

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

ЩАДИЛО МАКСИМ ІГОРОВИЧ

УДК 658.5:65.012.8

ДИСЕРТАЦІЯ

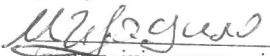
БЕЗПЕКОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня  
доктора філософії

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

  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача) М.І. Щадило

Науковий керівник:  
Корчинський Іван Осипович,  
доктор економічних наук, доцент

Львів – 2023

## АНОТАЦІЯ

*Щадило М.І.* Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. – Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, Львів, 2023.

Дисертаційна робота присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробленні методичних підходів для формування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі «Теоретичні та методичні засади безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства» розроблено теоретичний базис предметної площини дослідження безпекового механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, що, на відміну від існуючих, базується на семантичному уточненні змістового навантаження таких базових понять як «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», які в сукупності створюють комплексну характеристику діяльності підприємства, що забезпечує необхідну основу для провадження безпекової діяльності.

На основні послідовного аналізу й представленої сутнісної моделі конкурентоспроможності, запропоновано розуміти під даним поняттям такий рівень функціональної та структурної організації підприємства, при якому можна говорити про можливість забезпечити процес виробництва та реалізації продукції та послуг на рівні, достатній для задоволення попиту та забезпечення високих ринкових позицій у відношенні до конкуруючих товаровиробників.

Обґрунтовано сутність поняття «безпековий механізм» через встановлення взаємозв'язку між поняттями «механізм», «безпека», «безпека підприємства» і «безпекова діяльність», що, отримано на підставі

морфологічного декомпозиційного аналізу ключових понять теоретичного базису дослідження та дає можливість формувати умови для утворення стратегічних конкурентних переваг підприємства завдяки активності суб'єктів безпеки. Сформовані методичні засади дозволили узагальнити теоретичні підходи і під безпековим механізмом підприємства розуміти сукупність елементів та складових цілісної системи досягнення безпечних умов розвитку на ринку й ефективної реалізації власні конкурентні переваги.

Результати дослідження особливостей підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства із обґрунтуванням доцільності формування безпекового механізму засвідчили, що на сьогоднішній день, існують різні підходи до розуміння даного процесу, завдяки виділенню основних переваг й недоліків в методах проведення оцінювання. Визначено, що під рівнем конкурентоспроможності підприємства слід розуміти такий стан, при якому якість конкурентних переваг на ринку дозволяє демонструвати високий, середній або низький рівень конкуренції. Доведено, що ключовим аспектом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням безпекового механізму повинен стати дієвий методичний підхід, який повинен враховувати сучасні умови розвитку, що уможливило формування відповідної теоретичної моделі.

У другому розділі «Аналітичне підґрунтя формування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства» охарактеризовано основні аспекти діяльності промислових підприємств, які становили основу проведеного дослідження. За період п'яти років завдяки проведеному аналізу, були виявлені основні проблеми та ідентифіковані недоліки в розвитку промислових підприємств України. Встановлено факт наявності проблем в промисловому секторі економіки України і недостатню ефективність заходів для формування дієвої безпекової політики вітчизняними промисловими підприємствами, а також встановлено факт наявності низького пріоритету при управлінні підприємствами застосування безпекового механізму для розвитку. В результаті формування діаграми проблемних сполучень,

обґрунтовано, що здійснювати заходи безпекової діяльності та реалізовувати безпековий механізм можливо лише при ефективному реагуванні на нові виклики, ризики та загрози середовища функціонування промислових підприємств.

Розроблено методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, що, на відміну від існуючих, базується на використанні наявного аналітичного інструментарію, який синтезує в собі комплекс параметрів діяльності підприємства та створює можливість розроблення й виконання ефективних управлінських рішень у процесі застосування безпекового механізму. За основу методичного підходу взято сформовану модель оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, яка за допомогою експертного методу та розрахунку інтегрального показника сприяє побудові інформаційного підґрунтя реалізації безпекового механізму.

Обґрунтовано методичне забезпечення аналізування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, яке відрізняється застосуванням методу функціонального моделювання IDEF0, що формує основу для коригування активності суб'єктів безпеки щодо ліквідації внутрішніх і зовнішніх загроз та посилення конкурентних позицій підприємства в умовах неконтрольованої динаміки конкурентного середовища.

У третьому розділі «Підходи до удосконалення безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства» обґрунтовано визначальну роль ресурсів в процесі формування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності. Розроблено науковий підхід до оцінювання ресурсного забезпечення реалізації безпекового механізму, який ґрунтується на результатах комплексного інтегрального оцінювання трьох основних складових забезпечення (кадрове, організаційне та фінансове) у відповідності до визначених рівнів достатності (низький, середній, високий), що уможливорює для суб'єктів безпеки генерування конструктивних

рішень відповідно до обраного вектору підвищення конкурентоспроможності підприємства. В результаті проведених обчислень визначено раціонально-оптимальний тип ресурсного забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Розроблено безпековий механізм протидії загрозам, що, на відміну від існуючих, базується на визначеній сукупності та ієрархічній впорядкованості впливу ключових зовнішніх і внутрішніх загроз та уможливорює формування інформаційного підґрунтя для вибору оптимального варіанту заходів, реалізація яких дає змогу підтримати необхідний рівень безпеки та уникнути втрати конкурентних переваг.

Запропоновано під стратегією реалізації безпекового механізму підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства розуміти модель чітко послідовних заходів та дій, які спрямовані на протидію зовнішнім і внутрішнім загрозам та сприяють досягненню максимального результату щодо зміцнення позицій соціально-економічної системи в конкурентному середовищі функціонування.

Обґрунтовано теоретико-прикладні засади розроблення і вибору стратегії реалізації безпекового механізму, особливістю якого є поєднання теоретичних засад створення стратегії із практичними аспектами здійснення безпекової діяльності в умовах функціонування українських промислових підприємств, що уможливило створення матриці, застосування якої формує в суб'єктів безпеки формує цілісне уявлення про умови досягнення цілей для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності.

**Ключові слова:** економічна безпека, безпековий механізм, управління підприємствами, промислове підприємство, конкуренція, конкурентоспроможність, оцінка конкурентоспроможності, модель, стратегія реалізації безпекового механізму.

## ANNOTATION

*Shchadylo M.* Security mechanism to increase the level of competitiveness of enterprise. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis stands for a candidate degree in Economic Sciences, specialty 073 Management. – Lviv State University of Internal Affairs of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2023.

The dissertation work is devoted to solving a scientific problem, which consists of the theoretical justification and development of methodological approaches for the formation of a security mechanism for increasing the level of competitiveness of an enterprise.

In the first section «Theoretical and methodological foundations of the security mechanism for increasing the level of competitiveness of an enterprise», a theoretical basis for the subject plane of the study of the security mechanism for the competitiveness of an enterprise is developed, which, unlike the existing ones, is based on the semantic refinement of the content load of such basic concepts as «competition», «competitive advantages», and «competitiveness», which together create a comprehensive characteristic of the enterprise, providing the necessary basis for the implementation of security activities.

Based on the main sequential analysis and the presented essential model of competitiveness, it is proposed to understand this concept as such a level of functional and structural organization of an enterprise, at which one can talk about the possibility of ensuring the process of production and sale of products and services at a level sufficient to meet demand and ensure high market positions in relation to competing manufacturers.

The essence of the concept of «security mechanism» is substantiated by establishing the relationship between the concepts of «mechanism», «security», «enterprise security» and «safe activity», which is obtained on the basis of a morphological decomposition analysis of the key concepts of the theoretical basis of the study and makes it possible to form conditions for creating strategic competitive

advantages of the enterprise due to the activity of security subjects. The formed methodological foundations made it possible to generalize theoretical approaches and understand the security mechanism as a set of elements and components of an integral system to achieve safe conditions for development in the market and the effective implementation of one's own competitive advantages.

The results of the study of the features of increasing the level of competitiveness of an enterprise with the rationale for the feasibility of forming a security mechanism showed that today there are different approaches to understanding this process, by highlighting the main advantages and disadvantages in the assessment methods. It has been determined that the level of competitiveness of an enterprise should be understood as a state in which the quality of competitive advantages in the market makes it possible to demonstrate a high, medium, or low level of competition. It has been proved that the key aspect of increasing the level of competitiveness of an enterprise with the use of a security mechanism should be an effective methodological approach, which should take into account modern conditions of development, and made it possible to form an appropriate theoretical model.

The second section «Analytical basis for the formation of a security mechanism for increasing the level of competitiveness of an enterprise» describes the main aspects of the activities of industrial enterprises, which formed the basis of the study. Over a period of five years, thanks to the analysis, the main problems were identified and shortcomings in the development of industrial enterprises in Ukraine were identified. The fact that there are problems in the industrial sector of the Ukrainian economy and the lack of effectiveness of measures to form an effective security policy by domestic industrial enterprises is established, as well as the fact that there is a low priority in the management of enterprises of the use of a security mechanism for development. As a result of the formation of a diagram of problem combinations, it is substantiated that it is possible to implement security measures and implement a security mechanism only with an effective response to new

challenges, risks, and threats in the environment for the functioning of industrial enterprises.

A methodical approach has been developed to assess the level of competitiveness of an enterprise, which, unlike the existing ones, is based on the use of existing analytical tools that synthesize a set of parameters of an enterprise's activities and create the possibility of developing and implementing effective management decisions in the process of applying a security mechanism. The basis of the methodological approach is the formed model for assessing the level of competitiveness of an industrial enterprise, which, using the expert method and calculating the integral indicator, contributes to the construction of the information basis for the implementation of the security mechanism.

The methodological support for the analysis of the security mechanism for increasing the level of competitiveness of an industrial enterprise is substantiated, which is distinguished by the use of the IDEF0 functional modeling method, which forms the basis for adjusting the activity of security subjects to eliminate internal and external threats and strengthen the competitive position of an enterprise in the conditions of uncontrolled dynamics of a competitive environment.

In the third section «Approaches to improving the mechanism for increasing the competitiveness of an industrial enterprise», the determining role of resources in the process of forming a security mechanism for increasing the level of competitiveness is substantiated. A scientific approach has been developed to assess the resource support for the implementation of the security mechanism, which is based on the results of a comprehensive integral assessment of the three main components of support (personnel, organizational and financial) in accordance with certain levels of sufficiency (low, medium, high), which allows for the generation of constructive decisions by the chosen vector of increasing the competitiveness of the enterprise. As a result of the calculations, a rational-optimal type of resource support for the process of implementing a security mechanism for increasing the level of competitiveness of an industrial enterprise was determined.



A security mechanism for countering threats has been developed, which, unlike the existing ones, is based on a certain set and hierarchical ordering of the influence of key external and internal threats and allows the formation of an information basis for choosing the best option for measures, the implementation of which allows maintaining the required level of security and avoiding the loss of competitive advantages.

It is proposed to understand the strategy of implementing the mechanism for increasing the competitiveness of an industrial enterprise as a model of clearly consistent measures and actions aimed at counteracting external and internal threats and contributing to the achievement of the maximum result in strengthening the position of the socio-economic system in a competitive operating environment.

Theoretical and applied foundations for the development and selection of a strategy for implementing a security mechanism are substantiated, a feature of which is the combination of the theoretical foundations for creating a strategy with the practical aspects of carrying out activities in the conditions of the functioning of Ukrainian industrial enterprises, which allowed the creation of a matrix, the application of which forms a holistic view of the conditions for achieving security in the subjects of security. goals to ensure the required level of competitiveness.

**Key words:** economic security, security mechanism, enterprise management, industrial enterprise, competition, competitiveness, competitiveness assessment, model, strategy for implementing the security mechanism.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Щадило М.І. Характеристика ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 4 (14). С. 171-175. (0,45 др.арк.)

2. Korchynskiy I.O., Shchadylo M.I. Research of the Main Methods for Assessing the Competitiveness of Enterprises. *Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал*. Львів: ЛьВДУВС, 2022. Т. 5, № 2. С. 54-61 (0,48 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначення основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (0,3 др. арк.))

3. Shchadylo M. Competitiveness analysis of industrial enterprises of Ukraine in the security system. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. Issue 3 (11). PP. 13-20. (0,4 др.арк.).

4. Корчинський І.О., Щадило М.І. Стратегія реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-02> (0,31 др. арк.) (особистий внесок здобувача: характеристика основних засад формування стратегії реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства (0,22 др. арк.))

5. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання в сучасній науці (Серія Економіка)*. № 1 (7). 2023. С. 113-126. (0,41 др.арк.).

6. Алькема В.Г., Щадило М.І. Економічне зростання через підвищення ефективності управління якістю в умовах міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 11-19. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-11-19](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-11-19) (0,46 др.арк.) (особистий внесок здобувача: аналіз основних аспектів

*підвищення ефективності управління якістю в умовах міжнародної конкурентоспроможності підприємства (0,34 др. арк.)*

### **Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

7. Щадило М.І. Історичні аспекти поняття безпеки та її сутнісні характеристики. *Механізм функціонування громадянського суспільства (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 19 листопада 2021 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2021. 612 с. С. 575-576. (0,18 др.арк.).

8. Shchadylo M. Characteristics of Risk Management in The System of Ensuring Economic Security. Public Management and Administration at the Present Stage of State-Building: Abstract Proceedings of International conference FAI-RMASSB-2021 (India, 21-22 October 2021) Vol. 6(ii), 2021. Pp. 130. (0,31 др.арк.).

9. Щадило М.І. Дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність». *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні: Мат. VII Всеукраїн. наук.-практ. конф. (25–27 листоп. 2021 р., м. Львів)*. Львів: Укр. акад. друкарства, 2021. 159 с. С. 155-156. (0,18 др.арк.).

10. Щадило М.І. Ключові аспекти сутності безпекових механізмів в сучасних умовах розвитку. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 24 березня 2022 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 145 с. (0,18 др.арк.).

11. Щадило М.І. Характеристика основних рівнів конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах розвитку. *Економіка, фінанси, облік та право: досвід, тенденції, перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 31 березня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С. 54. (0,25 др.арк.).

12. Щадило М.І. Основні засади формування стратегії реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 18 листопада 2022 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2022. С. 424-426. (0,18 др.арк.).

13. Щадило М.І. Характеристика ресурсного забезпечення безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 23 березня 2023 р.). [Електронний ресурс] Львів: ЛьвДУВС, 2023. С. 156-158. (0, 18 др.арк.).

## ЗМІСТ

ВСТУП	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	22
1.1. Теоретичний базис забезпечення конкурентоспроможності підприємства	22
1.2. Методичні засади формування безпекового механізму підприємства	38
1.3. Теоретичне підґрунтя підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	54
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	71
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	73
2.1. Тенденційний аналіз розвитку промислових підприємств	73
2.2. Застосування методичного підходу щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства в контексті розвитку безпекового механізму	91
2.3. Модель аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	110
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	124
РОЗДІЛ 3. ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ БЕЗПЕКОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	126
3.1. Методичний підхід до ресурсного забезпечення безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства	126

3.2. Розробка безпекового механізму протидії негативному впливу загроз конкурентоспроможності промислового підприємства	139
3.3. Напрями побудови стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства	155
<b>ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3</b>	<b>171</b>
<hr/>	
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>173</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>176</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>196</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Постійна потреба та актуалізація питань безпеки завжди були і залишаються важливими аспектами дослідження процесу підвищення ефективності діяльності та управління підприємствами. Існуючі процеси, виклики, ризики і загрози постійно модифікуються та посилюються. Сьогодні це відчутно як ніколи раніше, оскільки постпандемічне середовище посилене військовим станом внаслідок початку війни 24 лютого 2022 р. Але навіть у таких умовах підприємства України реалізують заходи із втримання власних позицій та рівня конкурентоспроможності. Усе це актуалізує проблему формування ефективних безпекового механізму, за допомогою яких можна належним чином розробити комплексні підходи щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Такі заходи дозволять зміцнити позиції соціально-економічних систем на ринку в умовах агресивного зовнішнього середовища, яке сьогодні є під впливом постпандемічних та воєнних загроз.

Результати дослідження питань щодо забезпечення безпекової діяльності та формування відповідних механізмів висвітлені у широкому спектрі наукових праць таких вчених як: Л. Акімова, Г. Аніловська, О. Ареф'єва, Ю. Білан, С. Білан, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, М. Копитко, І. Корчинський, О. Ляшенко, І. Мігус, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олейніков, І. Оттенко, В. Панченко, В. Пономаренко, В. Прохорова, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, С. Урба, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та ін.

Питання конкурентоспроможності підприємств глибоко вивчені та відображені у публікаціях ряду провідних економістів України, серед яких можна виділити: А. Акмаєв, Д. Барабась, А. Вакуленко, А. Войчак, О. Гудзинський, Т. Гуренко, Л. Довгань, О. Дуброва, Ю. Іванов, Р. Камишніков, І. Кирчата, М. Коваленко, О. Кузьмін, В. Немцов, О. Николюк, Т. Омеляненко,

А. Піддубний, М. Портер, М. Саєнко, С. Судомир, Н. Тарнавська, Н. Трусова, В. Чернега, З. Шершньова та ін.

Відаючи належне науковій і практичній значимості праць провідних вчених у сфері безпекознавства та підвищення конкурентоспроможності, доцільно зазначити, що за результатами сучасних наукових досліджень та практики господарювання українські підприємств так і не засвоїли знання про те, як можна ефективно поєднати аспекти формування безпекового механізму із підвищенням власної конкурентоспроможності. Як висновок – питання розроблення відповідної теоретико-методичної бази щодо формування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства залишається актуальним, що зумовило вибір теми дисертації, її мету та завдання.

*Наукове завдання* дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні і розробці методичних підходів для формування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертацію виконано згідно з планами наукових досліджень Львівського державного університету внутрішніх справ «Економічна безпека соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики» (номер державної реєстрації 0121U112498).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо формування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети сформовані для вирішення такі *завдання*:

- доповнити теоретичний базис предметної площини дослідження безпекового механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- сформулювати теоретико-прикладні засади розроблення і вибору стратегії реалізації безпекового механізму;



– обґрунтувати понятійно-категоріальний апарат використання безпекового механізму;

– сформулювати методичний підхід щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства;

– запропонувати методичне забезпечення аналізування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства;

– обґрунтувати науково-практичний підхід до оцінювання ресурсного забезпечення реалізації безпекового механізму;

– розробити рекомендації щодо реалізації безпекового механізму протидії загрозам.

*Об'єкт дослідження* – процес застосування безпекового механізму для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

*Предмет дослідження* – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення застосування безпекового механізму для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

**Методи дослідження.** В основу методології дисертаційної роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – для дослідження сутнісних характеристик та еволюції базових понять дисертаційної роботи; *аналізу та синтезу* – для визначення характеру змін зовнішнього середовища, що впливають на діяльність промислових підприємств; *непараметричні статистичні* – для характеристики поточного стану та виявлення тенденцій розвитку промислових підприємств; *анкетування та експертного аналізу* – для формування бази показників і визначення їх граничних значень; *системного аналізу і теорії графів* – для формалізації істотних зв'язків між ключовими елементами; *моделювання* – для розроблення відповідних моделей за проблематикою дисертаційного дослідження; *морфологічного аналізу* – для уточнення понятійно-категоріального апарату за проблемою; *графічний* – під час наочного висвітлення теоретичного та методичного матеріалу;

*абстрактно-логічний* – для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, вітчизняна і зарубіжна наукова література, статистичні дані Державної служби статистики України, звітність та первинна документація промислових підприємств, результати анкетування керівників промислових підприємств, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні та розвитку теоретико-методичних положень і розробленні науково-методичних рекомендацій щодо формування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

*удосконалено:*

- сутність поняття «безпековий механізм» через встановлення істотного взаємозв'язку між поняттями «механізм», «безпека», «безпека підприємства» і «безпекова діяльність», що, у порівнянні з відомими, отримано на підставі морфологічного декомпозиційного аналізу ключових понять теоретичного базису дослідження та дає можливість формувати умови для утворення стратегічних конкурентних переваг підприємства завдяки активності суб'єктів безпеки;

- методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, що, на відміну від існуючих, базується на використанні наявного аналітичного інструментарію, який синтезує в собі комплекс параметрів діяльності підприємства та створює можливість розроблення й виконання ефективних управлінських рішень у процесі застосування безпекового механізму;

- методичне забезпечення аналізування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, яке відрізняється застосуванням методу функціонального моделювання IDEF0, що формує основу для коригування активності суб'єктів безпеки стосовно

ліквідації внутрішніх і зовнішніх загроз та посилення конкурентних позицій підприємства в умовах неконтрольованої динаміки конкурентного середовища;

- науково-практичний підхід до оцінювання ресурсного забезпечення реалізації безпекового механізму, який ґрунтується на результатах комплексного інтегрального оцінювання трьох основних складових забезпечення (кадрове, організаційне та фінансове) у відповідності до визначених рівнів достатності (низький, середній, високий), що уможливорює для суб'єктів безпеки генерування конструктивних рішень відповідно до обраного вектору підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- безпековий механізм протидії загрозам, що, на відміну від існуючих, базується на визначеній сукупності та ієрархічній впорядкованості впливу ключових зовнішніх і внутрішніх загроз і формує інформаційне підґрунтя для вибору оптимального варіанту заходів, реалізація яких дає змогу підтримати необхідний рівень безпеки та уникнути втрати конкурентних переваг;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичний базис предметної площини дослідження безпекового механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, що, на відміну від існуючих, базується на семантичному уточненні змістового навантаження таких базових понять як «конкуренція», «конкурентні переваги», «конкурентоспроможність», які в сукупності створюють комплексну характеристику діяльності підприємства, що забезпечує необхідну основу для провадження безпекової діяльності;

- теоретико-прикладні засади розроблення і вибору стратегії реалізації безпекового механізму, особливістю якого є поєднання теоретичних засад створення стратегії із практичними аспектами здійснення безпекової діяльності в умовах українських промислових підприємств, що уможливило створення матриці, застосування якої формує в суб'єктів безпеки цілісне уявлення про умови досягнення цілей стосовно забезпечення потрібного рівня конкурентоспроможності.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо формування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені в дисертаційній роботі, були безпосередньо використані наступними підприємствами: ПАТ «Концерн-Електрон» (довідка про впровадження №4/448 2022 року), ТзДВ Страхова компанія ГАРДІАН (акт про впровадження від 02.08.2023), ТзОВ Веста Енерджі (акт про впровадження № 24.07-1 від 24.07.2023).

Результати наукових розробок застосовуються в освітньому процесі Львівського державного університету внутрішніх справ у процесі вивчення навчальних дисциплін «Безпека організації», «Сучасні концепції управління та економічного розвитку», «Теорія і методологія безпеки соціально-економічних систем», «Управлінсько-безпекове консультування», «Безпековоорієнтоване управління інноваціями» (акт про впровадження № 45 від 26.10.2022)

**Особистий внесок здобувача** полягає у розробленні та обґрунтуванні наукових положень, висновків і рекомендацій щодо формування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Дисертаційна робота є самостійно виконаним дослідженням, у якому викладено нові авторські науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Внесок у роботах, виконаних у співавторстві, відображено у публікації (13) за списком праць.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних та науково-методичних конференціях: Механізм функціонування громадянського суспільства (осінні читання): Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти (м. Львів, 19 листопада 2021 р.); International conference FAI-PMASSB-2021 (India, 21-22 October 2021); VII Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких

структур в Україні: Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Львів, 25–27 листопада 2021 р.); Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 24 березня 2022 р.); Економіка, фінанси, облік та право: досвід, тенденції, перспективи: Міжвузівська науково-практична конференція (м. Полтава, 31 березня 2022 р.); Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти (м. Львів, 18 листопада 2022 р.); Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 13 наукових праць: 5 публікацій – у наукових фахових виданнях України, 1 публікація – у виданні за кордоном, 7 тез доповідей за результатами участі у конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 3,97 др. арк., з яких особисто здобувачеві належить 3,58 др. арк.

**Структура і обсяг роботи.** Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 215 сторінок. Робота містить: 33 таблиці; 38 рисунків, з яких 13 охоплюють 13 повних сторінок; 11 додатки, що розміщені на 21 сторінці; список використаних джерел складається із 192 позицій на 19 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 161 сторінку.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Теоретичний базис забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Сучасний стан ринку, в якому функціонують вітчизняні підприємства, характеризується значним рівнем невизначеності та змінами умов зовнішнього середовища, мінливістю споживацького попиту, постійними змінами з боку законодавчого регламентування, а також існуванням великої кількості ризиків, що пов'язані з підприємницькою діяльністю. Таким чином, для оптимального функціонування, розвитку власних потужностей та виходу на нові ринки збуту, підприємства повинні мати у власній структурі систему постійного аналізу та реагування на актуальні та потенційні зміни зовнішнього, що забезпечить сталий рівень їх конкурентоспроможності. На жаль, велика кількість вітчизняних підприємств не має достатнього рівня конкурентоспроможності, який би дозволив їм безперешкодно функціонувати за сьогоdnішніх умов ведення підприємницької діяльності.

Як показують більшість досліджень, навіть існування конкурентної продукції не дає підприємствам гарантії процвітання, у разі, якщо поряд з цим вони не приділяють уваги важливим складовим конкурентоспроможності - маркетингу та забезпечення власної безпеки [127, с. 31].

На сьогоднішній день питання забезпечення конкурентних переваг підприємства на вітчизняному ринку, а також вихід його на нові ринки збуту, стало як ніколи актуальним. З 2020 року більшість підприємств світу опинились в кризових умовах внаслідок пандемічних заборон та обмежень, які, з одної сторони, перекрили вільний доступ потенційних покупців до товарів та послуг, які виробляє підприємство, а з іншої, створили значні логістичні перешкоди у отриманні сировини для виробництва і наступного

транспортування готової продукції до місць збуту. Незважаючи на то, що переважна більшість пандемічних обмежень відмінені, велика кількість підприємств як в Україні, так і у всьому світі опинилась в кризовому стані. Єдиним виходом з цього стану може стати забезпечення першості на ринку збуту та активне нарощування власних потужностей. З огляду на це, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сьогоднішній день є одним з критичних для їх подальшого виживання, ефективної діяльності та подальшого розвитку.

Для того, щоб найкраще зрозуміти сутність конкурентоспроможності підприємства, важливим є розглянути еволюційні та сутнісні особливості та ключові елементи поняття «конкуренція».

На сьогоднішній день конкуренція виступає важливим елементом економічної теорії. Без даного поняття не може функціонувати жодна ринкова модель в сучасному світовому ринковому середовищі.

Саме явище конкуренції, бере свій початок з формування товарного виробництва. Еволюція явища конкуренції нерозривно пов'язана з розвитком світової економічної системи і поділяється на чотири основні етапи (рис.1.1).

Так, як можна побачити з рис.1.1, весь еволюційний розвиток явища конкуренції прийнято поділяти на чотири етапи. Розглянемо ці етапи більш детально:

1. Етап докапіталістичної конкуренції. Даний етап розпочинається в кінці первісно-общинного устрою світу, в якому переважали бартерні відносини та безкласове суспільство, а також переходу на товарно-ринкові відносини. Основною ознакою конкуренції на цьому етапі – її спорадичність, нерегулярність та мінливість. Важливим поштовхом до подальшого розвитку конкуренції на цьому етапі стало посилення залежності дрібних товаровиробників від стану та коливань ринку. Саме в цей час основними конкурентними перевагами товаровиробників стало використання найманої сили, вдосконалення власного виробництва, що стало основою до виникнення капіталістичної конкуренції.

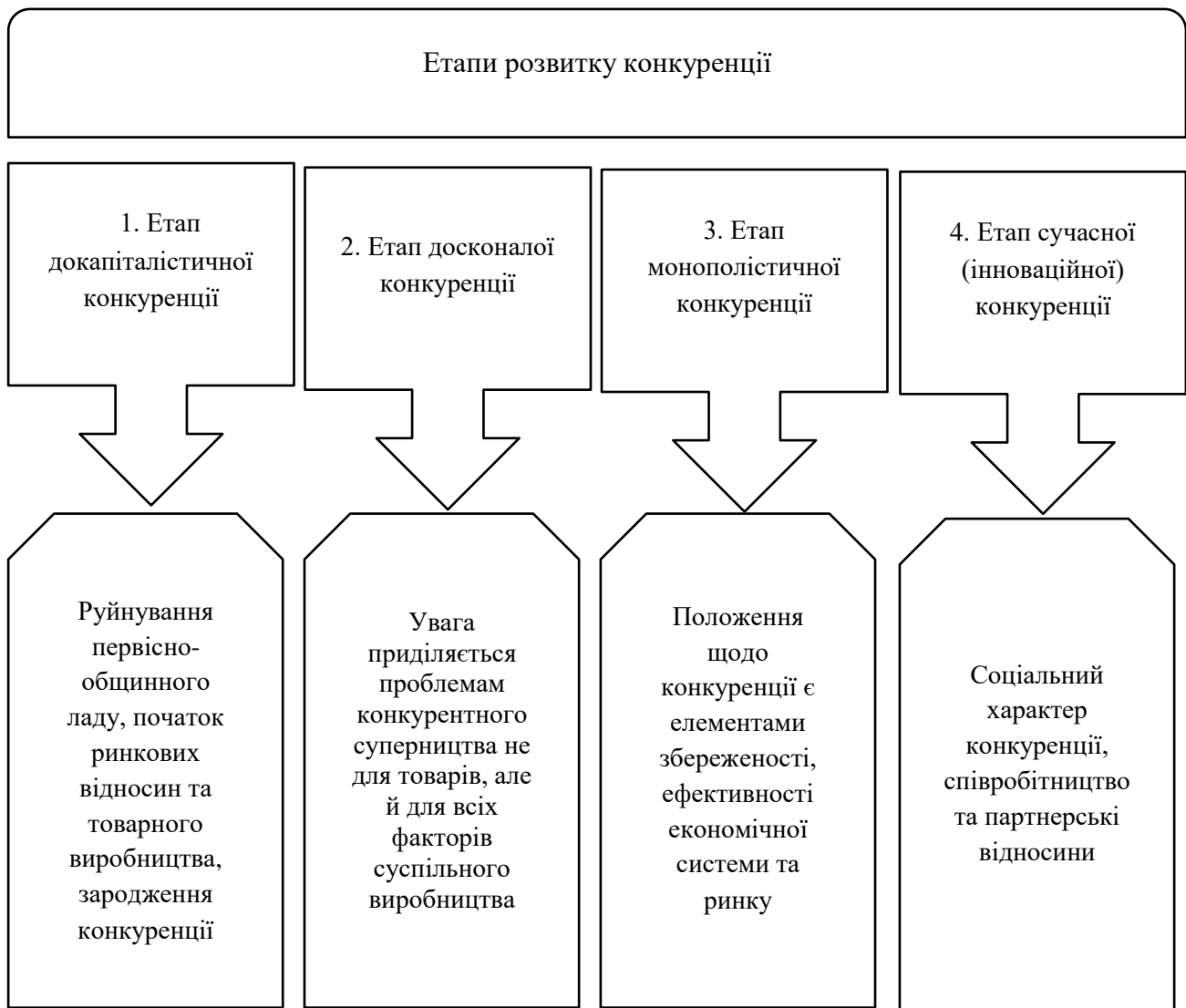


Рис.1.1. Основні етапи розвитку конкуренції

*Сформовано автором*

2. Етап досконалої (вільної) конкуренції розпочався з превалюванням на світовому ринку капіталістичних відносин та тривав до 1870-х років. В цей етап конкуренція розповсюджується не лише на товари та послуги, але і всі фактори підприємницької діяльності: наймані працівники, нерухомість, земельні ресурси, методи та засоби виробництва. В наукових колах цей вид конкуренції прийнято називати «чистою», так як на неї практично не впливає держава, а ринки збуту були вільні від монополістичних об'єднань. В цей час всі учасники ринкових відносин мали вільні права та доступ до інформації про якість товарів та послуг, актуальну цінову політику та вигоди участі в торгівельній діяльності. Даний етап є еталонним для економічної науки, так як основну успіху



підприємства становили саме конкурентні переваги, які залежали лише від підприємства. Тривале існування такого конкурентного середовища призвело до утворення в другій половині 19 століття великих підприємств, концентрації капіталу та виробництва, а також захоплення невеликою групою підприємств-гігантів значної частини галузевих ринків збуту, що призвело до утворення «недосконалої» або монополістичної конкуренції.

3. Етап монополістичної революції, який бере свій початок у 1870-х роках і закінчився з початком Другої світової війни. Цей етап характеризується розвитком конкуренції виробництва та капіталу в контексті потужних та революційних зрушень у виробничих потужностях та винайденням нових методів пришвидшення виробничого процесу. В економічній системі країн Західної Європи та США з кожним роком зростала кількість монопольних структур, як методу знищення «здорової» конкуренції на ринку [141, с.78]. З огляду на це, державні структури з кожним роком все частіше застосовували механізми державного регулювання щодо забезпечення вільної конкуренції на ринку.

4. Етап інноваційної конкуренції розпочався з закінченням Другої світової війни та триває досі. Основною відмінністю конкуренції цього періоду є її значна соціальна орієнтованість та сприйнятливність до публічного регулювання, з метою підтримки антимонопольної політики. Після усвідомлення важливості превенції утворення монополій на ринку, з огляду на те, що вони є вагомим чинником дестабілізації державної та світової економіки, а також фактором інгібіції розвитку дрібного підприємництва, більшість держав створили потужне антимонопольне законодавство, що в значній мірі підтримало розвиток «здорової» конкуренції як в межах країни, так і всього світу. Базовою ідеєю інноваційної конкуренції є поетапний відхід від традиційної ринкової моделі та прийняття моделі «со-конкуренції», яка передбачає активне використання декількох моделей одночасно. Таким чином, основними характеристиками інноваційної моделі конкуренції є такі елементи:

існування потужних партнерських відносин, які базуються на кооперації, довірі та взаємному обміні інформацією та досвідом.

Слід відмітити, що конкуренція пройшла значний шлях свого еволюційного розвитку, з первісних та мінливих форм до інноваційних моделей, які спираються на потужну державну антимонопольну підтримку та принципи відкритості, кооперації, обміну досвідом та довгостроковим співробітництвом.

На сьогоднішній день існує велика кількість визначень поняття «конкуренція» (табл.1.1). Деякі науковці навіть зауважують на те, що поняття «конкуренція» не повинна мати одного уніфікованого визначення, а трактуватись відносно певних підходів. Так, на думку І. Алтухової [3, с.11] варто виділяти три основні підходи щодо визначення поняття «конкуренція»:

- перший (характерний в більшій мірі для вітчизняних науковців) – як форма змагання на ринку;

- другий (в контексті класичної економічної теорії) – як один з основних елементів ринкового механізму, який виступає гарантією врівноваження попиту та пропозицій;

- третій (базується на сучасній теорії морфології ринкових відносин) – як основоположний критерій, відповідно якого визначається тип та галузь ринку.

В свою чергу, на думку Р. Камишнікового [47, с. 18], поняття «конкуренція» слід трактувати як перманентний пошук та освоєння цільових ринків збуту, а також процес надання споживачам відповідних їхнім потребам ринків, що в кінцевому результаті є важливим фактором розвитку учасників ринкових відносин.

Як рушійну силу ринкової економіки та базовий механізм оптимізації господарських пропорцій, що спрямована на формування найкращих умов виробництва та реалізації товарів та послуг, з метою максимального задоволення потреб цільових споживачів, поняття «конкуренція» трактує І. Тюха [126, с. 6]. При чому даний автор розглядає саму суть конкуренції як

активну кооперацію між суб'єктами ринкових відносин, що зацікавлені у власному виживанні та розвитку.

Таблиця 1.1

Основні погляди щодо сутності поняття «конкуренція»

Автор	Визначення
І. Алтухова [3, с. 11]	«здорове» суперництво між підприємствами та вільна боротьба між виробниками продукції, товарів та послуг в сфері поліпшення власних виробничих потужностей та якості виготовленої продукції за кращий рівень задоволення виробленими товарами основних потреб покупців, що в подальшому призведе до закріплення позиції виробника на ринку
Р.Камишніковий [47, с. 18]	пошук та освоєння нових ринків збуту, а також процес надання цільовим споживачам відповідних їхнім потребам ринків, товарів та послуг, що в кінцевому результаті є важливим фактором розвитку учасників ринків
І. Тюха [126, с. 6]	рушійна сила ринкової економіки та основоположний механізм гармонізації господарських відносин, що направлений на створення оптимальних умов виробництва та реалізації товарів та послуг, з метою максимального задоволення споживацького попиту
І. Нижник [89, с. 15]	основоположний елемент ринкових відносин, який проходить свій розвиток в контексті сучасних законів попиту та пропозицій, та впливає на рівень забезпечення ринку відповідними товарами та послугами, а також стимулює загальний розвиток економічної системи
А. Бидик [12, с. 9]	основна цивілізована та легалізована форма суперництва на ринку, що становить собою основний дієвий механізм відбору ефективних підприємств та рушійний елемент розвитку ринку та економічної системи країни та світу

*Сформовано на основі досліджуваних джерел: [3;12;47;89;126]*

На нашу думку, поняття «конкуренція» слід трактувати як боротьбу між виробниками, що не переходить межі встановлених законом, за найкращі умови отримання ресурсів, організації виробничого процесу та подальшої реалізації

продукції, з метою отримання максимального соціально-економічного ефекту на ринку.

На сьогоднішній день існує велика кількість класифікацій конкуренції. Це пов'язано з тим, що з часом було виділено велику кількість характеризуючих ознак конкуренції, які одна уніфікована класифікація попросту не змогла описати. Таким чином, всі класифікації так чи інакше демонструють функціональну сторону процесу конкуренції між товаровиробниками на ринках збуту.

Так, В. Дікань [28, с.34] вирізняє два основоположні види конкуренції:

1. Внутрішньопідприємницька, до якої входить конкуренція в межах підприємства. Даний вид конкуренції присутній між персоналом одного підприємства, його функціональними підрозділами в контексті досягнення найкращих результатів діяльності та оптимізації використання наявних ресурсів.

2. Внутрішньогалузева, до якої входить конкуренція між товаровиробниками одної галузі, які функціонують на одному ринку збуту, та полягає в інтенсифікації власних виробничих потужностей, підвищення якості товарів та послуг, зниження витрат ресурсів підприємства та цінової політики, для того, щоб зайняти лідируюче місце на існуючому ринку збуту та освоїти нові.

3. Міжгалузева, до якої входить конкуренція між галузями всередині однієї країни за державне фінансування, право користування земельними та іншими природними ресурсами, вихід на міжнародні ринки збуту та інші стимули.

4. Міждержавна, до якої входить конкуренція між державами за цільові міжнародні ринки збуту, доступ до нових родовищ природних ресурсів, права на міжнародні програми та проекти, права на інтелектуальні ресурси та сфери впливу.

В той же час, Ю. Іванов та О. Тищенко [119, с. 11] виділяють цінову та нецінову конкуренцію. При цьому цінову конкуренцію вони трактують як

реалізацію товарів та послуг за цінами нижчими, ніж пропонують конкурентні товаровиробники, зазначаючи, що зниження ціни на товари та послуг відбувається внаслідок оптимізації виробничих потужностей, раціоналізації витрачання ресурсів, або ж за рахунок тимчасового зниження прибутку. Нецінова конкуренція визначається авторами як вироблення товарів ширшого асортименту та з кращими показниками відносно інших товаровиробників, таких як ергономічності, екологічності та продуктивності.

Окрім того, важливим елементом явища конкуренції є її принципи, відповідно яким на сьогоднішній день існує конкурентне середовище (табл.1.2.)

Таблиця 1.2

### Основні принципи конкуренції

№	Принцип конкуренції	Зміст принципу конкуренції
1	Принцип існування предмету конкуренції	Саме явище конкуренції може існувати за умови наявності значних споживчих якостей товарів або послуг. Ті продукти, які мають низькі показники якості, не можуть сформувати потенційне конкурентне середовище між товаровиробниками, по причині того, що попросту не можуть задовільнити базові споживчі потреби
2	Принцип конкурентного середовища	Відповідно даного принципу, для формування конкурентного середовища серед товаровиробників необхідне існування облігативних елементів: товарно-ринкові відносини, оптимізовані механізми ціноутворення та цінової регуляції
3	Принцип різноманіття суб'єктів конкуренції	Даний принцип означає, що існування конкуренції можливе лише за наявності та активної взаємодії товаровиробників, посередників та споживацьких груп, які є представниками різних категорій учасників ринку
4	Принцип попиту	Відповідно даного принципу, для існування конкуренції необхідно, в першу чергу, сформувати певний рівень попиту на товари та послуги
5	Принцип ризику	Даний принцип означає, що існування ефективної конкуренції не можливе без наявності певного рівня ризику. Важливим при цьому для товаровиробників навчитись ефективного управління ризиками, оцінювання рівнів потенційних ризиків та ухвалення відповідно цієї інформації коректних управлінських рішень
6	Принцип окупності	Відповідно до даного принципу, підприємства, товаровиробники та посередники можуть вступати у конкурентну боротьбу лише за умови наявності достатньої економічної вигоди

*Сформовано на основі досліджуваних джерел: [5; 129 ]*

В загальному вигляді, конкуренцію на ринку можна зобразити у вигляді трьохсторонньої системи, основними діючими сторонами якої буде саме підприємство, його конкурент та ринок, за який вони ведуть боротьбу (рис.1.2).



Рис.1.2. Схематичне зображення трьохсторонньої системи ведення конкуренції  
Сформовано автором

Конкуренція – це процес, який виникає практично природньо як тільки на ринку з’являється хоча би один новий учасник-підприємство, товари і послуги якого входять в основний вид діяльності підприємства. Конкуренція може бути різною за своєю сутністю і мати різні методи боротьби. Це може бути як законні методи, так і не законні. В сучасному світі, реклама є повсюди, і вона виступає основною запорукою конкурентної боротьби. Тому важливе місце в процесі конкуренції відіграє саме маркетингова діяльність підприємства.

В цілому, як зазначає Ф. Котлер [170, с. 46], маркетинг являє собою такий вид діяльності, який направлений на задоволення потреб і реалізацію стратегії. Більш конкретне визначення дає Л. Балабанова [8, с. 12] зазначаючи при цьому,

що маркетинг – це по своїй сутності соціально-управлінський процес, який направлений на задоволення потреб і запитів як індивідуального споживача, так і окремої її групи.

Що стосується маркетингової діяльності в контексті забезпечення високого рівня конкуренції, то як зазначає І. Багілев [6], він передбачає такий вид діяльності, при якому формується певний зв'язок між системою маркетингу і забезпеченням високих позицій на ринку для отримання максимального прибутку.

Умовно можна виділити декілька етапів становлення маркетингу в Україні (рис.1.3



Рис.1.3. Основні етапи розвитку маркетингу як основної системи введення конкуренції на ринку в Україні

*Сформовано автором на основі дослідження джерел: [79]*

На нашу думку, маркетингову діяльність підприємства в умовах конкурентного середовища, слід розглядати як багатоелементний процес управління, який передбачає ефективне використання власних конкурентних переваг для досягнення максимального соціально-економічного ефекту на ринку. Отже, ключовим елементом маркетингової діяльності і конкуренції в

цілому, на нашу думку, є саме конкурентні переваги підприємства. Питання конкурентних переваг досліджується не одне десятиліття як зарубіжними, так і вітчизняними авторами (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Основні погляди щодо сутності поняття «конкурентні переваги»

Автор	Визначення
М. Портер [181, с. 104]	певна сукупність факторів, які є визначальними в досягненні успіху підприємством у конкурентній боротьбі, ефективному використанні ресурсної бази та подальшому розвитку своїх потужностей
Ж. Ламбен [172, с. 490]	особливі властивості чи характеристики товарів та послуг, які дають можливість підприємству отримати переваги на ринку збуту над його безпосередніми конкурентами. При цьому, такі переваги можуть називатись конкурентними лише за умови порівняння з аналогічними у конкурентних товаровиробників
Р. Фатхутдінов [129, с. 200]	базові характеристики товару чи послуги, яка виробляється товаровиробником, які утворюють для організації певний набір переваг по відношенню до їх прямих конкурентів. Дані характеристики можуть мати різний характер та стосуватись як окремого виду товару чи послуги, так і всієї торгової марки. Окрім того ці характеристики можуть бути пов'язані з окремим життєвим циклом товару чи послуги (доставка сировини, процес виробництва, транспортування до місця реалізації, продаж)
А. Левицька [69, с. 53]	певна комбінація характеристик функціональної діяльності підприємства, що виявляється у наявному рівні основних ресурсів – сировинні, просторові, трудові, менеджментові, технологічні, інформаційні, маркетингові, та способів їх раціонального використання, зберігання та примноження. Дані ресурси є основною конкурентною перевагою та дають можливість максимізувати ефективність виробництва та реалізації готових товарів та послуг
П. Смоленюк [115, с. 92]	можливість підприємства покращувати власну конкурентну позицію, адаптувати функціональну діяльність до обраної стратегії ринкових відносин, обирати ефективну політику кооперації та суперництва з конкурентами та оперативному реагуванню на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища

*Сформовано на основі досліджуваних джерел: [69; 115;129;172;181]*



Так, на думку, М. Портера [181, с.104], поняття «конкурентні переваги» слід трактувати як певну сукупність факторів, які є визначальними в досягненні успіху підприємством у конкурентній боротьбі, ефективному використанні ресурсної бази та подальшому розвитку своїх потужностей.

Як особливі властивості чи характеристики товарів та послуг, які дають можливість підприємству отримати переваги на ринку збуту над його безпосередніми конкурентами, поняття «конкурентні переваги» визначає Ж. Ламбен [172, с.490]. При цьому автор зазначає, що такі переваги можуть називатись конкурентними лише за умови порівняння з аналогічними у конкурентних товаровиробників.

В свою чергу, Р. Фатхутдінов [129, с.200], визначає поняття «конкурентні переваги» як базові характеристики товару чи послуги, яка виробляється товаровиробником, які утворюють для організації певний набір переваг по відношенню до їх прямих конкурентів. Дані характеристики можуть мати різний характер та стосуватись як окремого виду товару чи послуги, так і всієї торгової марки. Окрім того ці характеристики можуть бути пов'язані з окремим життєвим циклом товару чи послуги (доставка сировини, процес виробництва, транспортування до місця реалізації, продаж).

На нашу думку, поняття «конкурентні переваги» слід трактувати як визначену комбінацію переваг в структурі та функціональному складі підприємства в сфері виробництва, управління та маркетингу, які, в порівнянні з аналогічними товаровиробниками на ринку збуту, забезпечують постійний споживчий попит та подальший розвиток підприємства.

Таким чином, визначним елементом конкурентоспроможності підприємства є наявність, в контексті його функціональної та організаційної структури, конкурентних переваг.

Важливим елементом конкурентних переваг є їх властивості, які є визначальними в процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства (табл.1.4).

## Основні властивості конкурентних переваг підприємства

№	Властивість	Сутність властивості конкурентної переваги
1	Відносність	Будь-яка конкурентна перевага є відносним показником в конкретний період часу та за умови існування конкретних зовнішніх та внутрішніх чинників впливу. Також важливою умовою існування конкурентної переваги є порівняння окремих видів діяльності конкурентних товаровиробників.
2	Динамізм	Основні функціональні елементи кожної конкурентної переваги характеризуються значним рівнем динамізму та видозміни відповідно до переходу від одної функціональної фази переваги до іншої.
3	Адаптивність	Відповідно даної властивості, кожна конкурентна перевага може видозмінювати та адаптувати свою структурну та змістовну модель відповідно до існуючих зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.
4	Стійкість	Кожна ефективно сформована конкурентна перевага володіє певним рівнем стійкості та тривалості, незалежно від існуючої зовнішньої та внутрішньої ситуації, в якому функціонує підприємство
5	Продуктивність	Дана властивість означає, що існування та ефективна реалізація кожної конкурентної переваги можлива лише за умови наявності певного результату для підприємства, його виживання на ринку та здатності розвиватись.

*Сформовано на основі досліджуваних джерел: [1]*

Конкурентні переваги для підприємства бувають різними і залежать від значної кількості факторів, які не завжди можливо врахувати. Можна говорити, що конкурентні переваги, по своїй сутності пережили свого роду еволюцію і змінювалися з настанням тої чи іншої епохи. Найлегше зобразити зміни сутності конкурентних переваг підприємства в розрізі промислових переворотів або ж так званих «індустрій 1.0-4.0», які з'являлися під час суттєвого прогресу в технологіях.

Отже, еволюційні зміни конкурентних переваг підприємства в розрізі розвитку промислових революцій, представлено на рис.1.4.

Як частина наукової категорії «конкуренція», поняття «конкурентоспроможність» також має велику кількість визначень і наукових поглядів (Додаток А).

