на ринок, цінова політика буде сформована після завершення конструкторських робіт. Основні орієнтири будуть взяті з ринку діагностики надлегких літальних апаратів, де компанія вже має досвід роботи.

Основні цілі цінової політики ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»:

- максимальне охоплення ринку;
- досягнення необхідного рівня прибутковості;
- встановлення цін з урахуванням платоспроможності клієнтів, стратегії позиціонування та ринкової ситуації;
- оптимізація витрат та зниження собівартості завдяки ефекту масштабу.
- стратегії ціноутворення компанії:
- стратегія «ціна-якість» – встановлення вартості продукції залежно від її характеристик та конкурентних переваг;
- єдина ціна – застосування однакової цінової політики для внутрішнього та зовнішнього ринків.

Ціноутворення базуватиметься на аналізі беззбитковості та досягненні цільового прибутку. Такий підхід дозволить забезпечити фінансову стабільність компанії та створити резерви для подальшого розвитку. Цей метод часто використовується при виході на новий ринок або в процесі диверсифікації бізнесу.

Компанія планує побудову збутової системи на основі каналів нульового рівня. Такий підхід дозволяє безпосередньо контактувати зі споживачами, що сприяє кращому розумінню їхніх потреб та можливості встановлення оптимальної ціни.

Основний акцент робитиметься на персональних продажах підприємствам-споживачам. Це виправдано, враховуючи специфіку товару та складність процесу ухвалення рішення про покупку.

Переваги такого підходу:

- відсутність залежності від посередників;
- вища рентабельність завдяки усуненню додаткових націнок;
- гнучкість у реагуванні на зміну споживчих запитів;
- можливість швидкої модифікації товару відповідно до потреб клієнтів.

Ця стратегія забезпечить більш ефективну взаємодію з ринком та допоможе компанії швидко адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях.

На низькоконкурентному промисловому ринку з високими бар'єрами для входу традиційні рекламні кампанії мають мінімальний вплив. У таких умовах ключову роль відіграють комплексні PR-стратегії, які орієнтовані не лише на цільову аудиторію, а й на потенційних інвесторів.

Основними джерелами залучення інвестицій є кредитування або зовнішні інвестиційні внески. Альтернативним варіантом може бути отримання грантів чи державне фінансування, оскільки уряд активно підтримує авіаційні інновації. Висока соціальна значущість бізнесу відкриває додаткові можливості для отримання державних субсидій.

Аналіз маркетингових комунікацій підприємства свідчить про використання "латентного" підходу, коли комунікаційні стратегії будуються

інтуїтивно. Попри те, що промисловий ринок менш орієнтований на онлайн-інструменти порівняно з B2C, відсутність компанії в цифровому просторі зменшує рівень соціальної взаємодії. Це важливо, оскільки громадська думка та суспільний резонанс можуть впливати на державну підтримку.

Узагальнені результати аналізу внутрішнього середовища наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Сильні та слабкі сторони ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

Фактор	Сильна сторона	Слабка сторона
1	2	3
Різноманітні мотиваційні фактори для персоналу	+	
Високий рівень кваліфікації співробітників	+	
Недостатнє фінансування		—
Нечітка стратегія комунікаційної політики		—
Визначеність у ціноутворенні	+	
Низький рівень інформаційного забезпечення		—
Власне програмне забезпечення	+	
Висока споживча цінність товару	+	
Відсутність систематизованого збору маркетингової інформації		—
Брак досвіду роботи на основному ринку		—
Досвід діяльності на суміжних ринках	+	
Широкий спектр функціональних можливостей товару	+	

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

В результаті внутрішнього аналізу були визначені ключові сильні та слабкі сторони компанії «ВІТА-ВОЛЬТ». Для підприємства, яке планує вихід на ринок з інноваційним продуктом, вирішальним фактором є наявність достатніх ресурсів. Команда має високий рівень кваліфікації та мотивації, проте компанія стикається з нестачею фінансових коштів. Оскільки розробка та проектування безпілотних літальних апаратів вимагає значних інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, це є одним із головних викликів. Водночас

підприємство має досвід роботи з технологіями, на яких базується його продукт, що є важливою перевагою.

2.3. Оцінювання рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» для підвищення рівня економічної безпеки

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, а також використання науково обґрунтованих методичних підходів. Основними поняттями при цьому виступають фактори (як рушійні сили змін) та критерії (як орієнтири оцінки).

Існуючі методики аналізу конкурентоспроможності умовно поділяються на якісні та кількісні. Перші базуються на експертних оцінках і стратегічному аналізі (наприклад, SWOT, матриця BCG, McKinsey), але мають обмежену об'єктивність через відсутність точних розрахунків. Другі (ранги, бали, ринкова частка, індексні методи) дозволяють отримати числові оцінки, проте часто не враховують динаміку змін, вагу показників і якісні аспекти.

Незважаючи на різноманіття підходів, універсальна методика оцінки конкурентоспроможності на сьогодні відсутня. Більшість існуючих підходів мають недоліки:

- відсутність комплексного охоплення всіх сфер діяльності підприємства;
- недостатня увага до динамічності оцінки;
- надмірна абстрактність моделей;
- домінування суб'єктивних експертних суджень;
- орієнтація на минулі дані без прогнозової складової.

Також виділено альтернативні підходи, серед яких:

- портфельний аналіз (оцінка ефективності напрямів діяльності);
- бенчмаркінг (порівняння з кращими практиками конкурентів);

- функціонально-вартісний аналіз (співвідношення функцій і витрат на їх реалізацію).

Для підвищення точності оцінки та ефективності управлінських рішень пропонується дотримуватись таких принципів оцінки: комплексність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність.

Таким чином, для практичного використання методик оцінки конкурентоспроможності важливо:

Поєднувати кількісні й якісні підходи.

- забезпечити актуальність та достовірність інформації.
- враховувати специфіку галузі та підприємства.

Орієнтуватись не лише на поточні показники, а й на стратегічний потенціал і адаптаційні можливості підприємства.

Для оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» запропоновано застосувати комплекс критеріїв, які відображають основні напрями діяльності підприємства:

- конкурентоспроможність персоналу – оцінюється через продуктивність праці;
- ліквідність і платоспроможність – за коефіцієнтом загальної ліквідності;
- ефективність використання активів – на основі оборотності сукупних активів;
- ділова активність – за коефіцієнтом оборотності оборотних коштів;
- фінансова стійкість – через коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу);
- конкурентоспроможність продукції – визначається за рівнем рентабельності продукції (що частково знижує вплив цінових викривлень);
- ефективність маркетингу – за показником рентабельності продажів.

З огляду на те, що ці критерії здебільшого характеризують внутрішню складову конкурентоспроможності, важливо врахувати й ринкову позицію

підприємства, тобто його частку на внутрішньому та міжнародному ринку сільськогосподарської техніки.

ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТі» активно працює як на українському, так і на зовнішньому ринках, при цьому значну частину продукції експортує. Тому при обчисленні інтегрального показника конкурентоспроможності доцільно враховувати динаміку ринкової частки, з опорою на:

- офіційні дані підприємства;
- статистику Державної служби статистики України;
- науково-аналітичні джерела.

Усі показники, що лягли в основу розрахунку інтегрального рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ», наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок інтегрального рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ»

№	Показник	Формула	Розрахунок	Значення
1	Продуктивність праці, грн/чол.	Виручка / Кількість працівників	39 452,70 / 3	13 150,90
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	10799,50 / 5449,40	1,98
3	Оборотність сукупних активів	Виручка / Загальні активи	39 452,70 / 11219,70	3,52
4	Оборотність оборотних активів	Виручка / Оборотні активи	39 452,70 / 10799,50	3,65
5	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Баланс	5 770,30 / 11219,70	0,514
6	Рентабельність продукції, %	(Прибуток / Собівартість) * 100	5 770,20 / 30472,80 * 100	18,93%
7	Рентабельність продажів, %	(Прибуток / Виручка) * 100	5 770,20 / 39452,70 * 100	14,63%

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Отже, продуктивність праці свідчить про ефективність використання трудових ресурсів. Ліквідність >1 означає достатній рівень платоспроможності.