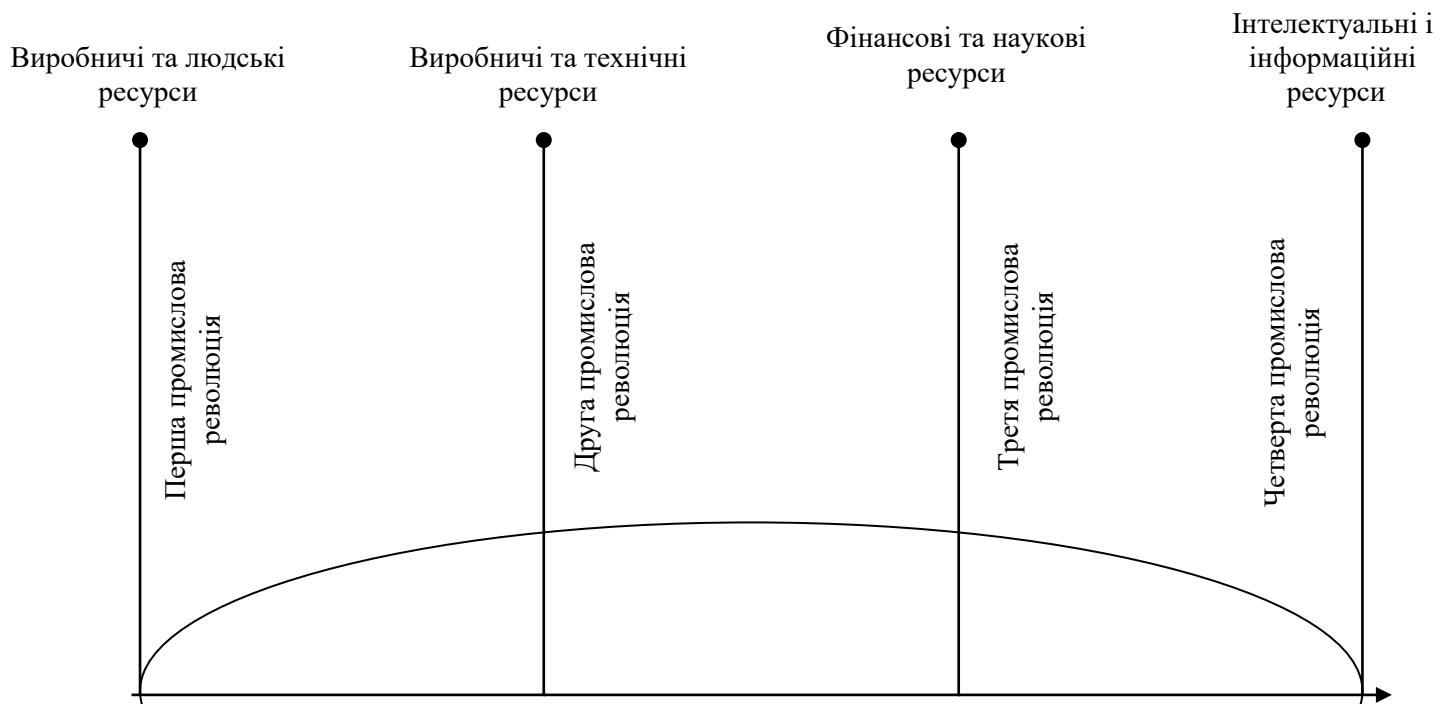


Рис.1.4. Еволюційні зміни важливості ресурсів як конкурентних переваг підприємства в розрізі розвитку промислових революцій

*Сформовано автором*

До прикладу, на думку зарубіжного вченого М. Портера [182, с. 76], поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід трактувати як перевагу, якою наділене підприємство, у порівнянні з іншими товаровиробниками, що дає можливість йому існувати на одному рівні на ринку з наявними там суб'єктами.

Як здатність оперативно та в повній мірі задовольняти споживчі потреби покупців на рівень вище, ніж аналогічні товаровиробники на ринку збуту, поняття «конкурентоспроможність» трактує З. Васильєва [14, с. 27].

В той же час, на думку, Л. Калашнікової [46, с. 15], поняття «конкурентоспроможність» визначається як комплексна характеристика функціонування та управління системою підприємства, якістю виробленої продукції, ефективністю менеджменту, обсягом асортиментної бази, рівнем попиту в суспільстві, стабільності фінансового стану підприємства,

можливістю до інноваційної діяльності, ефективністю використання наявної ресурсної бази та рівнем клієнтоорієнтованості.

Для систематизації та визначення основних структурних та змістовних елементів поняття «конкурентоспроможність», нами було побудовано систему морфологічної структуризації даного поняття (рис.1.5).

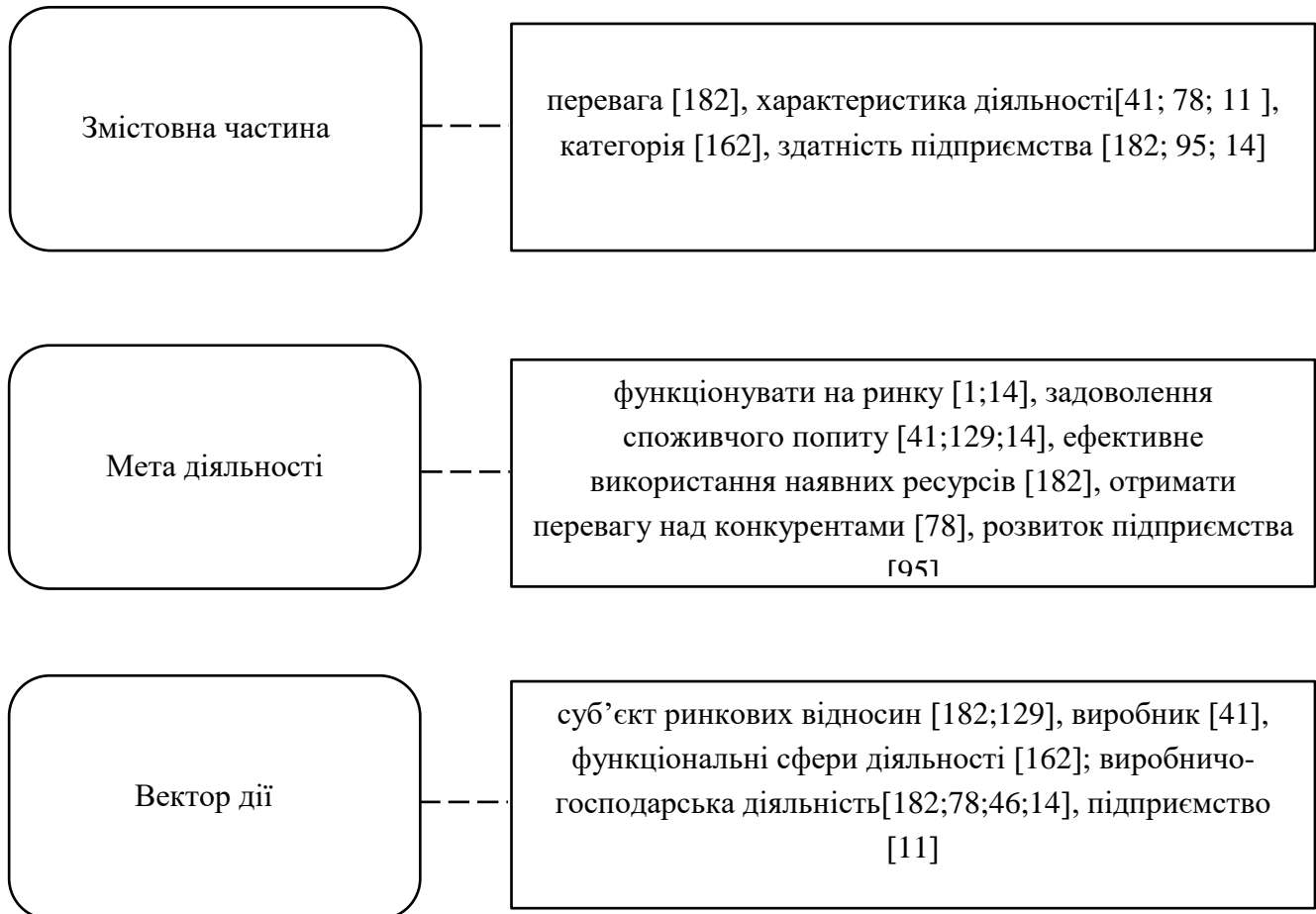


Рис.1.5. Морфологічна структуризації поняття «конкурентоспроможність»

*Сформовано автором*

На нашу думку, поняття «конкурентоспроможність» слід розглядати як такий рівень функціональної та структурної організації підприємства, при якому можна говорити про можливість забезпечити процес виробництва та реалізації продукції та послуг на рівні, достатньому для задоволення попиту та забезпечення високих позицій на ринку по відношенню до конкуруючих товаровиробників.

На основні проведеного аналізу, сформуємо модель сутнісних елементів поняття «конкурентоспроможність» (рис.1.6).

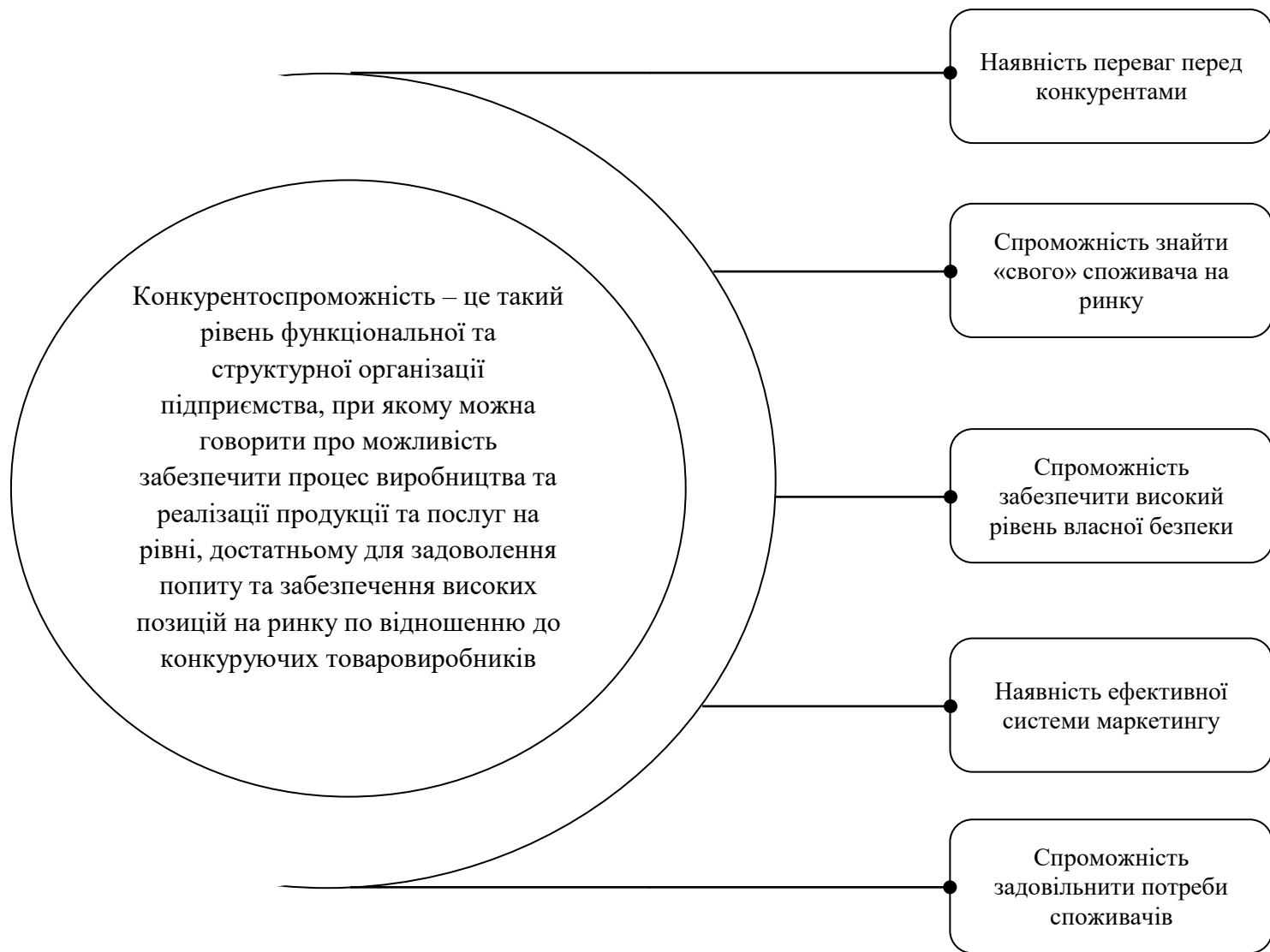


Рис.1.6.Модель сутнісних елементів поняття «конкурентоспроможність»

*Сформовано автором*

Підсумовуючи, слід зазначити, що поняття «конкурентоспроможність» є багатоаспектним і охоплює усю діяльність підприємства, в тому числі і безпекові аспекти. Сьогодні, вкрай важливим буде присвятити подальші дослідження якраз аналізу безпекового механізму і особливостям управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

## 1.2. Методичні засади формування безпекового механізму підприємства

В умовах ринкових відносин, підприємство виступає відритою системою і функціонує у зовнішньому середовищі, що на сьогоднішній день характеризується значним рівнем невизначеності, ризикованості та нестабільності. В даному середовищі нерідко існують загрози для оптимальної життєдіяльності підприємства, які, в разі недостатнього рівня безпекового механізму та недосконалості системи безпеки підприємства, можуть чинити значний негативний вплив на функціональну та організаційну складову підприємства. До того ж, підприємство, яке в своєму складі не має сформованої системи безпеки, у разі настання негативного впливу загроз чи інших негативних факторів, буде змушено спрямувати значну частину своїх ресурсів на вирішення даної проблеми, при цьому жертвуючи якістю та продуктивністю власних сфер функціонування, втрачаючи при цьому конкурентні переваги та знижуючи рівень власної конкурентоспроможності по відношенню до конкуруючих товаровиробників на ринку.

Питання забезпечення безпеки є базовою потребою всіх живих організмів. Безпека є обов'язковою умовою виживання та розвитку. Людство стикнулось з важливістю забезпечення безпеки з часів появи в першій людині свідомості, яка характерна для соціальної істоти.

З розвитком перших прадавніх цивілізацій, питання забезпечення безпеки було базовою умовою кожного народу, що проявлялось у специфічних традиціях та первісних віросповіданнях.

Так, в первісні часи, коли люди проживали в системі первісно-общинного ладу, забезпечення безпеки здебільшого стосувалось протекції власної общини від метеорологічних та біологічних чинників. Для цього первісні уявлення людей формували для себе язичницьких богів, які уособлювали сили природи та, за умови жертвоприношення, давали окремій групі людей захист та ресурси для виживання. До прикладу, доволі популярним на ті часи божеством, яке уособлювало безпеку та виживання, була богиня родючості, яка мала велику кількість назв, в залежності від народностей, які їх поклонялись.

Так, у Шумерів богиня родючості, яка на їх думку, окрім забезпечення врожайності на полях, відповідає за збереження безпеки шумерів та давала жінками можливість продовження роду. Був у цього народу і бог-війни, який повинен був захищати племена від нападів, але він не був настільки популярним серед шумерів [187, с. 86].

Таким чином, для первісного суспільства безпека ототожнювалась з виживанням, врожайністю та захистом від природних катаклізмів та небезпечної фауни. Лише з часом, з подальшим розвитком народів, актуалізувалось питання забезпечення безпеки людини від ворожих нападів.

В часи існування Древнього Єгипту, коли цивілізаційний лад пройшов значний еволюційний розвиток, питання забезпечення безпеки вже не могло обмежуватись лише виживанням на конкретній території та врожайності. Для єгиптян основним божеством безпеки був бог Аха, який здебільшого повинен був захищати народ під час війни та нападів [39, с. 127].

Окрім того, питання забезпечення безпеки перейшло з божественної площини до державних механізмів регулювання. В ці часи актуалізувалось питання державного нормування забезпечення безпеки в плані дотримання базових санітарно-гігієнічних та епідемічних норм. Таким чином, вперше людина, як громадянин окремої держави, змогла відчувати протекцію не лише від божественних начал, а і від державних інституцій.

Свого наукового обґрунтування категорія безпеки зазнала в часи античності. Відомі вчені Древнього Риму та Греції вперше в історії людства

написали повноцінні наукові трактати, в яких надали повноцінні обґрунтування процесу забезпечення безпеки як на рівні країни, так і на рівні окремої особи.

Так, на думку Арістотеля, ідеальна форма суспільного ладу можлива лише за існування потужної системи забезпечення безпеки кожного окремого громадянина від всього спектру небезпек. При цьому він наголошував на тому, що процес забезпечення безпеки повинен ґрунтуватись на двох принципах справедливості [105, с. 96]:

- розподільчий, відповідно якому процес забезпечення безпеки базується на засадах відповідності внеску окремого громадянина в розвиток суспільства та його користі для інших громадян;

- зрівняльний, відповідно якому критерій забезпечення безпеки повинен бути незмінний по відношенню до різних соціальних когорт населення.

В свою чергу Платон [140, с. 257] у своїх працях стверджував, що питання забезпечення безпеки людини є базовим чинником розвитку держави та наголошував на важливості формування потужних державних механізмів забезпечення безпеки держави, ремісників та пересічних громадян. На думку Демокрита [82, с. 195], саме держава виступала основним гарантом забезпечення індивідуальної безпеки громадян. В той же час, під безпекою видатний філософ розумів процес пристосування життєдіяльності людини до умов, які сформовані державними механізмами управління.

Таким чином, в часи античності питання забезпечення безпеки зазнало бурхливого розвитку та отримало наукового обґрунтування в контексті важливості участі держави в забезпечення безпеки всіх сфер функціонування держави.

В часи середньовіччя поняття безпека мало значне теологічне забарвлення. На думку більшості філософів того часу, безпека є явищем, яке подаровано людині Богом, що є джерелом всіх можливих людських благ. Так, до прикладу, філософ Ф. Аквінський [2, с. 235] трактував безпеку як механізми, які сформовані на основі непохитної позиції Бога. При цьому варто зазначити,



що у ці часи безпека вже почала поділятися на зовнішню, яка стосувалась держави та суспільства, та внутрішню, яка стосувалась окремого громадянина.

Відповідно до наявних історичних знахідок, поняття «безпека» вперше з'явилося у словнику французької мови, в 1190 році, в якому цей термін трактувався як «душевний стан людини та захищеності від будь-яких небезпек». Однак дане визначення не було широко вживаним на теренах європейських країн аж до 17 століття.

В часи Відродження, в якому більшість філософів притримувалась принципів антропоцентризму, гуманізму та пантеїзму, питання визначення базових елементів та змісту процесу забезпечення безпеки зазнало нового розвитку. Так, мислителі античності вважали, що першочергова сутність та зміст безпеки, полягає в забезпеченні вільної думки, свободи волі та соціальної рівності в суспільстві, в якому всі матеріальні та нематеріальні блага будуть рівно розподілені між всіма членами суспільства. В цей час були закладені наукові основи соціальної безпеки, що, на їх думку, виступала головним чинником благополуччя людини. Відомий вчений-філософ того часу Н. Макіавеллі [76, с. 382] вважав, що безпека окремої людини можлива лише за ефективної реалізації законодавчої влади, що, в свою чергу, сформує оптимальну структуру суспільства, вільну від небезпек та загроз.

В епоху просвітництва, поняття «безпека» розглядалось з точки зору суворого дотримання соціальних та громадянських прав та можливостей з боку держави та суспільства. Так, вчений Т. Гоббс [24, с. 301] сформував у своїх наукових працях симбіотичну систему держави та суспільства, яка за умови злагодженої кооперації, повинна була забезпечити виживання громадян та забезпечення наявності для кожного з них благ, які потрібні для повноцінного функціонування та виконання суспільно-важливих функцій.

Першим нормативно-правовим актом, в якому було сформовано основні положення про потребу та важливість формування механізмів забезпечення безпеки на всіх рівнях функціонування суспільства та держави, стала Декларація незалежності США, яка була ухвалена в 1776 році [27]. Відповідно

даної Декларації, кожна людина-громадянин США має право на безпечне існування, що повинно в повній мірі забезпечити держава, а також на наявність та дотримання власних першочергових прав на життя та свободу.

В XIX-XX століття відбувався бурхливий розвиток безпеки як наукової категорії. В цей час були утворені найбільш потужні та впливові на сьогоднішній день школи безпекології, а також утворилось та науково-обґрунтувалось велика кількість нових видів безпеки, таких як соціогуманітарна, військова, екологічна, психологічна та інші.

На сьогоднішній день, в часи активного розвитку цифрової сфери та посиленого розвитку процесів глобалізації та інтернаціоналізації, поняття «безпека» набуло нових змістових особливостей. Науково-технічний прогрес, що так активно реалізується сьогодні, сформував низку нових видів небезпек та загроз, спонукаючи науковців всього світу переосмислити понятійно-категоріальний апарат безпеки. Так, сутність безпеки в сучасному суспільстві означає процес повноцінного забезпечення для кожного громадянина регламентованих державою прав, свобод та інтересів, з суворим дотриманням сучасних принципів рівноправ'я, гуманізму та демократії. Безпека особистості, протекція її індивідуальних прав та свобод стало першочерговим завданням як в межах національної безпеки окремої країни, так і стало парадигмою процесу забезпечення безпеки на міжнародному рівні.

Поняття «безпека» є увагою великої кількості науковців та практиків [80; 83; 118; 192]. З огляду на довготривалий розвиток та багатоаспектність феномену «безпеки», на сьогоднішній день існує велика кількість основних поглядів щодо даного терміну (табл. 1.5).

Так, до прикладу, на думку М. Лєскова [71, с. 66] поняття «безпека» слід трактувати як «тип динамічної рівноваги, що є характерною особливістю комплексних за своєю будовою саморегульованих систем та станів, що виявляється у постійній підтримці вітальних параметрів життєдіяльності».

С. Урба [159, с. 225], поняття «безпека» визначає як відсутність небезпек та загроз, синхронність та надійність системи».

В той же час, на думку Н. Козаківа [54, с. 62], поняття «безпека» слід визначати як певний стан стійкості та адаптивності до негативних впливів та протекції від зовнішніх та внутрішніх загроз, при цьому забезпечуючи існування відносно стійких умов життєдіяльності, які є сприятливими для подальшого розвитку.

Таблиця 1.5

Основні погляди щодо сутності поняття «безпека»

Автор	Визначення
М. Лєсков [71, с. 66]	тип динамічної рівноваги, що є характерною особливістю комплексних за своєю будовою саморегульованих систем та станів, що виявляється у постійній підтримці вітальних параметрів життєдіяльності
Н. Козаків [54, с. 62]	стан стійкості та адаптивності до негативних впливів та протекції від зовнішніх та внутрішніх загроз, при цьому забезпечуючи існування відносно стійких умов життєдіяльності, які є сприятливими для подальшого розвитку
С. Урба [128, с. 225]	відсутність небезпек та загроз, синхронність та надійність системи
О. Гетьман [23, с. 51]	визначена структура умов життєдіяльності, при якому всі функціональні процеси знаходяться під контролем та не виходять за визначені межі
В. Щербина [159, с. 221]	комплексне поняття, до якого входять система превенції, інформаційно-аналітичного моніторингу, прогнозування наслідків, що у своїй сукупності здатні мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища на основні якісних параметрів суб'єктів безпеки

*Сформовано на основі досліджуваних джерел: [23; 54; 71; 128; 159]*

На нашу думку, поняття «безпека» слід розглядати як стан захищеності соціально-економічної системи від наявних та потенційних негативних впливів

будь-якого роду загроз, а також як стан, який дає можливість оптимального функціонування та розвитку системи в умовах конкурентного середовища.

Безпеку можна розглядати на різних рівнях і багато науковців мають різні погляди щодо ієрархії цих рівнів. До прикладу, З. Якубович [160, с.72], О. Руда, Л. Малюта [112, с. 37], зазначають, що до основних рівнів безпеки слід віднести, наступні: держава, регіон, підприємство, глобальна економічна безпека, міжнародна економічна безпека, національна економічна безпека, економічна безпека регіону, економічна та майнова безпека підприємств.

В той же час, Г. Іващенко [44, с.53], виділяє глобальний, міжнародний, макро-, мезо- та мікрорівні безпеки.

Узагальнюючи проведений аналіз [44; 51; 112; 160], можна сформуванати наступний ієрархічний блок рівнів безпеки (рис.1.7).

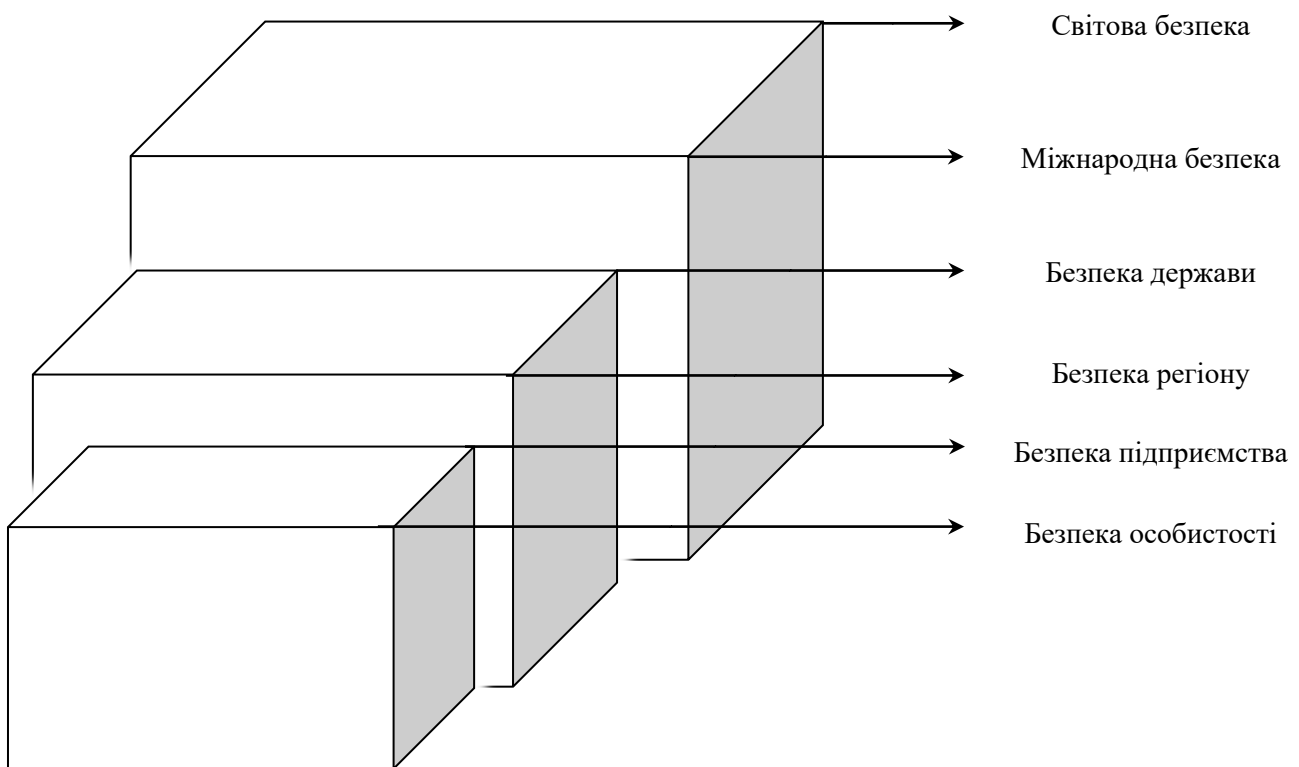


Рис.1.7. Ієрархічний блок рівнів безпеки

*Сформовано автором*

Найбільш цікавим, в контексті нашого дослідження, є процеси забезпечення безпеки саме на рівні підприємства [55-56; 100-101; 108; 58-60] визначення якої було систематизовано у табл. 1.6. За умов існування та активної інтернаціоналізації та глобалізації товарно-ринкових відносин, питання забезпечення всіх складових системи безпеки підприємства є основоположним принципом виживання та подальшого розвитку підприємницької діяльності.

Таблиця 1.6

Основні погляди щодо сутності поняття «безпека підприємства»

Автор	Визначення
Ф. Євдокимов, Є. Мізіна [38, с. 12]	стан максимальної ефективності діяльності підприємства в контексті раціонального використання ресурсів для превенції загроз, ризиків та забезпечення стабільної діяльності підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі
С. Кавун [45 с. 97]	стан захищеності функціональної сфери підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, а також як можливість оперативної елімінації різних видів загроз та ризиків. стан адаптації до нових умов функціонування підприємства, які не чинять негативний вплив
С. Довбня та Н. Гічова [32, с. 89]	сукупність заходів, які виступають сприяючими чинниками щодо покращення фінансової стійкості та стабільності підприємства в умовах нестабільної та динамічної економіки, а також як заходи протекції комерційних інтересів та таємниць від впливу негативних чинників та процесів
В. Геєць, М. Кизим, Т. Клебанова, О. Черняк [22, с. 140]	певна організована сукупність чинників впливу на функціональну та організаційну структуру підприємства, які забезпечують стан рівноваги, стійкості та перманентної можливості підприємства до виживання та розвитку за умови впливу дестабілізуючих факторів
А. Драга [34, с. 29]	стан захищеності функціонального, науково-технічного та кадрового потенціалу підприємства від впливу прямих та опосередкованих загроз та ризиків

*Сформовано на основі досліджуваних джерел: [22; 32; 34; 38; 42]*

У своєму найбільш загальному значенні, поняття «безпека підприємства» визначає Ф. Євдокимов, Є. Мізіна [38, с. 12] як стан максимальної ефективності діяльності підприємства в контексті раціонального використання ресурсів для превенції загроз, ризиків та забезпечення стабільної діяльності підприємства у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

Як стан захищеності функціональної сфери підприємства від негативного впливу зовнішнього середовища, а також як можливість оперативної елімінації різних видів загроз та ризиків, розглядає поняття «безпека підприємства» С. Кавун [45, с. 97]. Даний автор також зауважує, що під терміном «безпека підприємства» можна трактувати стан адаптації до нових умов функціонування підприємства, які не чинять негативний вплив.

На думку С. Довбні та Н. Гічової [32, с. 89] поняття «безпека підприємства» слід трактувати як сукупність заходів, які виступають сприяючими чинниками щодо покращення фінансової стійкості та стабільності підприємства в умовах нестабільної та динамічної економіки, а також як заходи протекції комерційних інтересів та таємниць від впливу негативних чинників та процесів.

Підсумовуючи огляд наукових поглядів, на нашу думку, під поняттям «безпека підприємства» слід розуміти стан захищеності всіх функціональних та організаційних сфер підприємства, а також як постійний стан протекції та превенції підприємства від негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз в умовах конкурентного середовища.

Важливим елементом безпеки підприємства як наукової категорії, є її функціональні цілі, відповідно яким формується стратегія безпеки підприємства. Так, на думку Т. Кузенко [62, с. 149] слід виділити наступні функціональні цілі безпеки підприємства:

1. Забезпечення значного рівня ефективності функціонування фінансової сфери підприємства, його фінансової стійкості та стабільності, а також

незалежної діяльності підприємства відносно зовнішніх та внутрішніх чинників впливу.

2. Забезпечення високої ефективності системи управління підприємством, досягнення оптимізованої структурної та організаційної будови підприємства.

3. Мінімізація негативного впливу на результати виробничої, управлінської та кадрової сфери підприємства.

4. Зменшення негативного впливу функціональної та виробничої діяльності підприємства на навколишнє середовище.

5. Нормативно-правовий захист усіх функціональних та виробничих аспектів підприємства.

6. Забезпечення протективних можливостей інформаційно-аналітичної сфери підприємства, його комерційних таємниць та досягнення оптимального рівня інформаційного забезпечення для оптимальної діяльності підприємства.

7. Найбільш ефективна структурна та функціональна організація системи забезпечення безпеки кадрової складової підприємства, його комерційних інтересів та майна.

Більшість науковців в галузі безпекознавства зазначають, що для ефективної реалізації системи безпеки підприємства необхідно дотримуватись визначених принципів [125, с. 97]:

1. Пріоритетності реалізації заходів превенції. Даний захід передбачає, що система безпеки підприємства повинна бути орієнтована в більшій мірі на оперативне виявлення та елімінацію потенційних загроз та ризиків.

2. Законності. Відповідно даного принципу, всі методи та механізми реалізації системи безпеки на підприємстві повинні знаходитись в рамках законності та легальності.

3. Комплексності у питанні використання кадрового та ресурсного потенціалу. З огляду на цей принцип, процес протидії загрозам та ризикам повинен відбуватись з спільним залученням всіх функціональних та організаційних підрозділів підприємства.

4. Економічної оптимальності. Відповідно цього принципу, всі заходи та реалізація механізмів системи безпеки підприємства по рівню затратності ресурсів не повинно перевищувати потенційний результат від безпечного функціонування підприємства.

5. Системності. Даний принцип означає, що всі заходи та механізми безпекової діяльності не повинні мати стохастичний характер, а повинні враховувати всі потенційні та існуючі фактори впливу на діяльність підприємства.

В структурі системи безпеки підприємства одним з найбільш вагомих елементів останньої є економічна безпека підприємства. Важливість дослідження економічної безпеки підприємства зумовлена також тим, що сучасні підприємства функціонують в умовах економічних криз та ринкової невизначеності. Такий ситуація на ринку зумовлює актуальність забезпечення економічної безпеки підприємства.

На думку Н. Капустіна [49, с. 11], поняття «економічна безпека підприємства» слід трактувати як системи чинників всередині підприємства, які дають можливість безперешкодного та незалежного функціонування підприємства з високим рівнем стійкості та можливості до наступного розвитку в умовах існування негативних та дестабілізуючих факторів.

В той же час, М. Бендіков [11, с. 14] визначає «економічну безпеку» як стан захищеності всіх структурних елементів підприємства, до яких входять виробнича, кадрова, технологічна та науково-технічна сфера, від всіх можливих та існуючих загроз та ризиків.

Як певний стан захищеності підприємства та його функціональної діяльності від потенційних та реальних загроз економічній сфері, трактує поняття «економічна безпека підприємства» В. Шликова [85, с. 117].

Дещо іншої думку щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства» притримується Л. Шемаєва [145, с. 12], визначаючи його як



процес забезпечення реалізації основних інтересів підприємства, використовуючи при цьому потенційні можливості із зовнішнього середовища.

Як стан захищеності бізнес-інтересів та виробничо-ресурсної бази підприємства, що в результаті буде сприяти мінімізації чи елімінації зовнішніх та внутрішніх загроз, а також забезпечить стабільне функціонування та подальше розширення власних потужностей з мінімальними видатками трактують О. Мішин та С. Мішина [84, с. 89].

На нашу думку, поняття «економічна безпека підприємства» слід розглядати як визначений комплекс заходів, які реалізуються з метою захисту основних функціональних сфер підприємства, а також забезпечують його стійкість перед потенційними та реально існуючими перешкодами.

Слід відмітити той факт, що науковий розвиток безпекознавства постійно розвивається і практично не ніколи не стоїть на місці, запрошуючи до дослідження основних проблем забезпечення безпеки, все нових науковців.

Сьогодні, існує багато пропозицій щодо формування ефективного методичного підходу по забезпеченню безпеки підприємства. Цікавим буде виділити в контексті нашого дослідження такі два підходи, які лише на етапів свого формування: дослідження проблем захищеності підприємства; підхід застосування поняття «безпекова діяльність підприємства».

Розглядаючи, поняття захищеності підприємства, науковців [25;139] переважно, зазначають, що це свого роду стан, який пов'язаний із механізмом функціонування чи адаптації до змін умов функціонування самого підприємства і формування ним економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Другий науковий підхід пов'язаний із поняттям «безпекова діяльність підприємства», суттєвий внесок у розвиток якого привніс В. Франчук [133-136]. На його думку, під безпековою діяльністю підприємства слід розуміти «...форму активного ставлення суб'єктів безпеки до безпекової дійсності, зміст якого полягає у проведенні в ній відповідних змін на основі засвоєння та розвитку безпекової культури. Тобто це діяльність, спрямована на протидію

загрозам, відновлення діяльності з метою захисту корпоративних інтересів, збереження цілісності процесів чи системи на основі засвоєння та розвитку безпекової культури».

Зародивши і сформувавши основні наукові елементи для розвитку поняття «безпекова діяльність підприємства» та визначивши вектор його розвитку, В. Франчук відкрив дорогу в цій сфері своїм послідовникам. Так, до прикладу, В. Фостяк [132, с. 27], під безпековою діяльністю підприємства, розуміє таку діяльність, яка пов'язана з тісною співпрацею із зовнішніми суб'єктами безпеки з метою досягнення високого рівня динамічної стійкості функціонування та формування безпечних умов розвитку через захищеність від дії зовнішніх й внутрішніх загроз та мінімізацію ризиків.

Ми частково погоджуємося з думкою В. Франчука, і вважаємо, що під безпековою діяльністю в умовах підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, слід розуміти чітке усвідомлення керівництва та суб'єктів безпеки щодо безпекової дійсності, яке передбачає розуміння самої безпекової культури для здійснення будь-якого роду модифікацій в умовах конкурентного середовища.

Важливе місце в забезпеченні безпеки та веденні безпекової діяльності в умовах підвищення власної конкурентоспроможності, відіграє безпекові механізми.

На сьогоднішній день поняття «механізм» активно використовується у багатьох сферах науки та побуту. Аналіз визначень поняття «механізм» відповідно до різних наукових галузей, зображений у табл.1.7.

Спочатку поняття «механізм» здебільшого використовувалось у технічних науках, де трактувалось як систему взаємопов'язаних технічних об'єктів, діяльність яких направлена на перетворення енергії руху одного чи декількох тіл у потрібний для системи рух інших об'єктів [15].

В юриспруденції поняття «механізм» визначають як систематизовану сукупність методів, форм та заходів, які, у випадку коректного використання, будуть формувати найбільш оптимальну організаційну структуру всіх

структурних елементів системи, що в результаті призведе до досягнення поставлених завдань та цілей [121, с. 337].

Таблиця 1.7

Галузевий аналіз сутності поняття «механізм»

Наука, в якій дане визначення «механізму» використовується	Автор	Визначення
Техніка	Великий енциклопедичний словник [15]	систему взаємопов'язаних технічних об'єктів, діяльність яких направлена на перетворення енергії руху одного чи декількох тіл у потрібний для системи рух інших об'єктів
Фізика	К. Маеда [176, с. 75]	спеціалізований прилад для перетворення сили системи об'єктів для руху фізичного тіла або ж перетворення його в інший агрегатний стан
Юриспруденція	Ю. Тодика [121, с. 337]	систематизована сукупність методів, форм та заходів, які, у випадку коректного використання, будуть формувати найбільш оптимальну організаційну структуру всіх структурних елементів системи, що в результаті призведе до досягнення поставлених завдань та цілей
Економіка	О. Маєвська [76, с.148]	система або сукупність заходів та чинників, які функціонують взаємопов'язано, з метою покращення показників ефективності, задоволення суспільних потреб, покращення фінансового стану та інших економічно значущих цілей

*Сформовано на основі досліджуваних джерел: [15;75;121;176]*

Вивчення наукової літератури показало, більшість авторів визнає залежність поняття «механізм» від економічних законів, які забезпечують його регулюючі і стимулюючі функції у розвитку процесу. Забезпечення безпеки складний процес, який не можливий без належного механізму.

В економічній науці поняття «механізм» трактується як система або сукупність заходів та чинників, які функціонують взаємопов'язано, з метою покращення показників ефективності, задоволення суспільних потреб, покращення фінансового стану та інших економічно значущих цілей [75, с. 148].

На нашу думку, поняття «механізм» слід трактувати як складну систему взаємоузгоджених елементів, які функціонують з метою досягнення поставлених завдань, цілей та підвищення результативності об'єктів, на яких направлена їх діяльність.

Під механізмом управління безпековою діяльністю підприємства науковці [132, с. 155] розуміють «..сукупність взаємопов'язаних складових, які включають суб'єкти безпеки, об'єкти безпеки, цілі та інтереси, функції, принципи, методи, ресурсне забезпечення, які, будучи об'єднані в систему, спрямовані на формування безпечних умов розвитку підприємства».

Щодо більш дослівного аналізу наукових поглядів щодо сутності саме поняття «безпековий механізм», то як зазначає І. Шевчук [144, с.101], «це здебільшого комплекс заходів, які направлені на протидію загрозам інтересів у сфері економічної безпеки і реалізуються через організацію цілої низки діяльностей оперативного реагування».

Узагальнюючи дослідження науково-практичних поглядів щодо сутності поняття «безпековий механізм», слід сформувати відповідну сутнісну модель понятійно-категоріального апарату даного поняття (рис.1.8).

На нашу думку, під безпековими механізмами, в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, слід розуміти таку сукупність елементів та складових, які дозволяють сформувати систему, яка дозволяє досягати безпечних умов розвитку на ринку і ефективно реалізовувати власні конкурентні переваги.

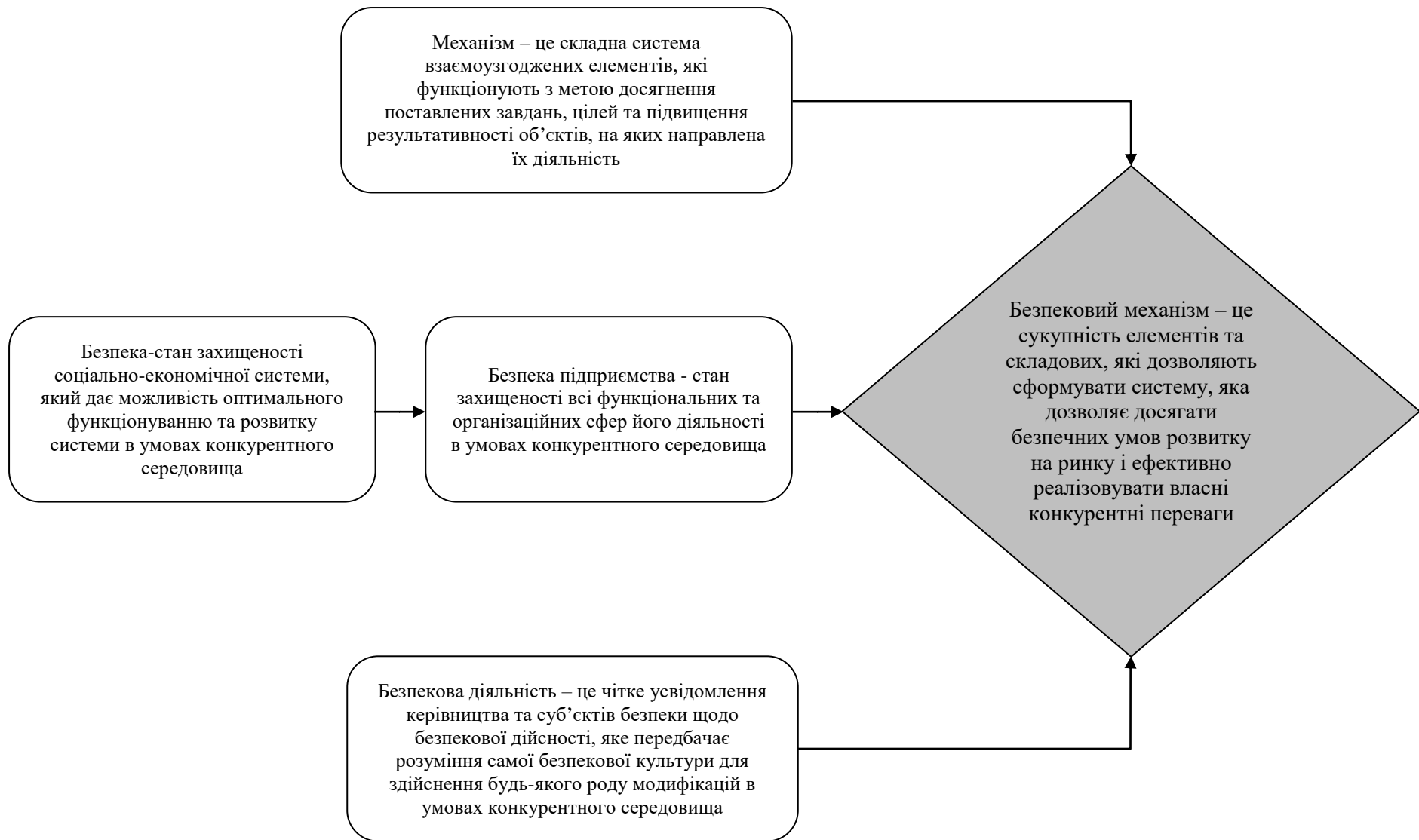


Рис.1.8. Сутнісна модель понятійно-категоріального апарату безпекового механізму

Сформовано автором

Підсумовуючи, слід зазначити, що безпекова діяльність та безпекові механізми є досить новими поняттями в науці. Позитивним є той факт, що з'являється все більше науковців, яких турбує дана проблематика дослідження. В подальших дослідженнях слід приділити увагу, тому, що з себе являє рівень конкурентоспроможності і особливості його підвищення.

### 1.3. Теоретичне підґрунтя підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день конкурентоспроможність підприємства виступає основоположним фактором сучасного ринкового середовища та запорукою виживання та адаптації підприємства до різного роду викликів, ризиків та загроз. Сучасний стан українського ринку, на якому функціонують підприємства характеризується значним рівнем невизначеності, динамічності та вимогливості споживачів щодо продукції. Такий стан зумовлює більшість підприємств на ринку укріплювати власні конкурентні позиції, в контексті розвитку та покращення виробничого та кадрового потенціалу, підвищення якісних та кількісних показників товарів та послуг, а також поетапне впровадження інноваційних технологій в процес виробництва.

Питання дослідження шляхів покращення рівня конкурентоспроможності підприємств, зокрема в контексті промислових підприємств, є особливо актуальним, з огляду на те, що промисловість є критичною для української економіки, і збереження високого рівня конкурентоспроможності промислових підприємств виступає провідним завданням сучасних стратегій розвитку української економічної системи та запорукою збереження її стабільності та стійкості.

Активне поширення пандемії світом та впровадження все більш жорстких карантинних обмежень спричинили значний негативний вплив на всі сфери життєдіяльності нашої країни. Починаючи з березня 2020 року, впроваджені

карантинні обмеження зумовили колапс та зниження рівня конкурентоспроможності у більшій частині промислових підприємств.

Здебільшого це проявилось у наступних фактах:

- зниження рівня сукупного світового попиту, скорочення загального рівня виробництва у більшості країн світу зумовили значне падіння цін на світових ринках. В таких умовах функціонування ринку, промислові підприємства нашої країни стикнулись з значним рівнем збитків та були змушені скоротити штат та обмежити виробництво;

- впровадження екстрених заходів державного регулювання, що виявились у впровадженні надзвичайного стану, посиленні санітарно-епідеміологічних обмежень, обмежень у пересуванні громадян та сировини для промислових підприємств всередині країни та по світу, у значній мірі погіршили становище промислових підприємств.

На сьогоднішній день, коли епідемічні заходи були дещо послаблені, промислові підприємства як ніколи потребують посилення власного рівня конкурентоспроможності, що виступає хіба не єдиним шансом на виживання та розвиток промислових підприємств на теренах сучасному ринку.

Основоположним елементом процесу підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства є система управління конкурентоспроможністю. З огляду на це, важливим буде розглянути дану наукову категорію (Додаток Б).

На думку С. Клименко [52, с.14], система управління конкурентоспроможності підприємства в сучасній організаційній структурі останнього виступає частиною системи менеджменту та забезпечує найбільш ефективну реалізацію основних конкурентних переваг, які були сформовані всередині підприємства та направлені на забезпечення оптимальної життєдіяльності підприємства та першості в конкурентній боротьбі між товаровиробниками на ринку.

В той же час, на думку М. Галелюк [21, с. 15] поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» визначає як специфічну функцію

системи менеджменту на підприємстві, яка реалізується з виконанням певного набору дій для підтримки та покращення рівня конкурентоспроможності підприємства, його товарів та послуг, що виступають як окремі складові системи.

Як визначену сукупність важелів та механізмів впливу, на основні сфери виробництва та збуту товарів та послуг, що пропонує підприємство, а також на базові цілі та відповідальні області суб'єктів господарювання, поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» розглядає В. Кнорринг [168, с. 117]. При чому даний автор зазначає, що сам процес управління конкурентоспроможністю підприємства відбувається за допомогою системи загальних управлінських заходів.

На думку Л. Балабанова [7, с. 30], поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» можна розглядати як певну сукупність дій, які направлені на аналіз та виявлення реально існуючих та потенційних конкуруючих товаровиробників, в контексті визначення їх недоліків та переваг, а також подальша розробка ефективних стратегій діяльності підприємства, які повинні будуть забезпечити створення та забезпечення конкурентних переваг для підприємства в довгостроковій перспективі.

Як систему заходів, яка чинить позитивний вплив на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, з метою трансформації його до рівня конкурентоспроможного, а також для укріплення його конкурентних позицій на ринку, поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» визначає О. Гавриш [20, с. 12].

На нашу думку, під поняттям «управління конкурентоспроможністю підприємства» слід трактувати як систематизований та планований вплив системи управлінських рішень та загальний стан та рівень конкурентоспроможності, з метою формування та підтримання існуючих та потенційних переваг, які забезпечать високий рівень безпеки і першість підприємства на ринку збуту по відношенню до інших товаровиробників.



Для більш детального аналізу сутності та змісту поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» важливим буде розглянути його складові елементи.

Якщо розглядати питання визначення об'єкту процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, то деякі науковці виділяють декілька об'єктів: виробнича, інноваційна та фінансова діяльність підприємства, матеріально-технічна база, маркетингова та кадрова складова та загальна організаційно-управлінська структура на підприємстві [43, с. 197].

На нашу думку, основним об'єктом є безпосередньо рівень конкурентоспроможності, який повинен забезпечити оптимальну життєдіяльність підприємства та його першочергову позицію на ринку.