Оборотність активів показує, як швидко підприємство генерує виручку з наявних ресурсів. Автономія в 51,4% – стабільна частка власного капіталу у структурі джерел фінансування. Рентабельність продукції і продажів свідчать про ефективність виробництва й реалізації.

Щоб розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ», скористаємося методом нормалізації показників (мін–макс) та розрахуємо середнє арифметичне нормованих значень. Оскільки ми не маємо бенчмарку (еталонного підприємства), для простоти припустимо, що максимальні значення серед подібних підприємств такі:

Продемонструємо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» із використанням індексів динаміки (0,5 – мінімум, 0,75 – середнє, 1 – максимум) та коефіцієнтів вагомості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунок конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ»

№	Показник	Розрахунок	Індекс конкурентоспроможності
1	Продуктивність праці	13150,90 / 20000	0,6575
2	Ліквідність	1,98 / 3,00	0,66
3	Оборотність сукупних активів	3,52 / 5,00	0,704
4	Оборотність оборотних активів	3,65 / 6,00	0,6083
5	Коефіцієнт автономії	0,514 / 0,80	0,6425
6	Рентабельність продукції	18,93 / 30,00	0,631
7	Рентабельність продажів	14,63 / 25,00	0,5852

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності взявши за основу середнє арифметичне нормалізованих значень.

$$0,6575 + 0,66 + 0,704 + 0,6083 + 0,6425 + 0,631 + 0,5852 = 0,6412$$

Отже, інтегральний рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» становить 0,6412 (або 64,1%). Це свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності порівняно з умовним еталоном. Підприємство демонструє стабільні фінансові та операційні результати, проте має потенціал для покращення, особливо в частині рентабельності та обіговості активів. Втім отримані результати можна розглянути за допомогою матриці (рис. 2.2).

	Висока конкурентоспроможність	Низька конкурентоспроможність
Висока ринкова частка	Лідери ринку	Тимчасові лідери
Низька ринкова частка	◆ Нішеві гравці / Перспективні (<i>позиція ТОВ</i> <i>«ВІТА-ВОЛЬТ»</i>)	Слабкі гравці

Рис. 2.2. Матриця позиціонування (умовна) ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» за рівнем конкурентоспроможності

Джерело: сформовано на основі даних підприємства

ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» демонструє хороші внутрішні результати, що свідчить про потенціал росту. Наступний крок — зміцнення ринкових позицій, активніша маркетингова і збутова політика для розширення частки ринку.

2.4. Вдосконалення підходів до оцінки конкурентоспроможності для підвищення економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах ведення бізнесу особливої важливості набуває пошук ефективних підходів до підвищення рівня конкурентоспроможності українських підприємств. Поточна економічна ситуація в Україні характеризується нестачею внутрішніх фінансових ресурсів у суб'єктів господарювання, неефективною структурою капіталу та нераціональним фінансуванням їхньої діяльності. Ці

чинники негативно впливають на прибутковість підприємств, що в окремих випадках призводить до збитковості та загрожує банкрутством.

У зв'язку з цим зростає потреба в удосконаленні фінансового контролю, впровадженні системного моніторингу фінансового оздоровлення та адаптації підприємств до динамічних ринкових умов. Важливим стає створення передумов для самофінансування, стимулювання розширеного відтворення та підвищення фінансової ефективності. Одним із ключових завдань у цьому контексті є розробка дієвої системи індикаторів, які б дозволили визначити рівень конкурентоспроможності підприємства, виявити та усунути фінансові ризики, а також активізувати внутрішні резерви для посилення конкурентних позицій.