В результаті проведеного дослідження наукової літератури [30; 43; 50] нами було визначено, що суб'єктом процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є відповідальні посадові особи на підприємстві, які безпосередньо приймають участь у процесі формування та реалізації управлінських рішень в сфері забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства. В той же час, предметом системи управління конкурентоспроможністю підприємства, на нашу думку, є процес підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю підприємства, є функції, які вона реалізує. Так, на думку, Н. Лепи, [70, с. 25], в структурі системи управління конкурентоспроможністю підприємства варто виділяти наступні функції: планування, цілевизначення, мотивації, моніторингу діяльності підприємства щодо забезпечення існування конкурентних переваг, організації оптимальної життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

Дещо схожої думки, щодо основних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства, притримуються Є. Бельтюков [10, с. 14], визначаючи наступний перелік функцій: цілевизначення, планування, формування та організація, мотивація та контроль результатів.

В той же час, на думку Ю. Іванов, О. Тищенко, Т. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко [117, с. 210], основними функціями системи управління конкурентоспроможністю підприємства слід вважати: функцію спостереження, превенції, прогнозування та погодження.

Функції, які, на нашу думку, найбільш точно характеризують систему управління конкурентоспроможністю підприємства зображені в табл.1.8.

Таблиця 1.8

Основні функції системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Функції	Сутність функції
Планування	Дана функція передбачає реалізацію чіткого процесу планування заходів щодо підвищення та реалізації конкурентних переваг на ринку. Окрім того, система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна містити у собі певний набір стратегії та тактики вирішення завдань та перешкод щодо поліпшення рівня конкурентоспроможності
Прогнозування	Відповідно цій функції, важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю є прогнозування змін внутрішнього та зовнішнього середовища та формування власної політики функціонування підприємства відповідно цим прогнозам
Контроль	Передбачає створення системи моніторингу та перевірки досягнутих результатів та величини рівня конкурентоспроможності після реалізації певного набору заходів та стратегій. Дана функція також передбачає створення сталих еталонних стандартів діяльності системи управління конкурентоспроможності підприємства, відповідно яким відповідальні особи зможуть швидко перевірити всю чи частини системи управління конкурентоспроможністю підприємства
Організації переваг	Відповідно даній функції, підприємство повинно у правильний спосіб систематизувати та доцільно використовувати набір власних конкурентних переваг, при цьому примножуючи їх кількість та покращуючи якісні та кількісні показники кожної з них
Аналітична	Всі процеси та заходи в системі управління конкурентоспроможністю підприємства повинні формуватись лише в результаті детального аналізу та визначення основних тенденцій та перспектив функціонування та динаміки ринку, на якому функціонує підприємство.
Задачотворення	Дана функція передбачає формування та орієнтацію системи управління конкурентоспроможністю відповідно до поставлених задач, завдань та цілей, які здебільшого стосуються досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності

*Сформовано автором*

Для реалізації вищепредставлених функцій, система управління конкурентоспроможністю підприємства спирається на принципах, які є запорукою формування у підприємства стійкої та продуктивної конкурентної позиції на ринку. На сьогоднішній день, велика кількість науковців намагались сформуванати найбільш точний та всеохоплюючий, в контексті врахування всіх функціональних та організаційних елементів, набір принципів системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Для детального аналізу всіх наукових поглядів, щодо принципів системи управління конкурентоспроможністю підприємства, нами було сформовано систематизований аналіз основних наукових поглядів щодо принципів системи управління конкурентоспроможністю підприємства (табл.1.9).

З огляду на представлений аналіз в табл.1.9, на нашу думку, до основних принципів системи управління конкурентоспроможністю підприємства слід віднести наступні:

1. Принцип цілісності. Дієва система управління конкурентоспроможністю на підприємстві повинна бути повноцінною, завершеною та перевіреною в теоретичному та практичному плані.

2. Принцип розвитку. Даний принцип передбачає, що система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна проходити постійний розвиток та вдосконалення конкурентних переваг, а також рівня конкурентоспроможності, відповідно до змін в системі зовнішнього та внутрішнього середовища існування підприємства.

3. Принцип багатовекторності. Відповідно даного принципу, ефективна система управління конкурентоспроможністю на підприємстві повинна мати розгалужений вигляд та повинна бути направлена на різні сфери діяльності підприємства, а також на різні конкурентні переваги, як реально існуючі, так і потенційні.

## Наукові відмінності щодо визначення основних принципів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Принцип	Системності	Єдності теорії та практики	Комплексності	Наукової обґрунтованості	Динамічності	Ранжування	Безперервності	Багатоваріантності	Оптимальності	Ринкової орієнтації	Конструктивності	Гнучкості	Цільової спрямованості	Етапності	Еквівіальності	Цілісності	Інкременталізму	Емерджентності	Збереження та розвитку конкурентних переваг	Ефективності	Об'єктивності	Співставності управлінських рішень	Адекватності	
А. Тищенко, Ю. Іванов, Н. Кизим, Е. Ревенко, Т. Черевата-Тарашвілі [120, с 260]	+		+		+		+		+		+				+		+	+						
В. Павлова [98, с. 7]	+	+	+			+		+		+		+	+	+					+					
Є. Діденко [29, с. 24]		+	+	+			+		+		+					+				+				
М. Галелюк [21, с. 11]		+	+	+		+		+		+		+	+	+					+			+		
Л. Подра [104, с. 104]	+		+		+		+		+													+		
Ємельянова [40, с. 18]	+	+	+		+		+		+		+	+										+		+

Сформовано автором

4. Принцип послідовності. Ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути представлена як продумана, а також практично та теоретично обґрунтована система, яка включає в себе набір послідовних заходів, які направлені на поетапне покращення рівня конкурентоспроможності та збільшення якості та кількості конкурентних переваг для підприємства.

5. Принцип адаптивності. Відповідно даного принципу, система управління конкурентоспроможністю підприємства повинна бути готова оперативно змінити власну конфігураційну структуру відповідно до сучасних ринкових умов, зміни властивостей та характеристик власної продукції, а також рівня конкурентоспроможності конкуруючих підприємств на ринку.

6. Принцип пандемічності. На нашу думку, оскільки пандемічні умови існування та карантинні обмеження міцно укорінились у повсякденне життя суспільства, важливим елементом системи управління конкурентоспроможністю підприємства повинна стати специфічна діяльність, яка стосується формування потективних та адаптивних заходів в контексті безперешкодного забезпечення власних конкурентних переваг та сталого рівня конкурентоспроможності, як в період вільний від пандемічних обмежень, так і в періоди погіршення епідемічної ситуації.

Під час управління конкурентоспроможністю підприємства, важливе місце займає визначення, оцінка та контроль рівня конкурентоспроможності. Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства на сьогоднішній день існує велика кількість загальнонаукових методів оцінювання, кожен з яких має ряд переваг та недоліків (табл.1.10).

Переваги та недоліки основних методів оцінювання рівня  
конкурентоспроможності підприємства

Методи та моделі	Переваги	Недоліки
Метод PIMS	Здатність виміряти відносні якісні характеристики товарів та послуг, а також відбувається спроби виміряти відповідність структури виробництва на підприємстві до структури потреб споживачів	Дана модель охоплює виключно період в три роки. Відсутність показників в структурі моделі PIMS, які описують структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства, методи та стиль управління
Метод (модель) МакКінсі	Даний метод відрізняється своєю деталізованістю та широтою використання, що дає можливість найбільш точно оцінити рівень конкурентоспроможності В структурі цього методу передбачається варіативні моделі розвитку конкурентоспроможності підприємства	Значний рівень суб'єктивності оцінювання. Для проведення цього виду оцінювання потрібно проаналізувати велику кількість показників
Модель компанії Шелл (модель Shell/DPM)	Використання в структурі моделі якісних та кількісних показників дає можливість більш точного обґрунтування обраної стратегії управління конкурентоспроможністю. Не має такої суттєвої залежності від статистичного зв'язку між часткою ринку та рівнем прибутку підприємства	Показники, які використовуються для аналізу, є умовними та суб'єктивними. В структурі цієї моделі відсутні критерії визначення кількості показників, які необхідні для конкретного підприємства Виникають труднощі оцінки рівня важливості кожного з показників
Метод Бостонської консалтингової групи	Простота побудови, швидкість у збиранні та аналізі малої кількості показників, наочність Використання лише об'єктивних критеріїв оцінки, що мінімізує рівень суб'єктивності оцінки рівня конкурентоспроможності	Акцент робиться виключно на фінансових потоках та розподілі інвестицій між продуктами товарами та послугами, які надає підприємство. Наявність лише приблизної оцінки кожного продукту, що зумовлено малою кількістю показників, які беруть участь в оцінюванні. Надмірна спрощеність моделі зумовлює погіршення її точності
Бальний метод	Метод є зрозумілим та реалізується без потреби в додаткових знаннях методів оцінки. Визначення найбільш впливових факторів оцінки конкурентоспроможності підприємства дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства	Оцінка рівня конкурентоспроможності носить суб'єктивний характер; Не враховуються показники зовнішнього середовища існування підприємства Оцінка рівня конкурентоспроможності відбувається за дуже обмеженим числом показників
Матриця М. Портера	Під час проведення оцінки враховуються як зовнішні так і внутрішні впливи на конкурентоспроможність	Перевага надається виключно одному виду стратегії, що в значній мірі обмежує підприємство

Сформовано на основі досліджуваних джерел: [31;65;113]

Метод PIMS представляє собою один з видів методів оцінки конкурентних переваг. За допомогою метода PIMS відбувається оцінка всіх змінних, які впливають на довгострокову перспективу отримання прибутків підприємством. Сам метод базується на використанні емпіричної моделі, яка охоплює широке коло стратегічних (якісні та кількісні характеристики продукції, доля ринку, яку займає підприємство) та ситуаційних (темпи ринкового росту, стадія розвитку галузі, в якій функціонує підприємство) перемінних. Основною ціллю реалізації PIMS-аналізу в кінцевому результаті, дослідивши рівень конкурентоспроможності підприємства, обрати найбільш оптимальну стратегію функціонування підприємства на ринку [65, с. 50].

Ще одним популярним методом оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є модель Мак Кінсі, що включає в себе матрицю з дев'ятьма поділками для відображення найбільш точного аналізу функціональної та організаційної діяльності підприємства. Основною відмінністю використання даного методу оцінки конкурентоспроможності є те, що в своїй структурі вона включає не лише об'єктивні показники діяльності підприємства, такі як обсяги продажів, рівень прибутків, а і суб'єктивні, такі як кадровий потенціал, зміни в структурі ринку та інші. Вся структура матриці формується за двома факторами: привабливість ринку та конкурентоспроможність функціонального підрозділу підприємства. Після внесення всіх показників в матрицю, виникає можливість визначити статус підприємства відносно двох основоположних факторів та стратегію подальшої діяльності, яка, на думку розробників моделі Мак Кінсі є найбільш прийнятною.

Модель Shell/DPM побудована на основі матриці двофакторної рівномірності з дев'ятьма частинами. Під час використання цієї моделі відбувається поетапна оцінка якісних і кількісних параметрів діяльності підприємства в контексті забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на ринку. В процесі використання даної моделі, після оцінки рівня конкурентоспроможності в матриці кількісних та якісних показників,

відбувається формування стратегій управління конкурентоспроможністю на трьох рівнях: корпоративний, бізнес-рівень та базово-функціональний.

Метод Бостонської консалтингової групи на сьогоднішній день є одним з найбільш спрощених методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Даний метод включає в себе матрицю на чотири елементи та лише дві змінні: відносну частку ринку та динаміку зростання ринку. Дана модель дає можливість оцінки рівня конкурентоспроможності окремого продукту чи послуги підприємства відносно вищевказаних показників, так і всього бізнесу в цілому. Після оцінки рівня конкурентоспроможності, модель пропонує на вибір обрання оптимальної стратегії для підприємства [113, с. 150].

Популярним видом оцінки рівня конкурентоспроможності є бальний метод, під час якого відбувається оцінка кожного з показників за визначеною системою балів. Зазвичай даний метод поділяється на три етапи: підготовчий, під час якого відбувається обрання показників для оцінки рівня конкурентоспроможності; розрахунковий, на якому кожному показнику надається певна кількість балів, а в наступному визначається найбільш важливі (ті, що отримали найбільшу кількість балів) показники для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності; рекомендаційний, на якому відбувається формування системи заходів щодо покращення рівня конкурентоспроможності підприємства [170].

Матриця М. Портера дає можливість оцінити рівень конкурентоспроможності за вже наявними конкурентними перевагами та обрати відповідно конкурентним перевагам найбільш прийнятну конкурентну стратегію. Відповідно даної моделі існують три основні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: лідерство у видатках, диференціації, спеціалізації. [183, с.198]

На сьогоднішній день, найбільш поширеним залишається метод оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства з використання проведення SWOT- та PEST-аналізу.



Якщо розглядати SWOT-аналіз у його найбільш загальному сенсі, то він представляє собою певний інструмент стратегічного планування на підприємстві, який дає можливість у найбільш детальний спосіб описати реальний стан досліджуваного об'єкту. Аббревіатура «SWOT» розшифровується чотирма англійськими термінами: «strengths» (сильні сторони), «weaknesses» (слабкі сторони), «opportunities» (можливості), «threats» (загрози). Використання SWOT-аналізу дозволяє, під час проведення даного дослідження реалізовувати комплексне дослідження підприємства, його слабких та сильних сторін, конкуруючих товаровиробників та весь ринок цілому.

Під час проведення SWOT-аналізу відбувається оцінювання всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, після якого відповідальні особи отримують детальну карту сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз конкурентоспроможності підприємства. Це дає можливість в найбільш зручний та наочний спосіб провести оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, що в наступному дасть можливість в найбільш короткі строки інтерпретувати результати та внести оперативні корективи за допомогою системи управління конкурентоспроможністю [17, с. 20].

Для наочності демонстрації роботи методу SWOT-аналізу промисловості України, як методу оцінювання конкурентоспроможності вітчизняної галузі в умовах впливу COVID-19 та війни, представимо табл.1.11.

Слід відмітити, що через карантинні заходи і вплив військових дій, кількість загроз для промислового сектору економіки нашої країни лише зростає. Завдяки проведенню SWOT-аналізу можливо сформулювати структуроване представлення основних стратегічних характеристик ринку в сфері промислового сектору економіки та оцінити усі сильні та слабкі сторони, які сьогодні є у промислових підприємств України під впливом COVID-19 та військових дій.

## SWOT-аналіз промисловості України за 2018-2022 рр.

Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька ціна робочої сили.</li> <li>2. Унікальність присутньої продукції промислового сектору.</li> <li>3. Роботизація виробничого процесу в умовах пандемії.</li> <li>4. Цінова політика вітчизняних промислових підприємств.</li> <li>5. Великі обсяги сировини.</li> </ol>	Можливості, які є у зовнішньому середовищі	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Масова вакцинація та відкриття кордонів.</li> <li>2. Існування великого попиту на продукцію промисловості на міжнародному ринку.</li> <li>3. Висока купівельна спроможність закордоном.</li> <li>4. Можливості залучення великих інвесторів після війни.</li> <li>5. Велика підтримка світу.</li> </ol>
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність інтересу до інноваційного розвитку через військові дії .</li> <li>2. Низька інвестиційна привабливість багатьох промислових підприємств.</li> <li>3. Неefективна система управління персоналом.</li> <li>4. Знищення інфраструктури військовими діями.</li> <li>5. Низький попит через вплив КОВІД-19 та війну.</li> <li>6. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств на зовнішньому ринку.</li> </ol>	Загрози на зовнішньому ринку	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наслідки впливу КОВІД-19.</li> <li>2. Повномасштабне вторгнення російської федерації.</li> <li>3. Зменшення експортно-імпортних операцій та блокування чорного моря зі сторони російської федерації.</li> <li>4. Зростання інфляції.</li> <li>5. Висока конкуренція на міжнародному ринку.</li> <li>6. Низька державна підтримка промисловості в Україні.</li> </ol>

*Сформовано автором на основі аналізу джерел: [18-19; 97;106]*

Наступним, є PEST-аналіз, що представляє собою найбільш зрозумілий та детальний спосіб усвідомлення видів та типів основних сил та факторів, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства. Найчастіше PEST-аналіз використовується в комплексі з SWOT-аналізом, так як він є складовим елементом системи управління ризиків та формування стратегій управління конкурентоспроможністю.

Абревіатура терміну «PEST» розшифровується чотирма англійськими поняттями: «Political environment» (Політичне середовище), «Economic environment» (Економічне середовище), «Sociocultural environment» (Соціокультурне середовище), «Technological environment» (Технологічне середовище). PEST-аналіз передбачає аналіз основних факторів за кожним середовищем.

В контексті PEST-аналізу проводиться оцінка та всебічний аналіз вищевказаних середовищ та факторів в них, які чинять найбільш вагомий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. PEST-аналіз виступає як основний інструмент довгострокового планування стратегії та тактики планування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Результати аналізу можна використовувати для формування загальної картини рівня конкурентоспроможності підприємства, а також як основний елемент, що обґрунтовує пошук нових конкурентних переваг в конкретних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища існування підприємства [57, с. 143].

Розглядаючи метод PEST-аналізу, як одного з видів оцінювання конкурентоспроможності, слід навести приклад його застосування. Враховуючи обраний нами сектор економіки для нашого дисертаційного дослідження, для наочного представлення, слід провести PEST-аналіз промислових підприємств України (табл.1.12).

Слід зазначити, що за останній період часу, вплив COVID-19 та війни суттєво змінив стан діяльності промислових підприємств і промисловості як одного з провідних секторів економіки, зокрема. Саме тому, проведення PEST-аналізу в сучасних умовах розвитку є актуальним. Як можна побачити, сьогодні на перший план виходять фактори, які пов'язані з COVID-19 та наслідками військових дій. Це лише підтверджує тезис про актуальність і необхідність проведення ретельного аналізу стану конкурентоспроможності промислових підприємств України в подальших підрозділах роботи.

PEST-аналіз промисловості України за 2018-2022 рр.  
з врахуванням впливу COVID-19

Політичні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активізація інфляційного розвитку.</li> <li>2. Відсутність стабільного курсу.</li> <li>3. Інвестиційна непривабливість окремих галузей промисловості.</li> <li>4. Карантинна та військова перешкода в проведення експортно-імпортних операцій для промислових підприємств.</li> <li>5. Відсутність реальної конкуренції на внутрішньому ринку.</li> </ol>	Економічні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повномасштабне вторгнення російської федерації.</li> <li>2. «Втома» населення від війни.</li> <li>3. Впровадження нормативно-правових актів щодо карантинних обмеження у діяльності підприємств.</li> <li>4. Політичний тиск на приватизацію промислових підприємств.</li> </ol>
Соціокультурні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неєфективна система мотивації для промислових підприємств.</li> <li>2. Відсутність стабільного курсу.</li> <li>3. Існування великого розриву оплати праці та споживчими потребами.</li> <li>4. Низька популяція професій у промисловості.</li> <li>5. Низька інформаційна підтримка освітленню промислової галузі.</li> </ol>	Технологічні фактори	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький розвиток науки у сфері промисловості.</li> <li>2. Застарілість технічних засобів.</li> <li>3. Низький рівень застосування зарубіжного досвіду технологічного розвитку в умовах впливу COVID - 19.</li> <li>4. Відсутність реальної конкуренції на внутрішньому ринку.</li> <li>5. Знищення технологій внаслідок військових дій.</li> </ol>

*Сформовано автором на основі аналізу джерел: [18-19; 97;106]*

Важливим елементом системи управління конкурентоспроможності підприємства є рівень конкурентоспроможності. На думку більшості вчених, на сьогоднішній день прийнято розрізняти наступні рівні конкурентоспроможності підприємства [31, с. 30]:

1 рівень – основна політика підприємства полягає лише у випуску продукції, не зважаючи на вже існуючі тенденції на ринку, потреби та споживчі інтереси покупців.

2 рівень – основна політика підприємства полягає в тому, щоб продукти та послуги, які виробляє підприємство, повинні в повній мірі відповідати продуктам та послугам, які виробляються у конкуруючих товаровиробників.

3 рівень – політика підприємства в сфері виробництва та реалізації продукції вже не спирається на тенденції та погляди конкуруючих товаровиробників, так як саме підприємство та його продукція стає «еталонною» на ринку та сама диктує умови якісних та кількісних характеристик продукції.

4 рівень – політика підприємства в більшій мірі спирається не на поліпшення елементів виробництва продукції, з огляду на те, що воно досягло своєї максимальної ефективності, а на якість системи управління конкурентоспроможністю та рівнем конкурентоспроможності, що включає в себе як оперативні зміни в системі виробництва, так і покращення політики реалізації та маркетингу.

На нашу думку, під рівнем конкурентоспроможності підприємства слід розуміти такий стан, при якому якість конкурентних переваг на ринку дозволяє демонструвати високий, середній або ж низький рівень конкуренції. Також слід наголосити, що і стан безпеки суттєво впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, і без дієвого безпекового механізму, високі показники буде досягнути проблематично.

Процес підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням безпекового механізму сам по собі є складним і передбачає врахування значної кількості аспектів. Важливе при цьому місце відіграє зовнішнє середовище. Сьогодні в умовах впливу COVID-19, важко ігнорувати наслідки пандемії, особливо коли мова йде про промисловий сектор економіки. України була не готова до такого розвитку подій, і тому вітчизняний ринок промисловості суттєво відчув на собі вплив карантину. Досліджуючи, при усіх обставинах, особливості підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, слід сформулювати теоретичну модель даного процесу з врахуванням впливу безпекового механізму та COVID -19 (рис.1.9).

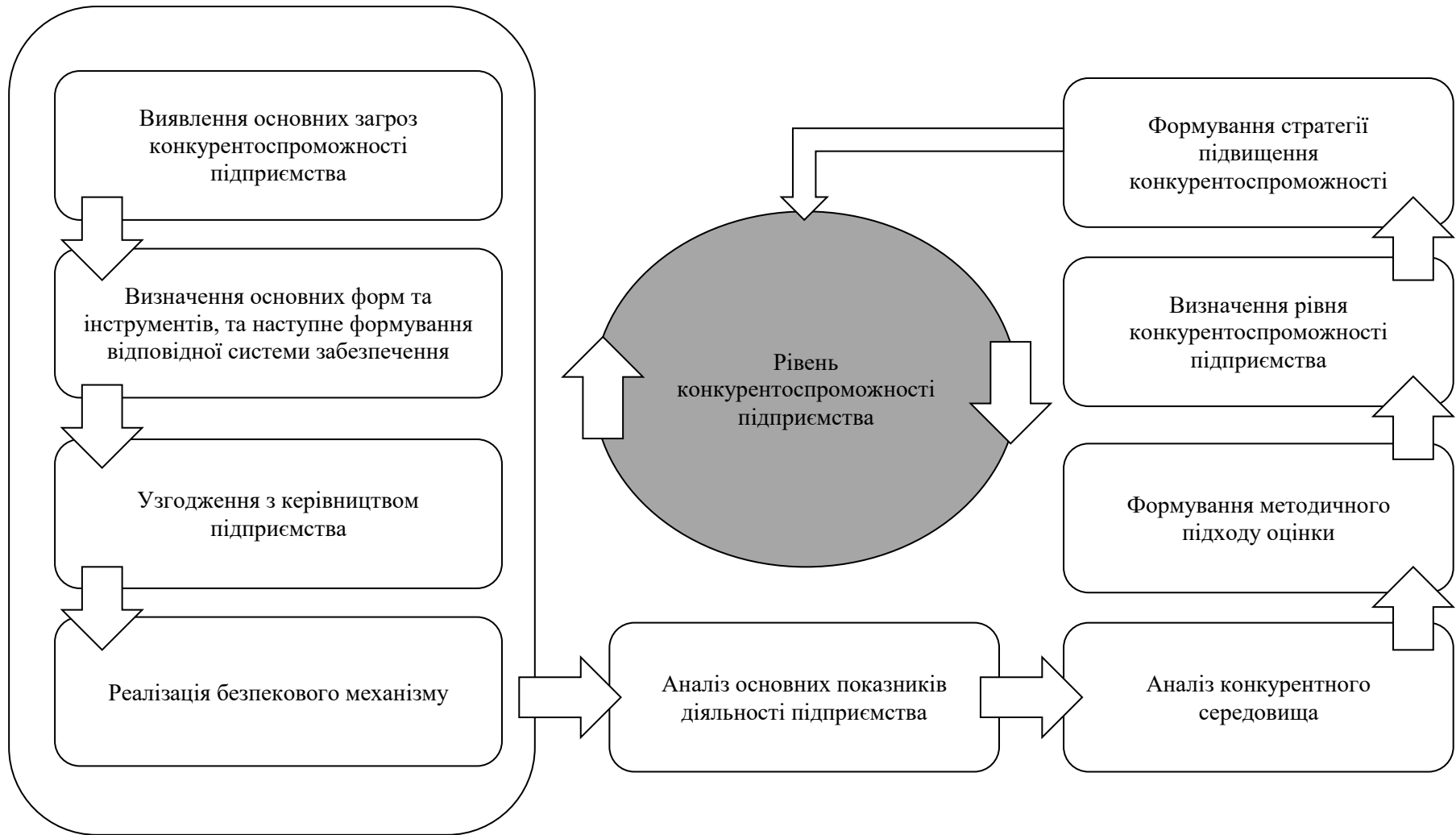


Рис.1.9. Теоретична модель підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням безпекового механізму

*Сформовано автором*

Ключовим аспектом підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням безпекового механізму повинен стати дієвий методичний підхід, який повинен враховувати сучасні умови розвитку. Проведене дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства показав, що кожний з методів має ряд недоліків і не може бути ефективно впроваджений у вітчизняну практику. Тому подальших досліджень потребує питання формування відповідного методичного підходу щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства із застосуванням безпекового механізму.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами проведеного аналізу у першому розділі дисертаційного дослідження, ми можемо зробити наступні висновки:

1. На основі обґрунтування основних етапів розвитку конкуренції та аналізу наукових поглядів щодо її сутності узагальнено та сформувано авторське трактування даного поняття. Е результатом морфологічного аналізу уточнено, що поняття «конкурентоспроможність» слід розглядати як такий рівень функціональної та структурної організації підприємства при якому можна стверджувати про можливість забезпечення процесу виробництва і реалізації продукції та/або послуг на рівні, достатньому для задоволення попиту і забезпечення високих ринкових позицій у відношенні до конкуруючих товаровиробників. Доведено, що поняття «конкурентоспроможність» є багатоаспектним і охоплює усю діяльність підприємства в тому числі безпекові аспекти, що уможливило формування моделі її сутнісних елементів.

2. Результатом аналізу основних поглядів на сутність поняття «безпека» дозволило сформувати ієрархічний блок його основних рівнів. Формування узагальнюючого бачення сутності безпекового механізму підприємства стало можливо завдяки обґрунтуванню таких понять як «безпека», «безпека підприємства», «безпекова діяльність підприємств». Основні результати

проведеного теоретичного аналізу понятійно-категоріального апарату безпекового механізму дали змогу сформувати відповідну сутнісну модель.

3. Огрунтування теоретичного підґрунтя підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачало визначення сутності основних понять, виділення ключових функцій та принципів. За результатом визначення основних переваг та недоліків наявних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, сформовано теоретичну модель такого процесу.

*Основні наукові результати опубліковані в працях: [152-153; 157-158]*



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Тенденційний аналіз розвитку промислових підприємств

Питання організації конкурентоспроможної політики управління промисловою сферою як на теоретичному рівні, так і на рівні практичної реалізації є актуальним питанням у всіх країнах світу. З огляду на існування світової кризи, промислова сфера також зазнала значних негативних наслідків, що змусило провідні країни світу шукати шляхи подолання цих кризових явищ. Уряди більшості країн вже давно усвідомили той факт, що сфера та специфіка функціонування промислових підприємств зазнала докорінних змін під впливом явищ глобалізації, маніфестації впливу Індустрії 4.0, інтернаціоналізації ринків збуту та локальними кризовими явищами, які так чи інакше виникали у будь-якій економіці світу за всі ці роки. Промислові підприємства вже не могли ефективно реалізовувати власний виробничий потенціал та розвивати конкурентні переваги у застарілому та статичному середовищі директивного управління та уніфікованої влади державного регулятора. З огляду на це, в переважній більшості країн постало питання аналізу та створення нової парадигми кооперації та управління діяльності промислових підприємств.

Так, більшість урядів світу на сьогоднішній день вже утворили дієві стратегії розвитку та функціонування промислової сфери, що дозволили в значній мірі розвинути мережу промислових підприємств різних видів власності, підвищити їх продуктивність та конкурентоспроможність.

В нашій країні питання розвитку промислової сфери також є нагальним та актуальним питанням як в концептуальному, так і в практичному сенсі. На сьогоднішній день українські промислові підприємства стикнулись із значним внутрішнім та зовнішнім тиском, що не могло не повпливати на їх ефективність

та конкурентоспроможність. Найбільш критичною проблемою, з якою стикнулись українські підприємства, беззаперечно, є вплив активних військових дій на всій території України. З огляду на це, аналіз, систематизація та адаптація існуючого світового досвіду на сьогоднішній день є особливо актуальним питанням, що в майбутньому дозволить сформувати потужну базу відновлення та розвитку українських підприємств у післявоєнний час

Перша країна, досвід управління та підтримки промислових підприємств якої, на нашу думку, слід розглянути є Німеччина. На сьогоднішній день вся система управління промисловою сферою в Німеччині носить комплексний та інтегративний характер. Уряд Німеччини на загальнодержавному рівні регламентує всебічну підтримку ключових галузей промисловості у формі поетапного відходу від протекціоністських принципів державної політики. Так, на сьогоднішній день всі промислові підприємства в Німеччині функціонують за принципами соціальної рівності, ринкової економіки та стимулювання «здорової» конкуренції. Відповідно до цих принципів, роль держави в системі управління та розвитку промисловості зводиться до законодавчого створення, регулювання та підтримки ринкових принципів конкурентоспроможності промислових підприємств [87, с. 65]. Окрім того, що ще одним елементом державного управління промислової сфери в Німеччині є формування сприятливих умов розвитку та переходу на міжнародний рівень найбільш конкурентоспроможних підприємств. Пряме втручання в систему управління та функціонування промислових підприємств відбувається вкрай рідко та лише у виняткових випадках.

Таким чином, основною роллю державного регулятора в Німеччині у сфері промисловості є створення конкурентних умов функціонування промислових підприємств. Відповідно цього, основними завданнями сучасної політики Німеччині в сфері розвитку промислових підприємств є наступні [164, с.183]:

- активне фінансування різного роду науково-дослідних та інноваційно-конструкторських досліджень;

- надання переваг у фінансові та адміністративній підтримці малого та середнього рівня промислових підприємств, діяльність яких має значну міру інноваційності;

- формування та підтримка конкурентоспроможності та стимулювання технозон та технопарків;

- створення та підтримка інтернаціональних договорів, що стосуються захисту навколишнього середовища та паралельна підтримка життєдіяльності промисловості в умовах екологічності та ресурсозбереження.

Така політика за роки існування стала потужним бустером інноваційної та інвестиційної активності в сфері промисловості. Це зумовлено тим, що сильна та активна конкуренція поміж промисловими підприємствами змушує останні вдаватись до постійного підвищення якісних та кількісних якостей власних продуктів та послуг, що реалізується за допомогою впровадження інноваційних методик виробництва, управління та приваблення нових інвестицій.

Варто також зазначити, що ключовою ланкою системи управління сферою промисловості є те, що уряд Німеччина проводить активну політику залучення провідних промислових підприємств до участі у системі управління на всіх рівнях.

Діяльність управлінського апарату в Німеччині в сфері управління промисловим сектором зосереджена на таких сферах [186, с. 372]:

- науково-дослідні роботи та розвиток інноваційних сфер промисловості;
- розвиток розгалуженої системи закладів освіти, освітня діяльність яких направлена на навчання професійних робітників сфери промисловості та періодичного підвищення рівня знань останніх;
- організації системи податків та інших бюрократичних процедур, які були б оптимальними та не заважали розвитку, функціонуванню та конкурентоспроможності промислових підприємств;
- протективна діяльність в питаннях забезпечення екологічності виробничих потужностей промислових підприємств;

- створення належної інфраструктури для забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств;
- формування механізмів ефективного промислового діалогу між країнами Євросоюзу.

Варто також зазначити, що в Німеччині починаючи з 1965 року реалізуються доволі ефективні програми та механізми фінансування у вигляді дотацій та податкових послаблень. Так, до сьогоднішнього дня для промислових підприємств в Німеччині діють 57 цільових державних дотацій та 103 податкових послаблень [86, с.11].

На сьогоднішній день ті промислові підприємства в Німеччині, які вирішують пов'язати свою діяльність з інноваційністю, користуються в Німеччині значними послабленнями. Такі послаблення регламентуються прийнятою в 2006 році Стратегією інноваційного розвитку промисловості, згідно з якою було обрано 17 ключових секторів, які є найбільш важливими в контексті розвитку конкурентоспроможності німецьких промислових підприємств на міжнародних ринках збуту. Одним з найбільш важливих результатів існування цієї стратегії є створення міжнародних інноваційних альянсів та стратегічних партнерств між промисловими підприємствами в ЄС, що в значній мірі спростили комунікацію промислових підприємств Німеччини, Іспанії, Італії, Великобританії та інших розвинутих країн. Як правило в одному такому інноваційному альянсі знаходяться промислові підприємства зі схожою технологічною платформою. Часто в складі таких альянсів перебувають державні дослідницькі організації, виконуючи роль наглядача та радника [164, с.111].

З огляду на це, ми можемо зробити висновок, що на сьогоднішній день в Німеччині відбувається активний розвиток промислових підприємств. При чому визначною рисою функціонування промислових підприємств в цій країні є те, що вони наділені значним рівнем свободи волі, а їх виживання та успіх залежить в переважній мірі від того, наскільки вони є конкурентоспроможні відносно до інших підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародних

ринках. Роль державного регулятора в Німеччині, в контексті промислової сфери, зводиться до формування таких регламентних умов функціонування промислових підприємств, в яких би вони могли в повній мірі розкрити свій інноваційний та функціональний потенціал. Важливою особливістю промислової політики в Німеччині є також те, що вона є відкритою та завжди готовою прийняти до увагу думку представників промислових підприємств та реалізувати відповідні зміни. З огляду на це, з кожним роком уряд Німеччині відмовляється від політики протекторати та все більше керується принципами ринкової конкуренції та політики прозорості та кооперації.

Якщо розглядати особливості діяльності промислових підприємств в США, то слід зазначити, що державна політика спрямована в більшій мірі на підтримання технологічної першості виробництва у порівнянні з іншими на міжнародному рівні. Так, уряд США спрямовує значні фінансові дотації та податкові послаблення тим промисловим підприємствам, які виділяють значні обсяги власних фінансових, кадрових та інших видів ресурсів на підтримання власної технологічної першості, впровадження інновацій та науково-дослідну роботу. Так, одною з форм таких стимулювань є офіційний дозвіл держави на виведення коштів та активів промислових підприємств у країни з дешевою робочою силою, задля кінцевого покращення конкурентоспроможності промислового підприємства. При цьому важливою умовою є те, що ті виробничі потужності, які вважаються високотехнологічними, повинні залишатись на території США, задля збереження за останнім статусу центру інновацій та забезпечення певного рівня залежності міжнародних партнерів [68, с. 55].

Так, в США, на відміну від Німеччини, рівень втручання та протекціонізму критично важливих областей промисловості є в рази більший. Згідно існуючої концепції державної промислової політики [94, с. 34], державним апарат управління наділений правом свідомого втручання та регуляції діяльності промислових підприємств, інвестиційної політики останніх, при цьому спираючись на базові засади та тенденції ринкової

політики та механізмів, але в той же час активно провадячи та захищаючи власну внутрішню політику розвитку промислових підприємств та промислової галузі загалом.

В США діяльність промислових підприємств в більшій мірі направлена на виробництво унікальних товарів та послуг, які по тим чи іншим причинам попросту неможливо виробити в інших країнах [184, с. 9]. Так, пріоритетними галузями промисловості на сьогоднішній день вважаються ті, які найбільше спираються на сучасні наукові досягнення та інновацій.

Варто також зазначити, що в США на сьогоднішній день існує значний рівень підтримки малих підприємств в сфері промисловості, за умови, якщо частка інноваційності їх продуктів та товарів є значною. Так, дотаційна підтримка малих промислових підприємств відбувається як на державному рівні, за рахунок державного фінансування, так і на рівні штату, за рахунок недержавних коштів. Діяльність промислових підприємств в США зі значним рівнем інноваційності в США настільки захищена, що навіть у разі неспроможності постачальника покрити власні зобов'язання перед промисловим підприємством, держава бере на себе обов'язок покрити всі втрачені при цьому кошти [114, с. 370].

Останні два десятиліття в США в сфері управління промисловими підприємствами активізувались тенденції реалізації кластерної політики [91, с. 339]. Так, уряд США формує потужну сферу підтримку інноваційних підприємств в контексті територіального формування інноваційної інфраструктури, венчурних фондів, центрів та консультативних осередків, в яких формуються програми для видачі грантів для промислових компаній, які в своїй структурі мають значну частку інноваційності та орієнтуються на вироблення високотехнологічних товарів.

Таким чином, якщо розглядати досвід США в сфері управління діяльністю та конкурентоспроможністю промисловості, то тут варто відмітити, що на відміну від Німеччини, де політика державного апарату в більшій мірі направлена на забезпечення функціонування вільного ринкового середовища та

невтручання, США характеризується значним рівнем втручання в діяльність промислових підприємств, стимулюючи при цьому продукцію унікальних товарів та послуг для швидкого захоплення ринків збуту та формування стійкої залежності від американського виробника.

Питання забезпечення конкурентоспроможності, як основного чинника забезпечення оптимального та стійкого функціонування промислових підприємств також, є актуальним для Франції.

Ще з початку 40-х років, з прийняття відповідних нормативно-правових актів про започаткування децентралізаційної політики центрального державного регулятора щодо промислових підприємств, питання забезпечення рівноцінних можливостей для функціонування та забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств на всіх території Франції постало особливо гостро. Така різка зміни політики центрального регулятора була зумовлена тим, що з маніфестаціями промислових революцій переважна більшість робочої сили, а відповідно і промислових підприємств, була зосереджено у великих містах. Результати даної політики проявились доволі швидко, створивши більш менш рівноцінні умови географічного рівноправного в контексті конкурентоспроможності простір функціонування промислових підприємств [166].

Ще одним значним кроком для стимулювання розвитку та полегшення функціонування, стала реформація застарілої та статичної в питанні політики управління промисловою сферою Міністерства промисловості, поштових послуг, телекомунікацій та зовнішньої торгівлі на Міністерство економіки, промисловості та зайнятості, яке функціонує по сьогоднішній день під назвою Міністерство продуктивного відновлення. В основу нового міністерства було закладено якісно новий уклад функціонування, нові принципи та цілі діяльності. Так, основною метою цього Міністерства стало формування механізмів та пошук нових шляхів співпраці приватного промислового сектору та держави, в контексті існування регламентованих та економічно обґрунтованих пріоритетів розвитку промисловості. Тим самим у Франції на

державному рівні було започатковано політику прозорості та стимулювання комунікації між державою та промисловими підприємствами різних рівнів [173].

Починаючи з 2010 року у Франції функціонує Національна конференція промисловості (з французького - *Conférence nationale dell'industrie*), який представляє собою специфічний дорадчо-консультативний орган, який безпосередньо знаходиться у прямому підпорядкуванні прем'єр-міністра Франції. Основною метою даного консультативного органу є проведення та забезпечення найбільш тісної та ефективної комунікації між промисловими підприємствами, які функціонують всередині країни та органами державного регулювання, та формування найбільш ефективної взаємодії останніх, а також оперативної відповіді на всі можливими виклики та проблеми. Пізніше в 2018 році на базі Національної конференції промисловості було створено Національну раду цифрової індустрії (*CNI numérique*), основною метою стало координація та закріплення позицій інноваційних промислових підприємств Франції, як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. За допомогою Національної ради цифрової індустрії, промислові підприємства, товари та послуги яких мали значну частку інноваційності та унікальності будь-якого рівня отримали змогу ставати учасниками значних приватних та міжнародних контрактів, що в перспективі ставало потужним бустером їх розвитку [174].

Окрім того, в межах *Conférence nationale dell'industrie* було утворено Національну раду інтернаціоналізації промислового сектору, метою діяльності якої стало активізація міжнародної активності французьких промислових підприємств в контексті розвитку та посилення конкурентних позицій на міжнародних ринках [174].

На сьогоднішній день в структурі *Conférence nationale dell'industrie* функціонує та активно сприяє розвитку промисловості 18 стратегічних комітетів. Кожен комітет опікується функціонуванням та трансформаціями всередині окремої галузі промисловості. Також одним з основних завдань цих комітетів є координація комунікації між державними структурними



регуляторами та приватними промисловими підприємствами. Окрім того метою функціонування комітетів є те, що в межах цих структур відбувається постійний пошук, аналіз та знаходження рішення найбільш нагальним питань та проблем, які виникають під час функціонування промислових підприємств в реаліях сьогодення [175].

Існування таких потужних структур державного стимулювання за лічені роки у значній мірі підсилило велику кількість промислових підприємств Франції та загальний рівень конкурентних позицій останніх на міжнародних ринках збуту.

Наступним визначним кроком розвитку промислових підприємств в Франції стало створення Національної стратегії розвитку промисловості під назвою «Нова індустріальна Франція» [179], яка була розроблена за активної консультативної підтримки з боку приватних промислових підприємств. До прикладу, 80% проектів розвитку промисловості, на яких базується Національна стратегія розвитку промисловості «Нова індустріальна Франція», були створені та подані саме приватним сектором. Так, відповідно цієї стратегії, на сьогоднішній день у Франції існує 34 плани реформування сфери промисловості з переважанням підтримки інноваційно-активних промислових підприємств. Дана стратегія існуватиме в Франції ще протягом 10 років та через державні бюджетні програми буде підтримувати промислові підприємства на шляху їх розвитку та укріплення конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Через специфічні бюджетні програми в Франції, за всі ці роки було запущено велику кількість ініціатив та інноваційних програм в контексті підтримки промислових підприємств за такими напрямками:

1. Дослідження зарубіжного досвіду, аналіз власного науково-методичного сектору та подальша трансформація останнього у вигляді інноваційних центрів сучасних розробок та розвитку промислових підприємств для укріплення їх внутрішніх та міжнародних позицій, а також розвиток їх конкурентоспроможності. Таким чином, промислові підприємства Франції

пройшли значний шлях управління від існування статичних механізмів управління та повного підпорядкування до гнучких механізмів адміністрування з постійними консультаціями та стимулюванням діяльності в контексті розвитку інноваційної складової та їх конкурентоспроможності.

2. Дослідження інноваційної складової діяльності промислових підприємств, в контексті формування перспективи збільшення доданої вартості продукту, збільшення частки високотехнологічної продукції на ринку, посилення рівня ефективності, розвитку конкурентних переваг, створення нових кластерів промисловості, збільшення кількості робочих місць та поліпшення соціально-економічної ситуації в країні [173].

Таким чином, проаналізована вище політика Франції, яка направлена в більшій мірі на стимуляцію інноваційної активності та розвитку конкурентоспроможності підприємств протягом свого існування, в значній мірі посилила конкурентний потенціал промислових підприємств Франції, змогла подолати будь-які прояви світової кризи та утвердила лідируюче місце промислових підприємств Франції на світовому ринку.

Так, згідно рейтингу інноваційних економік 2020 журналу Bloomberg, Франція, порівняно з 2017 роком, піднялась на одну позицію вище, ніж була раніше [180]. З огляду на це, досвід Франції в питанні розвитку та підтримці функціонування промислових підприємств для нашої держави є надзвичайно цікавий, в контексті всебічного аналізу та часткової адаптації в свої реалії існування промислових підприємств.

В цілому, європейський ринок промисловості є одним з найпотужніших в світі і з кожним роком постійно розвивається. Керівники європейських промислових підприємства вже раніше чітко зрозуміли важливість безпеки під час діяльності, та усвідомили той факт, що без безпекового механізму досягнути високого рівня конкурентоспроможності неможливо. Україна, як центр Європи, і країна, яка обрала європейський курс, також від них не відстає і прагне максимально безпечно ввести соціально-економічну діяльність та сформувати так звану «здорову» конкуренцію на ринку промисловості.

Проведемо детальний аналіз стану промислового сектору України за останні п'ять років. Звичайно, на момент написання дисертаційного дослідження, ми маємо дуже складну ситуацію в Україні, яка спричинена військовими діями зі сторони російської федерації. На даний момент часу, є неможливим отримати поточні дані про стан промислового сектору України в цілому (лише окремо взяті промислові підприємства, частина з яких представлено в підрозділі 2.3). Нас чекає довгий час до відновлення і спроможності показати реальні результати. Тому, нами був обраний період з 2016-2020 рр., який є цікавий тим, що він торкається проблем військових дій на Сході України і початком всесвітньої пандемії.

Коли ми тезисно говоримо про економічну безпеку, конкуренцію на ринку, складні соціально-економічні системи, все це є дуже актуальним для промислового сектору. Промисловий сектор сьогодні у світі вважається технічно найдосконалішою галуззю економіки і, як основа індустріалізації, займає передове місце в питанні забезпечення економічної безпеки держави. Тут ми маємо виробництво електроенергії, машинобудування, паливо, переробку і т.д. Таким чином, неможливо не говорити про важливість конкурентних переваг. Без них промислому підприємству не вижити.

Сьогодні промислові підприємства України страждають через несерйозне ставлення до власної системи економічної безпеки і попросту не можуть ефективно задіяти безпекові механізми для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Якщо говорити про стан активних, діючих промислових підприємств на Україні, то ринок є не дуже насиченим, але спостерігається позитивна динаміка зростання у порівнянні з 2016 роком. Це позитивно впливає на розвиток конкуренції на ринку, проте цього досі є не достатнім, і ми можемо говорити про низьку насиченість ринку (рис.2.1).

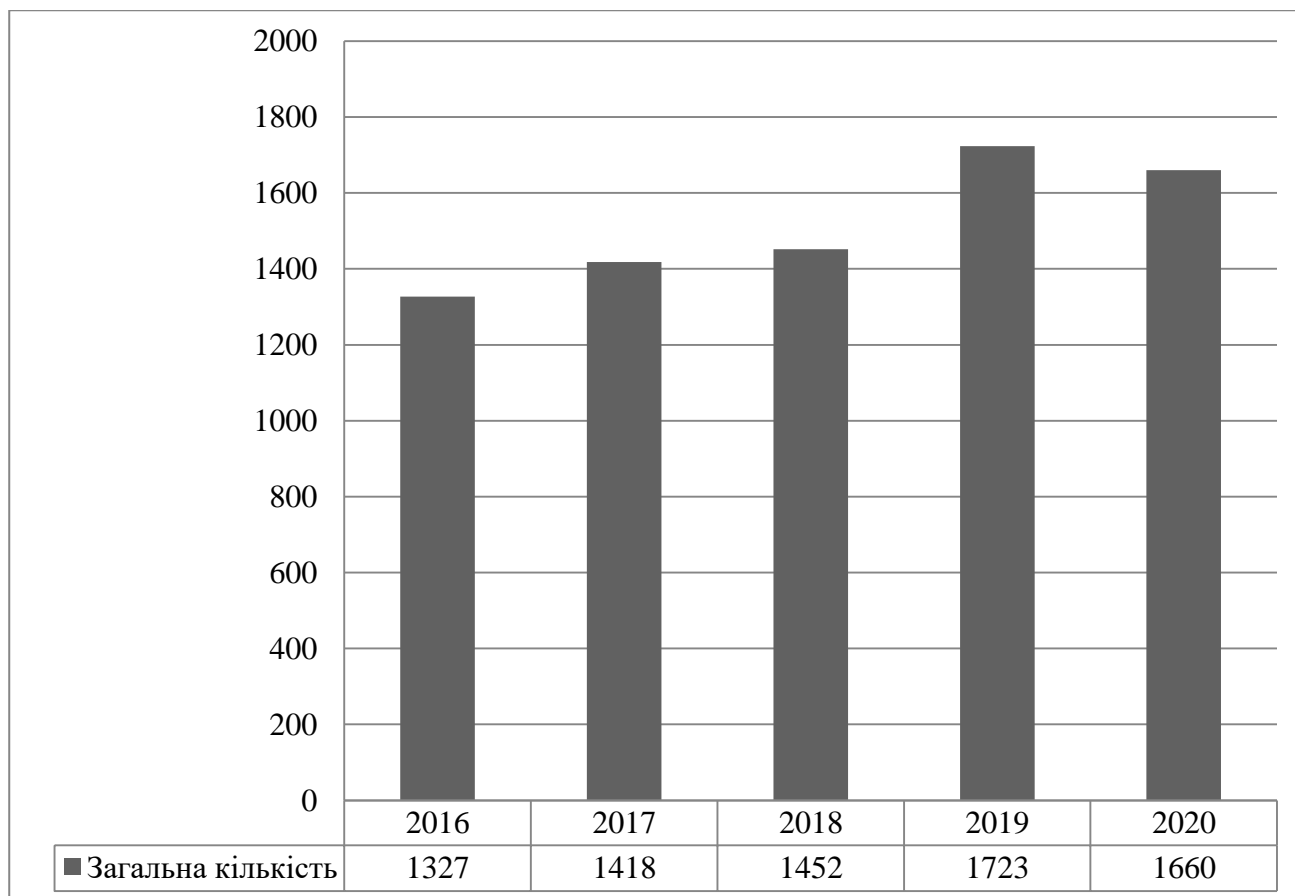


Рис.2.1. Загальна кількість діючих промислових підприємств на території України за 2016-2020 рр., од.

*Сформовано автором на основі даних джерел: [106]*

Починаючи з 2020 року, світові кризові явища суттєво почали впливати на економіку та безпеку багатьох країн. Україна також відчувала цей вплив на власну економіку та безпеку, не лише в 2020 році, а і в період світової кризи в 2008 році. Окрім того, в нашій країні присутні інші проблеми. Прикладом цьому є ситуація з військовими діями на Сході у 2014 році (а станом на зараз, повномасштабне вторгнення російської федерації). До цього всього, ми додаємо глобальний вплив КОВІД-19, який змусив, в рамках безпеки, встановити ряд правил і вимог, які не можливо було ігнорувати. Таким чином змінювалася і конкуренція на ринку. Все це є дуже чутливим для промислового сектору економіки України. Аналізуючи динаміку обсягів реалізованої промислової продукції, ми бачимо на рис.2.2 позитивну динаміку зростання, проте, таке збільшення можна пояснити інфляційними процесами, які і вплинули на обсяги в гривневому еквіваленті.

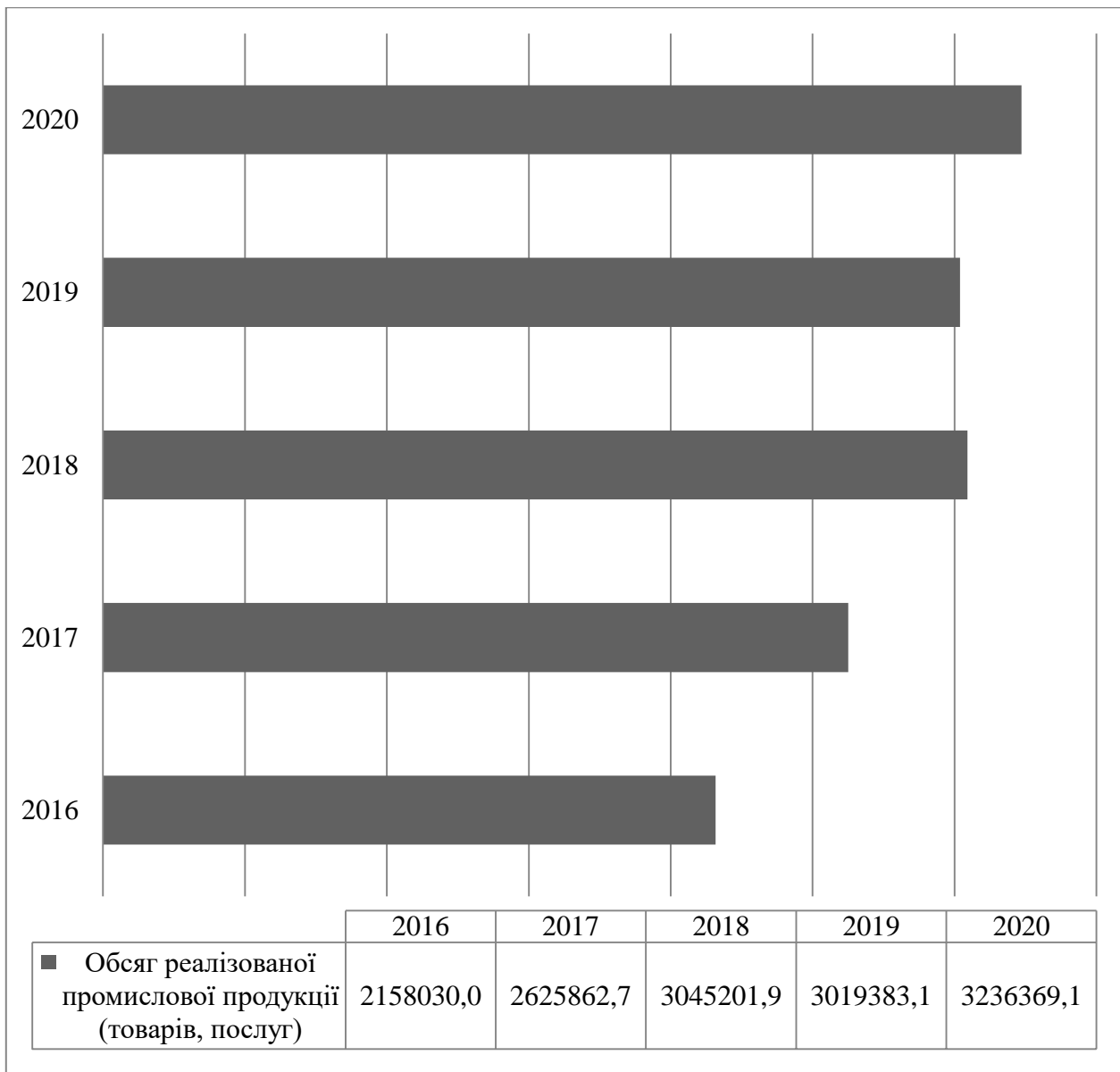


Рис.2.2. Динаміка обсягу реалізації промислової продукції підприємствами України за 2016-2020 рр., млн. грн.

*Сформовано автором на основі даних джерел: [106]*

Говорячи про кадрову безпеку, управління персоналом і про плинність кадрів в цілому, ми вже станом на кінець 2020 року бачимо зниження кількості зайнятих працівників в промисловому секторі економіки України. Така негативна динаміка свідчить про реальний «відплив інтелекту» та неспроможність керівництва промислових підприємств України надати високі умови праці для власних працівників. За період війни на території України, ця динаміка прогнозовано буде лише погіршуватися (рис.2.3).

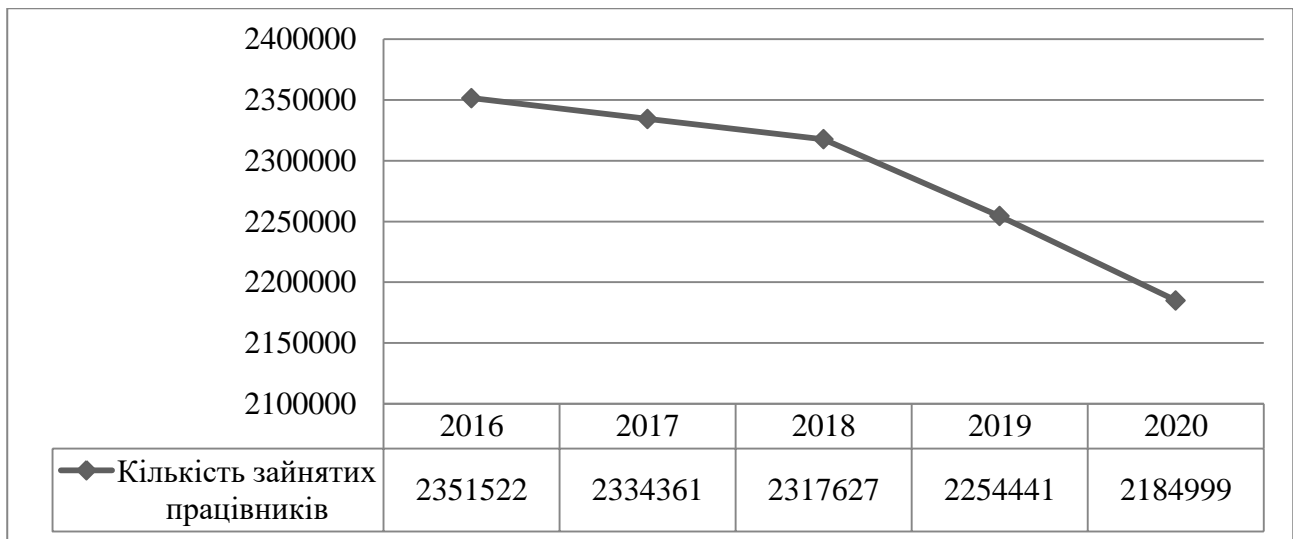


Рис.2.3. Динаміка кількості зайнятих працівників на промислових підприємствах України за 2016-2020 рр., осіб

*Сформовано автором на основі даних джерел: [106]*

Важливе місце в розвитку цифровізації та конкурентних переваг займають інвестиції. Сьогодні динаміка капітальних інвестицій в промисловий сектор демонструє непогані результати станом на кінець 2019 року, проте вже на кінець 2020 року такі обсяги знизилися. Це говорить про зниження активностей інвестування в активи і інші капіталовкладення. Можемо говорити про низьку інвестиційну привабливість даного сектору (рис.2.4).

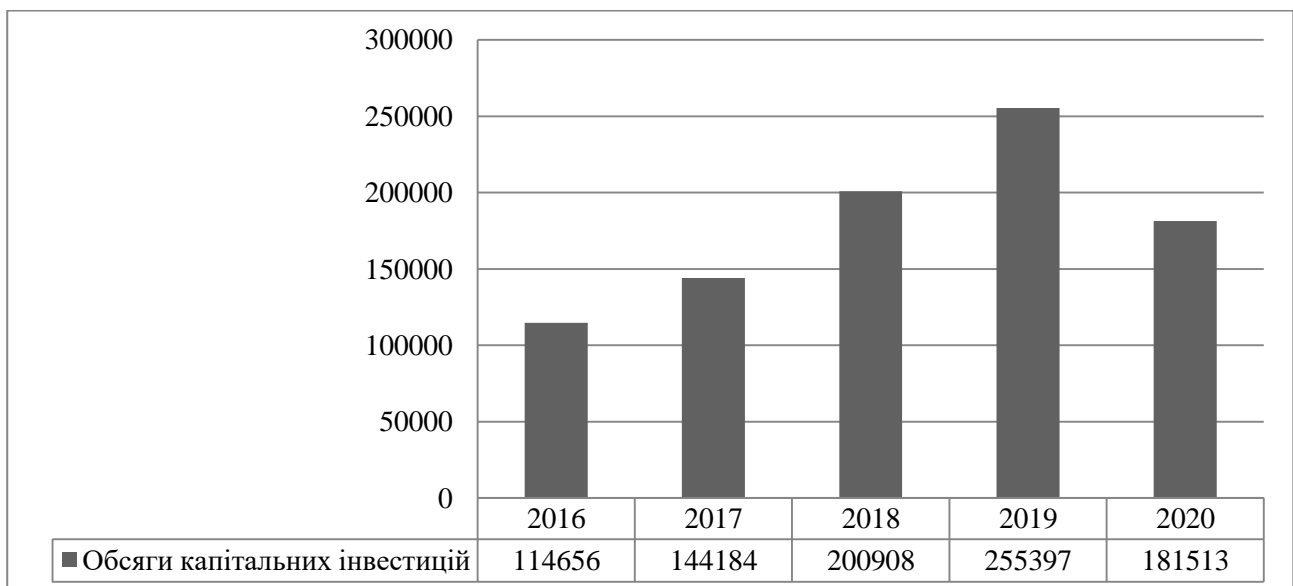


Рис.2.4. Динаміка обсягу капітальних інвестицій в промисловий сектор України за 2016-2020 рр., млн. грн.

*Сформовано автором на основі даних джерел: [106]*

Якщо ми говоримо про прибутковість, то тут є ряд проблем, які виникають внаслідок пандемії, неефективного управління фінансами та відсутністю державної підтримки щодо промислових підприємств в Україні. Як результат, ряд проблем сформував так звані «мікротріщини» в промисловому секторі економіки і тепер ми маємо зростання збитковості (рис.2.5).

В цілому, проблема збитковості промислових підприємств України не є новою і постійно стає науковою увагою багатьох досліджень. Вирішень пропонується достатньо, але не усі вони можуть бути на практиці ефективні або ж непотрібні в нових умовах розвитку. Останні роки були дуже стрімкими на події, і тому деякі шляхи вирішення цієї проблеми не враховували нових подій. До прикладу, якщо ми говоримо про події до 2019 року, то ніхто і не міг подумати про пандемію і шляхи забезпечення фізичної безпеки в масовому порядку для підприємств. Сьогодні будь-які прояви збитковості напряду або ж опосередковано вказують на проблеми безпеки та неефективне застосування безпекового механізму. Окремим питанням стає той факт, що низька прибутковість та негативні фінансові результати ніяк не сприяють високому рівню конкурентоспроможності.

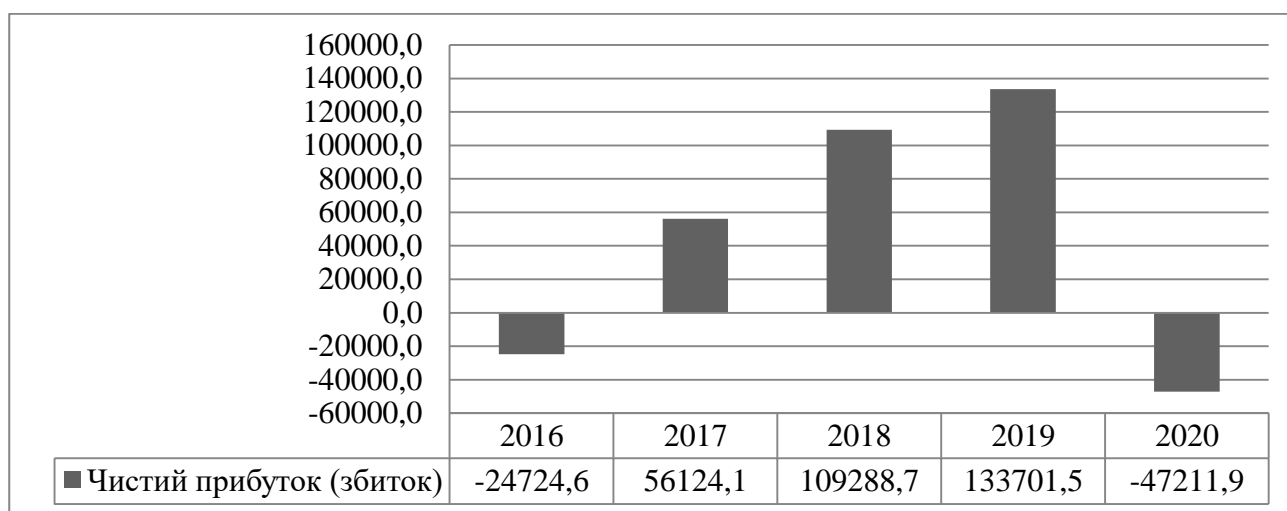


Рис.2.5. Динаміка обсягу чистого прибутку (збитку) промислових підприємств України за 2016-2020 рр., млн. грн.

*Сформовано автором на основі даних джерел: [106]*

Вже станом на кінець 2020 року, ми можемо говорити про зростання кількості збиткових промислових підприємств у загальній частці. Практично, це вже кожне друге промислове підприємство (рис.2.6).

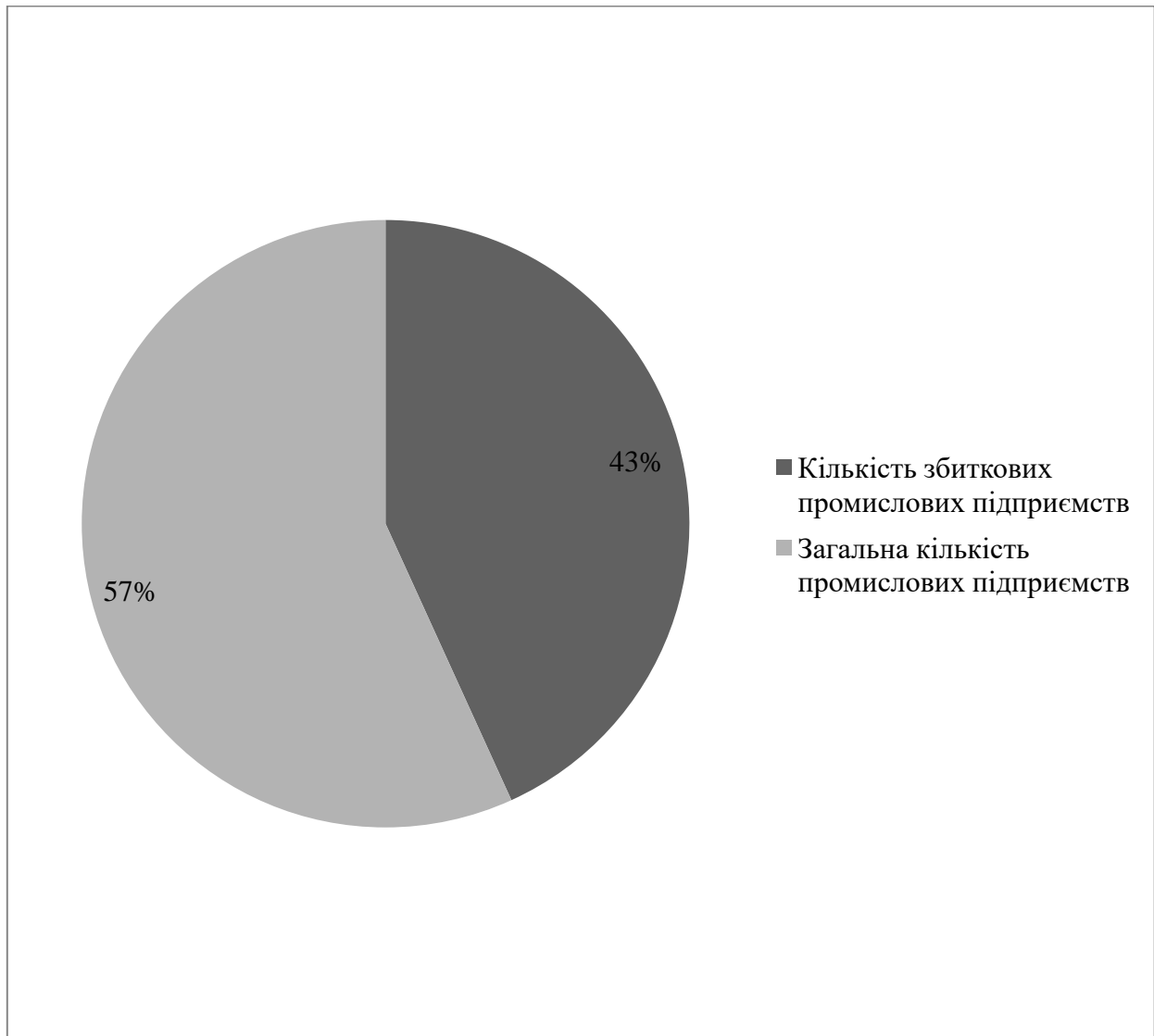


Рис.2.6. Частка збиткових промислових підприємств в загальному обсязі за 2020 р., %

*Сформовано автором на основі даних джерел: [106]*

Звичайно, коли мова заходить за конкурентоспроможність, важливе місце посідає інноваційна активність. Інновації утворюють потужні конкурентні переваги, які дозволяють займати високе місце на ринку. В Україні інноваційна активність промислових підприємств є низькою внаслідок відсутності державної підтримки. В середньому, ми можемо говорити лише про кожне 10 підприємство, яке є інноваційно активним (рис.2.7).



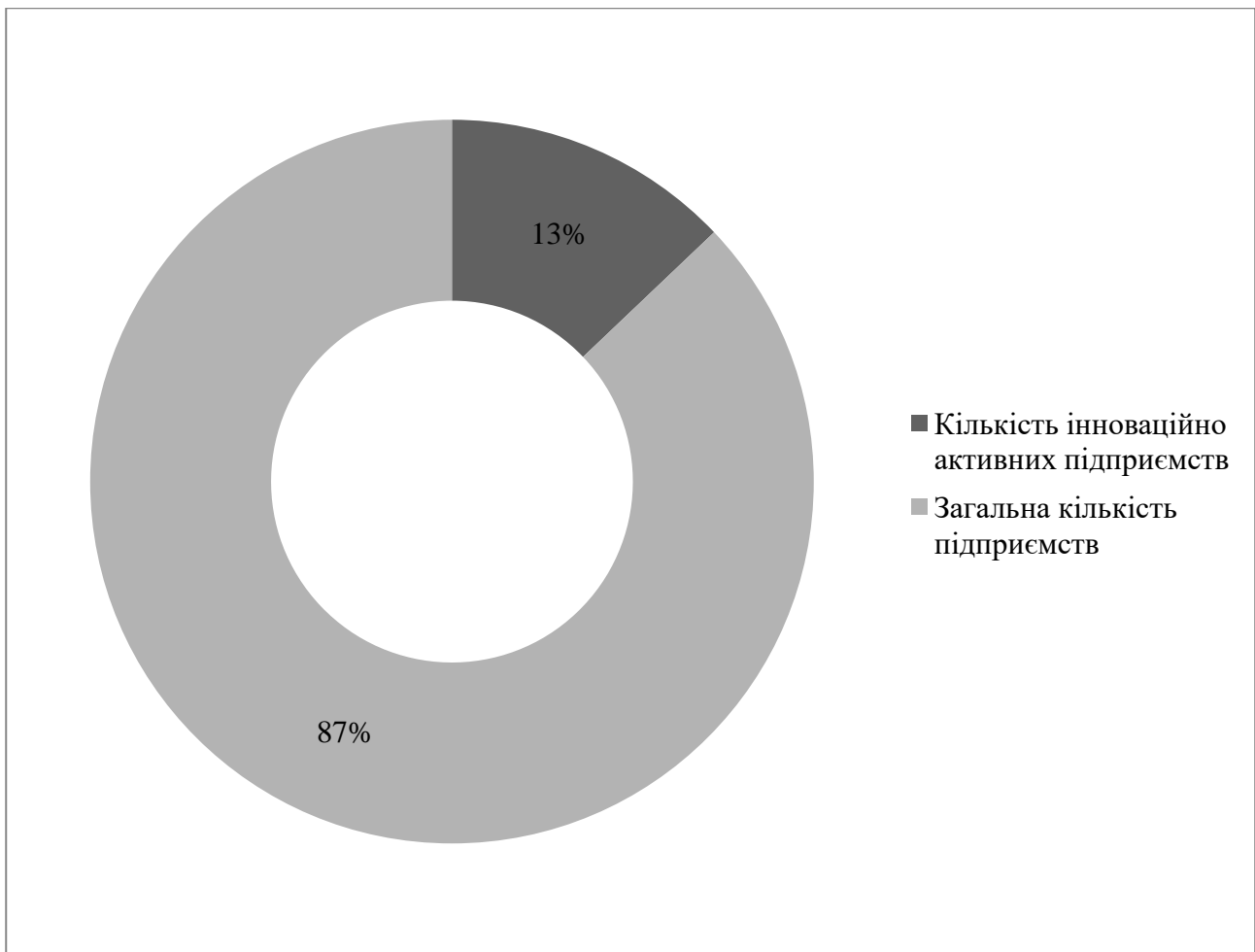


Рис.2.7. Частка інноваційно-активних промислових підприємств в загальному обсязі за 2020 р., %

*Сформовано автором на основі даних джерел: [106]*

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, ми можемо говорити, що існує ряд проблем в промисловому секторі економіки України і важко стверджувати про ефективну безпекову політику вітчизняних промислових підприємств та правильне застосування ними безпекового механізму для захисту та ефективного розвитку.

Сформуємо діаграму проблемних сполучень, внаслідок аналізу стану діяльності промислових підприємств України (рис.2.8).

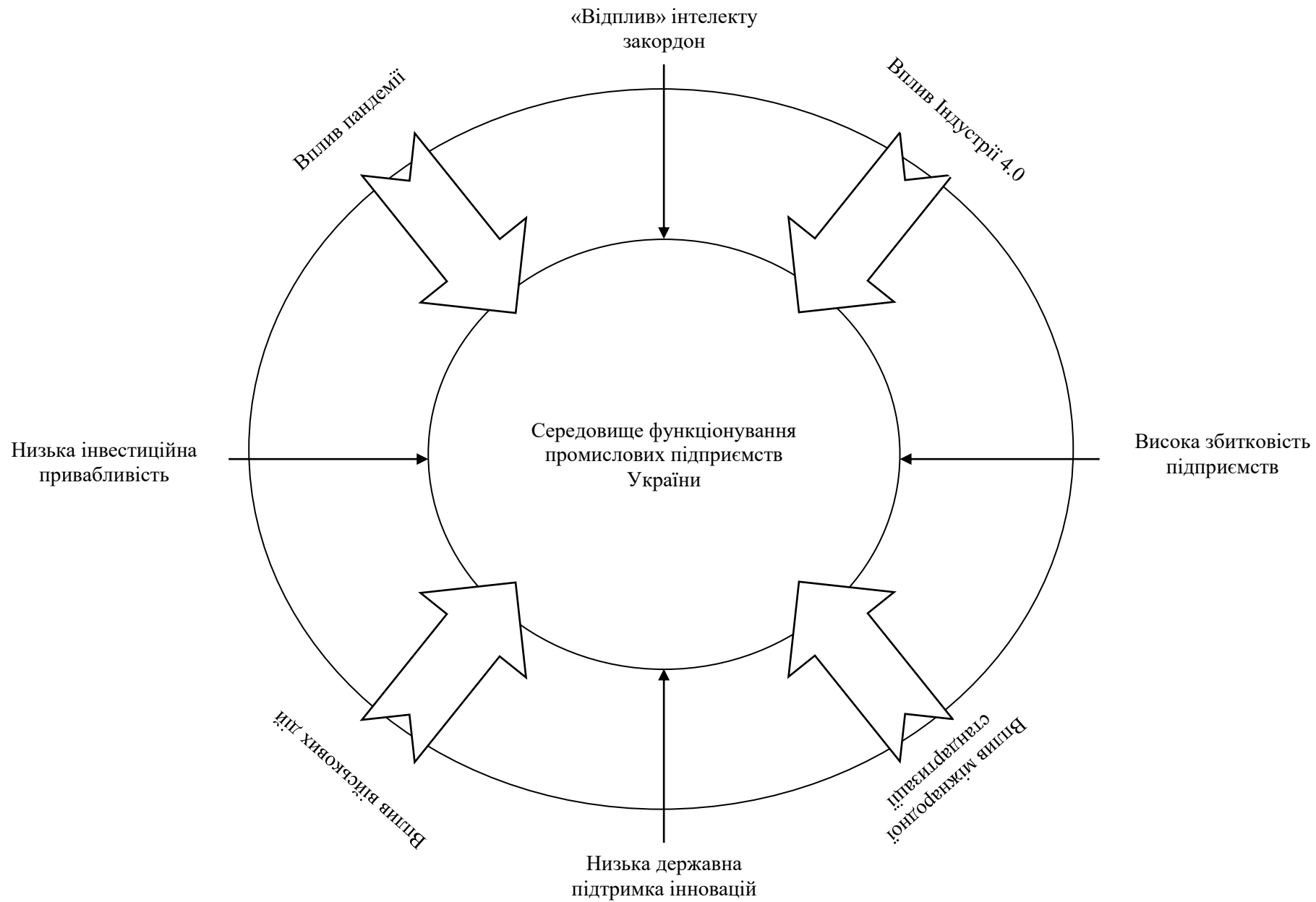


Рис.2.8. Діаграма проблемних сполучень, внаслідок аналізу стану діяльності промислових підприємств України  
Сформовано автором

Підсумовуючи, слід зазначити, що сьогодні існує ряд проблем, які пов'язані з оцінюванням власного рівня конкурентоспроможності на підприємстві. Для промислового сектору, це є важливо в подвійному обсязі, через чутливість такого виду економічної діяльності до безпекових аспектів. Система економічної безпеки промислових підприємств сьогодні є найбільш чутливою до зовнішнього і внутрішнього середовища. Ввести безпекову діяльність та реалізовувати безпекові механізми можливо лише при ефективному реагуванні на нові виклики, ризики та загрози середовища функціонування.

2.2. Застосування методичного підходу щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства в контексті розвитку безпекового механізму

В сучасних умовах глобалізації та інтеграції підприємницької діяльності в міжнародний ринковий простір, найбільш універсальним, та в той же час критичним критерієм оптимального функціонування та розвитку підприємства є його конкурентоспроможність. Так, рівень конкурентоспроможності дасть можливість у найбільш ефективний спосіб реалізувати власні конкурентні переваги підприємства у ринковому просторі.

Основними джерелами конкурентних переваг підприємства є оптимізована організаційно-технологічна та економічна структура підприємства, можливість управлінської структури підприємства вчасно реагувати на існуючі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також можливі небезпеки, загрози та виклики. З огляду на всебічний аналіз явища конкурентоспроможності підприємства, ми можемо зробити висновок, що воно є комплексним та складається з багатьох елементів, а отже може піддаватись якійсь та кількісній оцінці.

Оцінка рівня конкурентоспроможності на сьогоднішній день є особливо важливим процесом, оскільки тільки так підприємство, зокрема його керівний

склад, може отримати ту чи іншу інформацію про стан власних виробничих потужностей, становище та ефективність власного управлінського апарату, а також дає можливість виявити слабкі сторони та фактори, які чинять негативний вплив на формування та реалізацію власних конкурентних переваг на ринку.

Важливо розуміти, що оцінювання рівня конкурентоспроможності питання складне і дуже системне, оскільки охоплює усю діяльність підприємства. В цілому, підприємство є складною системою, яка охоплює багато видів діяльності і чутливою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна підтвердити той факт, що конкурентоспроможність на внутрішньому ринку суттєво відрізняється від конкурентоспроможності на міжнародній арені. Це практично різні рівні діяльності. Комфортність та стабільність на внутрішньому ринку, це зовсім не гарантія того, що можна говорити про сильні конкурентні переваги на зовнішньому ринку.

Сам по собі рівень конкурентоспроможності підприємства є відносним поняттям, так як він визначається відносно інших підприємств, які на даний момент функціонують на ринку, а отже і методики оцінювання, які вже були розглянуті у попередніх розділах, базуються на суб'єктивних та об'єктивних результатах діяльності конкуруючих підприємств.

Питання організації належного, правильного та всеохоплюючого процесу оцінки конкурентоспроможності, обрання найбільш підходящої для конкретного виду підприємства та його специфіки діяльності методики оцінки конкурентоспроможності є актуальним та комплексним питанням, яке вже не один рік обговорюється в наукових колах.

На нашу думку, питання розгляду основних методик оцінки конкурентоспроможності на сьогоднішній день варто розглядати в двох площинах: довоєнної та післявоєнної. Такий поділ зумовлений тим беззаперечним фактом, що економічна ситуація в нашій державі після припинення воєнних дій так чи інакше зазнає докорінних кризових та реформаційних змін, що, в свою чергу, буде чинити значний вплив на

конкурентні середовища. При цьому дані явища актуальні, як для внутрішнього ринкового середовища, так і для міжнародних ринків.

На жаль, на даний час ми не володіємо достатнім обсягом аналітичної, статистичної та методичної інформації для розгляду, виділення та створення найбільш підходящих та всеохоплюючих методик оцінки конкурентоспроможності підприємств післявоєнного часу, тому в нашому дослідженні буде робитись акцент на виділенні, дослідженні та створенні методик оцінки конкурентоспроможності підприємств довоєнного часу. На нашу думку, таке дослідження є актуальним не лише з точки зору рутинного формування нових методик оцінки конкурентоспроможності підприємств, а і того факту, що в майбутньому дане дослідження може виступати базою для формування специфічних та якісно нових методик оцінки конкурентоспроможності підприємств післявоєнного часу.

На сьогоднішній день вітчизняні науковці пропонують використовувати значну кількість методик та комплексних алгоритмів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Так, до прикладу, Т. Павлова [99, с. 50], до ключових методик оцінки конкурентоспроможності українських підприємств слід віднести наступні: життєвий цикл продукції; оцінювання рівня конкурентоспроможності товарної одиниці; частка ринку; визначення рівня ефективності конкуренції; бенчмаркінговий метод та метод визначення споживчої вартості.

У своїй дисертаційній роботі Т. Павлова створила специфічний алгоритм системи оцінки конкурентоспроможності підприємства, що базується переважно на дослідженні якісних та кількісних показників та коефіцієнтах потенціалу підприємства. Даний алгоритм складається з наступних етапів [99, с. 60]:

1. Оцінювання існуючих конкурентних переваг потенціалу підприємства.
2. Визначенням місця підприємства в ранжованій системі оцінки конкурентних переваг потенціалу підприємства.

3. Проведення розрахунків щодо основних індикаторів конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

4. Систематизація та наступне формування графічної моделі, яка відображає рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

5. Прогнозування потенційних та факультативних змін щодо потенціалу підприємства.

6. Створення математичної моделі, яка відображатиме базові задачі та механізми гармонізації потенціалу підприємства, в контексті підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

7. На основі аналізу потенціалу підприємства та створеної математичної моделі, проведення розрахункових операцій щодо визначення основних індикаторів конкурентоспроможності.

8. Оцінка можливих сценаріїв майбутньої діяльності підприємства в контексті визначення рівня конкурентоспроможності в кожному сценарії.

9. Загальна оцінка ефективності діяльності системи забезпечення конкурентоспроможності.

В свою чергу, на думку О. Николук, сам по собі процес оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства розглядає як синтез двох підпроцесів [90, с. 130]:

- означення базових факторів конкурентоспроможності в контексті аналізу конкурентних переваг;
- загальна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства;
- проведення порівняльного аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства відносно його конкурентів на ринку.

Так, на думку О. Николук [90, с. 131], в системі оцінки рівня конкурентоспроможності, слід виділяти наступні етапи:

1. Визначення потенційних та реально існуючих конкурентних переваг, якими володіє підприємство, в контексті ресурсного та виробничого забезпечення, наявності чи відсутності ефективних шляхів збуту продукції та рівня управлінської діяльності всередині підприємства.

2. Виявлення факторів, які чинять найбільш помітний вплив на існування та відсутність конкурентних переваг.

3. Обґрунтування найбільш важливих для конкурентного підприємства показників рівня конкурентоспроможності, що безпосередньо стосуються визначених раніше конкурентних переваг.

4. Оцінка фактичного рівня обраних показників.

5. На основі вирахованих значень показників рівня конкурентоспроможності підприємства, що безпосередньо стосуються визначених раніше конкурентних переваг, визначення фактичного рівня конкурентоспроможності підприємства.

6. Визначення лідируючих підприємств в межах галузі діяльності підприємства та визначення основоположних конкурентних переваг, які виявились найбільш вагомими на ринку.

7. Заключна ідентифікація найбільш впливових чинників, які чинять свій вплив, як на маніфестацію конкурентних переваг підприємства, так і на забезпечення та розвиток рівня його конкурентоспроможності.

Розглядаючи наукові погляди і різноманітні методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств, ми бачимо, що кожна з них має ряд недоліків, які є характерними для багатьох випадків. Звичайно можна говорити про той факт, що вищеперераховані методики оцінювання рівня конкурентоспроможності є дієвими і були сформовані не лише на теоретичному рівні, але і з врахуванням їх практичної цінності. Але наш випадок повинен враховувати систему безпеки, реалізацію безпекового механізму та діяльність в цілому. Тут важливим є фінансово-економічні ресурси, активи і навіть ряд показників, які відносяться до групи якісних, проте, їх оцінка є вкрай важливою для конкурентоспроможності та безпеки підприємства.

Що стосується групи показників оцінювання ділової активності, то даний тезис, про їх важливість для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, підтверджують значна кількість науковців та

практиків. До прикладу, як зазначає О. Янковий [161, с. 314], саме завдяки активам і високому рівню ділової активності, підприємства можуть в повному обсязі задовільнити потреби споживачів та перетворити це на конкурентні переваги.

Не менш важливим є і рівень рентабельності. Як відмічають більшість науковців [33; 161], завдяки високому рівню рентабельності підприємства, ми можемо говорити про формування такого критерію для оцінки конкурентоспроможності, який дозволяє охарактеризувати продуктивність використання ресурсів як певну конкурентну перевагу.

Неможливо говорити про високий рівень конкурентоспроможності, якщо існує низький рівень ліквідності, який говорить про низьку фінансову стійкість підприємства. Як відмічає Р. Лупак [74, с. 110], без високої ліквідності ми не можемо говорити про високий потенціал конкурентоспроможності будь-якої соціально-економічної системи.

Отже, на нашу думку, до основної групи кількісних показників оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, віднесемо наступні показники: показники ділової активності підприємства; показники, які характеризують конкурентні переваги через продуктивність використання ресурсів; показники ліквідності підприємства.

Окрім кількісних показників слід використати і якісні показники, оскільки не усі параметри конкурентоспроможності підприємства можливо оцінити кількісно і точними даними. У випадку з якісними показниками, ми провели опитування за бальною шкалою, яка дозволяє оцінити даний тип показників на кожному типі підприємства окремо. Для такого виду опитування нами було залучено працівників окремо взятих для дослідження, промислових підприємств. Кожний з них залишається анонімним, згідно правил дотримання анонімності під час проведення анкетування. З формою анкетування, можна ознайомитися у Додатку Г.



До якісних показників оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства віднесемо: досконалість виробничого процесу; інноваційну відкритість; якість інформаційно-технічного забезпечення.

Встановимо, на основі експертного аналізу, основні порогові значення для кожної групи показників (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні порогові значення показників оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

Показники	Критичний	Низький	Оптимальний	Високий	Вагомість
Ділова активність промислового підприємства (Загальна питома вага:0,2)					
Оборотність активів	<0,5	0,5-1	1-2	2<	0,4
Оборотність дебіторської заборгованості	<1	1-2	2-4	4<	0,3
Оборотність кредиторської заборгованості	<4	4-6	6-8	9<	0,3
Показники, які характеризують конкурентні переваги через продуктивність використання ресурсів (Загальна питома вага:0,4)					
Рентабельність продукції	<0	0-0,2	0,2-0,3	0,4<	0,4
Рентабельність активів	<0	0-0,1	0,1-0,2	0,2<	0,3
Рентабельність капіталу	<0	0-0,15	0,15-0,25	0,25<	0,3
Показники ліквідності (Загальна питома вага:0,2)					
Коефіцієнт покриття	<1	1-2	2-3	3<	0,4
Швидка ліквідність	<1	1-1,5	1,5-2	2<	0,4
Абсолютна ліквідність	<0,3	0,3-0,5	0,5-0,7	0,7<	0,2
Якісні показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства (Загальна питома вага:0,2)					
Досконалість виробничого процесу	0-0,2	0,3-0,4	0,5-0,7	0,8-1	0,4
Інноваційна відкритість	0-0,2	0,3-0,4	0,5-0,7	0,8-1	0,3
Якість інформаційно-технічного забезпечення	0-0,2	0,3-0,4	0,5-0,7	0,8-1	0,3
Інтегральний показник загального рівня конкурентоспроможності	0-0,2	0,2-0,5	0,5-0,8	0,8-1	

*Сформовано автором*

Кожна група показників має свою так звану «вагу» в загальній інтеграційній оцінці, що буде враховуватися під час визначення рівня

конкурентоспроможності. Це питання було окремо визначено експертним аналізом. В цілому, експертний аналіз передбачає залучення відповідних експертів зі сторони, які мають науковий, практичний досвід у сфері проведеного нами дослідження та дозволяють поділитися своєю думкою по даному питанні. Було залучено 20 осіб експертів (більшість опитування проводилося дистанційно через складну ситуацію в країні) і головна мета такого аналізу було визначити порогові значення та «вагомість» кожного показника для оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства України (Додаток Д).

Слід відмітити, що залучені експерти мали досвід роботи в промисловому секторі більше ніж 7 років та більшість з них працювали у сфері зміцнення конкурентних переваг. Кожний з експертів мав змогу після проведеного опитування, власноруч переглянути кінцевий результат та сформуванню узагальнюючий варіант основних порогових значень показників оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Також, слід зазначити, що обрані нами експерти, розуміються на веденні діяльності в умовах війни і мали змогу оцінити функціонування промислових підприємств в цих умовах.

Усі значення за кожною групою показників, далі будуть перетворені в значення, необхідне для визначення інтегрального значення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства України.

Беручи до уваги думки експертів, щодо нормативних значень основних показників оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, ми встановили чотири рівні, починаючи від критичного, коли ситуація настільки погана, що підприємство має реальну небезпеку не «вижити» на ринку; та високий, коли ми говоримо про наявність реальних конкурентних переваг та стійкість в конкурентному середовищі.

Для застосування запропонованого методичного підходу, який базується на визначенні інтегрального показника, візьмемо декілька промислових підприємств, які належать до конкуренції ринку машинобудування.

Отже, завдяки експертному аналізу та проведеному опитуванню працівників щодо оцінки по якісним показникам і даних фінансово-економічної діяльності кожного з обраних промислових підприємств, ми маємо змогу оцінити рівень конкурентоспроможності кожного з них.

В цілому, методичний підхід щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, представлено на рис.2.9.



Рис.2.9. Модель оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

*Сформовано автором*

Слід також, відмітити, що порогові значення за деякими групами показників є завищені, оскільки тут мова йде про конкурентоспроможності, а

не лише «виживання» і «практичне досягнення встановлених нормативів». Конкуренція вимагає високих результатів.

На нашу думку, згадуючи виділені тези про проблемність прибутковості та негативні фінансові результати промислових підприємств України (підрозділ 2.2), слід детально зупинитися на даній проблемі і для обраних нами промислових підприємств.

Для початку зазначимо, що ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» є потужною соціально-економічною системою з досить позитивними фінансовими результатами (якщо говорити станом до 2021 року), що говорить про його сильні позиції в конкурентному середовищі і є не типовим для загальної статистики. Зростання у 2021 році можна пояснити, спадом пандемії і поверненням до «нормального» стилю ведення фінансово-економічної діяльності в межах допустимо в умовах впливу КОВІД-19. Але, як ми бачимо за період 2022 року ситуація кардинально змінилася і тепер, фінансові результати, навіть для доволі конкурентоспроможних підприємств є поганими (рис.2.10).

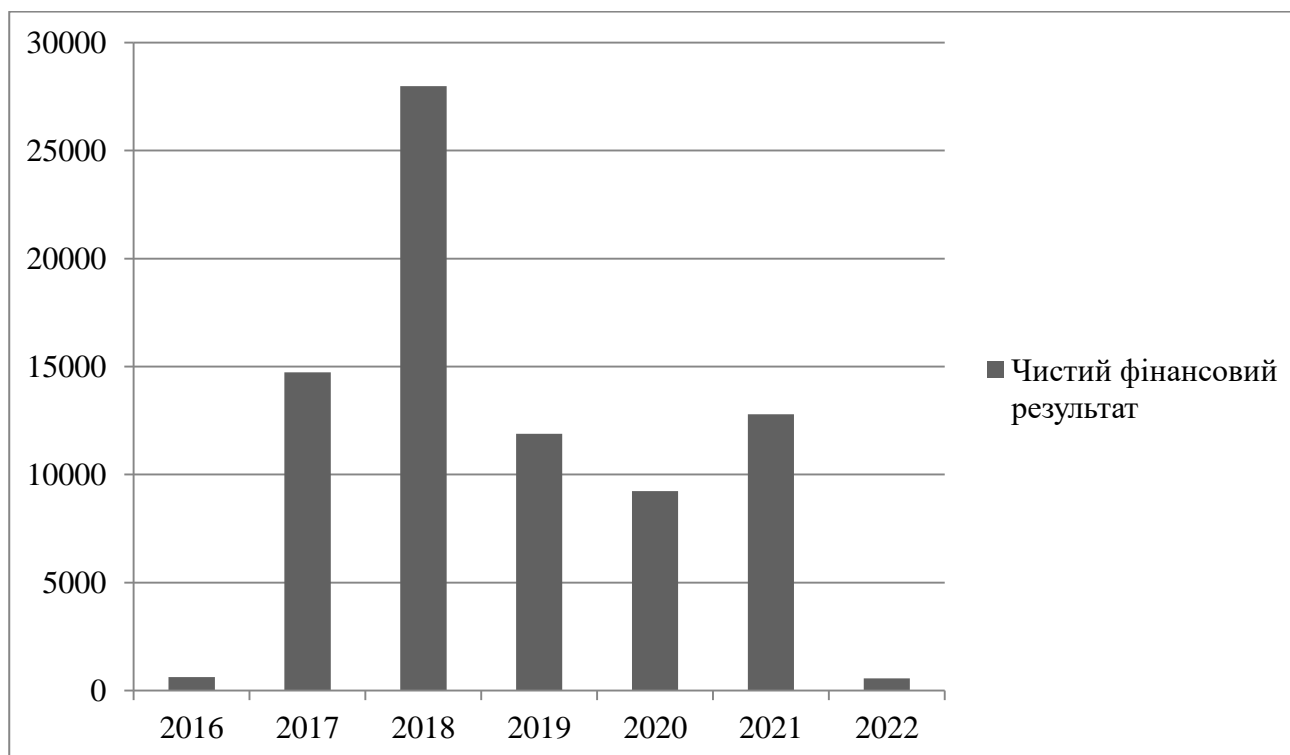


Рис.2.10. Динаміка фінансових результатів ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» за 2016-2022 рр., тис. грн.

Сформовано автором за даними джерел: [109]

Інтегральний показник рівня конкурентоспроможності по кожній групі обраних нами показників для ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» представлено на рис.2.11.

Розглядаючи рівень конкурентоспроможності по кожній групі показників окремо для ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» ми можемо стверджувати, що існує ряд проблем з рентабельністю, що говорить про потребу в збільшенні продуктивності використання власних ресурсів. Також, існують проблеми з оборотністю і інвестиційною привабливістю. Опитування показало і потребу в покращенні виробничого процесу. Найгірші результати ми маємо станом на кінець 2022 року через повномасштабне вторгнення російської федерації. Можна добре побачити на рис.2.11, як 2022 рік відрізняється від попередніх.

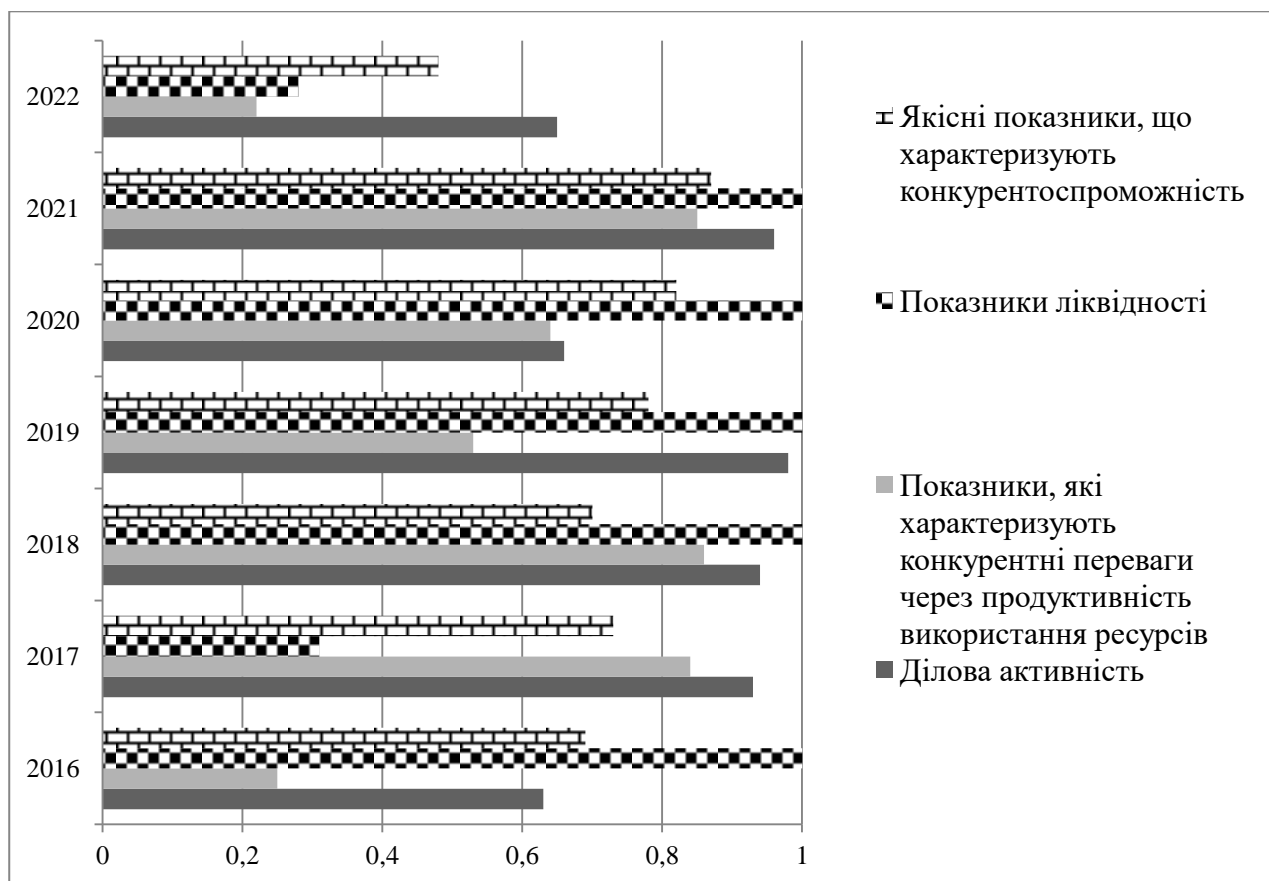


Рис.2.11. Інтегральне значення по кожній групі показників оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» за 2016-2022 рр.