З огляду на зазначене, одним із стратегічно важливих напрямів розвитку механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» є модернізація методичних підходів до її оцінювання, що стане основою для прийняття ефективних управлінських рішень і забезпечення економічної безпеки підприємства.

У кваліфікаційній роботі для оцінки інтегрального рівня конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» було використано методичний підхід, запропонований Р. І. Жовновачем [10а], який було модернізовано відповідно до завдань дослідження. Удосконалення полягало у ретельному доборі часткових показників, запровадженні процедури їх нормалізації шляхом присвоєння індексів відповідно до динаміки змін (зростання або зниження), а також у використанні вагових коефіцієнтів для кожної групи показників.

Отримані інтегральні значення дозволяють комплексно оцінити динамічну конкурентоспроможність підприємства. Порівняно з методикою, застосованою у другому розділі роботи, удосконалений підхід охоплює ширший спектр показників, що забезпечує більш повне та об'єктивне відображення ключових складових і факторів, які формують конкурентоспроможність ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ».

У процесі формування та реалізації механізму забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» головну увагу слід зосередити на

внутрішніх чинниках, на які підприємство може здійснювати безпосередній вплив. Водночас, вплив на зовнішні чинники є обмеженим, тому для цілей дослідження доцільно використовувати класифікацію факторів конкурентоспроможності за критерієм місця їх виникнення.

Інтенсивність прояву внутрішніх факторів прямо залежить від особливостей діяльності самого підприємства, рівня розвитку його ресурсного потенціалу, ефективності стратегічного управління, а також організації загальної системи менеджменту. Вони формують внутрішнє середовище підприємства й визначають його здатність ефективно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Ця група факторів має вирішальне значення для забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства, оскільки може бути керовано та змінювано завдяки внутрішнім управлінським рішенням. Варто також зазначити, що ці чинники часто мають галузеву специфіку, слугуючи орієнтирами для всіх підприємств певного сектору економіки.

Зовнішні фактори виникають незалежно від діяльності самого підприємства та формуються під впливом загального стану навколишнього середовища. Їх поява та інтенсивність не контролюються суб'єктом господарювання, адже ці фактори є результатом дії різнорівневих систем і мають складну структуру за джерелами походження. З огляду на це, їх доцільно поділити щонайменше на три основні групи:

- галузеві чинники — включають особливості внутрішньогалузевого регулювання, характер і рівень конкуренції в межах галузі, а також поточний стан попиту на сільськогосподарську техніку;
- макроекономічні фактори — охоплюють загальний економічний стан у країні, зміну платоспроможного попиту, інструменти державного регулювання, а також рівень розвитку ринкової інфраструктури;
- фактори глобального рівня — відображають вплив світової економіки, зокрема динаміку світових ринків, міжнародний поділ праці, валютні коливання та міжнародні торговельні угоди.

Ці зовнішні детермінанти становлять суттєві виклики для підприємства, оскільки не підлягають безпосередньому управлінському впливу, проте мають вагоме значення для його стратегічного позиціонування та довгострокової стійкості.

У таблиці 2.6 приклад класифікації факторів конкурентоспроможності підприємства ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» у вигляді таблиці, розробленої за основними ознаками:

Таблиця 2.6

Класифікація факторів конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ»

№ п/п	Ознака класифікації	Групи факторів	Приклади для ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ»
	За джерелом виникнення	◆ внутрішні ◆ зовнішні	- рівень продуктивності праці, фінансова стійкість - стан ринку техніки, валютні коливання
	За характером впливу	◆ позитивні (сприяють розвитку) ◆ негативні (перешкоджають розвитку)	- експортний потенціал, рентабельність - нестабільність попиту, конкуренція з імпортом
	За сферою походження	◆ виробничі ◆ маркетингові ◆ фінансові ◆ управлінські ◆ інноваційні	- ефективність обладнання - стратегія просування - прибутковість - стиль керування
	За рівнем впливу	◆ стратегічні ◆ тактичні	- вихід на нові ринки - поточні продажі продукції
	За тривалістю дії	◆ короткострокові ◆ довгострокові	- тимчасові акційні знижки - довготривалі інвестиції в бренд та інновації
	За галузевою специфікою	◆ загальноекономічні ◆ галузеві	- податкова політика - попит на сільськогосподарську техніку
	За рівнем керованості	◆ керовані (контрольовані) ◆ некеровані (неконтрольовані)	- рівень якості продукції, витрати - міжнародні договори, валютні ризики

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Ця таблиця дозволяє систематизувати всі ключові чинники, що впливають на конкурентоспроможність ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ», з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та викликів зовнішнього середовища.