*Сформовано автором*

Як вже було зазначено вище по тексту, фінальним етапом буде визначення інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, який враховує значення і питому вагу кожної групи. На нашу думку, найкращим графічним відображенням інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства для обраних нами підприємств України буде демонстрація через призму останніх 7 років їх діяльності (рис.2.12).

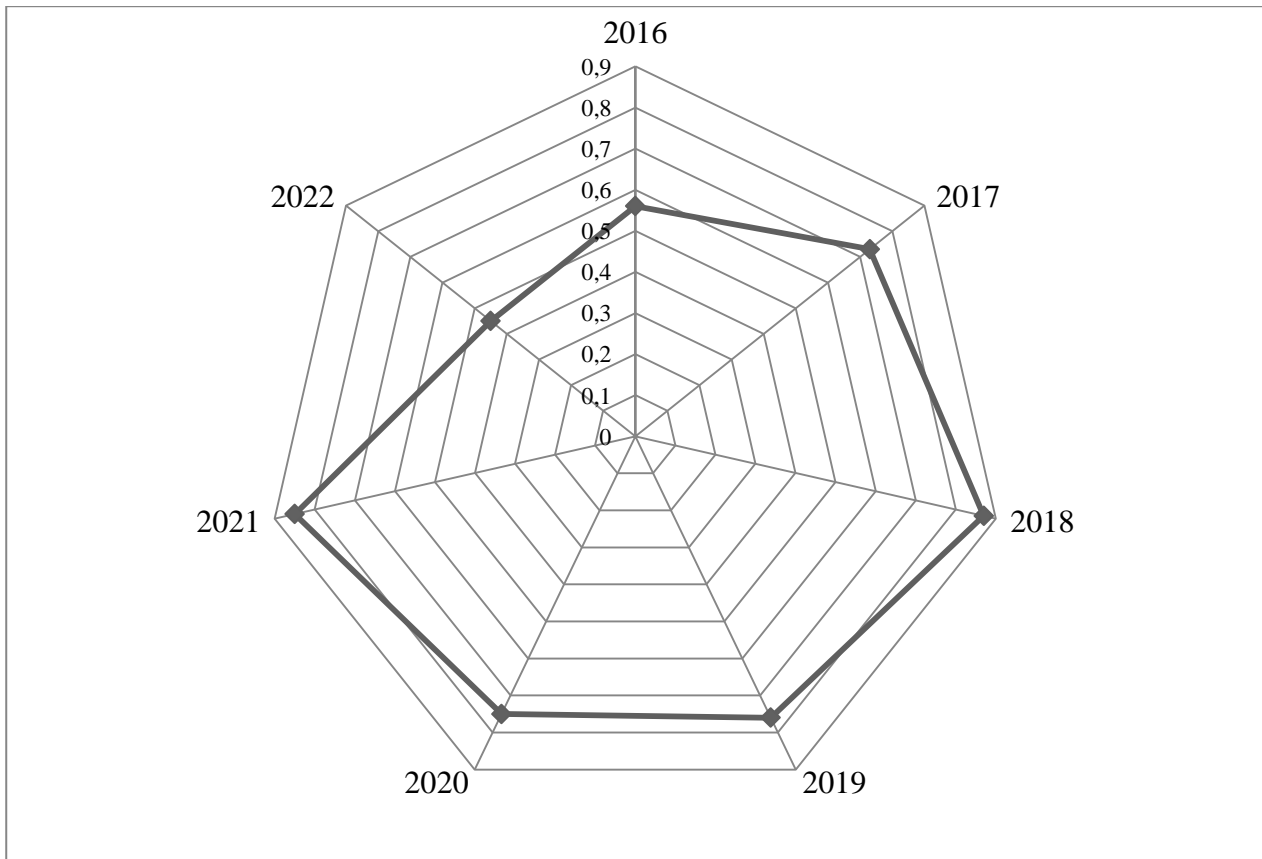


Рис.2.12. Загальне значення інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» за 2016-2022 рр.

*Сформовано автором*

За результатами проведеного аналізу, ми встановили, що рівень конкурентоспроможності ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» знаходився в межах «оптимального» рівня станом на кінець 2020 року і навіть у 2021 році, після спаду пандемії, поступово зростав і навіть по наших розрахункам становим високий рівень. Ми встановили цей рівень як такий,

який дозволяє говорити про безпечну діяльність підприємства на ринку, з метою підтримання даного рівня конкурентоспроможності. Але внаслідок повномасштабного вторгнення російської федерації, у 2022 році він знизився з найвищого до передостаннього (низький рівень). Тепер, керівництву на службі безпеки ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» необхідно шукати безпечні шляхи виведення рівня конкурентоспроможності на рівень 2021 року.

На другому промисловому підприємстві, яке було обрано для проведення дослідження, фінансові результати неоднозначні. Ми маємо різке зниження у 2017 році і зростання у 2019 році. І поступове зростання у 2021 році, що лише підтверджує про те, що спад пандемії позитивно вплинув на діяльність промислових підприємств. Але, вторгнення російської федерації змінило ситуацію і для ПАТ «Золотоніський машинобудівний завод» (рис.2.13).

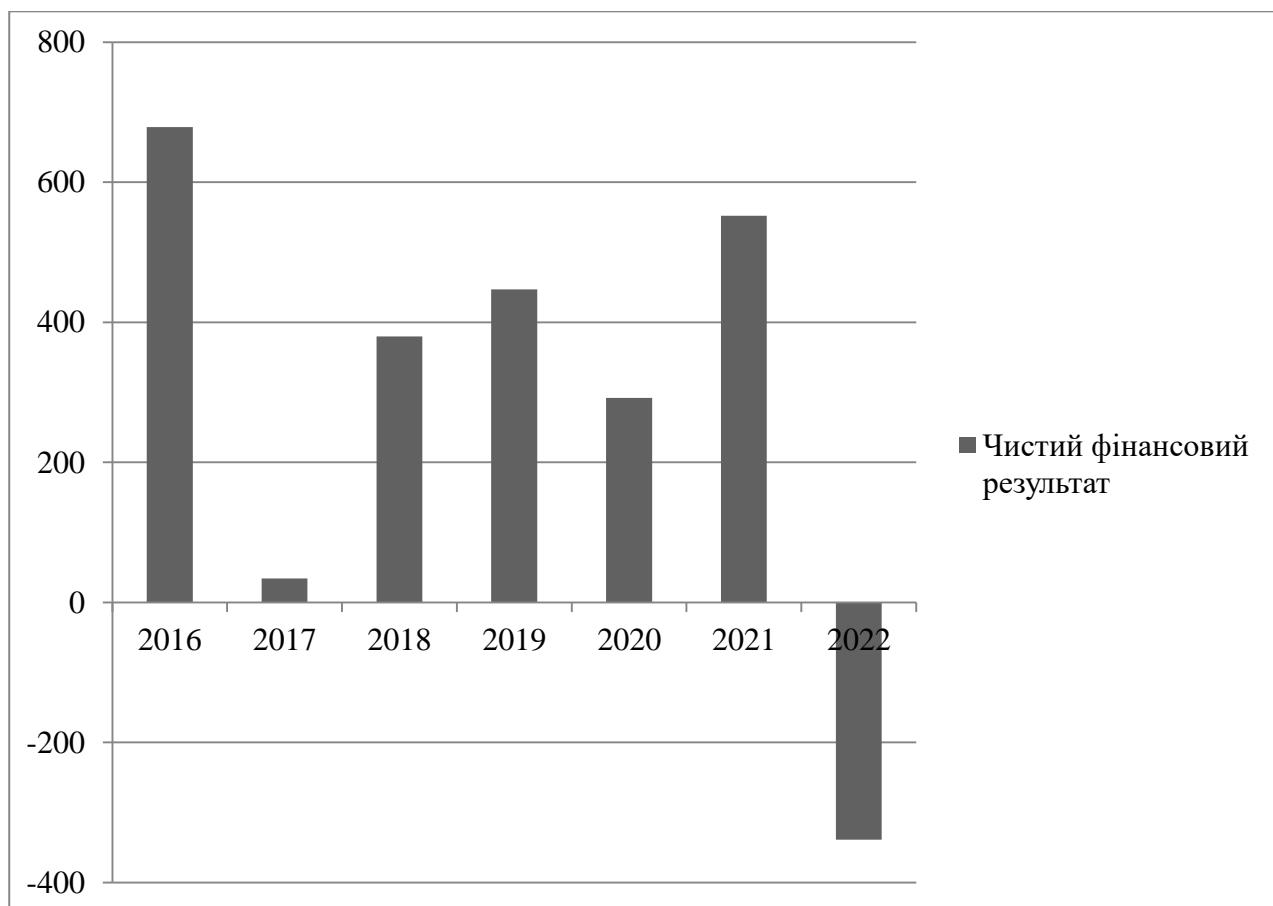


Рис.2.13. Динаміка фінансових результатів ПАТ «Золотоніський машинобудівний завод» за 2016-2022 рр., тис. грн.

Сформовано автором за даними джерел: [110]

В цілому, можна стверджувати, що 2020 рік, де на ПАТ «Золотоніський машинобудівний завод» спостерігається зниження, а у 2021 році зростання. Ситуація станом на кінець 2022 року лише підтверджує той тезис, що більшість соціально-економічних систем не були готові до радикальних змін в зовнішньому середовищі функціонування.

Якщо говорити про окремі групи показників, то тут для ПАТ «Золотоніський машинобудівний завод» є ряд проблем з продуктивністю використання ресурсів та ліквідністю. Все це негативно впливає на конкурентоспроможність і не дозволяє говорити про сильні конкурентні переваги. Окрім цього, спостерігається проблеми з виробничим процесом та інноваційною відкритістю на підприємстві. Все це лише посилилося з початком військових дій у 2022 році (рис.2.14).

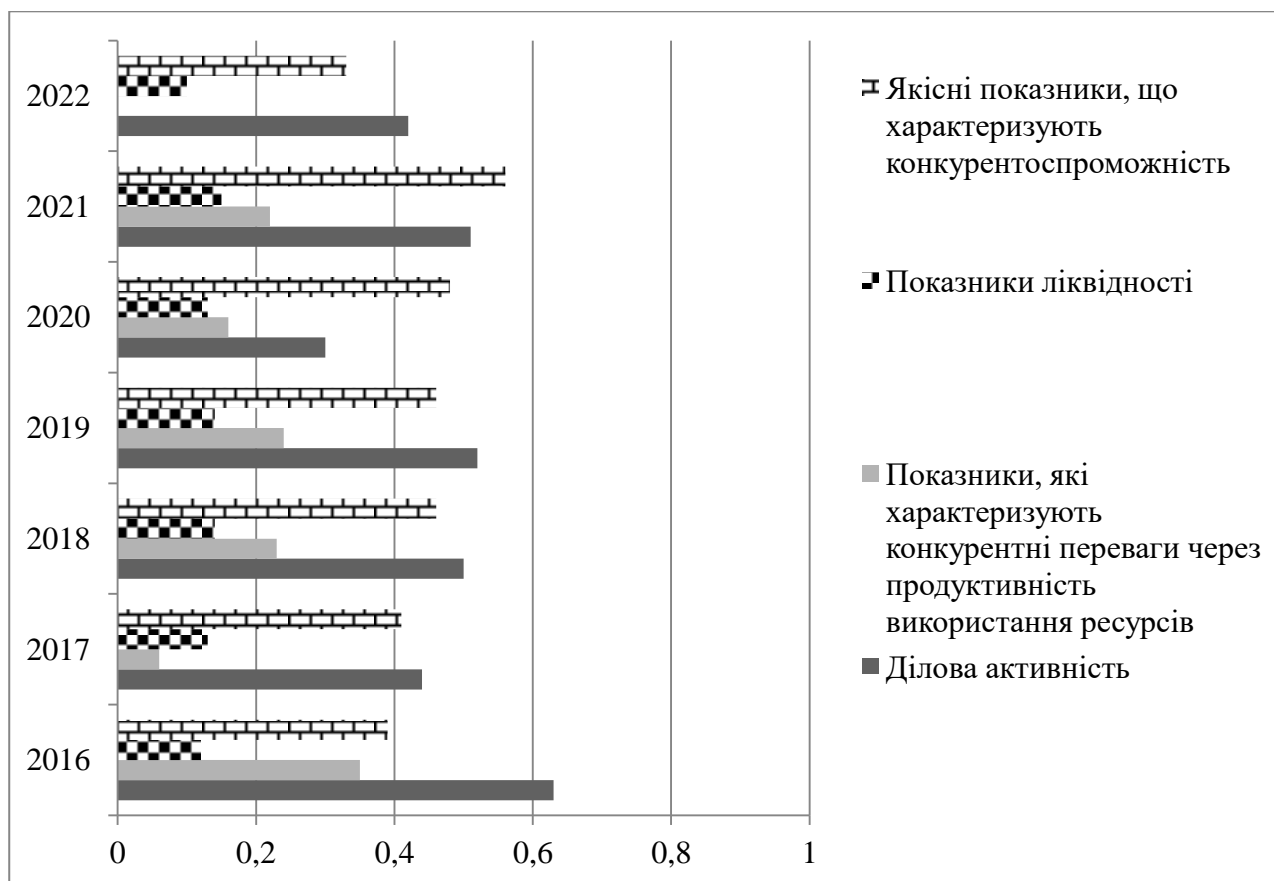


Рис.2.14. Інтегральне значення по кожній групі показників оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Золотоніський машинобудівний завод» за 2016-2022 рр.

*Сформовано автором*



Що стосується інтегрального показника, то його значення на кінець 2020 року знаходить на рівні «низький». Це говорить про неспроможність ефективно функціонувати серед конкурентів і вимагає суттєвих змін в системі безпеки та реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності. В результаті жахливих подій у 2022 році, показник знаходиться на межі з критичним рівнем. Такий результат, говорить, що підприємство ще треба час відновитися від військових дій і їх наслідків, перш ніж, думати про власну конкурентоспроможність на ринку (рис.2.15).

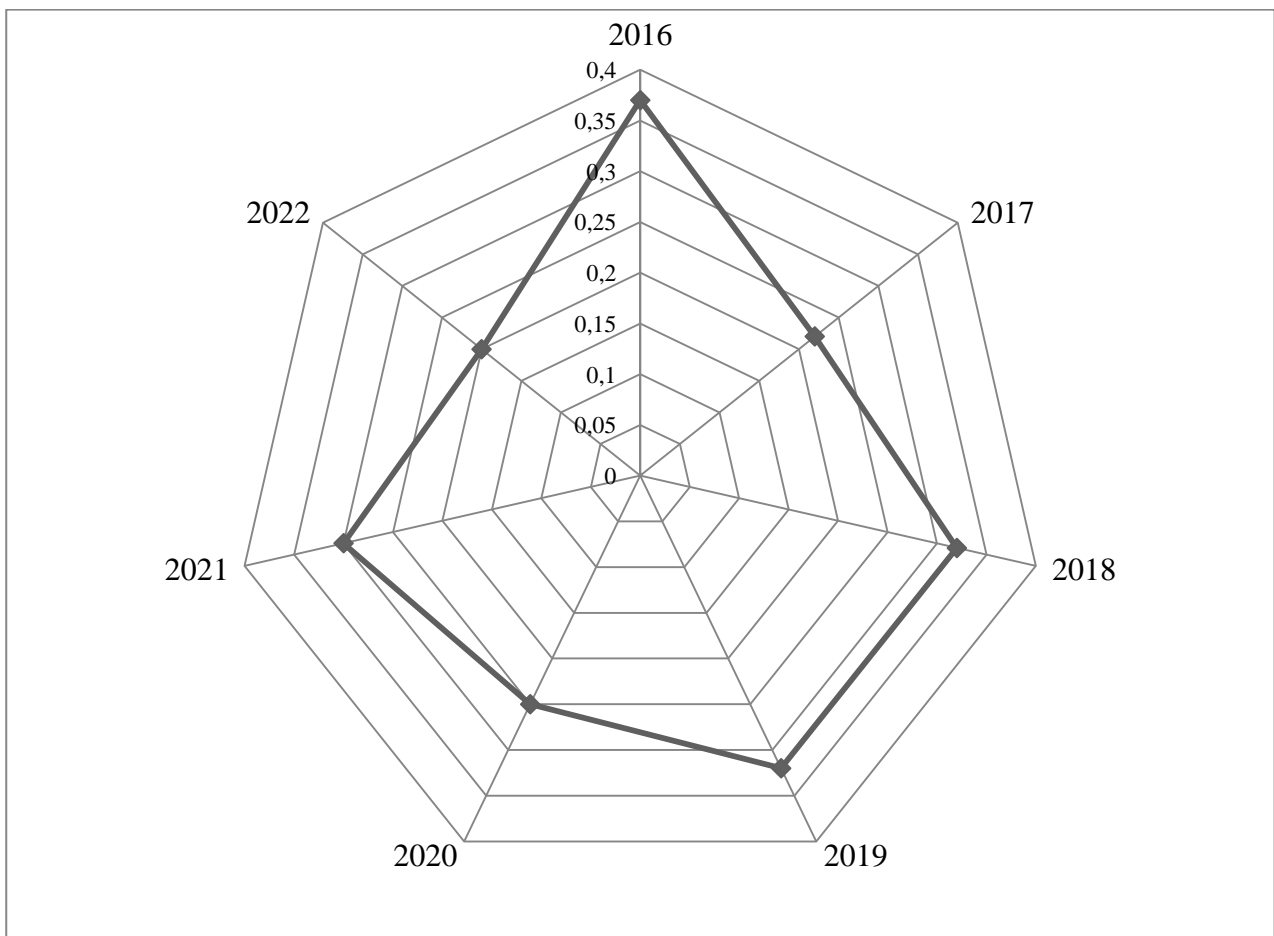


Рис.2.15. Загальне значення інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Золотоніський машинобудівний завод» за 2016-2022 рр.

*Сформовано автором*

Ще одне промислове підприємство було обрано для проведення аналізу. ПАТ «Калинівський машинобудівний завод» демонстрував позитивні фінансові результати виключно з 2017 року по 2019 року. Після початку пандемії

ситуація змінилася. Війна на території України поділила функціонування промислових підприємств на «до» і «після». І як тільки ПАТ «Калинівський машинобудівний завод» почав поступово відновлюватися після пандемії, одразу погіршення ситуація у 2022 році (рис.2.16).

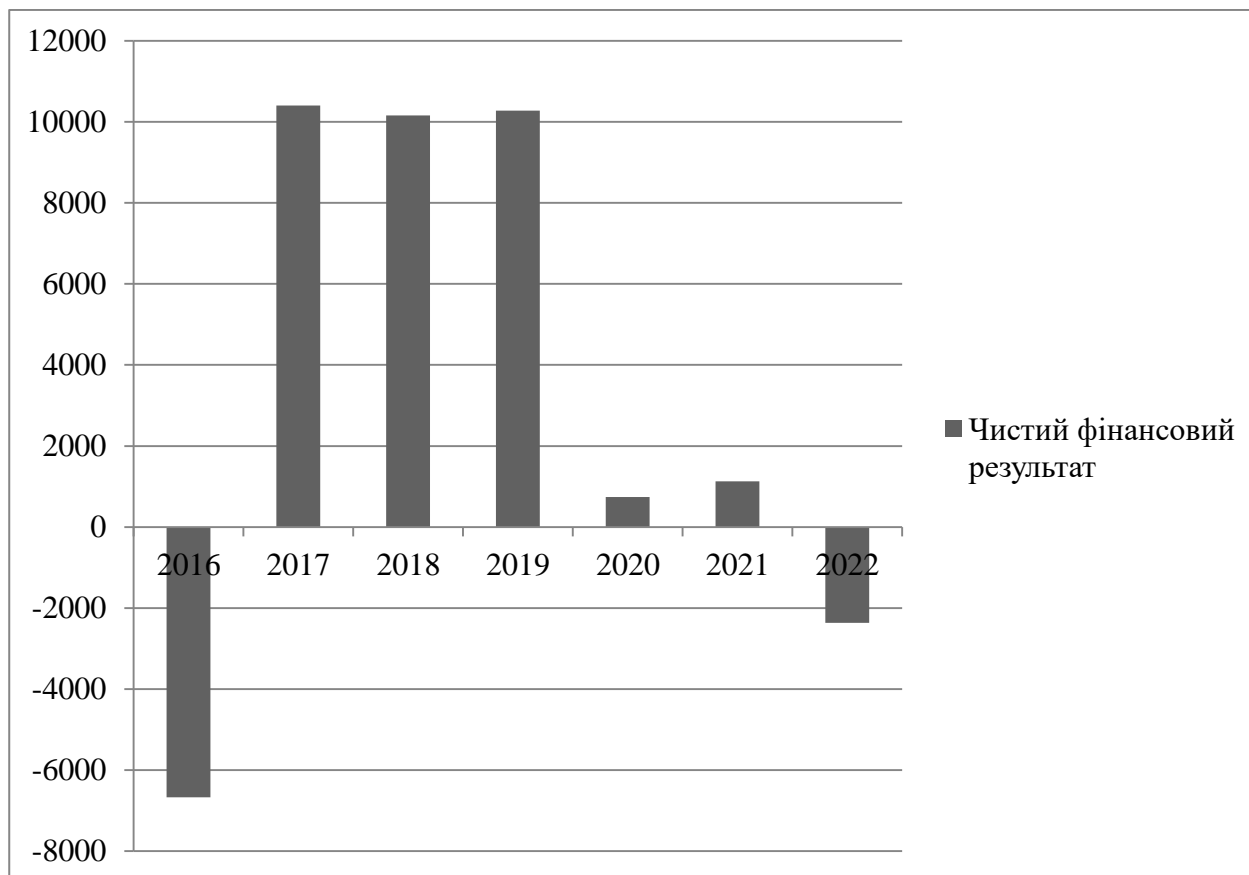


Рис.2.16. Динаміка фінансових результатів ПАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2022 рр., тис. грн.

*Сформовано автором за даними джерел: [111]*

Розглядаючи діяльність ПАТ «Калинівський машинобудівний завод» по групам показників, тут слід зазначити, що через збитковість діяльності у 2016 році, існують проблеми з продуктивним використанням ресурсів. Також, не задовільним є і рівень ділової активності, що є негативним чинником впливу на іміджі та конкурентних перевагах підприємства. В цілому, завдяки обраними нами групами показників, ми маємо змогу побачити ряд проблем в фінансово-економічній діяльності промислових підприємств та зрозуміти наскільки великі є проблеми та їх наслідки, оскільки саме цим показникам можна говорити про сильні конкурентні переваги та інвестиційну привабливість соціально-

економічної системи. Слід відмітити, що згідно проведеного опитування, якісні показники ПАТ «Калинівський машинобудівний завод» сильно знизилися, оскільки багато проблем з'явилося внаслідок військових дій (рис.2.17).

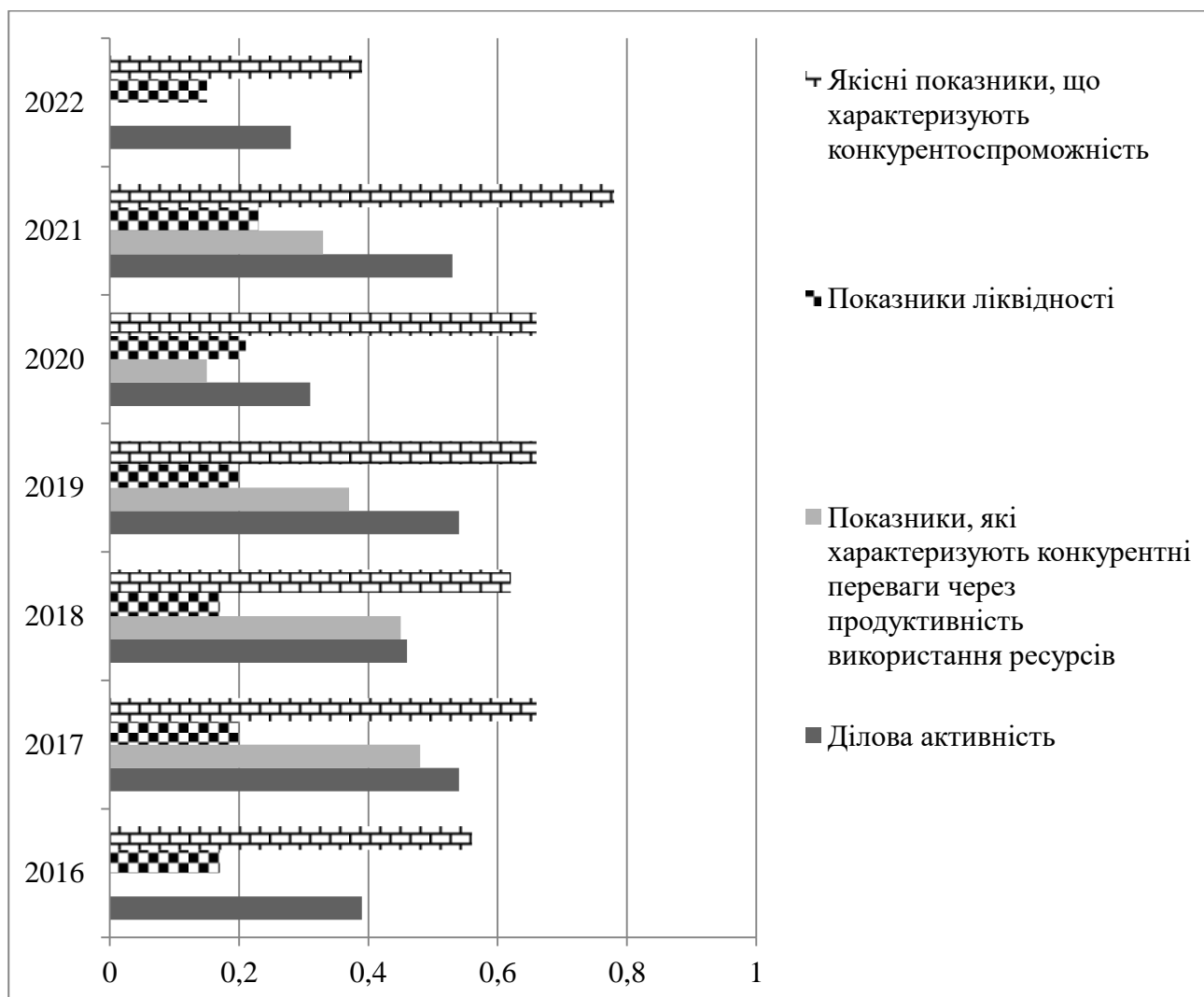


Рис.2.17. Інтегральне значення по кожній групі показників оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2022 рр.

*Сформовано автором*

Для ПАТ «Калинівський машинобудівний завод», також спостерігається низький рівень конкурентоспроможності згідно зроблених нами розрахунків через запропонований методичний підхід. Ряд проблем пов'язаних з фінансово-економічною діяльністю не дозволяють говорити про міцні конкурентні позиції на ринку. Варто, також, зазначити, що при низьких рівнях конкурентоспроможності за нашим підходом, виникає нагальна потреба в

застосуванні безпекового механізму. У випадку 2022 року, ми маємо «критичний» рівень конкурентоспроможності і це свідчить про ряд проблем, які необхідно вирішити у своїй фінансово-економічній діяльності внаслідок військових дій на території України (рис.1.18).

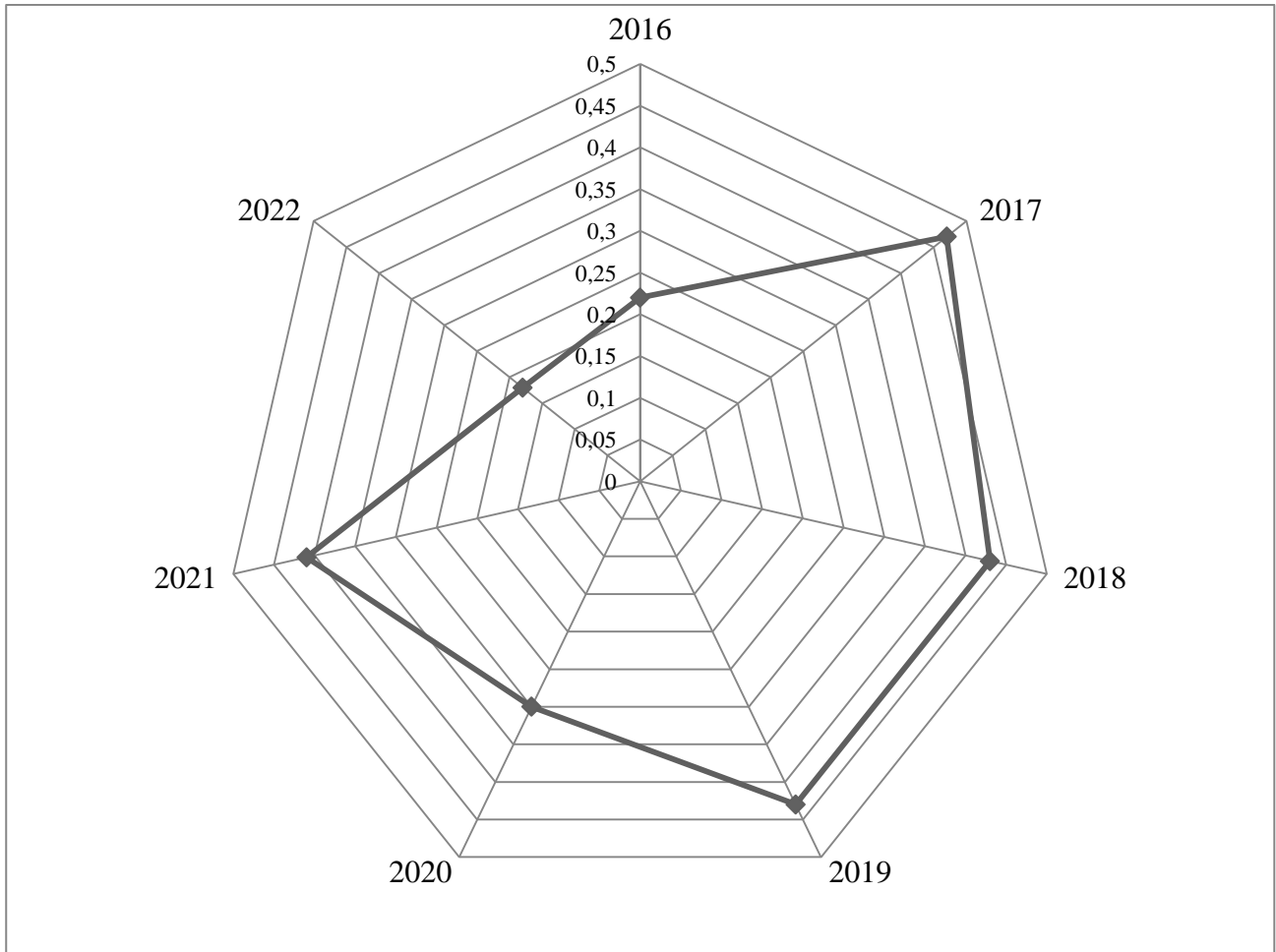


Рис.2.18. Загальне значення інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Калинівський машинобудівний завод» за 2016-2022 рр.

*Сформовано автором*

Провівши оцінювання рівня конкурентоспроможності за встановленим методичним підходом з застосування інтегрального показника, думки експертів, проведення опитування та групування ключових для конкурентоспроможності, показників, ми можемо сьогодні, сформуванати певну декомпозицію постпандемічного та поствоєнного середовища функціонування для промислових підприємств України (рис.2.19).

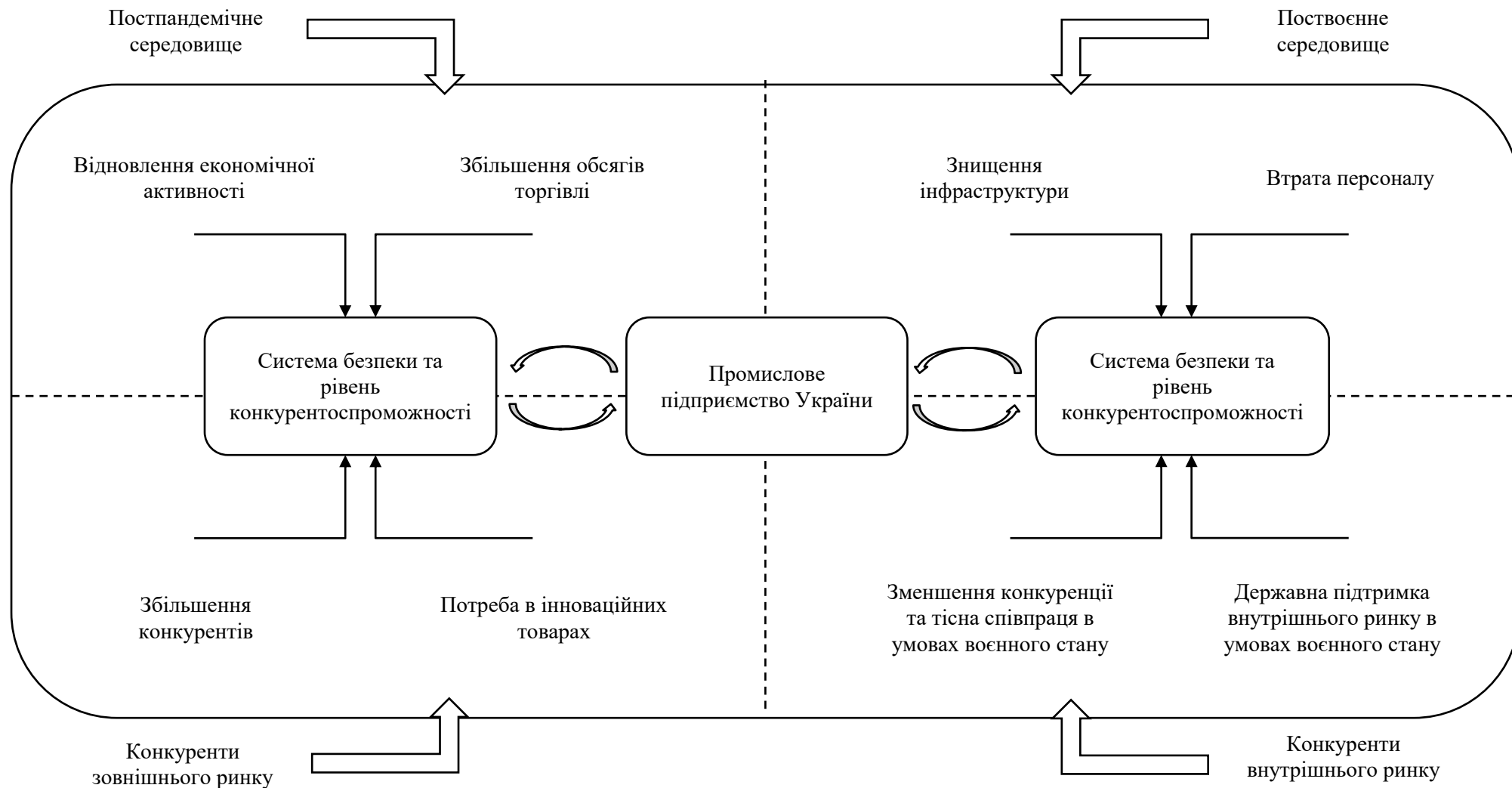


Рис.2.19. Декомпозиція постпандемічного та поствоєнного середовища функціонування промислових підприємств України

*Сформовано автором*

Підсумовуючи, слід зазначити, що запропонований нами методичний підхід не є універсальним і має свої недоліки. Його слід постійно удосконалювати, враховуючи зміни зовнішнього середовища. Вплив війни може суттєво вплинути на зміну порогових значень і змінити запропоновані рівні конкурентоспроможності. Подальших досліджень потребує питання формування основних етапів застосування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для промислових підприємств України.

### 2.3. Модель аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства

Сьогодні конкурентоспроможність підприємства – це ключ до інновацій та прогресу. Лише в конкурентному середовищі може формуватися нові ідеї та реалізовуватись перетворення звичайної соціально-економічної системи в інноваційно активний організм, який постійно генерує нові ідеї та прагне на справедливих умовах перемогти. Саме тому так важливо забезпечити безпеку своєї конкурентоспроможності, але для цього її треба підвищити безпечними механізмами.

Керівництво багатьох підприємств не зважає та не приділяє належної уваги до питання ефективної координації застосування безпекового механізму для підвищення рівня конкурентоспроможності. Весь процес підвищення рівня конкурентоспроможності можна розділити на так звані «до» і «після». Коли «до» – це накопичення ресурсів та сам безпосередній процес оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності та порівняння його з попередніми роками. Так звана фаза «після» передбачає, що перед керівництвом підприємства та службою безпеки лежить два важливих варіанти розвитку подій: або ж застосувати безпекові механізми для утримання високого рівня конкурентоспроможності; або ж варіант застосуванням безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності, тобто виходу на нові вершини.

Як нами було вже встановлено в попередніх підрозділах, не можливо говорити про ефективні безпекові механізми підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, не сформувавши належну безпекову культуру та діяльність.

Результати аналізу рівня конкурентоспроможності для обраних нами промислових підприємств демонструють не найкращі результати і саме для цих соціально-економічних систем промислового сектору, ми пропонуємо свого роду модель «дорожньої карти», яка дозволить детально і поетапно показати весь процес аналізу. При цьому, ключовим повинно стати детальний опис усіх процесів, що нами було представлено у попередніх підрозділах. Не можливо, говорити про підвищення рівня конкурентоспроможності, без відповідного методичного підходу (підрозділ 2.2). В цьому питанні нам допоможе функціональне моделювання з графічними можливостями опису усіх процесів, які нам необхідні.

Система функціонального моделювання з графічним описом процесів зміщує акцент на об'єктах і дозволяє краще деталізувати сам предмет дослідження. І як вказується в описі даної методології, яка, до речі, не є новою [151; 190], проте для деталізації аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності буде застосовуватися практично, вперше.

Аналіз – це завжди процес, який має чітку ціль і етапи, де важливим є кожний крок і результат. Саме тому функціональне моделювання з графічним описом процесів найкраще підходить для представлення аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. Окремо слід зупинитися на самих промислових підприємствах, які виступають у ролі соціально-економічних систем і тому піддаються ефективному функціональному моделюванню.

Формування будь-якої моделі, а особливо тої, що стосується аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств України передбачає ряд структурних параметрів, які слугують свого роду базою. Основними базовими структурними параметрами

нашої моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств України є: мета моделювання; точка зору; аудиторія моделі; ключовий контент наповнення моделі; технологія моделювання; програмне забезпечення. Базові структурні параметри нашої моделі представлені на табл.2.2.

Таблиця 2.2

Базові структурні параметри нашої моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств України

<p style="text-align: center;"><u>Основна мета моделі</u></p> <p style="text-align: center;">Сформувати модель аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для промислових підприємств</p>	<p style="text-align: center;"><u>Основна точка зору</u></p> <p style="text-align: center;">Суб'єкти безпеки, що займаються безпековою діяльністю і культурою в соціально-економічній системі</p>
<p style="text-align: center;"><u>Ключова цільова аудиторія</u></p> <p style="text-align: center;">Суб'єкти безпеки і керівництво підприємства, що мають відповідні навички та знання у застосуванні безпекового механізму</p>	<p style="text-align: center;"><u>Основний контент моделі</u></p> <p style="text-align: center;">Функції, об'єкти, етапи, допоміжні елементи</p>
<p style="text-align: center;"><u>Технологія</u></p> <p style="text-align: center;">Функціональне моделювання з графічним описом процесів</p>	<p style="text-align: center;"><u>Програмне забезпечення</u></p> <p style="text-align: center;">Програма побудови векторних діаграм</p>

*Сформовано автором*

Отже, якщо говорити про етапи моделювання, то першим з них буде процес встановлення основної цілі, яку ми намагаємося досягнути для промислових підприємств. Така ціль нами буде визначена як Р-0 і вона є найвищим рівнем в нашій моделі.

В межах нашого дослідження, Р-0 для обраних нами промислових підприємств України буде вважатися – аналіз безпекового механізму



підвищення рівня конкурентоспроможності. Слід відмітити, що керівництво промислового підприємства може змінити основну мету. Вона може бути відкоригована в залежності від поточної ситуації на ринку. Окремим питанням є згаданий вище тезис про те, що є два різних рівня конкурентоспроможності, один для внутрішнього ринку, а інший для зовнішнього. Тут слід зазначити, що під час виходу на міжнародний ринок, конкуренція та пріоритети застосування конкурентних переваг змінюється. В цьому дисертаційному дослідженні процес моделювання не враховує міжнародної конкуренції. Це може стати тематикою майбутніх досліджень.

Для досягнення Р-0 необхідно реалізувати ряд підцілей або ж етапів, які формують ієрархічну основу блоків нашої моделі. Це більше представляється у вигляді певного «дерева цілей» або ж «дерева вузлів», якщо братися до порівняння, і дозволяє краще візуалізувати всі процеси (рис.2.20).

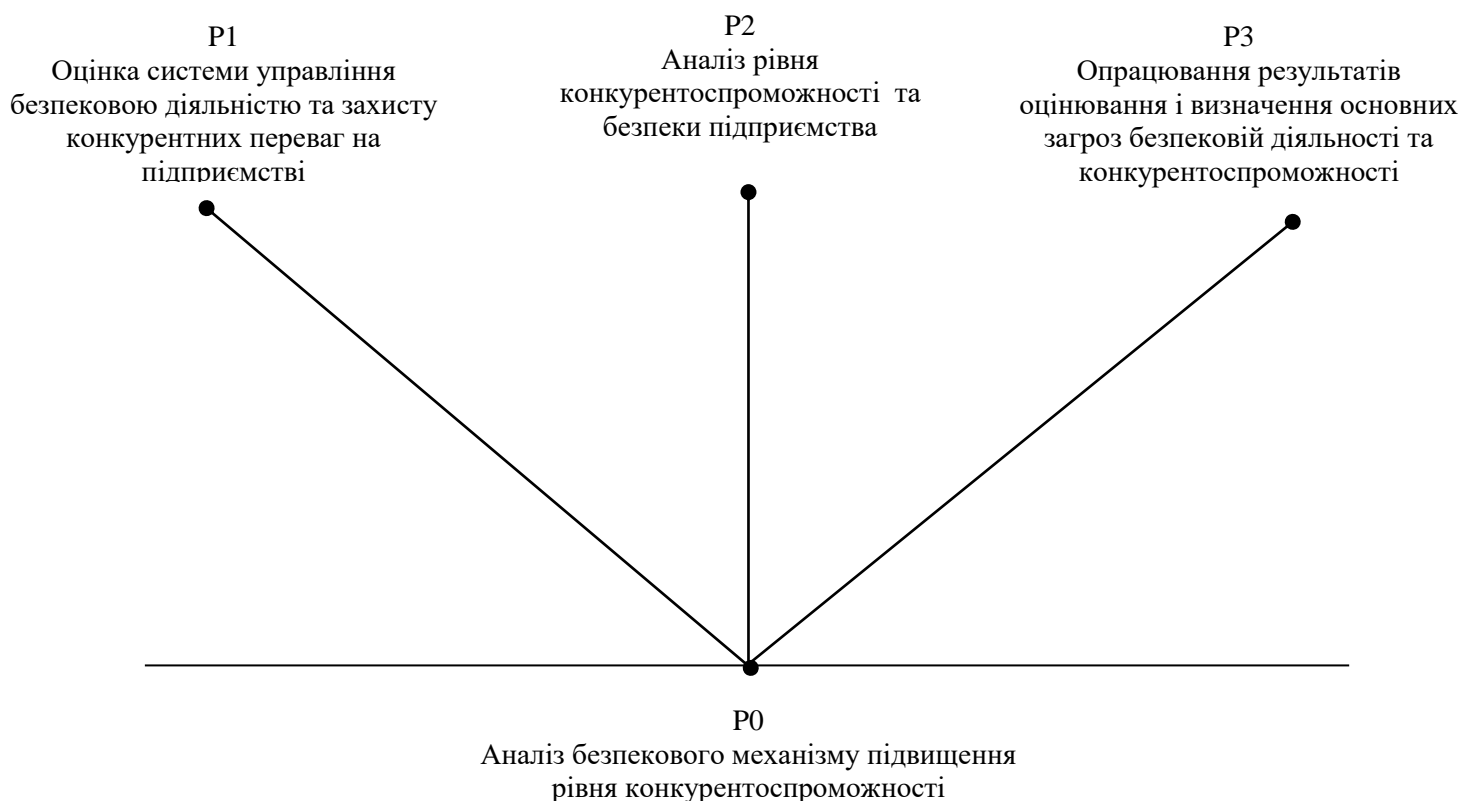


Рис.2.20. Дерево вузлів, які формують ієрархію моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств

*Сформовано автором*

Слід також відмітити, що перелік підцілей, які направлені на досягнення основної, може змінюватися в залежності від ситуації. Наш перелік розрахований на обрані для аналізу у підрозділі 2.2, промислові підприємстві.

Отже, ще одним етапом в моделюванні буде ілюстрація перетворення вхідних даних у вихідні. Тут, якраз доречно буде ще раз наголосити, про те, що сам процес аналізу і передбачає систему «чорного ящика», коли є певна вихідна інформація і ми повинні щось отримати на виході. Аналіз безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств носить більше інформаційний характер, і тому ідеально підходить під наш тезис доречності застосування функціонального моделювання з графічним описом процесів (рис.2.21).

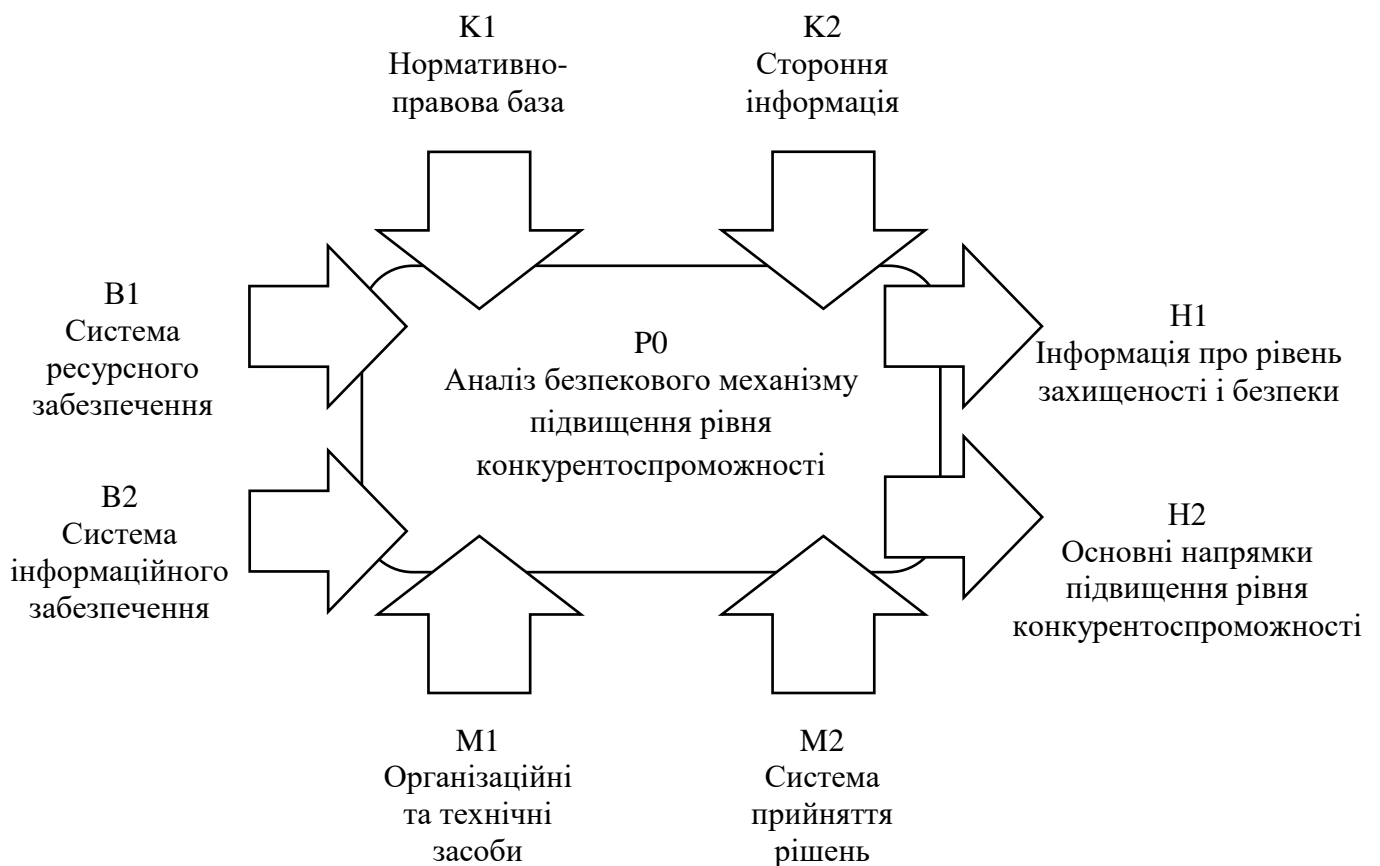


Рис.2.21. Діаграма з вхідними та вихідними даними щодо моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств

*Сформовано автором*

Наша діаграма, яка демонструє основні входи і виходи стосовно моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств включає в собі ряд позначень, які мають своє значення. Так, у нас є те, що ми маємо на вході ( $B_n$ ) і на виході ( $H_n$ ). Вхідними елементами моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств є:

1. Система ресурсного забезпечення. Не можливо уявити собі будь-який процес або ж аналіз без належного ресурсного забезпечення, яке повинно належним чином дати змогу виконати поставлені завдання і досягнути бажаного соціально-економічного ефекту. Не завжди, українські промислові підприємства мають ресурсів в достатньому обсязі з можливістю забезпечити ефективний аналіз безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. Це питання потребує в подальшому більш детального розгляду, особливо в умовах воєнного стану.

2. Система інформаційного забезпечення. Конкурентоспроможність – це такий стан, який сильно залежить від конкурентного середовища. Те, якою інформацією про зовнішнє і внутрішнє середовище володіє керівництво промислового підприємства залежить, які саме безпекові механізми можуть бути застосовані щоб забезпечити належний захист конкурентних переваг на ринку та підвищити загальний рівень конкурентоспроможності в цілому.

На виході, керівництво промислових підприємств повинно отримати наступні результати:

1. Інформація про рівень захищеності і безпеки. В результаті, через успішне отримання проміжних результатів на кожному з етапів, керівництво промислового підприємства матиме змогу отримати достовірну інформацію про рівень безпеки і захищеності власних конкурентних переваг і зможе обрати правильний шлях до підвищення рівня конкурентоспроможності.

2. Основні напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності. Підвищення конкурентоспроможності питання складне і вимагає врахування

багатьох аспектів щоб досягнути максимально безпечних умов для даного процесу.

Для реалізації цього завдання, допоможуть елементи контролю ( $K_n$ ) і відповідні механізми ( $M_n$ ). Отже, до елементів контролю віднесемо:

1. Нормативно-правова база. Захист своїх конкурентних переваг і конкуренція на ринку повинна контролюватися та відбуватися виключно в нормативно-правових рамках.

2. Стороння інформація. Під такою інформацією мається на увазі така, що надходить від зацікавлених організацій або ж осіб. Це сприятиме додатковому розумінню ситуації зі сторони.

До основних допоміжних механізмів віднесемо:

1. Організаційні та технічні засоби. Проводити будь-який аналіз чи внутрішнього середовища, чи зовнішнього є вкрай важко без належних організаційних та технічних засобів. Це стосується і аналізу безпекової діяльності та застосування безпекового механізму в цілому. Саме тому, промислове підприємство повинно бути належним чином оснащено для проведення таких процесів. Окремим питанням є і той факт, що зараз ми говоримо саме про підвищення конкурентоспроможності, а це ніяк не можливо без інвестицій та інновацій. Тут організаційні та технічні засоби є максимально важливими.

2. Система прийняття рішень. Цей механізм являє собою сукупність багатьох елементів, які включають в собі і те, як та хто приймає управлінські рішення на підприємстві, і тих, хто та як їх в кінцевому результаті реалізовує.

Отже, сформуємо основну функціональну модель аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для промислових підприємств України (рис.2.22).

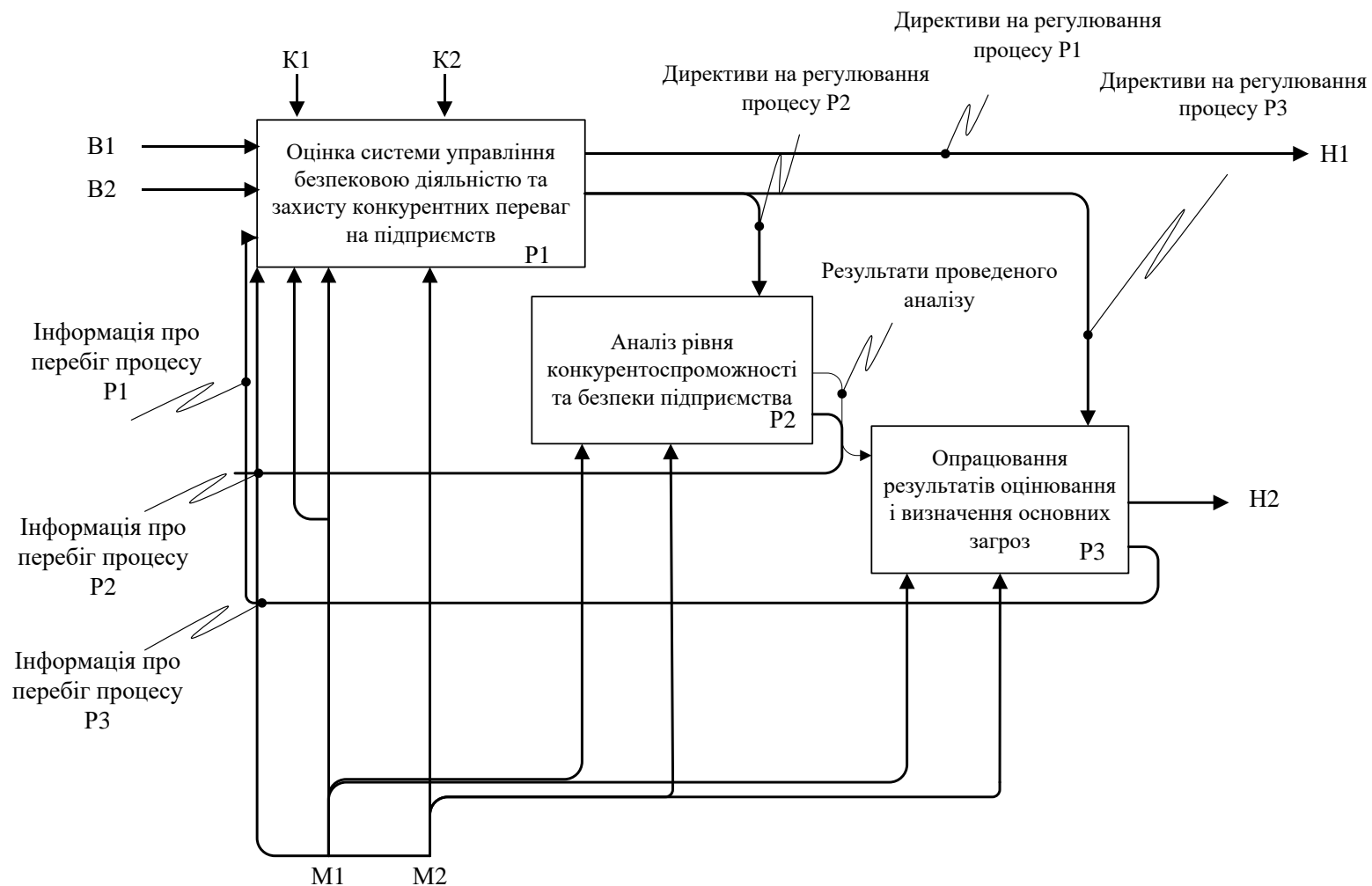


Рис.2.22. Основна функціональна модель аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для промислових підприємств України

*Сформовано автором*

Спочатку розглянемо допоміжні елементи моделі. Отже, під директивами, які регулюють процеси, розуміємо результати прийнятих рішень, тими особами, які за це відповідальні. Це дозволяє зберігати певні межі при виконанні того чи іншого процесу.

Інформація про перебіг процесу являє собою результат, які ми отримуємо від виконання або ж не виконання того чи іншого процесу і вона може використовуватися для прийняття одного з рішень: продовжувати, зупинити процес або поставити його на паузу, до моменту виявлення проблеми і її ліквідації.

Таким чином, основна функціональна модель аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для промислових підприємств України включає наступні процеси:

P1 – Оцінка системи управління безпековою діяльністю та захисту конкурентних переваг на підприємстві. Проведення ретельного аналізу усієї системи прийняття і реалізації рішень спрямованих на формування безпекової діяльності та спроможності захистити власний рівень конкурентоспроможності. Згідно з поставленою ціллю в основній моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для промислових підприємств України, першочерговим завданням є проведення безпосередньої оцінки системи управління безпековою діяльністю та захисту конкурентних переваг. Це складне завдання, яке потребує ретельного аналізу системи самої безпеки і як приймаються рішення щодо реалізації безпекового механізму та не допущення загроз безпековій діяльності.

P2 – Аналіз рівня конкурентоспроможності та безпеки підприємства. Застосування методичного підходу, який дозволить визначити рівень конкурентоспроможності (підрозділ 2.2) та безпеки підприємства. Центральним етапом в процесі досягнення P0 для обраної нами групи промислових підприємств, буде безпосередня оцінка їх рівня конкурентоспроможності та системи безпеки. Застосувавши запропонований методичний підхід з попереднього підрозділу, керівництво промислового підприємства має змогу

визначити її рівень та встановити потребу в реалізації безпекового механізму щодо його підвищення.

Р3 – Опрацювання результатів оцінювання і визначення основних загроз. Визначення найбільш впливових зовнішніх і внутрішніх загроз та формування відповідних заходів реагування для захисту конкурентних переваг і безпечної діяльності. Не можливо ігнорувати загрози, коли йде мова про безпеку та захист конкурентних переваг, особливо в умовах воєнного стану. Для того щоб успішно вести безпекову діяльність в конкурентному середовищі (що є особливо актуальним для промислового сектору) слід подбати про систему реагування на негативний вплив зовнішніх та внутрішніх загроз.

Слід відмітити, що кожний з цих процесів має свої підпроцеси, які, в свою чергу, мають і свої мікропроцеси, кожний з яких, працює на фінальний результат. В такому випадку, слід детально розглянути модель виконання процесу Р2 «Аналіз рівня конкурентоспроможності та безпеки підприємства» (рис.2.23).

Функціональна модель другого рівня виконання процесу Р2 «Аналіз рівня конкурентоспроможності та безпеки підприємства», передбачає наступні підпроцеси:

Р21 – Проведення аналізу по основним показникам. Здійснюється цілісний аналіз по усім показникам, які впливають на безпекову діяльність та конкурентоспроможність промислового підприємства. Звичайно, конкурентоспроможність – питання широке, і для нього може застосовуватися значна кількість показників, але при цьому їх необхідно звужувати та групувати, оскільки виникає реальна загроза того, що перевантаженням розрахунків усіх показників, ми в результаті матимемо велику кількість інформації та проблем, на які попросту не вистачить наявних ресурсів. Це призведе до того, що замість покращення власної конкурентоспроможності, будуть постійне прагнення виправити невеликі відхилення по усім показникам.

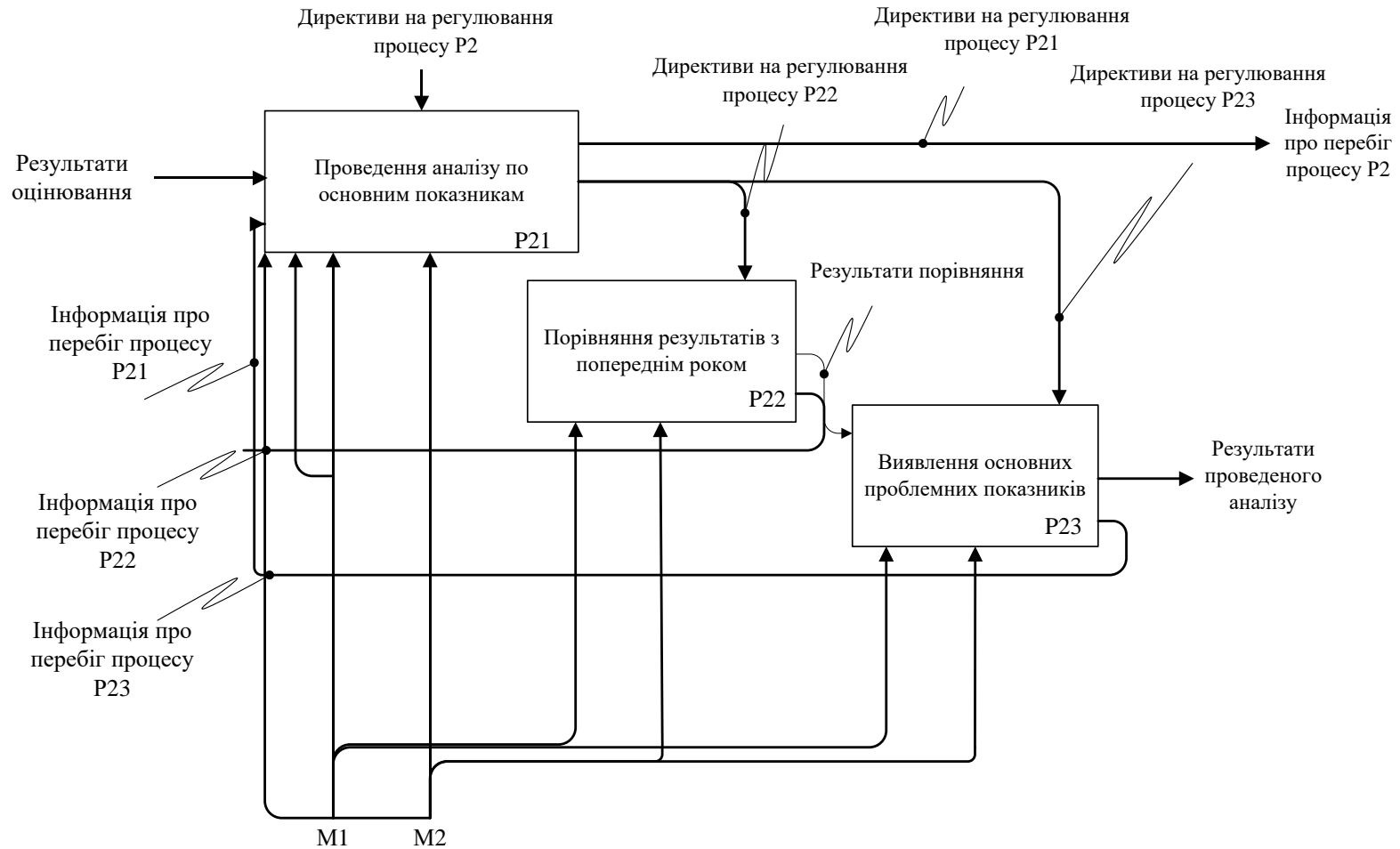


Рис.2.23. Основна функціональна модель виконання процесу P2 «Аналіз рівня конкурентоспроможності та безпеки підприємства»

*Сформовано автором*



P22 – Порівняння результатів з попереднім роком. Важко одразу визначити, чи отримані результати є позитивним чи ні. Звичайно, існує простий спосіб співставити їх з нормативними значеннями але промисловий сектор і система безпеки, це явища, які не можливо точно визначити за нормативами. Тут, ще важливу роль відіграє і порівняння результатів діяльності з конкурентами на ринку.

P23 – Виявлення основних проблемних показників. Промислові підприємства є складною соціально-економічною системою, яка не завжди може демонструвати ідеальні фінансово-економічні показники, тому, етап пов'язаний з виявленням найпроблемніших сторін і приведення їх до оптимального рівня. Показників для оцінювання рівня конкурентоспроможності є багато. Це стосується і самих методик, які включають в собі ті чи інші показники, а решта ігнорують. Звичайно, запропонований нами перелік груп показників для оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства (підрозділ 2.2) не є вичерпаним, але саме він, за нашою думкою, та залучених експертів, дозволяє сьогодні, говорити про ефективне оцінювання рівня конкурентоспроможності.

Не лише процес P2 «Аналіз рівня конкурентоспроможності та безпеки підприємства», можна деталізувати в рамках нашої основної моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для промислових підприємств України. Фінальний етап основної функціональної моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для промислових підприємств України передбачає виконання процесу P3 «Опрацювання результатів оцінювання і визначення основних загроз» (рис.2.24).

Тут слід відмітити, що цей етап не обов'язково може бути останнім, оскільки при його виконанні може виявитися ряд проблем, які потребують деталізації та ще одного етапу, проте, в рамках діяльності обраних нами промислових підприємств та для доступності, ми обрали саме цей як фінальний.

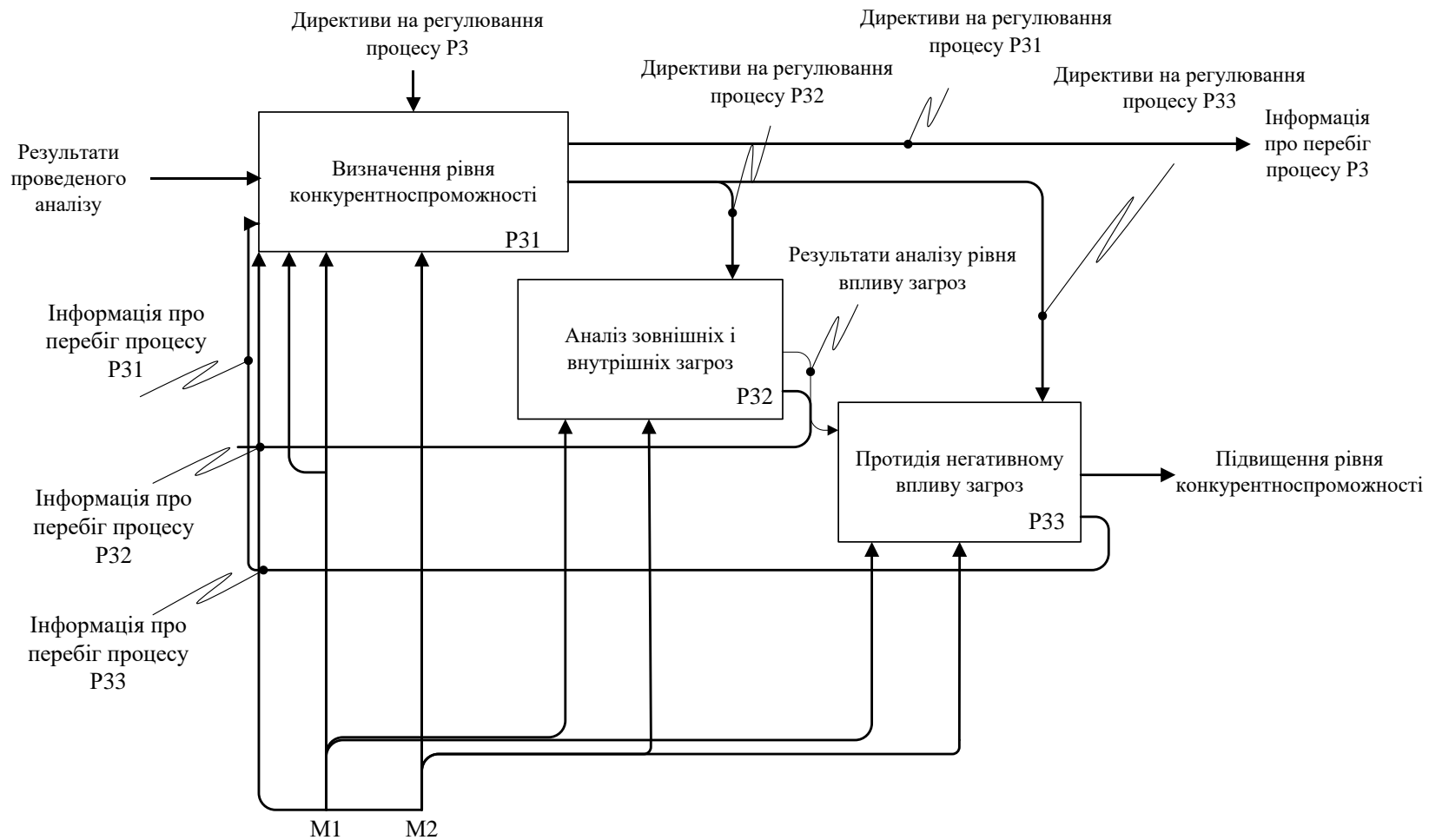


Рис.2.24. Основна функціональна модель виконання процесу P3 «Опрацювання результатів оцінювання і визначення основних загроз»

*Сформовано автором*

Отже, основними етапами виконання процесу РЗ «Опрацювання результатів оцінювання і визначення основних загроз» є:

РЗ1 – Визначення рівня конкурентоспроможності. Результати попередніх етапів і процесів дозволять визначити рівень конкурентоспроможності і вже від цього формувати наступні свої дії. В цілому, інформація про рівень власної конкурентоспроможності є вкрай важливою і багатосторонньою, оскільки може відкрити багато можливих варіантів розвитку. До прикладу, високий рівень конкурентоспроможності дозволяє говорити про можливість виходу на нові ринки або навіть про спробу виходу на міжнародну арену.

РЗ2 – Аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз. Аналіз проводиться поступово із залученням експертів у сфері конкурентоспроможності і з врахуванням власної системи безпеки на підприємстві. Сьогодні, в науковій та практичній літературі, коли ми говоримо про безпеку, безпекову діяльність, безпекові механізми, не можливо ігнорувати тези про важливість протидії як зовнішнім, так і внутрішнім загрозам. Сьогодні існує багато негативних факторів впливу на соціально-економічну систему, це можуть бути як виклики, ризики, так і загрози та небезпека. Але, передусім, саме внутрішні, так зовнішні загрози, посідають особливе місце і на них повинна бути відповідна реакція зі сторони служби безпеки та керівництва підприємства.

РЗ3 – Протидія негативному впливу загроз. Цей етап і процес є двояким і складним одночасно. Річ у тому, що через пандемію, низьку державну підтримку промислового сектору та війну, промислові підприємства України попросту не готові віддавати усі ресурси та сили на ефективну протидію усім існуючим зовнішнім і внутрішнім загрозам. Саме тому, повинен бути певний порядок, в якому керівництво для забезпечення безпечних умов діяльності, слід реагувати в першу чергу, лише на ті загрози, які чинять найбільший вплив. Цей процес є логічним та потребує важливих дій зі сторони служби безпеки та керівництва підприємства.

На завершення, хотілося би відмітити і той факт, що для виконання усіх, вище описаних процесів та досягнення поставлених цілей, промислові

підприємства повинні володіти відповідними ресурсами. Ресурсне забезпечення тісно пов'язане з системою прийняття управлінських рішень на підприємстві та з системою безпеки. Не можливо ефективно захищатися та вести безпекову діяльність без відповідних ресурсів. Не можливо підсилювати власні конкурентні позиції на ринку та покращувати конкурентні переваги без ресурсів. Отже, це питання потребує, також, ретельної уваги в майбутніх дослідженнях.

Підсумовуючи, слід зазначити, що протягом проведеного аналізу в кожному підрозділі, формуючи моделі, ми усвідомили і підтверджуємо тезис про важливість аналізу конкурентного середовища та протидію загрозам. Зовнішні і внутрішні загрози відіграють вкрай негативну роль в системі підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. Саме тому, подальші дослідження слід приділити якраз аналізу зовнішніх і внутрішніх загроз та визначенні заходів протидії їх негативному впливі в умовах воєнного стану.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами проведеного аналізу у другому розділі дисертаційного дослідження, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Досліджено стан діяльності підприємств промислового сектору економіки України, що дозволило провести тенденційний аналіз ключових показників їх розвитку за останні роки. Результати проведеного аналізу дозволили виокремити домінуючі слабкі сторони в промисловому секторі та сформувані відповідну діаграму проблемних сполучень в діяльності промислових підприємств України.

2. З'ясовані проблеми за підсумками оцінювання рівня конкурентоспроможності промислових підприємств дозволили сформувані авторський підхід для побудови шляхів підвищення даного рівня. Із застосуванням експертних методів визначено основні групи показників та їх

порогові значення, що в підсумку дозволило сформувавши модель оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Застосування сформованої моделі передбачало визначення рівня конкурентоспроможності для трьох провідних промислових підприємств України. Врахування 2022 року в діяльності промислових підприємств України дозволило представити сучасний погляд на декомпозицію постпандемічного та воєнного середовища їх функціонування.

3. Обґрунтований метод моделювання уможливив формування та визначення основних базових структурних параметрів моделі аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для промислових підприємств України. В результаті сформованого дерева вузлів та основних вхідних і вихідних даних, представлено ключові функціональні моделі з графічним описом процесів аналізу безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

*Основні наукові результати опубліковані в працях: [169;188-189]*

## РОЗДІЛ 3

### ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ БЕЗПЕКОВОГО МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичний підхід до ресурсного забезпечення безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

Проведений у дисертаційній роботі аналіз, показує що конкурентоспроможність є складним станом, яке є чутливим від змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. В цьому контексті, сприятливим для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств виступають безпекові механізми, які слугують свого роду «страховим тросом». Безпекові механізми не можуть працювати без належного ресурсного забезпечення. Ми ще у підрозділі 2.3 зупинялися на тому, що при моделюванні, вхідними елементами обов'язково повинні стати ресурси.

Коли приймається будь-яке управлінське рішення, або ж здійснюється реалізації заходів для підвищення того чи іншого показника, не обов'язково якісного, задіюються певний обсяг ресурсів. Ресурси соціально-економічної системи бувають різні і їх по-різному класифікують. Безпека – це особливий стан, який постійно так би мовити «їсть» ресурси підприємства. Формування та реалізація безпекового механізму – це, в першу чергу, ресурсні витрати для того, щоб бути максимально конкурентоспроможним на ринку. Витрати ресурсів на цей процес сильно залежать від масштабування середовища. Якщо ми говоримо про внутрішній ринок, тут йдуть одні ресурси, а коли є вихід на міжнародний ринок – це вже зовсім інший обсяг ресурсів. Жодна конкурентна боротьба не можлива без ресурсів.

Більшість науковців [4; 63-64; 130] протягом тривалого періоду часу, досі узагальнено підтримують думку про те, що високий рівень конкурентоспроможності підприємства можливий лише при належному ресурсному забезпеченні.

В цілому, ми притримуємося думки, про те, що не слід виділяти лише якійсь один тип ресурсного забезпечення, на який можна покласти увесь стан конкурентоспроможності промислового підприємства. Це повинна бути група ресурсів, які і формуватимуть систему ресурсного забезпечення безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Умови військового стану, в якому опинилися усі українські промислові підприємств, змінили їх середовище функціонування. В умовах воєнного стану, кількість ресурсів є обмежена. Вкрай важливим є їх структуризація, вибір оптимальних, з метою їх подальшого використання для безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Отже, в умовах воєнного стану в Україні, ми виділимо наступні групи ресурсів, які є вкрай важливим для безпекового механізму промислового підприємства і формуватимуть так звану систему ресурсного забезпечення.

Перша група ресурсів, це звичайно, трудові. Трудові ресурси промислового підприємства являють собою ключовий елемент усієї соціально-економічної системи, які при ефективній сукупній роботі дозволяють створювати ті самі конкурентні переваги, формувати безпекові механізми. До них в умовах воєнного стану, віднесемо наступні:

- 1) спеціалісти сторонніх організацій;
- 2) працівники у сфері забезпечення безпеки;
- 3) працівники, які формують інтелектуальний капітал підприємства.

Друга група ресурсів, яка є вкрай важливою в умовах воєнного стану для промислових підприємств України, є організаційні ресурси. Те ті ресурси, які призначені організаційно-технічно впливати на рівень конкурентоспроможності промислового підприємства. Це ті ресурси, які дає система управління підприємством, система культури та структура самої соціально-економічної системи. До них в умовах воєнного стану, віднесемо наступні:

- 1) внутрішні управлінські рішення підприємства;

2) отримання та застосування досвіду інших соціально-економічних систем;

3) заходи організаційної культури підприємства.

Третя група ресурсів в умовах воєнного стану, звичайно фінансові. Вони найбільш вразливі в середовищі, де відбуваються активні військові дії. Тут, в умовах війни, українським підприємствам не приходится сильно обирати. Тому, практично усі промислові підприємства України, мають лише три основні напрямки підвищити конкурентоспроможність в умовах воєнного стану:

1) через власні, сформовані для цього окремо, кошти для підвищення рівня конкурентоспроможності;

2) через залучення коштів з інших фондів, рахунків та резервів підприємства;

3) через отримання вигідних умов кредитування або ж фінансової допомоги внаслідок воєнних дій.

Система ресурсного забезпечення безпекового механізму повинна бути такою, яка дозволить використовувати декілька варіантів з комбінуванням згідно потреб, з метою підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Отже, на нашу думку, саме ті ресурси будуть формувати безпекові механізми підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Усі варіанти по кожній групі ресурсів є у можливостях керівництва ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» (Додаток 3). Застосуємо запропонований методичний підхід на прикладі даної соціально-економічної системи.

Слід зазначити, що на думку математиків [37;81;131], для методичного підходу через системний аналіз, шкала оцінювання забезпечення ресурсами повинна відбуватися в три рівня:

1. Низький рівень забезпечення ресурсами процес реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового



підприємства. Даний рівень не дозволяє забезпечити процес реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Відбувається його зупинка.

2. Середній рівень забезпечення ресурсами процес реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Той рівень, при якому існує ймовірність досягнути успіху і реалізувати поставлені перед собою, цілі щодо конкурентоспроможності підприємства.

3. Високий рівень забезпечення ресурсами процес реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Це не просто рівень з більшою ймовірністю досягнути успіху і реалізувати поставлені перед собою, цілі щодо конкурентоспроможності підприємства. На такому рівні ми маємо можливість говорити про прискорення даного процесу в цілому.

Кожний рівень ресурсного забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану, повинен бути математично позначений (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Математична ідентифікація рівнів ресурсного забезпечення

Назва рівня	Кадрові ресурси ( $a_j$ )	Організаційні ресурси ( $b_j$ )	Фінансові ресурси ( $c_j$ )
Низький рівень забезпечення ресурсами	$a_1$	$b_1$	$c_1$
Середній рівень забезпечення ресурсами	$a_2$	$b_2$	$c_2$
Високий рівень забезпечення ресурсами	$a_3$	$b_3$	$c_3$

*Сформовано автором*

Для того, щоб узагальнити думку працівників ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» щодо відносної важливості рівня ресурсного забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності їх підприємства, була використана особлива лінійна модель (рис.3.1).

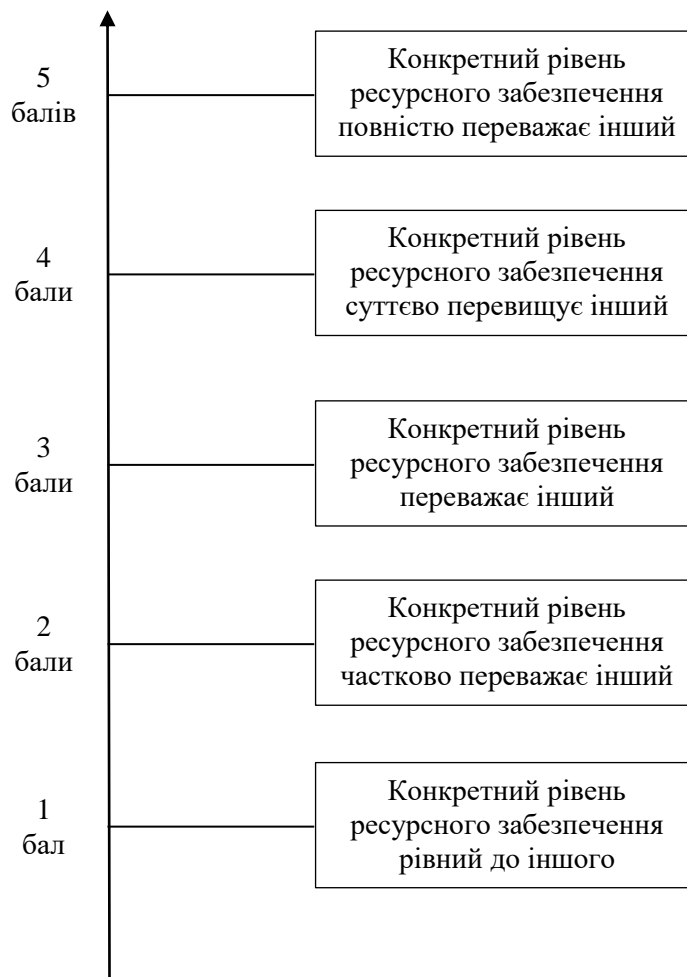


Рис.3.1. Лінійна модель рівнів відносної важливості ресурсного забезпечення

*Сформовано автором на основі джерел: [37; 81;131]*

Слід зазначити, що ці два рівні ресурсного забезпечення реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, які порівнюються між собою, від того який вплив мають на даний процес, формують оцінку важливості, яка буде включати в собі відповідний елемент самої матриці парних порівнянь. Завдяки обранню методу системного аналізу, уся діагональ матриці буде становити 1, а нижня частина включатиме в собі обернені значення.

Отже, приведемо основні обчислення порівняння визначених нами рівнів ресурсного забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

В таблиці 3.2 представлено результати розрахунку нормалізованого вектору пріоритетів встановленої матриці, яку ми математично позначимо як  $M_n$ . Також було розраховано саме значення матриці ( $\lambda_{max}$ ), відношення узгодженості (WY) та сам індекс узгодженості (IY).

Таблиця 3.2

Основні результати обчислення порівняння визначених нами рівнів ресурсного забезпечення процесу та узгодженості матриці

Трудове забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
	$a_1$	$a_2$	$a_3$
$a_1$	1	2	3
$a_2$	1/2	1	1
$a_3$	1/3	1	1
$M_n$	0,68	0,19	0,11
	$\lambda_{max}$	IY	WY
Значення	3,01	0,009	0,01
Організаційне забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
	$b_1$	$b_2$	$b_3$
$b_1$	1	3	4
$b_2$	1/3	1	2
$b_3$	1/4	1/2	1
$M_n$	0,62	0,23	0,13
	$\lambda_{max}$	IY	WY
Значення	3,01	0,009	0,01
Фінансове забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
	$c_1$	$c_2$	$c_3$
$c_1$	1	4	5
$c_2$	1/4	1	2
$c_3$	1/5	1/2	1
$M_n$	0,68	0,19	0,11
	$\lambda_{max}$	IY	WY
Значення	3,02	0,01	0,02

Сформовано автором

Слід зазначити, що позитивним результатом у нашому випадку є ситуація, коли рівень збіжності процесу порівняння та узгодженість думки спеціалістів ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» є задовільним. Це лише при дотриманні вимоги:  $WY \leq 0,1$ . Це виконується для трудових ресурсів.

По організаційному забезпеченню процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства за результатами обчислень, можна говорити про задовільні цифри. Рівень збіжності порівняння та узгодженості думки ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод».

Для фінансових ресурсів забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства обчислення парних порівнянь є позитивними, оскільки відношення узгодженості є менше за 0,1. Це говорить про оптимальний рівень збіжності порівняння та узгодженість думки спеціалістів ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» щодо вагомості показників рівня фінансового забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Але не лише метод системного аналізу був застосований. Також активну участь в розрахунках брав метод парних порівнянь за перевагою варіантів [36; 185]. Даний метод є ефективним для ідентифікації можливостей оптимального забезпечення ресурсами певного процесу. У нашому випадку, реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Метод передбачає проведення оцінки альтернативних можливостей щодо ресурсного забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Отже, проведемо оцінювання альтернативи в ресурсному забезпеченні реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» за відповідними рівнями:

низький, середній або високий. Це необхідно для знаходження показників функції корисності для кожного варіанту ресурсного забезпечення при різних рівнях.

Проведемо порівняння трудових ресурсів реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності з врахуванням відповідних рівнів забезпечення (табл.3.3). В цілому, результати порівняння показали, що рівень узгодженості є прийнятним ( $WY \leq 0,1$ ).

Таблиця 3.3

Основні результати обчислення порівняння трудових ресурсів за рівнями забезпечення

Порівняння трудових ресурсів за низьким рівнем забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
min	a <sub>1</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>3</sub>
a <sub>1</sub>	1	½	1/4
a <sub>2</sub>	2	1	1/3
a <sub>3</sub>	4	3	1
M <sub>n</sub>	0,13	0,23	0,62
	$\lambda_{\max}$	IY	WY
Значення	3,01	0,09	0,01
Порівняння трудових ресурсів за середнім рівнем забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
mid	a <sub>1</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>3</sub>
a <sub>1</sub>	1	1/2	1/3
a <sub>2</sub>	2	1	1/3
a <sub>3</sub>	3	3	1
M <sub>n</sub>	0,15	0,24	0,59
	$\lambda_{\max}$	IY	WY
Значення	3,05	0,02	0,04
Порівняння трудових ресурсів за високим рівнем забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
max	a <sub>1</sub>	a <sub>2</sub>	a <sub>3</sub>
a <sub>1</sub>	1	1/2	1/3
a <sub>2</sub>	2	1	1/2
a <sub>3</sub>	3	2	1
M <sub>n</sub>	0,16	0,29	0,53
	$\lambda_{\max}$	IY	WY
Значення	3,01	0,05	0,08

Сформовано автором

Проведемо порівняння організаційних ресурсів реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності з врахуванням відповідних рівнів забезпечення (табл.3.4). В цілому, результати порівняння показали, що рівень узгодженості є прийнятним ( $WY \leq 0,1$ ).

Таблиця 3.4

Основні результати обчислення порівняння організаційних ресурсів за рівнями забезпечення

Порівняння організаційних ресурсів за низьким рівнем забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
min	$b_1$	$b_2$	$b_3$
$b_1$	1	3	5
$b_2$	1/3	1	3
$b_3$	1/5	1/3	1
$M_n$	0,62	0,23	0,13
	$\lambda_{max}$	IY	WY
Значення	3,03	0,01	0,03
Порівняння організаційних ресурсів за середнім рівнем забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
mid	$b_1$	$b_2$	$b_3$
$b_1$	1	3	4
$b_2$	1/3	1	2
$b_3$	1/4	1/2	1
$M_n$	0,62	0,23	0,13
	$\lambda_{max}$	IY	WY
Значення	3,01	0,009	0,01
Порівняння організаційних ресурсів за високим рівнем забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
max	$b_1$	$b_2$	$b_3$
$b_1$	1	2	3
$b_2$	1/2	1	1
$b_3$	1/3	1	1
$M_n$	0,54	0,24	0,21
	$\lambda_{max}$	IY	WY
Значення	3,01	0,09	0,01

Сформовано автором

Проведемо порівняння фінансових ресурсів реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності з врахуванням відповідних рівнів забезпечення (табл.3.5). В цілому, результати порівняння показали, що рівень узгодженості є прийнятним ( $WY \leq 0,1$ ).

Таблиця 3.5

Основні результати обчислення порівняння фінансових ресурсів за рівнями забезпечення

Порівняння фінансових ресурсів за низьким рівнем забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
min	c <sub>1</sub>	c <sub>2</sub>	c <sub>3</sub>
c <sub>1</sub>	1	1/2	1/4
c <sub>2</sub>	2	1	1/3
c <sub>3</sub>	4	3	1
M <sub>n</sub>	0,13	0,23	0,62
	$\lambda_{max}$	IY	WY
Значення	3,01	0,009	0,01
Порівняння фінансових ресурсів за середнім рівнем забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
mid	c <sub>1</sub>	c <sub>2</sub>	c <sub>3</sub>
c <sub>1</sub>	1	1/2	1/3
c <sub>2</sub>	2	1	1/2
c <sub>3</sub>	3	2	1
M <sub>n</sub>	0,16	0,29	0,53
	$\lambda_{max}$	IY	WY
Значення	3,01	0,005	0,008
Порівняння фінансових ресурсів за високим рівнем забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства			
max	c <sub>1</sub>	c <sub>2</sub>	c <sub>3</sub>
c <sub>1</sub>	1	1/2	1/2
c <sub>2</sub>	2	1	1/2
c <sub>3</sub>	2	2	1
M <sub>n</sub>	0,19	0,31	0,49
	$\lambda_{max}$	IY	WY
Значення	3,05	0,02	0,04

Сформовано автором

Таким чином, ми маємо усі можливості для розрахунку функції корисності по кожному виду ресурсного забезпечення ( $Y_{Rij}$ ) процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства за різними рівнями (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Показники корисності основних видів ресурсного забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства за різних рівнів

Корисність основних варіантів трудового забезпечення			
$Y_{Rij}$	$Y_{Ri1}$	$Y_{Ri2}$	$Y_{Ri3}$
$Y_{R1j}$	0,13	0,23	0,62
$Y_{R2j}$	0,15	0,24	0,59
$Y_{R3j}$	0,16	0,29	0,53
Корисність основних варіантів організаційного забезпечення			
$Y_{Rij}$	$Y_{Ri1}$	$Y_{Ri2}$	$Y_{Ri3}$
$Y_{R1j}$	0,62	0,23	0,13
$Y_{R2j}$	0,62	0,23	0,13
$Y_{R3j}$	0,54	0,24	0,21
Корисність основних варіантів фінансового забезпечення			
$Y_{Rij}$	$Y_{Ri1}$	$Y_{Ri2}$	$Y_{Ri3}$
$Y_{R1j}$	0,13	0,23	0,62
$Y_{R2j}$	0,16	0,29	0,53
$Y_{R3j}$	0,19	0,31	0,49

*Сформовано автором*

З метою спрощення подання розрахунків, сформуємо зведену матрицю. Елементи нормалізованого вектору пріоритетів дають змогу встановити визначену вагомість видів тих чи інших ресурсів за рівнями їх забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства ( $D_i$ ). Значення корисності тих чи інших ресурсів ( $Y_{Ri}$ ) у нашій ситуації для нашого підприємства в умовах воєнного стану має три варіанти.

Матриця значень функції корисності та оцінки варіантів ресурсного забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства представлено на табл.3.7.



Таблиця 3.7

Зведена матриця значень функції корисності та оцінки варіантів ресурсного забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

Значення функції корисності				
Трудові ресурси		$Y_{R1} = D_{R1}Y_{R11} + D_{R2}Y_{R21} + D_{R3}Y_{R31}$ $Y_{R2} = D_{R1}Y_{R12} + D_{R2}Y_{R22} + D_{R3}Y_{R32}$ $Y_{R3} = D_{R1}Y_{R13} + D_{R2}Y_{R23} + D_{R3}Y_{R33}$	Організаційні ресурси	
$Y_{R1} = 0,14$	$Y_{R2} = 0,24$		$Y_{R1} = 0,62$	$Y_{R2} = 0,25$
$Y_{R3} = 0,61$			$Y_{R3} = 0,12$	
		Фінансові ресурси		
		$Y_{R1} = 0,14$	$Y_{R2} = 0,25$	
		$Y_{R3} = 0,59$		

Сформовано автором

Розрахувавши згідно представленого на рис.3.5 системи рівнянь, ми отримаємо необхідні дані щодо ваги кожного з виду ресурсів для процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

При потребі в трудових ресурсах процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, найкращим варіантом буде працівники, які формують інтелектуальний капітал підприємства ( $Y_{R3}$ ). Кожне промислове підприємство має власний інтелектуальний капітал, який формуються з топ-менеджменту і працівників-інженерів, які займаються так званою «роботою в інноваціях». Вони є найбільш цінним ресурсом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Другою альтернативною у випадку проблем з першим варіантом, стають працівники у сфері забезпечення безпеки, які були би вкрай корисними для безпекового механізму.

По організаційному забезпеченню, результати обчислення говорять, що в основному, максимально-ефективним буде при виборі варіанту внутрішніх управлінських рішень підприємства ( $Y_{R1}$ ). Далі йде альтернативна щодо використання організаційного забезпечення у вигляді отримання та застосування досвіду інших соціально-економічних систем.

Щодо фінансового забезпечення, то згідно з результатами обчислень та врахуванні потреби в них, найкращим варіантом будуть саме кошти через отримання вигідних умов кредитування або ж фінансової допомоги внаслідок воєнних дій ( $Y_{R3}$ ). Звичайно, в умовах воєнного стану діє сильна міжнародна підтримка України, і такі кошти можна отримати легше ніж у мирний час та швидше. Проте, не усім підприємствам може пощастити. У випадку, якщо ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» обиратиме такий раціональний варіант, і він, через непрогнозовані події, не вийде, слід звернути увагу на альтернативу  $Y_{R2}$  – залучення коштів з інших фондів, рахунків та резервів підприємства.

Таким чином, результати проведених обчислень дозволять визначити раціонально-оптимальний тип ресурсного забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Ми, у вигляді прикладу, запропонували варіанти для ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод». Подальші дослідження повинні бути направлені на практичне застосування в системі управління ресурсами та безпекою інших промислових підприємств.

### 3.2. Розробка безпекового механізму протидії негативному впливу загроз конкурентоспроможності промислового підприємства

Будь-яке підприємство неминуче зіштовхується з різними видами ризиків та загроз протягом усього свого життєвого циклу. Підприємство, як цілісна соціально-економічна система, здійснює свою діяльність в певному середовищі. Це середовище розділяють на внутрішнє і зовнішнє. Зовнішнє та внутрішнє середовище по своїй сутності – це дві різні категорії, які мають багато спільного, але водночас і багато відмінностей. Об'єднує їх в контексті діяльності підприємства, негативний вплив загроз. Як було визначено у попередньому розділі дисертаційного дослідження, важливим аспектом підвищення рівня конкурентоспроможності є оцінювання негативного впливу загроз.

Ми багато тезисно говорили в минулих підрозділах про загрози і їх негативну роль в підвищенні конкурентоспроможності підприємства, що слід визначитися, що собою вони по своїй сутності та змісту являють.

До прикладу, М. Єрмошенка [42, с. 23] розглядає загрози підприємства як одну з форм небезпеки, яка має свої параметри дії та власні ступені проникнення.

Цікавим є погляд Н. Підлужної [103, с. 6], яка вважає, що загрози слід розглядати як форму перешкод перед фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Ми частково погоджуємося з думкою Г. Веретнікової [16, с. 45], про те, що так звані одиничні загрози чинять несуттєвий вплив на діяльність підприємства. Проблемою стають випадки негативного впливу певної сукупності внутрішніх і зовнішніх загроз.

Узагальнюючи думку більшості науковців [48; 96;149], ми вважаємо, що під загрозами конкурентоспроможності промислового підприємства слід розуміти явища та процеси, які своїм негативним впливом можуть зменшити якість конкурентних переваг та суттєво нашкодити рівню конкурентоспроможності та заходам щодо його підвищення.

Розкриваючи сутність загроз конкурентоспроможності промислового підприємства, представимо відповідну схему (рис.3.2).

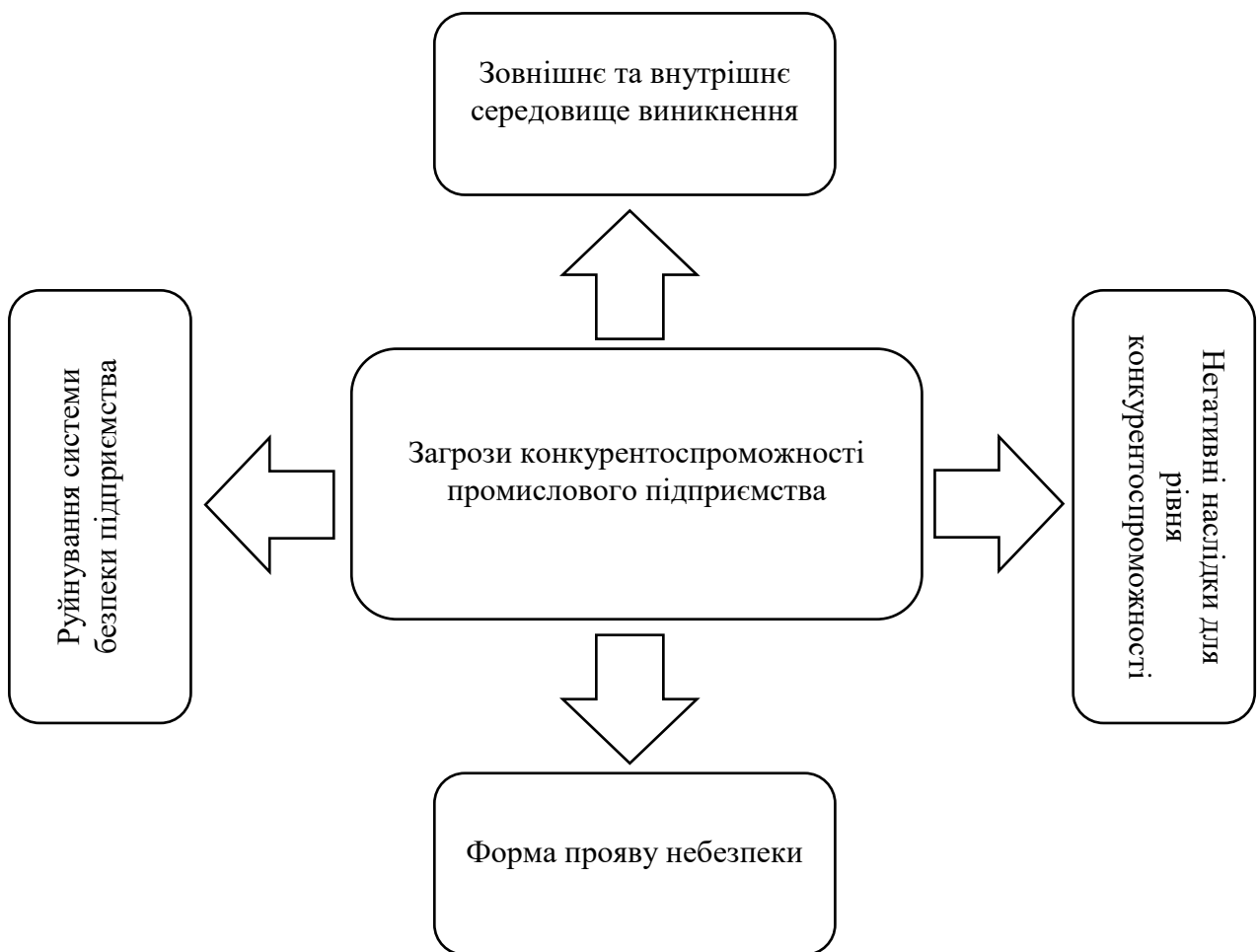


Рис.3.2. Схема графічного пояснення сутності загроз конкурентоспроможності промислового підприємства

*Сформовано автором*

Дослідження загроз, їх впорядкування, аналіз негативного впливу, все це не є новизною і було проаналізовано раніше багатьма науковцями. До прикладу, В. Франчук і його співавтори [165, с. 9] у своїй науковій праці представляли шляхи ідентифікації загроз фінансовій безпеці підприємств.