Отже, ТОВ «ВІТА ВОЛЬТ» варто зосередити увагу на внутрішніх чинниках конкурентоспроможності, які перебувають у межах його прямого впливу. Водночас, для ефективного формування механізму забезпечення конкурентоспроможності, підприємству слід також належним чином ідентифікувати зовнішні чинники, що впливають на його діяльність, та визначити адекватні стратегії реагування на їхній вплив — зокрема, обрати попереджальний, вичікувальний або оборонний підхід.

Варто зауважити, що рівень конкурентоспроможності підприємств може суттєво варіюватися на внутрішньому та міжнародному ринках. Тому підходи до її оцінювання повинні враховувати ці ринкові відмінності.

Конкурентні переваги, здобуті на неінтегрованих ринках, зазнають значних трансформацій під впливом глобалізаційних процесів. Це зумовлює необхідність перегляду принципів систематизації та методів оцінювання чинників конкурентоспроможності підприємств. Такий вплив глобалізації проявляється у зміні попиту, розбіжностях між внутрішніми та світовими цінами, а також у варіативності державного регулювання рівня конкурентоспроможності.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було проведено комплексне дослідження організаційно-економічного стану ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» та здійснено оцінку його конкурентоспроможності з метою посилення економічної безпеки.

Проаналізовано внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, виявлено ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що формуються під впливом ринкових умов. Зокрема, виявлено, що підприємство

має стабільні фінансові показники, проте стикається з викликами, пов'язаними із зростаючою конкуренцією та залежністю від зовнішніх постачальників.

На основі оцінювання рівня конкурентоспроможності встановлено, що ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» має певні конкурентні переваги, зокрема у сфері якості продукції та гнучкості в управлінні, однак потребує удосконалення стратегій позиціонування на ринку та механізмів управління ризиками.

У результаті розроблено пропозиції щодо вдосконалення підходів до оцінювання конкурентоспроможності, які спрямовані на посилення економічної безпеки підприємства. Це, зокрема, включає впровадження системного моніторингу ринкових змін, активне використання SWOT-аналізу та підвищення ролі внутрішнього аудиту в управлінні конкурентними ризиками.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ», але й зміцнити його економічну безпеку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність є однією з ключових категорій ринкової економіки, яка відображає здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Відповідно до концепції ресурсних переваг, конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства впливати на ринок з метою збереження вже набутих і формування нових стійких конкурентних переваг у ключових напрямках своєї діяльності. Це досягається шляхом більш ефективного, порівняно з конкурентами, використання наявних ресурсів і компетенцій, а також створення нових їх комбінацій, що дозволяє виробляти продукцію з високою інноваційною споживчою цінністю.

Механізм управління конкурентоспроможністю — це складна багатогранна система, яка виконує роль рушійної сили управлінського процесу, забезпечуючи ефективний вплив на чинники, що визначають результати діяльності підприємства.

Структура безпекового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства складається з трьох основних компонентів:

- підсистеми забезпечення, яка охоплює нормативно-правову, методичну, ресурсну й наукову базу для реалізації заходів з підвищення конкурентоспроможності;
- функціональної підсистеми, що реалізує управлінські функції та застосовує як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи управління;
- цільової підсистеми, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей і забезпечення високих економічних результатів за рахунок посилення конкурентних позицій підприємства.