Т. Шира та інші [191, с. 737] проводили аналіз негативного впливу загроз на корпоративну безпеку підприємств. Для того, щоб найкраще було проаналізувати зовнішні і внутрішні загрози, науковці застосували ряд математичних методів у своїй методології.

До прикладу, О. Халіна [167, с. 317] пропонували нові підходи щодо оцінювання загроз системі управління економічною безпекою промислового підприємства. Акцент був зміщений на організаційному забезпеченні.

Подібних наукових робіт, які опубліковані в провідних наукових журналах світу, вистачає. При чому, це може стосуватись протидії негативному впливу загроз на туристичні [171, с. 420] або ж машинобудівні [177 с. 272] підприємства. Проте, сьогодні, в умовах воєнного стану, більшість раніше визначених загроз є неактуальними і поява кардинально нових змінює підходи до їх аналізу.

Україна змінилася після 24 лютого 2022 року і не по своїй провинні. Загарбницькі дії окупантів з російської федерації перевернули усі правила ведення діяльності українських підприємств. Постраждали усі ланки і елементи соціально-економічної системи, починаючи від трудових ресурсів і закінчуючи станом конкуренції на ринку. Те, як тепер ввести безпекову діяльність і ефективно реалізовувати безпекові механізми, сьогодні точно не знає ніхто. Спроби ведуться, і ми зі сторони теоретико-наукового підходу будемо намагатися продемонструвати наші пропозиції в даному питанні.

Сьогодні, в умовах воєнного стану, нами було залучено експертів у сфері конкурентоспроможності промислового сектору та безпекової діяльності, які продовжували свою професійну діяльність після 24 лютого 2022 року. Це є важливим, оскільки вони працювали і працюють в умовах, коли в сусідніх

регіонах йдуть активні бойові дії, а в їх підприємство, може в будь-який момент прилетіти ракета.

З великої кількості як зовнішніх, так і внутрішніх загроз, завдяки допомозі експертів (30 осіб), ми змогли узагальнити їх думки і представити ті загрози конкурентоспроможності, які найбільш негативно впливають на діяльність промислових підприємств в умовах воєнного стану (Додаток К).

Перелік визначених зовнішніх та внутрішніх загроз конкурентоспроможності промислового підприємства України слід математично позначити (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Математична ідентифікація визначених загроз конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Математичний ідентифікатор	Внутрішні загрози конкурентоспроможності	Зовнішні загрози конкурентоспроможності	Математичний ідентифікатор
O <sub>1</sub>	Зменшення доходів, внаслідок падіння купівельної спроможності	Нестача імпортованих деталей і елементів	O <sub>1</sub>
O <sub>2</sub>	Зростання витрат через війну	Військова агресія зі сторони російської федерації	O <sub>2</sub>
O <sub>3</sub>	Дефіцит у власних ресурсах	Зруйнування інфраструктури в регіонах	O <sub>3</sub>
O <sub>4</sub>	Звуження системи збуту через блокування регіонів, де йдуть активні бойові дії	Зменшення об'єму внутрішнього ринку внаслідок військових дій	O <sub>4</sub>
O <sub>5</sub>	Відсутність можливостей до підвищення кваліфікації в умовах воєнного стану	Зупинення інноваційного прогресу в промисловому секторі внаслідок війни	O <sub>5</sub>
O <sub>6</sub>	Низьке технологічне оснащення	Низький рівень фінансово-кредитної системи держави	O <sub>6</sub>
O <sub>7</sub>	Втрата якості і виробничого потенціалу	Відплив інтелекту за кордон як біженців від війни	O <sub>7</sub>

*Сформовано автором*

Отже, визначені нами зовнішні та внутрішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства України в умовах воєнного стану, формують певну множину, яка, в свою чергу, має ймовірні взаємозв'язки. Для цього слід сформувати матрицю залежності. Заповнення самої матриці зводиться до дотримання умови, що отримує значення 1 у нас в

клітинці, це якщо з  $O_{ij}$ ,  $i$  має вплив на  $j$ . Якщо такого впливу не існує, то клітинка заповнюється значення 0. Заповнена матриця залежності з дотриманням умови, представлена на табл.3.9.

Таблиця 3.9

Заповнена матриця залежності між основними загрозами конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Внутрішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану							
$O_{ij}$	Загроза $O_1$	Загроза $O_2$	Загроза $O_3$	Загроза $O_4$	Загроза $O_5$	Загроза $O_6$	Загроза $O_7$
Загроза $O_1$	0	0	0	1	1	0	1
Загроза $O_2$	0	0	0	0	0	0	0
Загроза $O_3$	0	0	0	0	0	0	0
Загроза $O_4$	0	0	0	0	0	0	0
Загроза $O_5$	0	1	1	1	0	0	0
Загроза $O_6$	1	0	0	1	1	0	0
Загроза $O_7$	0	0	0	0	1	0	0
Зовнішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану							
$O_{ij}$	Загроза $O_1$	Загроза $O_2$	Загроза $O_3$	Загроза $O_4$	Загроза $O_5$	Загроза $O_6$	Загроза $O_7$
Загроза $O_1$	0	1	0	0	0	0	0
Загроза $O_2$	0	0	0	0	0	0	0
Загроза $O_3$	1	1	0	0	0	0	0
Загроза $O_4$	1	0	1	0	1	0	1
Загроза $O_5$	0	1	1	0	0	0	1
Загроза $O_6$	1	1	0	1	1	0	1
Загроза $O_7$	1	0	1	0	0	0	0

*Сформовано автором*

Базуючись на даних матриці залежності, ми маємо змогу сформувати графічну модель можливих зв'язків між загрозами конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану (рис.3.3).

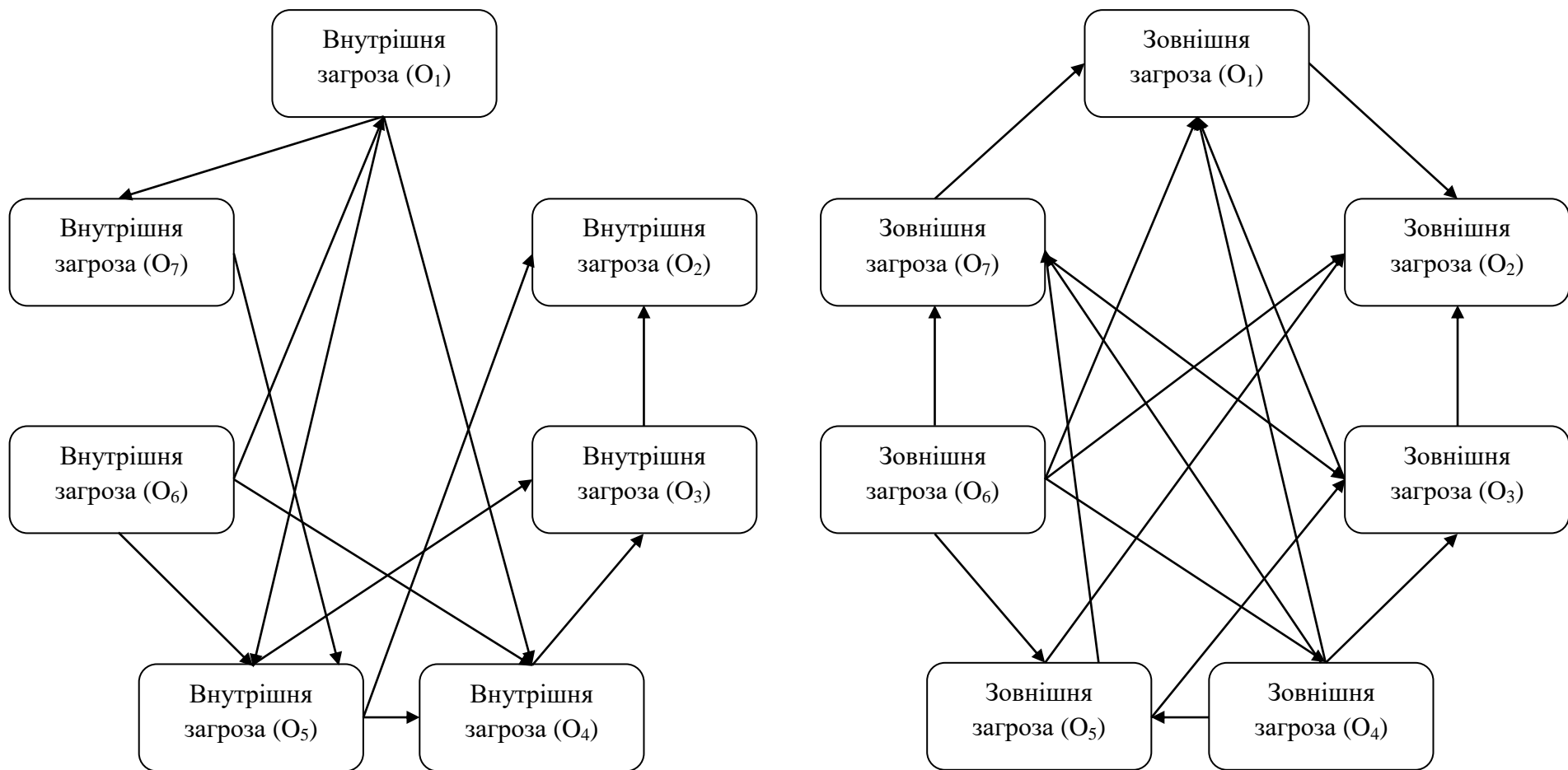


Рис.3.3. Графічна модель можливих зв'язків між загрозами конкурентоспроможності промислового підприємства  
Сформовано автором



Згідно рис.3.3, ми маємо змогу заповнити матрицю досяжності між основними загрозами конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану (табл.3.10).

Таблиця 3.10

Заповнена матриця досяжності між основними загрозами конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Внутрішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану							
$O_{ij}$	Загроза $O_1$	Загроза $O_2$	Загроза $O_3$	Загроза $O_4$	Загроза $O_5$	Загроза $O_6$	Загроза $O_7$
Загроза $O_1$	1	1	1	1	1	0	1
Загроза $O_2$	0	1	0	0	0	0	0
Загроза $O_3$	0	1	1	0	0	0	0
Загроза $O_4$	0	1	1	1	0	0	0
Загроза $O_5$	0	1	1	1	1	0	0
Загроза $O_6$	1	1	1	1	1	1	1
Загроза $O_7$	0	1	1	1	1	0	1
Зовнішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану							
$O_{ij}$	Загроза $O_1$	Загроза $O_2$	Загроза $O_3$	Загроза $O_4$	Загроза $O_5$	Загроза $O_6$	Загроза $O_7$
Загроза $O_1$	1	1	0	0	0	0	0
Загроза $O_2$	0	1	0	0	0	0	0
Загроза $O_3$	1	1	1	0	0	0	0
Загроза $O_4$	1	1	1	1	1	0	1
Загроза $O_5$	1	1	1	0	1	0	1
Загроза $O_6$	1	1	1	1	1	1	1
Загроза $O_7$	1	1	1	0	0	0	1

*Сформовано автором*

Ті рядки, які згідно матриці досяжності становлять значення одиниці, будуть визначатися як  $C(O_i)$ . Ті загрози, які згідно заповненої матриці досяжності, отримали одиницю в стовпці, позначатимуться як  $H(O_i)$ . Коли існує перетин між підмножинами  $C(O_i)$  та  $H(O_i)$  утворюється наступна підмножина (3.1):

$$G(O_i) = C(O_i) \cap H(O_i) \quad (3.1)$$

Коли будь-яка з підмножин вершини не може досягнутися з вершин  $O$ , що залишилися, це буде формувати рівень негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. При цьому, повинна виконуватися умова (3.2), завдяки якій буде визначено рівень:

$$H(O_i) = G(O_i) \quad (3.2)$$

Таким чином, виконання вищезгаданих заходів дозволить формувати рівні негативного впливу загроз конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану.

Базуючись на даних заповнення матриці досяжності, формуємо розрахункову матрицю визначення рівня негативного впливу загроз конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану (табл.3.11).

Отже, маємо виконання рівності (3.2) для внутрішньої загрози  $O_6$  (Низьке технологічне оснащення) та зовнішньої загрози  $O_6$  (Низький рівень фінансово-кредитної системи держави). Ті загрози будуть формувати найнижчий рівень негативного впливу, згідно з нашими розрахунками, на рівень конкурентоспроможності промислового підприємства. Безпековим механізмам слід, в останню чергу, займатися виділеними загрозами.

Розрахункова матриця щодо формування ієрархії загроз  
конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Внутрішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_1$	1,2,3,4,5,7	1,6	1
Загроза $O_2$	2	1,2,3,4,5,6,7	2
Загроза $O_3$	2,3	1,3,4,5,6,7	3
Загроза $O_4$	2,3,4	1,4,5,6,7	4
Загроза $O_5$	2,3,4,5	1,5,6,7	5
Загроза $O_6$	1,2,3,4,5,6,7	6	6
Загроза $O_7$	7	1,6,7	7
Зовнішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_1$	1,2	1,3,4,5,6,7	1
Загроза $O_2$	2	1,2,3,4,5,6,7	2
Загроза $O_3$	1,2,3	3,4,5,6,7	3
Загроза $O_4$	1,2,3,4,5,7	4,6	4
Загроза $O_5$	1,2,3,5,7	4,5,6	5
Загроза $O_6$	1,2,3,4,5,6,7	6	6
Загроза $O_7$	1,2,3,7	4,5,6,7	7

*Сформовано автором*

Вилучаємо  $O_6$  з подальших розрахунків, і таким чином, отримуємо матрицю щодо формування ієрархії загроз конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану наступного рівня (табл.3.12).

Розрахункова матриця щодо формування ієрархії загроз  
конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Внутрішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_1$	1,2,3,4,5,7	1	1
Загроза $O_2$	2	1,2,3,4,5,7	2
Загроза $O_3$	2,3	1,3,4,5,7	3
Загроза $O_4$	2,3,4	1,4,5,7	4
Загроза $O_5$	2,3,4,5	1,5,7	5
Загроза $O_7$	7	1,7	7
Зовнішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_1$	1,2	1,3,4,5,7	1
Загроза $O_2$	2	1,2,3,4,5,7	2
Загроза $O_3$	1,2,3	3,4,5,7	3
Загроза $O_4$	1,2,3,4,5,7	4,6	4
Загроза $O_5$	1,2,3,5,7	4,5	5
Загроза $O_7$	1,2,3,7	4,5,7	7

*Сформовано автором*

Далі, рівність (2) буде виконуватися для внутрішньої загрози  $O_1$  (Зменшення доходів внаслідок падіння купівельної спроможності) та зовнішньої загрози  $O_4$  (Зменшення об'єму внутрішнього ринку внаслідок військових дій). Ті загрози будуть формувати один з найнижчих рівнів негативного впливу згідно з нашими розрахунками, на рівень конкурентоспроможності промислового підприємства. Їх слід вилучити з нашої наступної розрахункової матриці (табл.3.13).

Розрахункова матриця щодо формування ієрархії загроз  
конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Внутрішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_2$	2	2,3,4,5,7	2
Загроза $O_3$	2,3	3,4,5,7	3
Загроза $O_4$	2,3,4	4,5,7	4
Загроза $O_5$	2,3,4,5	5,7	5
Загроза $O_7$	7	7	7
Зовнішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_1$	1,2	1,3,5,7	1
Загроза $O_2$	2	1,2,3,5,7	2
Загроза $O_3$	1,2,3	3,5,7	3
Загроза $O_5$	1	1	5
Загроза $O_7$	1,2,3,7	5,7	7

*Сформовано автором*

Аналогічно як і попередні рази, цього випадку у нас рівність (3.2) буде виконуватися для внутрішньої загрози  $O_7$  (Втрата якості і виробничого потенціалу) та зовнішньої загрози  $O_5$  (Зупинення інноваційного прогресу в промисловому секторів внаслідок війни). Ті загрози будуть формувати один з рівнів негативного впливу згідно з нашими розрахунками, на рівень

конкурентоспроможності промислового підприємства. Як і попередні рази, вилучаємо ті загрози з нашої наступної розрахункової матриці (табл.3.14).

Таблиця 3.14

Розрахункова матриця щодо формування ієрархії загроз конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Внутрішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_2$	2	2,3,4,5	2
Загроза $O_3$	2,3	3,4,5	3
Загроза $O_4$	2,3,4	4,5	4
Загроза $O_5$	2,3,4,5	5	5
Зовнішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_1$	1,2	1,3,7	1
Загроза $O_2$	2	1,2,3,7	2
Загроза $O_3$	1,2,3	3,7	3
Загроза $O_7$	1,2,3,7	7	7

*Сформовано автором*

З таблиці 3.12 вилучається внутрішня загроза  $O_5$  (Відсутність можливостей до підвищення кваліфікації в умовах воєнного стану) та зовнішня

загроза  $O_7$  (Відплив інтелекту за кордон як біженців від війни). Для них виконується рівність (3.2) і тому вони будуть вилучені в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахункова матриця щодо формування ієрархії загроз конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Внутрішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_2$	2	2,3,4	2
Загроза $O_3$	2,3	3,4	3
Загроза $O_4$	2,3,4	4	4
Зовнішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_1$	1,2	1,3	1
Загроза $O_2$	2	1,2,3	2
Загроза $O_3$	1,2,3	3	3

*Сформовано автором*

Далі, рівність (3.2) буде виконуватися для внутрішньої загрози  $O_4$  (Звуження системи збуту через блокування регіонів, де йдуть активні бойові дії) та зовнішньої загрози  $O_3$  (Зруйнування інфраструктури в регіонах). Згадані загрози будуть вилучені з наступної матриці (табл.3.15).

Таблиця 3.15

Розрахункова матриця щодо формування ієрархії загроз конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Внутрішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_2$	2	2,3	2
Загроза $O_3$	2,3	3	3
Зовнішні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану			
$O_i$	$C(O_i)$	$H(O_i)$	$G(O_i)$
Загроза $O_1$	1,2	1	1
Загроза $O_2$	2	1,2	2

*Сформовано автором*

Отже, результатами наших розрахунків, буде побудова матриці ієрархічного впорядкування негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства у воєнний час (табл.3.16).



Матриця ієрархічного впорядкування негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

Рівень впливу	Внутрішні загрози конкурентоспроможності	Зовнішні загрози конкурентоспроможності	Рівень впливу
Найвищий рівень	Зростання витрат через війну	Військова агресія зі сторони російської федерації	Найвищий рівень
Другий рівень	Дефіцит у власних ресурсах	Нестача імпортованих деталей і елементів	Другий рівень
Третій рівень	Звуження системи збуту через блокування регіонів, де йдуть активні бойові дії	Зруйнування інфраструктури в регіонах	Третій рівень
Четвертий рівень	Відсутність можливостей до підвищення кваліфікації в умовах воєнного стану	Відплив інтелекту за кордон як біженців від війни	Четвертий рівень
П'ятий рівень	Втрата якості і виробничого потенціалу	Зупинення інноваційного прогресу в промисловому секторі внаслідок війни	П'ятий рівень
Шостий рівень	Зменшення доходів внаслідок падіння купівельної спроможності	Зменшення об'єму внутрішнього ринку внаслідок військових дій	Шостий рівень
Найнижчий рівень	Низьке технологічне оснащення	Низький рівень фінансово-кредитної системи держави	Найнижчий рівень

*Сформовано автором*

Як результат проведеного дослідження, на основі теоретико-методичного підходу впорядкування загроз конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану, побудуємо відповідний безпековий механізм (рис.3.4).

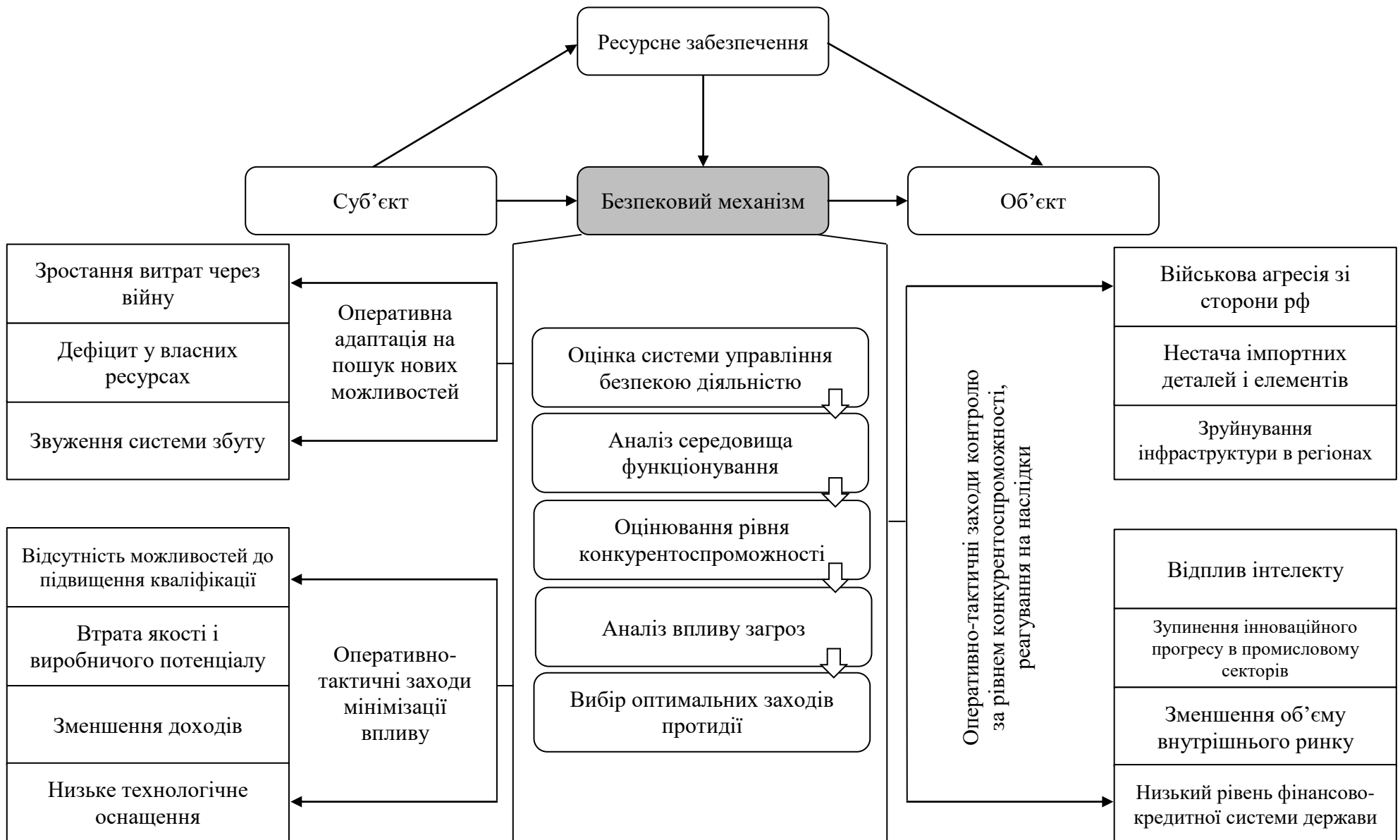


Рис.3.4. Безпековий механізм протидії загрозам підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Сформовано автором

Підсумовуючи слід зазначити, що реалізація будь-яких безпекового механізму в діяльності промислових підприємств супроводжується і дозволяє в кінцевому результаті отримати інформацію, яка буде корисною для формування своєї подальшої стратегії. Для конкурентоспроможності це також є актуальним. Сьогодні, навіть попри воєнний стан, формування стратегії є важливим елементом для підвищення власної конкурентоспроможності та забезпечення високого рівня безпеки. Подальші дослідження повинні передбачати формування підходу для визначення стратегії підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану.

3.3. Напрями побудови стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

Україна сильно страждає через військову агресію зі сторони російської федерації. Страждають усі сектори економіки, починаючи від малого бізнесу і закінчуючи великими промисловими підприємствами. Руйнування, які завдають ракети російської федерації знищують регіони. Про сталий регіональний розвиток Україна вимушена була забути на велику кількість місяців. Проте, час йде і життєвий цикл промислових підприємств не стоїть на місці. Фактор адаптації і виживання на ринку спрацює навіть в таких умовах розвитку.

До початку війни, багато науковців, пропонували різноманітні варіанти стратегій забезпечення безпеки. До прикладу, Фостяк [132, с. 194] пропонував ділити стратегії як активні, так і пасивні. При чому, як серед активних, так і серед пасивних, були багато різноманітних варіантів для вибору. Зараз війна суттєво змінює правила ведення бізнесу і суттєво зменшує вибір стратегій для підприємств промислового сектору економіки.

Безпеківі механізми підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, в переважній своїй більшості випадків, були завжди націлені на пошук і вирішення проблем пов'язаних з конкурентним

середовищем та конкурентними перевагами. Сьогодні Україна потерпає від військової агресії російської федерації, яка прагне зруйнувати усе, включаючи внутрішній промисловий ринок. В таких умовах, безпекові механізми набувають нової актуальності і стратегічна їх реалізація змінює вектор направлення. Ми не говоримо про те, що безпекові механізми повинні стратегічно забути про підвищення рівня конкурентоспроможності, але умови воєнного стану вимагають нового підходу.

У 2008 році увесь світ почав активно говорити про фінансову кризу, і те як це змінює стратегічне управління підприємствами. Проїшов не один десяток років, поки в багатьох наукових або ж практичних роботах, не почали згадувати жахливі наслідки фінансової кризи. Сьогодні для стратегічного управління соціально-економічною системою таким «game changers» явищем (з перекладу означає зміни правил гри в бізнесі) стала війна в Україні.

Стратегії та тактики завжди характеризувалися гнучкістю. Не можливо дотримуватися якоїсь загальноприйнятої стратегії розвитку. Завжди повинні існувати альтернативні варіанти. Варіативність – це те, що будь-яка соціально-економічна система повинна мати завжди. Для такої соціально-економічної системи як промислове підприємство можливі варіанти залежать від багатьох факторів. Починаючи від поточного рівня конкурентоспроможності, і закінчуючи тим, які ресурси можливі для забезпечення реалізації безпекового механізму.

В загальному, А. Чандлер [163, с. 129] представляв собою стратегію підприємства як довгострокові цілі та завдання по їх досягненню з визначеним курсом розподілу відповідної кількості ресурсів.

Іншої думки З. Шершньова та С. Оборська [146, с. 97], які стверджують, що стратегія підприємства повинна мати виключно курс довгострокового характеру, який повинен бути визначений власною внутрішньою політикою.

О. Кукушкін [67, с. 221] розглядає стратегію підприємства як комплексний план дій, який має координуючий фактор розвитку всієї соціально-економічної системи.

Узагальнюючи наукові підходи багатьох вчених [53; 67; 72-73; 146-147; 163;178], ми вважаємо, що під стратегію слід розуміти системну модель, яка, базуючись на специфіці конкретного підприємства, через застосування певної кількості механізмів, направлена на досягнення максимального соціально-економічного ефекту від виконання поставлених цілей та завдань.

Говорячи про реалізацію безпекового механізму, не слід забувати і дотичність до стратегії забезпечення безпеки підприємства. У нас сьогодні діють умови воєнного стану, тому і середовище функціонування промислових підприємств є максимально агресивним. Як зазначає Є. Балацький [9], стратегія забезпечення безпеки підприємства в агресивному середовищі має передбачати досягнення довгострокового розвитку через внутрішнє узгодження елементів та деталізацію стратегічних нормативів.

О. Орлик [93, с. 228] відмічає, що стратегія забезпечення безпеки підприємства повинна реалізовуватися базуючись на результатах оцінювання рівня безпеки та ресурсних можливостей соціально-економічної системи і відповідати загальному сценарію розвитку. Ми погоджуємося з такою думкою і також вважаємо, як і більшість науковців [92-93; 107;123; 142-143], що оцінка та ресурсне забезпечення відіграють ключову роль в стратегії.

Що стосується стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яка є дотичною до обраної нами проблематики дослідження, то тут також є різні наукові думки. До прикладу, М. Туленков під стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства розуміє «сукупність правил і норм діяльності підприємства, які направлені на забезпечення високої конкурентоспроможності і можуть зміцнити його позиції на ринку» [124, с. 106].

В свою чергу, О. Кравченко під стратегією підвищення конкурентоспроможності підприємства розуміє «форму програми з набором правил для прийняття рішень, які направлені на зміцнення конкурентних позицій організації» [61, с. 23].

А. Томпсон відмічає, що стратегія підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства «являє собою сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу в конкурентному середовищі функціонування самої соціально-економічної системи» [122, с. 41].

Як зазначає Т. Халімон, «стратегія підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства передбачає інноваційний розвиток та виконання ролі драйвера в системі управління і залежить від рівня конкурентних переваг та середовища, в якому це підприємство функціонує й розвивається» [138, с. 120].

На нашу думку, узагальнюючи бачення інших науковців [26; 61; 88; 122; 124; 137-138], під стратегією реалізації безпекового механізму підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства слід розуміти модель чітко послідових заходів та дій, які направлені на протидію зовнішнім й внутрішнім загрозам та забезпеченню досягнення максимального результату щодо зміцнення позицій соціально-економічної системи в конкурентному середовищі функціонування.

Основні характеризуючі засади формування стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства передбачають наступне:

1. Стратегія реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства повинна мати безпосередній узгоджений план із стратегією загального розвитку. При формуванні та реалізації будь-якої стратегії, яка не являється стратегією загального розвитку, повинна бути взаємоузгодженість. Ефективність Стратегія реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності можливо досягнути лише при правильній синергії з загальною стратегією розвитку. Не рідко звучать тези про те, що стратегія забезпечення економічної безпеки завжди повина займати підпорядкований характер існування на підприємства і не виходити на перший план. Ця позиція повинна залишатися за загальною стратегією розвитку. Це повинно працювати і для

стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності.

2. Стратегія реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства повинна враховувати і базуватися на інформації щодо поточного рівня конкурентоспроможності (підрозділ 2.2). Враховувати інформацію про результати тенденційного аналізу та розуміти поточний стан речей в цій сфері. При не врахуванні та ігноруванні цієї інформації або ж нехтування тенденційним аналізом, реалізація безпекового механізму буде здійснюватися без належного інформаційного підґрунття, тобто «наосплім». В такому випадку, будь-які заходи в процесі реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства не будуть давати бажаного соціально-економічного ефекту.

3. Стратегія реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства повинна в обов'язковому порядку опиратися на ресурсне забезпечення (підрозділ 3.1). Кожна соціально-економічна система, навіть якщо це промислове підприємство, завжди реалізує свою стратегію базуючись на ресурсах. Ресурси для промислового підприємства – це ключовий елемент його життєдіяльності. Особлива потреба в них є саме для промислових підприємств України, які в умовах воєнного стану відчують їх дефіцит. При аналізі та оцінюванні ресурсного забезпечення повинна в результати формуватися інформаційне підґрунття для розроблення стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану.

При формуванні стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства слід дотримуватися певних принципів з врахуванням особливостей забезпечення безпеки та системи стратегічного управління в цілому (табл.3.17).

Основні принципи формування стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

№	Принципи	Характеристика принципів
1	Принцип структурності	Стратегія реалізації безпекового механізму повинна бути максимально структурованою з відповідною послідовністю дій для досягнення високого рівня конкурентоспроможності
2	Принцип доцільності застосування	Розроблена або ж обрана стратегія реалізації безпекового механізму повинна повністю відповідати потребам, які є необхідними для даної ситуації
3	Принцип адаптивності	Попри те, що стратегія реалізації безпекового механізму формується на початку, в процесі діяльності середовище різко може змінитися. Наприклад, загострення військового конфлікту вимагатиме коригування наявної стратегії, тощо
4	Принцип достовірності	Базис інформаційного підґрунтя для формування та застосування стратегії реалізації безпекового механізму повинен бути максимально точним і достовірним
5	Принцип забезпеченості	Стратегія реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства повинна бути максимально забезпечена усіх необхідним
6	Принцип цілеспрямованості	Розроблена або ж обрана стратегія реалізації безпекового механізму повинна мати чітко сформовану ціль і бути направленою, в першу чергу, на максимізацію її досягнення

*Сформовано автором*



Слід зазначити, що на розроблення та реалізацію стратегії є ряд своїх причин. Для стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства є ряд наступних причин:

- потреба в захисту від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

Протягом представленого дослідження в нашій дисертації, ми не раз піднімали тезис про те, що підвищення конкурентоспроможності підприємства не можливе, якщо не реагувати на будь-які прояви негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз;

- потреба «вижити» на внутрішньому ринку при будь-яких умовах. Можливо «серцевина» сьогоdnішнього стану для більшості промислових підприємств в Україні через воєнний стан. Мета для усіх промислових підприємств – це звичайно досягати нових звершень і покращувати власні показники, проте, в умовах після 24 лютого, «виживання» вийшло на новий рівень;

- потреба у зміцненні власного рівня економічної безпеки. Рівень конкурентоспроможності промислового підприємства суттєво залежить від рівня його економічної безпеки. Без захисту власних конкурентних переваг не можливо покращити свої позиції на ринку;

- потреба в реалізації власного безпекового потенціалу. Безпекові механізми мають безпосередній вплив та те, як може безпековий потенціал реалізовуватися на підприємстві;

- потреба виходу на міжнародний ринок. Глобалізація та Індустрія 4.0 мають неабиякий вплив на відкриття нових можливостей та ринків для промислових підприємств України.

В цілому, попри те, що є декілька різних можливих стратегій реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, в основному можна виділити декілька ключових завдань, які повинні виконувати такого роду стратегії:

1. Сприяння реалізації загальної стратегії розвитку промислового підприємства. Вибір правильної стратегії реалізації безпекового механізму

підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства повинен досягати своєї першочергової цілі, але, в свою чергу, та ціль повинна напряду або навіть опосередковано виконувати завдання успішної реалізації загальної стратегії розвитку промислового підприємства.

2. Сприяння реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки промислового підприємства. Як і у випадку з стратегією розвитку підприємства, при реалізації безпекового механізму йде тісний взаємозв'язок щодо забезпечення високого рівня і економічної безпеки. Так склалося, що рівень конкурентоспроможності пов'язаний з рівнем економічної безпеки, особливо це стосується багатьох показників, які є спільними для цих двох категорій. Отже, логічним завданням стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства стає сприяння забезпечення економічної безпеки.

3. Сприяння підвищення ефективності безпекової діяльності промислового підприємства. Коли мова заходить за безпекові механізми, то вони взаємопов'язані напряду з безпековою діяльністю промислового підприємства. Те, як успішно та ефективно промислове підприємство здійснює безпекову діяльність, тим потужніші можуть бути самі безпекові механізми підвищення рівня конкурентоспроможності.

4. Забезпечення стійкості на внутрішньому ринку. Реалізація стратегії, основна ціль якої це підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, не може не виконувати завдання по забезпеченню стійкості на внутрішньому ринку. Підприємства, які мають високий рівень конкурентоспроможності де-юре мають високий рівень стійкості на внутрішньому ринку.

5. Протидія негативному впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на рівень конкурентоспроможності промислового підприємства. В кожній з обраних стратегій реалізації безпекового механізму, підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства повинні бути закладені заходи протидії або ж мінімізації негативного впливу зовнішніх і внутрішніх

загроз. Таким чином, ефективна реалізація стратегії повинна справлятися з цим завданням.

Відмітимо, що сама по собі стратегія реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств не може ні в якому виді існувати. Вона створюється лише в таких соціально-економічних системах, де вже існує загальна стратегія розвитку та стратегія забезпечення безпеки або ж, як альтернатива – стратегія розвитку безпекового потенціалу.

Річ у тому, що загальна стратегія розвитку підприємства визначає чітку кінцеву ціль, до якої прагне дійти керівництво промислового підприємства протягом усього життєвого циклу. Це дає краще розуміння того як слід реалізовувати безпекові механізми підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств.

Проте, не лише загальна стратегія розвитку підприємства або ж стратегія забезпечення безпеки є важливими для реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності. Окремими факторами, які і формують сам алгоритм дій щодо вибору та реалізації стратегії будуть ресурсне забезпечення та фактор негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на конкурентоспроможності промислового підприємства. Вкрай важливим є те, чи є взагалі будь-які варіанти для ресурсного забезпечення реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств. В цілому, відштовхуючись від цієї інформації, можна представити, як в загальному може виглядати такий алгоритм формування стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для українських промислових підприємств.

Алгоритм поетапної системи розроблення і вибору стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств представлено на рис.3.5.

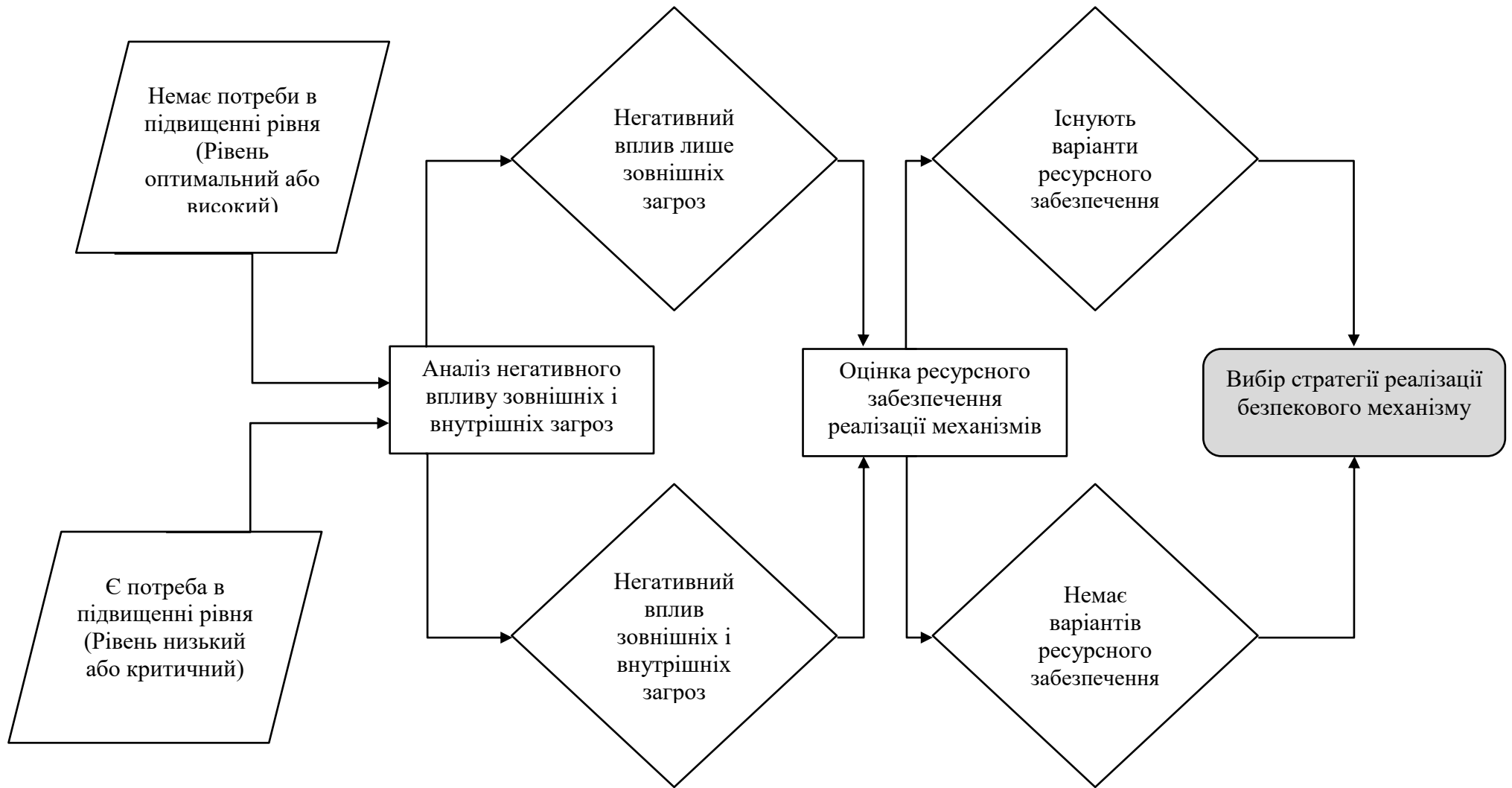


Рис.3.5. Алгоритм поетапної системи розроблення і вибору стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

Сформовано автором

Представлений на рис.3.5, алгоритм поетапної системи розроблення і вибору стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств враховує усі елементи, які були представлені вище по тексту нашої дисертаційної роботи. В стислому характері, алгоритм демонструє, що при різних обставинах і факторах вибір стратегії може змінюватися, і на це впливає різні варіанти розвитку подій.

Наступним кроком в дослідженні буде розробка самих стратегій для промислових підприємств України. Усі стратегії, які будуть представлені далі, по тексту сформовані на основі теоретико-методичного аналізу та оцінювання практичної діяльності діючих промислових підприємств України, які сьогодні, внаслідок військових дій, змушені важко функціонувати та утримувати власний рівень конкурентоспроможності в таких умовах.

Слід зазначити, що в умовах воєнного стану, в якому перебувають усі діючі промислові підприємства України, загрози зовнішнього середовища є постійним явищем і їх негативного впливу не можливо уникнути жодним чином. Тому, на нього слід лише активно або в міру можливостей, реагувати та мінімізувати наслідки.

Враховуючи проведений нами аналіз в другому та третьому розділах дисертаційного дослідження, ми сформувавши декілька напрямків, щодо того, як слід обирати ту чи іншу стратегію реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства в Україні. Охарактеризуємо детально кожну із стратегій:

1. Агресивна стратегія реагування. При варіативності в ресурсному забезпеченні, негативному впливу зовнішніх загроз внаслідок військових дій та наявній потребі в підвищенні рівня конкурентоспроможності, стратегія реалізації безпекового механізму повинна нести агресивний характер дій. Потрібно максимально сконцентрувати увагу на зовнішньому середовищі та реагувати відповідним чином. Дана стратегія передбачає активні заходи підвищення рівня конкурентоспроможності через мінімізацію наслідків

негативного впливу зовнішніх загроз та направлення ресурсів на підвищення основних показників фінансово-економічної діяльності.

2. Інертна стратегія утримання рівня. При наявності негативного впливу зі сторони внутрішніх загроз і недоступність в альтернативному пошуку ресурсного забезпечення, але при оптимальному рівні конкурентоспроможності, стратегія реалізації безпекового механізму зводиться до заходів утримання даного рівня при негативному впливі. Слід задіяти єдині ресурсі можливості для того, щоб не довести позитивний рівень конкурентоспроможності до критичного.

3. Активна стратегія протидії. Дана стратегія передбачає, що підприємство немає жодних проблем з рівнем конкурентоспроможності і комфортно відчуває себе на внутрішньому ринку, як це тільки можливо в умовах воєнного стану. В такому випадку, стратегія дозволяє вільно використовувати усі альтернативні ресурсні можливості для протидії негативному впливу загроз ведення фінансово-господарської діяльності.

4. Інертна стратегія витримки. При даній стратегії є дуже багато проблем, які пов'язані із низьким рівнем конкурентоспроможності, тобто виникає нагальна потреба в його підвищенні. Також, негативний вплив відчувається не лише від зовнішніх загроз на рівень конкурентоспроможності підприємства, але і від внутрішніх. Даний тип стратегії повинен передбачати формування оперативно-тактичних заходів очікування та недопущення виходу з ринку. Слід сконцентрувати увагу на збереженні існуючих конкурентних перевагах та не допустити суттєвого негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх загроз на конкурентоспроможність підприємства.

5. Агресивна стратегія розвитку та забезпечення безпеки. Промислове підприємство, яке має належне ресурсне забезпечення, ряд альтернативних, але при цьому, оптимальний для конкретної ситуації ресурсний вибір, може вести агресивну політику протидії негативному впливу внутрішніх загроз та мінімізувати вплив ззовні. Багатоваріантність ресурсного забезпечення дозволяє підвищити проблемні показники та розвивати конкурентні переваги.

6. Пасивна стратегія нормалізації. Стратегія реалізації безпекового механізму повинна бути націлена на моніторинг та контроль за змінами зовнішнього середовища. Обмеженість у виборі ресурсного забезпечення не дозволить максимально ефективно реагувати на негативний вплив зовнішніх загроз, але при чіткому моніторингу, можливі заходи реагування для недопущення дестабілізації вже існуючих високих показників діяльності.

7. Пасивна стратегія виживання. Одним з найгірших з можливих варіантів є стратегія виживання. При чому, на ній висить ярлик пасивності, через відсутність варіативності в ресурсному забезпеченні реалізації безпекового механізму. При умові низького рівня конкурентоспроможності, внаслідок оцінювання та негативного впливу загроз зовнішнього середовища, стратегія буде націлена на використання наявних ресурсів лише на недопущення посилення такого впливу. Стратегія реалізації безпекового механізму передбачатиме направлення тих ресурсів, які є на недопущення появи внутрішніх загроз та банкрутства підприємства.

8. Пасивна стратегія забезпечення захисту. При високому рівні конкурентоспроможності і наявності декількох варіантів ресурсного забезпечення, промислове підприємство може направити безпекові механізми на формування максимального захисту власних конкурентних переваг і протидію негативному впливу загроз.

Кожна з вище представлених стратегій є своєрідною і опирається на певні умови, в які може потрапити або вже потрапило те чи інше промислове підприємство в Україні внаслідок військових дій. Промислове підприємство є самостійною соціально-економічною системою і має свою внутрішню систему організації роботи. При тих чи інших факторах і воєнному стані в країні, таке підприємство може не виконати певний ряд умов для вибору тої чи іншої стратегії. Тому ми пропонуємо враховувати усі умови, що дозволить розробити багатоваріативні пропозиції стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Слід це все представити у вигляді інформаційної матриці. Матриця умов вибору

стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства представлена на табл.3.18.

Таблиця 3.18

Матриця умов вибору стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства

Умови щодо вибору стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства					
Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення	Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення
+	+	+	-	-	-
Агресивна стратегія реагування			Інертна стратегія утримання рівня		
Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення	Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення
-	+	+	+	-	-
Активна стратегія протидії			Інертна стратегія витримки		
Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення	Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення
+	-	+	-	+	-
Агресивна стратегія розвитку та забезпечення безпеки			Пасивна стратегія нормалізації		
Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення	Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення
+	+	-	-	-	+
Пасивна стратегія виживання			Пасивна стратегія забезпечення захисту		

*Сформовано автором*



Слід визначитися, згідно своєї діяльності та результатами проведеного оцінювання, які саме стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності рекомендуємо для трьох діючих промислових підприємств України.

Згідно проведеного дослідження діяльності ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод», ми встановили, що йому підійде реалізація безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності, через застосування агресивної стратегії реагування. Згідно неї, ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод» повинен направити ресурсне забезпечення на увагу негативного впливу зовнішнього середовища. Внутрішні проблеми практично відсутні, тому слід активно реагувати на негативний вплив зовнішнього середовища та постійно інвестувати в підвищення показників діяльності.

Для ПАТ «Золотоніський машинобудівний завод» існують явні проблеми з варіативністю щодо ресурсного забезпечення, як результат стратегія реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності повинна передбачати пасивні дії виживання. Для протидії негативному впливу зовнішніх загроз та підвищенню поточного рівня конкурентоспроможності, ресурсів не вистачить. Слід акцентувати увагу на життєвоважливих показниках для виживання.

ПАТ «Калинівський машинобудівний завод» також має проблеми з ресурсним забезпеченням і тому, слід застосувати інертну стратегію витримки. Мінімізувати витрати і активно реагувати лише на найбільш небезпечні зовнішні та внутрішні загрози.

Матриця вибору стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності, рекомендована для трьох діючих промислових підприємств України, представлена на таблиці.3.19.