Запропонований механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, сформований на основі аналізу наукових джерел, слід розглядати як цілісну систему, що базується на певних принципах, функціях і методах управління. Він враховує вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників,

об'єднує ключові елементи формування конкурентоспроможності, організаційно-економічні заходи щодо її підтримки, оцінки та підвищення, а також сприяє адаптації підприємства до актуальних економічних реалій.

Інструментарій для діагностики повинен поєднувати кількісні аналітичні методики оцінювання конкурентоспроможності з матричними підходами. Методи, які відображають ринкові позиції та ефективність управління, доцільно комбінувати з тактичними інструментами, орієнтованими на аналіз фінансово-економічних показників. Поряд з методами, заснованими на аналізі порівняльних переваг, слід використовувати підходи, що базуються на теорії мультиплікатора та оцінці стратегічного потенціалу підприємства.

Під час визначення стратегічного положення підприємства та обрання оптимальних варіантів розвитку, матричні методи доцільно доповнити тими, що дозволяють комплексно оцінити фінансово-економічну діяльність та виробничий потенціал підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності.

На основі проведеного оцінювання рівня конкурентоспроможності було визначено, що ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ» володіє низкою конкурентних переваг, зокрема високою якістю продукції та гнучкістю в управлінських процесах. Водночас, підприємству необхідно удосконалити ринкові стратегії позиціонування та механізми управління ризиками.

Застосування різноманітних методичних підходів до аналізу конкурентоспроможності, а також моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, дозволило обґрунтувати комплекс основних напрямів зміцнення економічної безпеки ТОВ «ВІТА-ВОЛЬТ». Ці напрями повинні реалізовуватись у межах розвитку механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства та охоплюють:

- підвищення ефективності управління персоналом і системи мотивації;
- стимулювання інноваційної діяльності та активне впровадження новітніх і енергозберігаючих технологій;
- посилення інвестиційної активності;

- зростання ділової активності та покращення управління оборотним капіталом;
- зміцнення фінансової стабільності;
- диверсифікацію джерел фінансування з метою оптимізації їх структури;
- розвиток стратегічного маркетингу для розширення позицій на міжнародному ринку й кращого задоволення потреб внутрішніх споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безнощенко Н. О. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в сучасних умовах господарювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2015. 205 с. – 1а
2. Благодир Л. М. Марчук А. О., Ладика О. О. Поняття конкурентоспроможності підприємства на сучасному етапі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Дніпро, 2020. Вип. 2. С. 127–132.
3. Гринчук Ю. С., Мартин О. М., Живко О. В., Башмаков М. С. Адаптаційні підходи в безпековому менеджменті конкурентоспроможності інноваційно орієнтованих підприємств сфері послуг в умовах нестабільного бізнес-середовища та розвитку лідерських компетентностей. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 6. С. 50–58. – 2а
4. Гринчуцький В. І. Вплив бенчмаркінгу на конкурентоспроможність підприємства. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2011. № 3. С. 114–119. – 9а
5. Жовновач Р. І. Інтегральне оцінювання рівня фінансової конкурентоспроможності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. Кіровоград, 2013. Вип. 24. С. 226–231 – 10а
6. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. Львів, 2021. № 1. С. 111–118. – 12а
7. Космина О. М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Економічні науки*. Мелітополь, 2013. № 1 (2). С. 125–131.
8. Кривицька О. Р. Економіка підприємства : навч. посіб. Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. 296 с.
9. Крючкова Ж. В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств. *Агросвіт*. Київ, 2020. № 7. С. 44–50.

10. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с.
11. Мануйлович Ю. М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2015. 228 с. – 23а
12. Мармуль Л. О., Леваєва Л. Ю., Посполіт В. В. Формування конкурентоспроможності аграрних підприємств на засадах фінансово-економічної стійкості та безпеки. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 33–39. – 3а
13. Мілевський С. В., Мілов О. В. Моделі аналізу та управління конкурентоспроможністю промислових підприємств : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 156 с. – 25а
14. Мілько І. В., Швець К. М., Катрич Д. О. Концептуальні підходи до управління технологічною конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка та держава*. Київ, 2015. № 2. С. 118–121. – 22а
15. Олійник В. В. Економічна сутність конкурентоспроможності і рівні її визначення. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка*. Дніпропетровськ, 2013. Т. 21, Вип. 7 (3). С. 192–198.
16. Панченко М. О., Бровкова О. Г. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. Херсон, 2015. № 5 (2). С. 51–53.
17. Піддубна Л. І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання економікою : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2007. 368 с. – 34а
18. Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів, 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

19. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2015. № 4. С. 80–86.
20. Салівончик О. М. Конкурентоспроможність підприємства: основні шляхи підвищення. *Молодий вчений*. Херсон, 2014. № 10 (13). С. 6–8.
21. Сергеева О. Р. Конкурентоспроможність українських підприємств в сучасних умовах глобалізації. *Економіка та держава*. Київ, 2014. № 8. С. 69–71.
22. Смірнова А. С., Васюткіна Н. В. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 53–59.
23. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства: змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ, 2015. № 36. С. 126–137.
24. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Актуальні шляхи та фактори підвищення конкурентоспроможності вітчизняного підприємства. *Економічний форум*. Луцьк, 2021. № 2. С. 223–231.
25. Стащук О. Інтегральне оцінювання рівня фінансової конкурентоспроможності підприємства: теоретичний та практичний аспекти. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк, 2020. № 3. С. 98–103.
26. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 376 с.
27. Татарченко О. М. Результати параметричної оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. Сєвєродонецьк, 2020. № 6. С. 144–153.
28. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко та ін. Київ : КНЕУ, 2006. 527 с. – 48а

29. Федорова Т. В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств хлібопекарської галузі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2015. 203 с. – 45а

30. Филюк Г. М. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Київ, 2013. № 151. С. 5–8.

31. Хоменко І., Садчикова І., Колоток М. Контролінг як інструмент підтримки достатнього рівня економічної безпеки та конкурентоспроможності промислового підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2. С. 25–36.

32. Черкас В. В. Основи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства та методи її забезпечення. *Причорноморські економічні студії*. Одеса, 2020. Вип. 9 (2). С. 71–74.

33. Чорна Н. Ю. Поняття і сутність конкурентоспроможності і конкурентних переваг підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2021. № 1. С. 190–193.

34. Шапуров О. О. Аналіз сучасних тенденцій: інноваційно-інвестиційний розвиток та конкурентоспроможність на світовому ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород, 2021. Вип. 11. С. 168–173.

35. Яременко О. Ф. Конкурентоспроможність підприємства як необхідна умова стійкості розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2015. № 4, Т. 2. С. 43–46.

36. Ярош-Дмитренко Л. О. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності як фактор розвитку промислового підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. Київ, 2021. № 4 (193). С. 50–57.

37. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2013. Вип. 4 (51). С. 183–188.
38. Altomonte C., Békés G. Measuring competitiveness in Europe: resource allocation, granularity and trade. Bruegel Blueprint Series. Vol. XIV, 2020. 136 p.
39. Ducker M., Payne J. Information communication technology as a catalyst to enterprise competitiveness : Research report. USAID/EGAT/EG, 2010. 37 p.
40. Liučvaitienė A., Peleckis K., Slavinskaitė N., Limba T. Theoretical Models of Business Competitiveness: Formation and Evaluation. *Strategic Management Quarterly*. New London, 2013. Vol. 1, No. 1. pp. 31–44.
41. Siudek T., Zawojńska A. Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Acta Sci. Pol. Oeconomia*. Warsaw, 2014. No. 13 (1). pp. 91–108.
42. Szałucka M. Does Location Really Matter? The Influence of the FDI Location on Enterprise Competitiveness: The Evidence from Polish Enterprises. *Managing Global Transitions*. Koper, 2015. Vol. 13, No. 2. pp. 125–149 - 65a

ДОДАТКИ