Матриця вибору стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності для промислових підприємств України

Умови щодо вибору стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства					
Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення	Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення
+	+	+	-	-	-
Агресивна стратегія реагування			Інертна стратегія утримання рівня		
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»					
Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення	Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення
-	+	+	+	-	-
Активна стратегія протидії			Інертна стратегія витримки		
			ПАТ «Калинівський машинобудівний завод»		
Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення	Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення
+	-	+	-	+	-
Агресивна стратегія розвитку та забезпечення безпеки			Пасивна стратегія нормалізації		
Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення	Потреба в підвищенні рівня	Вплив лише зовнішніх загроз	Ресурсне забезпечення
+	+	-	-	-	+
Пасивна стратегія виживання			Пасивна стратегія забезпечення захисту		
ПАТ «Золотоніський машинобудівний завод»					

Сформовано автором

Слід відмітити, що необхідні подальші дослідження в виборі стратегії безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності, які повинні, через часовий і практичний аспекти, продемонструвати ефективність стратегій. Також дисертаційна робота пишеться до і під час воєнних дій на території України. Для нас науковців та безпекознавців, питання перемоги, ще досі є бажаною ціллю. Мова йде про те, що попереду ще багато досліджень, які повинні бути присвячені поствоєнному розвитку економіки, а також проблемам забезпечення безпеки та реалізації безпекового механізму в уже поствоєнному суспільстві.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами проведеного аналізу у третьому розділі дисертаційного дослідження, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Представлений методичний підхід до ресурсного забезпечення безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства передбачає використання сучасних технологій для розрахунку найоптимальніших варіантів. Базуючись на використанні методів системного аналізу, багатокритеріального оцінювання і парного порівняння здійснено структурування усіх можливих варіантів ресурсного забезпечення реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства (представлено варіанти трудових, організаційних та фінансових ресурсів). Результати обчислення дозволили сформулювати зведену матрицю значень функції корисності та оцінки варіантів ресурсного забезпечення процесу реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства. Обґрунтовано вибір найраціональніших з можливих варіантів ресурсів для забезпечення реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності.

2. Розроблення безпекового механізму протидії негативному впливу загроз конкурентоспроможності промислового підприємства передбачало

визначення суності ключових понять, зокрема «загроза конкурентоспроможності промислового підприємства». Запропоновано під загрозами конкурентоспроможності промислового підприємства розуміти явища та процеси, які своїм негативним впливом можуть зменшити якість конкурентних переваг і суттєво нашкодити рівню конкурентоспроможності та заходам щодо підвищення. Застосований математичний підхід із використанням експертного методу уможливив розробку безпекового механізму протидії їх негативному впливу. Проведені розрахунки та заповнені матриці, дозволили сформулювати сім рівнів негативного впливу зовнішніх та внутрішніх загроз на рівень конкурентоспроможності промислового підприємства. На основі проведених розрахунків сформовано безпековий механізм протидії негативному впливу загроз конкурентоспроможності промислового підприємства.

3. Визначення напрямів побудови стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства передбачало дослідження таких понять як «стратегія» та «стратегія реалізації безпекового механізму». Визначені основні характеризуючі засади формування стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, уможливили визначення ключових принципів побудови стратегії. Сформований алгоритм поетапної системи розроблення і вибору стратегії реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства дозволив представити основну матрицю вибору стратегії для тої чи іншої соціально-економічної системи.

*Основні наукові результати опубліковані в працях: [60; 154-156]*

## ВИСНОВКИ

У дисертації теоретично узагальнено і вирішено наукове завдання, що полягає в розробленні теоретико-методичних засад безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. Основні наукові та прикладні результати, рекомендації з наукового та практичного їх використання полягають у наступному:

1. На основі проведеного аналізу теоретичних аспектів визначено та охарактеризовано суть і взаємозв'язок між поняттями «конкуренція», «конкурентні переваги» і «конкурентоспроможність», що дозволило сформулювати теоретичний базис предметної площини дослідження безпекового механізму підвищення конкурентоспроможності підприємства, який, максимально враховуючи специфіку функціонування українських підприємств, що характеризується високою динамічністю й важкою прогнозованістю впливу зовнішніх загроз, формує основу для науково обґрунтованого здійснення безпекової діяльності.

2. Поглиблено розуміння сутності поняття «безпековий механізм», яке здійснено завдяки ретельному дослідженню та критичній характеристиці термінів «механізм», «безпека», «безпека підприємства» і «безпекова діяльність», що дозволило вибудувати засади провадження безпекової діяльності з орієнтацією на досягнення стратегічних конкурентних переваг на основі виявлення нових ринкових можливостей та створення умов для їх ефективного використання за умови досягнення мінімальних ризиків у трансформації діяльності підприємства.

3. Розроблено методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства, який передбачає поетапне визначення якісних та кількісних показників із подальшим розрахунком інтегрованих знань на основі встановлених структурних співвідношень, що загалом забезпечує формування своєчасного та цілісного інформаційного підґрунтя для прийняття й реалізації управлінських рішень суб'єктами безпеки в ході виконання

програм стосовно захисту існуючих та покращення конкретних позицій у відповідності до встановлених цілей економічного розвитку підприємства та динаміки ринкового середовища.

4. Удосконалено методичне забезпечення аналізування безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства шляхом застосування методу функціонального моделювання IDEF0, що забезпечує вищу результативність у розробленні та реалізації суб'єктами безпеки управлінських рішень, виходячи із наявного ресурсного забезпечення, ймовірної зміни в інтенсивності впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, переліку завдань стосовно посилення конкурентних позицій та підтримання необхідного рівня захищеності бізнесу.

5. Запропоновано науково-практичний підхід до оцінювання ресурсного забезпечення реалізації безпекового механізму, який, виходячи із фактичної обмеженості кадрових, організаційних та фінансових ресурсів, що перебувають у розпорядженні суб'єктів безпеки більшості українських підприємств, дозволяє суттєво покращити ефективність їх використання не зменшуючи результативність дій, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

6. Визначено перелік основних внутрішніх і зовнішніх загроз для конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану, що дозволило шляхом застосування методів графів та матричного аналізу їх ієрархічно впорядкувати та в подальшому стало інформаційною основою реалізації розробленого безпекового механізму, який уможлиблює вибір та застосування оптимального варіанту захисних заходів стосовно конкурентних переваг підприємства.

7. Сформовано теоретико-прикладні засади розроблення і вибору стратегії реалізації безпекового механізму, які, у відповідності до початкової ситуації, що характеризується ступенем негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз та ресурсним забезпеченням активності суб'єктів безпеки, встановлюють процедуру вибору однієї із восьми базових стратегій, реалізація

кожної з яких дозволяє успішно реалізувати поставлені завдання стосовно підвищення конкурентоспроможності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоєв Г.Л. Конкурентні переваги компанії. Новини, 2006. 267 с.
2. Аквінський Ф. Про правління государів. Політичні структури епохи феодалізму у Європі (VIXVII ст.): Наука, 1990. С. 234-244.
3. Алтухова І. М. Конкурентоспроможність продукції металургійного підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Маріуполь, 2010. 20 с.
4. Амосов О. Ю. Оцінка потенціалу конкурентоспроможності як основного аспекту розвитку підприємства. *Проблеми економіки*, №3. 2011. С. 79-83.
5. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія /Пер. з англ. за ред. Ю. Н. Хаптуревського, 2009.
6. Багієв І.Л. Термінологічний словник маркетингу. Д: Економіка, 2001.
7. Балабанова Л. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: [монографія]. Донецьк: ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. 147 с.
8. Балабанова Л.В. Маркетинг торговельного підприємства: Навч. посіб.. Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. 620 с.
9. Балацький Є.О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: Сучасні реалії. *Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки*. №8, 2015, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237> (дата звернення: 15.11.2022).
10. Бельтюков Є. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства з позиції процесного підходу. *Економіка: реалії часу і перспективи*. 2014. №15. С. 13-15.
11. Бендіков М. Економічна безпека промислового підприємства (організаційно-методичний аспект). Консультант директора. 2000. №2.



12. Бидик А. Г. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.07.02 «Економіка сільського господарства і АПК». Тернопіль, 2004. 19 с.
13. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 19 с.
14. Васильєва З.А. Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку. *Маркетинг за кордоном*. 2006. № 2. С. 83-90.
15. Великий енциклопедичний словник.. URL: [http://resource.history.org.ua/cgi-bin/eiu/history.exe?&I21DBN=INAV&P21DBN=INAV&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=inav\\_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IDI=&S21COLORTERMS=0&S21STR=1301](http://resource.history.org.ua/cgi-bin/eiu/history.exe?&I21DBN=INAV&P21DBN=INAV&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=inav_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IDI=&S21COLORTERMS=0&S21STR=1301) (дата звернення: 15.12.2021).
16. Веретеннікова Г. Б. Економічна безпека підприємства: планування й організація. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 84 с.
17. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: Монографія. Львів: Арал, 2008. 384 с.
18. Вплив COVID-19 на економіку і суспільство країни: підсумки року та виклики і загрози постпандемічного розвитку. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2021).
19. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. URL: <https://www.kas.de/> (дата звернення: 16.12.2021).
20. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення: 15.02.2022).
21. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. № 2.

- 22.Геєць, В.М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: [Текст]: монографія / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк. Х., 2006. 240 с.
- 23.Гетьман О. О. Економічна діагностика: навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с
- 24.Гоббс Т. Левіафан, або суть, будова і повноваження держави церковної та цивільної; пер. з англ. Р. Димерець та ін.; наук. ред. Т. Польська. Київ : Дух і Літера, 2000. 600 с.
- 25.Горбунова А. В. Управління економічною захищеністю підприємства: теорія і методологія : монографія. Запоріжжя : Запорізький нац. ун-т, 2017. 240 с.
- 26.Гудзь О.Є. Формування та механізм реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес». 2011. Вип. 168. Ч. 1 С. 194–203.
- 27.Декларація незалежності Сполучених Штатів Америки: трактат. URL: <https://usa-info.com.ua/symbol/declaration.html> (дата звернення: 24.06.2021).
- 28.Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Х.: Основа, 1995. 160 с.
- 29.Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23-29.
- 30.Діденко Є. О. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. *Технології та дизайн*. К. : КНУТД, 2014. №4 (13). URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td\\_2014\\_4\\_12.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/td_2014_4_12.pdf). (дата звернення: 11.11.2022).
- 31.Довбенко В.І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. №6. С. 29-35

32. Довбня С.Б. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства . *Фінанси України*. 2008. № 4. С. 88-97.
33. Должанский І.З. Конкурентоспроможність підприємства. Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006, 384 с.
34. Драга А. Комплексне забезпечення безпеки фірми. Д., 2003.
35. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти) : монографія. Київ : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
36. Екологізація суспільства : Соціальна роль та моделювання : монографія / Семенюк Е. П. та ін. Львів: Укр. акад. друкарства, 2012. С. 99–115.
37. Євдокимов Ф. І., Мізіна О. В. Дослідження категорії «економічний потенціал промислового підприємства». *Наукові праці ДонНТУ. Сер. Економічна*. 2004. Вип. 75. С. 54–59.
38. Євдокимов Ф.І., Мізіна Є.В. Економічна стійкість підприємства як фактор його безпеки. *Наукові труди Донецького національного технічного університету*. Серія: економічна. Випуск 37. Донецьк, ДонНТУ, 2009. 216 с.
39. Єгипет давній. Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.]. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998. Т. 2 : Д Й. 744 с. ISBN 966-7492-00-8.
40. Ємельянова І. Ф. Методи та принципи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ДонНУЕТ*. 2015. № 1 (62). С. 12-20.
41. Єрмолов М.О. Чим відрізняється конкурентоспроможність фірми конкурентоспроможності товару. Н.: Думка, 1990. 229 с.
42. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення: монографія. Київ: КНТЕУ, 2001. 309 с.
43. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04 / Жовновач Руслана Іванівна ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ«Приазовський державний технічний університет». Маріуполь, 2016. 462 с.

44. Іващенко Г.А. Ієрархія рівнів економічної безпеки. Східна Європа: Економіка, *Бізнес та управління* Вип.6, 11, 2017. С. 52-56.
45. Кавун З. У. Методика побудови політики безпеки організації/ З. У. Кавун, Г.В. Шубіна. *Науковий інформаційний журнал "Бізнес Інформ"*. ХНЕУ. № 1-2 X., 2005. С. 96-102.
46. Калашнікова Л.М. Конкурентоспроможність підприємства та їхньої продукції. *Машинобудівник*. 2003. № 11. С. 15-18.
47. Камишніков Р. В. Конкурентоспроможність підприємства в системі маркетингу: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2006. 19 с.
48. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект. Київ : Атіка, 2005. 432 с.
49. Капустін Н. Економічна безпека галузі та фірми. *Бізнесінформ*. 1999. № 1112.
50. Карпенко Є.М. Методологічні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Регіональні перспективи* 2000. № 2-3. С. 256-259.
51. Карпенко О.І. Ієрархія рівнів та структурні компоненти економічної безпеки в сучасних умовах просторової структури світового господарства. Напрями та сучасні фактори розвитку міжнародних відносин: економічні та політичні аспекти: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 7-8 грудня 2018 року. Ужгород, 2018. С. 29-31.
52. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ 2006 р.
53. Коваленко В.В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи : методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. 228 с.
54. Козаків Н.Д. Безпека та синергетика (досвід філософського осмислення). *Безпека: Інформаційна збірка*. 2009. № 4(20). С. 6263.

- 55.Копитко М. І., Заверуха Д. А. Характеристика основних елементів сутності економічної безпеки. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022. №1(65). С. 19–24.
- 56.Копитко М.І. Виявлення слабких сигналів середовища функціонування як запорука формування високого рівня економічної безпеки промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 24–27.
- 57.Корнієв В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства [Текст]. *Держава та регіони : Економіка та підприємництво*. 2011. № 4. С. 142-146.
- 58.Корчинський І.О. Організаційно-економічні перетворення в аграрній сфері: теорія, методологія і практика: монографія. *Львів, Растр-7*, 2018, 442 с.
- 59.Корчинський І.О. Чура С.Г. Теоретичні основи холістичного управління економічною безпекою підприємства. *Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія економіка та підприємництво*, 5(116), 2020, С.45-49.
- 60.Корчинський І.О., Щадило М.І. Стратегія реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-02>
- 61.Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства 2010. URL : [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf). (дата звернення: 15.05.2022).
- 62.Кузенко Т.Б. Тактичне і стратегічне планування економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 3. С. 142 - 151.
- 63.Кузнецова К. О. Модель оцінювання конкурентоспроможності енергогенеруючого підприємства на основі ресурсного потенціалу. Збір. наук. пр. «Стратегія розвитку України: економіка, соціологія, право». К.: Вид-во Дипломат. академії при МЗС України, 1. 2015. С. 79-85.

64. Кузнєцова К. О. Тарифна політика як фактор підвищення конкурентоспроможності енергетики України. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. К.: НТУУ «КПІ», 2012 (9). С. 168-173
65. Кузьмін О. Є. Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
66. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. „Міжнародна економіка”]. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
67. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. Львів : НЛТУ України, 2005. С. 220-227.
68. Кушнерук А.С. Досвід реалізації державної промислової політики в західних розвинених країнах . *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 54–61.
69. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету* 2012. № 4, Т. 1. С. 51-54.
70. Лепа Н.М. Моделювання процесів управління розвитком промислових підприємств: монографія; [Під ред. Н.М. Ліпи]. Донецьк: Південний Схід, ЛТД, 2005. 347 с.
71. Лєсков М.А. Гомеостатичні процеси та теорія безпеки. *Безпека: Інформаційна збірка*. 2010. № 4(20). С. 66.
72. Ліпич Л.Г. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції : практика та досвід*. 2013. № 8. С. 131-134.
73. Ломоносов Д.А. Сутність поняття «стратегія» та його відмінності від тактики й оперативних дій. *Економічні інновації: Зб. наук. пр. Одеса : ІПРЕЕД НАН України*, 2011. Вип. 45. С. 156-160.
74. Лупак Р. Л. Л 85 Конкурентоспроможність підприємства : навч.. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

- 75.Маєвська О.О.Економічний зміст механізму стимулювання інноваційної активності підприємств легкої промисловості. *Вісник ПолтНТУ «Економіка і регіон»*.№3(30).2001. с.147-151
- 76.Макіавеллі Н. Державоутворення: ЕКСМОПрес; Харків: Фоліо, 2001. 656 с.
- 77.Мансуров Р. Про економічну сутність понять «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю підприємства». *Маркетинг за кордоном*. 2006. № 2 (52). С. 91-94.
- 78.Маренич А., Астахова І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. 1996. № 5 С. 23-27
- 79.Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
- 80.Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
- 81.Мельников О. В. Сталий розвиток інформаційної сфери України : напрями та перспективи. Київ : ЦУЛ, 2018. 240 с.
- 82.Меркотан К. Демокріт. Політична енциклопедія. К.: Парламентське видавництво, 2011. 808 с.
- 83.Мігус І.П. Економічна безпека акціонерного товариства. Економічна безпека держави, суб'єктів господарювання та тіньова економіка: колективна монографія / За заг. ред. проф. В.К. Васенка. Черкаси: вид-во "МАКЛАУТ", 2010. С. 146-182.
- 84.Мішин О.Ю., Мішина С.В. Сутність поняття «економічна безпека підприємства» *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 8692.
- 85.Модельовання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство/ Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.І. та ін.; За ред.Гейця В.М.: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
- 86.Морозов В.С. Механізм регулювання промислової сфери у ФРН // Інформаційно-аналітична довідка.Торговельно-економічна місія у складі Посольства України у ФРН. Берлін, 2007. 14 с.

87. Морозов В.С. Сучасний механізм регулювання сфери промисловості у ФРН . *Вісник Маріупольського державного університету*. Сер.: Економіка. 2013. Вип. 6. С. 63-70.
88. Нефедова О. Г. Конкуренентоспроможність в умовах зовнішніх змін. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. № 5 (том 2). С. 212-215.
89. Нижник І. В. Механізм підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Хмельницький, 2011. 20 с.
90. Николіук О. М. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарського підприємства: теорія, методологія, практика. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Житомирський національний агроекологічний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2017.
91. Ніколенко Т., Місце та роль США у світовому інноваційному розвитку. *Сполучені Штати Америки у сучасному світі: політика, економіка, право, суспільство. Збірник матеріалів II міжнародної науково-практичної конференції*. 2015. С-339-340.
92. Олексюк, Т. В. Стратегія управління фінансовою безпекою підприємств машинобудування: теоретичний аспект. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 438-442.
93. Орлик, О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Том 2. № 19. С. 222-232
94. Ортіна Г.В. Зарубіжний досвід реалізації державної політики щодо стратегічного розвитку реального сектору економіки. *Державне управління:*



- удосконалення та розвиток. 2016. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1102> (дата звернення: 18.01.2022).
95. Основи аграрного підприємництва; за ред. М.Й. Маліка. К. : Інститут аграрної економіки, 2000. 582 с.
96. Основи економічної безпеки / Бандурка О. М., Духов В. Є., Петрова К. Я., Червяков І. М. Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2003. 236 с.
97. Оцінка впливу пандемії COVID-19 на мікро-, малі та середні підприємства. URL: <https://www.ua.undp.org/> (дата звернення: 18.12.2021).
98. Павлова В.А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць НАУ ім. М.Є. Жуковського*. Харків: ХАІ, 2010. Вип. 1 (9). С. 516.
99. Павлова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про науково-дослідну роботу. Одеса, 2013. 172 с.
100. Панченко В., Панченко О. До питання аналізування фінансово-економічної безпеки підприємницького сектору. *Innovation and Sustainability*, 2022, С. 79-86.
101. Панченко В., Управління життєздатністю в системі економічної безпеки підприємств. *Modeling the development of the economic systems*, 2022, С. 127-132.
102. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2004. 264 с.
103. Підлужна Н. О. Організація управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 Донецьк, 2003. 22 с.
104. Подра Л. О. Аналіз наукових підходів до визначення рівня конкурентоздатності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3 (200). С. 104-107.

105. Причепій Є.М. Філософія / Є.М. Причепій, А.М. Черній, Л.А. Чекаль. Київ : Академвидав, 2009. 592 с. (ВЦ «Академія», «Альма-матер»; кн. 3).
106. Промисловість. Економічна діяльність. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 17.12.2021).
107. Прохорова В.В. Методи стратегії управління фінансовою реструктуризацією підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 47. С. 142-145.
108. Пушак Я., Трушкіна. Н. Правове забезпечення економічної безпеки держави в умовах Індустрії 4.0. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022, 135-142.
109. Результати діяльності ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод». URL: <http://www.vmz.com.ua/> (дата звернення: 10.04.2022).
110. Результати діяльності ПАТ «Золотоніський машинобудівний завод». URL: [http://zolmash.emitents.net.ua/ua/docs/?fg\\_id=33](http://zolmash.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=33) (дата звернення: 11.01.2022).
111. Результати діяльності ПАТ «Калинівський машинобудівний завод». URL: <https://kmbp.com.ua/pro-nas/finansova-informatsiia?start=20> (дата звернення: 10.01.2022).
112. Руда О., Малюта Л. Організація економічної безпеки в контексті активізації розвитку товаровиробництва. *Галицький економічний вісник*. 2012. №3(36). С.35-42.
113. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль. : «Економічна думка». 2006. 390 с.
114. Світовий бізнес: Навч. посібник / За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: Рута, 2012. 498 с.
115. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91-97.
116. Солов'янчик А. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. № 4(182), С. 48-54.

117. Стратегія підприємства: Підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Тарашвілі, О. В. Ревенко. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. 560 с.
118. Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання: монографія / за ред. проф. І.П. Мігус. Черкаси: ТОВ "МАКЛАУТ", 2012. 636 с.
119. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства / За аг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю.Б., д-ра екон. наук, професора Тищенка О.М. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 384 с.
120. Тищенко О.М. Формування конкурентної позиції підприємства в умовах кризової: Монографія О.М. Тищенко, Ю.Б. Іванов, Н.А. Кізім, Є.В. Ревенко, Т.М. Черевата-Тарашвілі. Харків: ВД «ІЖЕК», 2007. 376 с.
121. Тодика Ю.М. Конституція України основний закон держави та суспільства: навчальний посібник. Х.: Факт, 2001. 382 с.
122. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу. К.: Вільямс, 2003. 924 с.
123. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків. : Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.
124. Туленков Н. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. *Проблеми теорії та практики управління*. 1997. № 4. С. 104-107.
125. Тумар Н. Б. Концепція забезпечення економічної безпеки підприємства та принципи її формування. *Маркетинг та реклама*. 2007. № 7-8. С. 96-102.
126. Тюха І. В. Управління розвитком конкурентоспроможності підприємств олійно-жирової галузі: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2010. 20 с.
127. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник [С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабань та ін.]. вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2009. 520 с.
128. Урба С. Система економічної безпеки держави: сутність та особливості формування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 26(1). С. 22-25.

129. Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність організації за умов кризи: економіка, маркетинг, менеджмент. Д.: Маркетинг, 2002. 892 с.
130. Філіппова С. В. Багаторівнева система забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2004. № 2(22). С. 1-6.
131. Фінансова безпека машинобудівного підприємства : методичні засади формування та забезпечення: монографія / Мандзіновська Х. О., Штангрет А. М., Котляревський Я. В., Мельников О. В. Львів : Укр. акад. друкарства, 2016. С. 134–153.
132. Фостяк В. І. Управління безпековою діяльністю промислових підприємств: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент». Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ МВС України, 2020. 290 с.
133. Франчук В. І. Корпоративна безпека : теоретичні основи : монографія. Львів : Льв. держ. у-т внутрішніх справ, 2009. 176 с. 298.
134. Франчук В. І. Особливості організації системи економічної безпеки акціонерних товариств в умовах трансформаційної економіки : монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2010. 440 с.
135. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних системи: підруч. Львів : ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
136. Франчук В. І., Мельник С. І. Науково-методичні підходи до оцінки рівня економічної безпеки комерційного банку. *Науковий вісник ЛДУВС*. 2012. Вип. 1. С. 48–58.
137. Франчук В. І., Пригунов П. Я., Мельник С. І. Безпека об'єктів критичної інфраструктури України: організаційно-нормативні проблеми та підходи. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 3. С. 142–148.
138. Халімон Т.М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 10, №2, 2016. С.117-122.

139. Хома І. Б. Формування та використання систем діагностики економічної захищеності промислового підприємства : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2012. 504 с.
140. Цяпа А. Філософі. Тернопіль : «Навчальна книга Богдан», 2010. 368 с. (Довідкове видання, «Мецлер компакт»; кн. 3).
141. Чемберлен Е. Теорія монополістичної конкуренції. Економіка, 1996. 351 с.
142. Черевко, О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3302> (дата звернення: 15.04.2022).
143. Черняк Г. М. Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4863> (ост. звертання 18.02.2022).
144. Шевчук І. Механізми державного регулювання протидії загрозам національним інтересам України у сфері економічної безпеки. *Університетські наукові записки*, 2019, Том 18, № 4 (72), С. 92-105.
145. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 21.04.02; Університет економіки та права «Крок». Київ, 2010. 40 с
146. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
147. Шершньова З. Стратегічне управління : підруч. [2-ге вид., перероб. і доп.]. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
148. Шинкаренко В.Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2003. 186 с.
149. Шира Т. Б. Корпоративний сектор: тенденції розвитку та загрози корпоративній безпеці підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6. (23). С. 448–455

150. Шира Т. Б. Стратегія забезпечення корпоративної безпеки підприємства. Агросвіт. 2020. № 3. С. 59–64.
151. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Л.: УАД, 2008. 396 с.
152. Щадило М.І. Дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність». Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні: Мат. VII Всеукраїн. наук.-практ. конф. (25–27 листоп. 2021 р., м. Львів). Львів: Укр. акад. друкарства, 2021. 159 с. С. 155-156.
153. Щадило М.І. Історичні аспекти поняття безпеки та її сутнісні характеристики. *Механізм функціонування громадянського суспільства (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 19 листопада 2021 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2021. 612 с. С. 575-576.
154. Щадило М.І. Ключові аспекти сутності безпекових механізмів в сучасних умовах розвитку. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 24 березня 2022 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 145 с.
155. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання в сучасній науці (Серія Економіка)*. № 1 (7). 2023. С. 113-126.
156. Щадило М.І. Основні засади формування стратегії реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 18 листопада 2022 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2022. 444 с. С. 424-426.
157. Щадило М.І. Характеристика ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 4 (14). С. 171-175.

158. Щадило М.І. Характеристика основних рівнів конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах розвитку. *Економіка, фінанси, облік та право: досвід, тенденції, перспективи*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 31 березня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. 122 с. С. 54.
159. Щербина В. М. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств та установ. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. №10 (64). С. 220-225.
160. Якубович З.В. Недоліки методики оцінювання рівня економічної безпеки підприємств та шляхи їх усунення. *Вісник національного університету "Львівська політехніка"*. 2011. № 704. С. 71–76.
161. Янковий. О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса, Атлант, 2013. 470 с.
162. Яновський А. Конкурентоспроможність товару та товаровиробника. *Бізнес-інформ*. 1996. № 5. С. 21-23.
163. Chandler A. D. *Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises*. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962. 463 p.
164. Deutschland im internationalen Konjunkturzusammenhang. Sachverständigenrat. – Expertise 2017. 544 s.
165. Franchuk, V., Omelchuk, O., Melnyk, S., Kelman, M., & Mykytyuk, O. Identification the ways of counteraction of the threats to the financial security of high-tech enterprises. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 2020, 1-9.
166. Girshfeld, A., & Salikhova, E. (2020). See Paris and die? Lb.ua. Retrieved from [https://lb.ua/economics/2020/02/18/450109\\_uvidet\\_parizh\\_umeret.html](https://lb.ua/economics/2020/02/18/450109_uvidet_parizh_umeret.html) (дата звернення: 10.02.2022).
167. Khalina, O., Bazyliuk, V., Chornenka, O., Krasilych, I., & Korzh, M. Formation of organizational support for the management of the economic security of engineering enterprises: methodical and practical aspects. *Business: Theory and Practice*, 20, 2019, 317-328.

168. Knorring V. I. Theory, practice and art of management [2nd ed., rev. and add.].: NOR Publishing House (NORMA INFRA-M Publishing Group), 2001. 528 p.
169. Korchynskiy I.O., Shchadylo M.I. Research of the Main Methods for Assessing the Competitiveness of Enterprises. *Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал*. Львів: ЛьВДУВС, 2022. Т. 5, № 2. С. 54-61
170. Kotler F. The basis is marketing. Short course,: 2007. 656 p.
171. Kryshtanovych, S., Kindzer, B. ., Goryn, M. ., Kravchenko, A. ., & Frunza, S. Management of socio-economic development of tourism enterprises. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 2020, 420-426.
172. Lambin Jean-Jacques. Market-oriented management. 2004. 800 p.
173. Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics (2019). Quelle différence entre autorisation d'engagement et crédit de paiement? Le portail de l'Économie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics. URL: <https://www.economie.gouv.fr/cedef/quelle-difference-entre-autorisation-dengagement-et-credit-paiement> (дата звернення: 17.12.2021).
174. Legifrance.gouv.fr (2012). LOI n° 2012-1559 du 31 décembre 2012 relative à la création de la Banque publique d'investissement. JORF n°0001 du 1 janvier 2013. texte n° 3. Legifrance.gouv.fr. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026871127&categorieLien=id> (дата звернення: 21.02.2022).
175. Les pôles de compétitivité (2020). Полюси конкурентоспроможності у Франції. Les pôles de compétitivité. URL: <https://competitivite.gouv.fr/la-politique-des-poles/lespoles-de-competitivite/qu-est-ce-qu-unpole-decompetitivite-663.html> (дата звернення: 12.03.2022).
176. Maeda K. Double injection in GaP electroluminescent diodes //Jap.J.Appl.Phys. 1970, v. 9, №71, p. 7180.
177. Melnyk, S., Shuprudko, N., Kolosovska, I., Berest, I., & Pasichnyk, M. Anti-crisis personnel management in the process of ensuring the economic security of the enterprise. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 2020, 272-281.



178. Mintzberg H. "Five Ps for Strategy", California Management Review, Fall 1978.
179. National Industry Council (2019a). The CSFs: putting industries back at the heart of French industrial policy. National Industry Council. Retrieved from <https://www.conseil-national-industrie.gouv.fr/csf-remettre-filieres-au-coeur-de-la-politique-industrielle-francaise> (дата звернення: 11.04.2022).
180. Poles of competitiveness (2020) Poles of competitiveness in France. Poles of competitiveness. Retrieved from <https://competitivite.gouv.fr/la-politiquedes-poles/les-poles-de-competitivite/quest-ce-qu-un-pole-de-competitivite663.html> (дата звернення: 20.02.2022).
181. Porter M. Competitive advantage: How to achieve high results and ensure its sustainability, 2005. 715 p.
182. Porter M.E. Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 426 p.
183. Porter M. E. Competition.: Williams, 2005. 608 p.
184. Reich R. The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism. – New York: Knopf, 1991.
185. Saati T. Decision making. Hierarchy analysis method.: Radio and communication, 1993. 278 p.
186. Seitz M. Staatliche Industriepolitik: Begründungen, Instrumente und Probleme. – Baden-Baden: Nomos, 2000. S. 372.
187. Seton, L. 1978. The Archaeology of Mesopotamia: From the Old Stone Age to the Persian Conquest. London: Thames and Hudson.
188. Shchadylo M. Characteristics of Risk Management in The System of Ensuring Economic Security. Public Management and Administration at the Present Stage of State-Building: Abstract Proceedings of International conference FAI-PMASSB-2021 (India, 21-22 October 2021) Vol. 6(ii), 2021. Pp. 130.
189. Shchadylo M. Competitiveness analysis of industrial enterprises of Ukraine in the security system. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. Issue 3 (11). PP. 13-20.

190. Shtangret A. M., Sylkin O. S. Anti-crisis management of financial security of machine-building enterprises: methodological basis. *Науково-технічний збірник «Наукові записки»*. Львів: Укр. акад. друкарства. 2018. Вип. 1 (56). С. 169–176.
191. Shyra, T., Shtyrov, O., Korchynskyy, I., Zerkal, A., & Skoryk, H. Providing the corporate security strategy in the management system of the enterprise. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 2020, 737-745.
192. Urba, S., Chervona, O., Panchenko, V., Artemenko, L., Guk, O. Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, Vol. 27, No. 2, 2022, pp. 205-211

## ДОДАТОК А

### Основні погляди щодо сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
Портер М. [182, с.76]	порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами
Єрмолов А. [41, с.198]	відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Яновський А. [162, с. 22]	багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу)
Азоев Г. [1, с. 62]	здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією
Маренич А., Астахов І. [78, с. 23]	комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами
Калашнікова Л. [46, с. 15]	комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми
Канінський П. [95, с. 532]	здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції
Фатхутдінов Р. [129, с. 35]	властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку
Васильєва З. [14, с. 27]	здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів
Шинкаренко В., Бондаренко А. [148, с.14]	динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг

## ДОДАТОК Б

### Основні погляди щодо сутності поняття « управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
Галелюк М. [21, с. 15]	конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
Кнорринг В.[168, с. 117]	сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
Балабанова Л. [7, с. 30]	сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг
Бондаренко Г. С. [13, с. 5 ]	систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу
Мансуров Р. Є. [77, с. 94].	діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань
Кузьмін О. [65, с. 131]	аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
Піддубний І., Піддубна А. [102, с. 58]	напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності
Солов'янчик А. [116, с.53]	набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу
Гавриш О. [20, с.12]	система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі
Драган О. [35, с.84]	систему цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках

## ДОДАТОК В

### Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2016–2020 роках

	2016		2017		2018		2019		2020	
	млн.грн/ mln. UAH	у % до підсумку/ in % to the total	млн.грн/ mln. UAH	у % до підсумку/ in % to the total	млн.грн/ mln. UAH	у % до підсумку/ in % to the total	млн.грн/ mln. UAH	у % до підсумку/ in % to the total	млн.грн/ mln. UAH	у % до підсумку/ in % to the total
<b>Промисловість</b>	<b>2158030</b>	<b>100,0</b>	<b>2625862,7</b>	<b>100,0</b>	<b>3045201,9</b>	<b>100,0</b>	<b>3019383,1</b>	<b>100,0</b>	<b>3236369,1</b>	<b>100,0</b>
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	240150,3	11,1	323530,4	12,3	391471,1	12,8	402232,7	13,3	361685,4	11,2
Переробна промисловість	1312729,0	60,8	1627504,3	62,0	1885406,2	61,9	1828327,3	60,6	1879375,3	58,0
виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	462418,9	21,4	548377,9	20,9	589854,5	19,4	616166,7	20,4	678844,4	21,0
текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	20344,4	0,9	25653,3	1,0	31129,7	1,0	31251,6	1,0	33043,1	1,0
виготовлення виробів з деревини, паперу та поліграфічна діяльність	72700,7	3,4	84153,4	3,2	104062,0	3,4	99497,5	3,3	101782,9	3,1
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	69855,6	3,2	103191,8	3,9	117269,5	3,8	85381,2	2,8	70856,4	2,2
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	60534,8	2,8	65767,6	2,5	78254,9	2,6	79769,4	2,7	81139,9	2,5
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	26060,9	1,2	30175,3	1,1	34633,2	1,1	37425,4	1,2	42408,0	1,3
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	107615,7	5,0	134146,9	5,1	161113,1	5,3	163897,9	5,4	198261,3	6,1
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування	318195,9	14,8	411372,3	15,7	492706,7	16,2	423533,6	14,0	397501,7	12,3
машинобудування	131351,8	6,1	168281,9	6,4	208676,4	6,9	212027,3	7,2	197343,6	6,1

виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	12366,1	0,6	13783,3	0,5	16975,2	0,6	16839,9	0,6	15741,0	0,5
виробництво електричного устаткування	26594,6	1,2	32986,9	1,2	43098,9	1,4	40850,8	1,4	35850,0	1,1
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	50105,3	2,3	59767,7	2,3	70237,3	2,3	71083,1	2,4	72490,3	2,2
виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	42285,8	2,0	61744,0	2,4	78365,0	2,6	83253,5	2,8	73262,3	2,3
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин і устаткування	43650,3	2,0	56383,9	2,2	67706,2	2,2	79376,7	2,6	78194,0	2,4
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	580354,1	26,9	646568,0	24,6	736102,5	24,2	749798,5	24,8	953589,4	29,5
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	24796,6	1,2	28260,0	1,1	32222,1	1,1	39024,6	1,3	41719,0	1,3

*Джерело: [106]*

## ДОДАТОК Г

### Анкета

для проведення опитування працівників промислового підприємства щодо оцінювання за основними якісними показниками, які характеризують рівень конкурентоспроможності

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в проведенні опитування щодо оцінювання за основними якісними показниками, які характеризують рівень конкурентоспроможності.

З метою забезпечення конфіденційності, ми не будемо публікувати ваші персональні дані при демонстрації результатів проведеного опитування.

Під час заповнення анкети уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей. Оцініть рівень за кожним показником у відповідні графі.

Дякуємо за ваше бажання і увагу!

Прізвище і ім'я респондента \_\_\_\_\_

Назва підприємства, діяльність якого стосується діяльності респондента \_\_\_\_\_

Назва посади, яку обіймає респондент на підприємстві \_\_\_\_\_

**1. Оцініть від 0-1, де 0 це найнижчий рівень, а 1 найвищий, основні якісні показники, що характеризують рівень конкурентоспроможності на вашому підприємстві у відповідній графі.**

Показники	Критичний	Низький	Оптимальний	Високий
Досконалість виробничого процесу				
Інноваційна відкритість				
Якість інформаційно-технічного забезпечення				

## ДОДАТОК Д

### Анкета

для проведення експертного дослідження з метою встановлення думки експертів щодо основних порогових значень та вагомості запропонованих показників оцінювання рівня конкурентоспроможності промислових підприємств України

Шановний експерте!

Просимо Вас взяти участь в проведенні експертного дослідження з метою визначення вашої експертної думки щодо основних порогових значень та вагомості запропонованих показників оцінювання рівня конкурентоспроможності промислових підприємств України.

З метою забезпечення конфіденційності, ми не будемо публікувати ваші персональні дані при демонстрації результатів проведеного опитування.

Під час заповнення анкети уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей. Просимо Вас експертно оцінити вагомість запропонованих показників та дати свою оцінку, які порогові значення необхідні для них, коли мова йде про конкурентоспроможність на ринку.

Дякуємо за ваше бажання і увагу !

Прізвище і ім'я експерта \_\_\_\_\_

**1. Дайте свою експертну думку, щодо порогових значень для кожної групи показників оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства (Ваша думка буде врахована, узагальнена і представлена в дисертаційному дослідженні).**

Показники	Критичний	Низький	Оптимальний	Високий
Оборотність активів	<			<
Оборотність дебіторської заборгованості	<			<
Оборотність кредиторської заборгованості	<			<
Рентабельність продукції	<			<
Рентабельність активів	<			<
Рентабельність капіталу	<			<
Коефіцієнт покриття	<			<
Швидка ліквідність	<			<
Абсолютна ліквідність	<			<
Досконалість виробничого процесу				
Інноваційна відкритість				
Якість інформаційно-технічного забезпечення				
Інтегральний показник загального рівня конкурентоспроможності				



2. Дайте свою експертну думку, щодо питомої ваги кожної групи показників оцінювання рівня конкурентоспроможності промислового підприємства, таким чином, що сумарно вийшла 1 (Ваша думка буде врахована, узагальнена і представлена в дисертаційному дослідженні).

Показники	Вагомість
<b>Ділова активність промислового підприємства</b>	
Оборотність активів	
Оборотність дебіторської заборгованості	
Оборотність кредиторської заборгованості	
<b>Показники, які характеризують конкурентні переваги через продуктивність використання ресурсів</b>	
Рентабельність продукції	
Рентабельність активів	
Рентабельність капіталу	
<b>Показники ліквідності</b>	
Коефіцієнт покриття	
Швидка ліквідність	
Абсолютна ліквідність	
<b>Якісні показники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства</b>	
Досконалість виробничого процесу	
Інноваційна відкритість	
Якість інформаційно-технічного забезпечення	

## ДОДАТОК Ж

### Основні обчислення для визначення інтегрального показника оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства України

Показники	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ПАТ «Верхньодніпровський машинобудівний завод»							
Коефіцієнт покриття	9,14	1,99	8,91	10,34	5,66	7,3	1,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	5,5	1	5,81	7,14	4,11	7	1,23
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,74	0,45	3,69	2,71	2,87	2,95	0,98
Рентабельність продукції	0,04	0,25	0,27	0,11	0,29	0,32	0,01
Рентабельність активів	0,02	0,29	0,42	0,2	0,17	0,47	0,01
Рентабельність власного капіталу	0,02	0,45	0,59	0,23	0,2	0,33	0,02
Оборотність активів	0,84	2,14	2,26	2,73	0,99	2,5	0,88
Оборотність дебіторської заборгованості	3,7	8,75	9,67	9,88	3,87	9,22	3,21
Оборотність кредиторської заборгованості	10,7	30,63	42,22	50,05	17,45	41,35	8,45
Інноваційна відкритість	0,8	0,8	0,7	0,8	0,85	0,9	0,3
Досконалість виробничого процесу	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,6
Якість інформаційно-технічного забезпечення	0,7	0,75	0,7	0,8	0,8	0,85	0,5

ПАТ «Золотоніський машинобудівний завод»							
Коефіцієнт покриття	0,86	0,96	0,98	0,99	0,98	0,98	0,71
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,63	0,58	0,83	0,76	0,7	0,85	0,55
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,05	0	0	0	0	0
Рентабельність продукції	0,03	0	0,01	0,01	0,01	0,01	-0,01
Рентабельність активів	0,04	0	0,01	0,01	0	0,01	-0,01
Рентабельність власного капіталу	0,14	0,01	0,06	0,07	0,04	0,05	-0,08
Оборотність активів	1,86	0,9	1,03	1,21	0,68	1,13	0,85
Оборотність дебіторської заборгованості	9,08	6,05	6,02	3,78	3,41	3,96	2,71
Оборотність кредиторської заборгованості	3,66	1,28	0,88	0,96	0,54	0,95	0,5
Інноваційна відкритість	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6	0,3
Досконалість виробничого процесу	0,3	0,35	0,4	0,4	0,45	0,5	0,3
Якість інформаційно-технічного забезпечення	0,5	0,4	0,5	0,6	0,5	0,6	0,4
ПАТ «Калинівський машинобудівний завод»							
Коефіцієнт покриття	1,15	1,27	1,11	1,27	1,29	1,31	1,05
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,96	1,03	0,94	1,12	1,16	1,21	0,85
Коефіцієнт	0,08	0,28	0,15	0,09	0,14	0,17	0,07

абсолютної ліквідності							
Рентабельність продукції	-0,10	0,08	0,07	0,04	0,01	0,05	-0,2
Рентабельність активів	-0,07	0,09	0,06	0,05	0	0,02	-0,01
Рентабельність власного капіталу	-0,14	0,27	0,26	0,21	0,01	0,15	-0,03
Оборотність активів	0,81	1,44	1,05	1,48	0,68	1,4	0,55
Оборотність дебіторської заборгованості	4,54	6,34	4,64	6,68	3,62	4,32	3,13
Оборотність кредиторської заборгованості	1,4	1,75	1,06	1,22	0,7	1,35	0,65
Інноваційна відкритість	0,5	0,6	0,65	0,7	0,7	0,8	0,4
Досконалість виробничого процесу	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	0,7	0,3
Якість інформаційно-технічного забезпечення	0,7	0,8	0,75	0,7	0,7	0,85	0,5

## ДОДАТОК 3

### Анкета

для проведення опитування працівників промислового підприємства щодо визначення варіантів ресурсного забезпечення реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності

Шановний респонденте!

Просимо Вас взяти участь в проведенні опитування щодо визначення варіантів ресурсного забезпечення реалізації безпекового механізму підвищення рівня конкурентоспроможності.

З метою забезпечення конфіденційності, ми не будемо публікувати ваші персональні дані при демонстрації результатів проведеного опитування.

Під час заповнення анкети уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей.

Дякуємо за ваше бажання і увагу !

Прізвище і ім'я респондента \_\_\_\_\_

Назва підприємства, діяльність якого стосується діяльності респондента \_\_\_\_\_

Назва посади, яку обіймає респондент на підприємстві \_\_\_\_\_

**1. Виділіть які варіанти ресурсного забезпечення є можливим для вашого промислового підприємства.**

Показники	Можливий варіант ресурсного забезпечення №1	Можливий варіант ресурсного забезпечення №2	Можливий варіант ресурсного забезпечення №2
Трудові ресурси вашого підприємства			
Організаційні ресурси вашого підприємства			
Фінансові ресурси вашого підприємства			

## ДОДАТОК К

### Анкета

для проведення експертного дослідження з метою встановлення думки експертів щодо основних зовнішніх та внутрішніх загроз рівню конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану

Шановний експерте!

Просимо Вас взяти участь в проведенні експертного дослідження з метою визначення вашої експертної думки щодо основних зовнішніх та внутрішніх загроз рівню конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану.

З метою забезпечення конфіденційності, ми не будемо публікувати ваші персональні дані при демонстрації результатів проведеного опитування.

Під час заповнення анкети уважно прочитайте запитання та варіанти відповідей. Просимо Вас експертно надати свою думку щодо основних зовнішніх та внутрішніх загроз рівню конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану.

Дякуємо за ваше бажання і увагу !

Прізвище і ім'я експерта \_\_\_\_\_

**1. Дайте свою експертну думку, щодо основних зовнішніх та внутрішніх загроз рівню конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. З метою недопущення великої неосязності переліку загроз, їх кількість буде звужена до 7 (Ваша думка буде врахована, узагальнена і представлена в дисертаційному дослідженні).**

Зовнішні загрози	Внутрішні загрози

# ДОДАТОК Л



**КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН**  
ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Код ЄДРПОУ: 13801109  
п/р 26003000000060 у ПАТ «Фольксбанк» м. Львова,  
МФО 325213, інд. под. № 138011013030, № івд. 100341730

- 79018, Україна, м. Львів, вул. Стороженка, 32  
тел.: +38 032 233-51-96, факс +38 032 233-53-44  
web: www.electron.ua e-mail: info@electron.ua

17.05 2022 р. № 4/448

## АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**Щадила Максима Ігоровича**

на тему:

**«Безпековий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства»**

Результати дисертаційного дослідження Щадила М.І. використані співробітниками ПАТ «Концерн-Електрон» при організації процесу управління підприємством та реалізації заходів із підвищення рівня його економічної безпеки.

Нами враховані пропозиції щодо формування стратегії реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Наукові напрацювання Щадила М.І. є врахованими у процесі діяльності та визначають напрями удосконалення безпекового механізму протидії негативному впливу загроз конкурентоспроможності підприємства, а також дозволяють отримати соціально-економічний ефект.

Помічник-референт  
Голови Правління



Жердева Т.С.

АКТ  
про впровадження результатів дисертаційного дослідження  
**ЩАДИЛА МАКСИМА ІГОРОВИЧА**  
на тему:  
«Безпековий механізм підвищення рівня  
конкурентоспроможності підприємства»

Результати дисертаційного дослідження Щадила М.І. використані співробітниками ТзДВ Страхова компанія «ГАРДІАН» при проведенні організаційних заходів щодо забезпечення економічної безпеки та у процесі підвищення рівня конкурентоспроможності.

Нами враховано пропозиції та удосконалений методичний підхід щодо оцінювання впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, а також рекомендації для реалізації ресурсного забезпечення безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Наукові напрацювання Щадила М.І. є врахованими у процесі управління і формують основу для удосконалення існуючої системи забезпечення економічної безпеки, а також дозволяють отримати соціально-економічний ефект.

Директор  
Львівської обласної дирекції



Тетяна КОПАЧ

02.08.2023



Пак. № 24.07-1  
від 24.07. 2023

**АКТ**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Щадила Максима Ігоровича**  
**на тему:**  
**«Безпечовий механізм підвищення рівня конкурентоспроможності**  
**підприємства»**

Результати дисертаційного дослідження Щадила М.І. використані співробітниками ТзОВ «Веста Енерджі» при організації процесу управління підприємством та реалізації заходів із підвищення рівня його економічної безпеки.

Нами враховані пропозиції щодо формування стратегії реалізації безпечових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств.

Наукові напрашування Щадила М.І. є врахованими у процесі діяльності та визначають напрями удосконалення безпечового механізму протидії негативному впливу загроз конкурентоспроможності підприємства, а також дозволяють отримати соціально-економічний ефект.

Директор ТзОВ «Веста Енерджі»



Сяген Ткаченко

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Перший проректор  
Львівського державного  
університету внутрішніх справ  
кандидат юридичних наук, професор  
полковник поліції



**Тарас СОЗАНСЬКИЙ**

2022

**АКТ**

26.10. 2022

Львів

№ 45

Про впровадження результатів дисертації  
Щадила Максима Ігоровича на тему  
«Безпечний механізм підвищення рівня  
конкурентоспроможності підприємства» в  
освітній процес ЛьвДУВС

Уклала експертна комісія з виявлення, узагальнення та впровадження позитивного досвіду роботи у складі:

- начальника відділу організації наукової роботи кандидата юридичних наук, майора поліції Людмили ПАВЛИК;
- начальника забезпечення якості освіти та методичної роботи, кандидата юридичних наук, доцента Руслана СТРОЦЬКОГО;
- директора Інституту управління, психології та безпеки доктора філософських наук, професора В'ячеслава БЛІХАРА;
- завідувача кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки доктора економічних наук, професора Марти КОПИТКО;
- директора загальної бібліотеки Ірини КРАВЕЦЬ.

Комісія відповідно до наказу по університету від 24 березня 2021 року № 100 розглянула й узагальнила матеріали дисертації, поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 – менеджмент, та наукові праці аспіранта кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Інституту управління, психології та безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ Щадила Максима Ігоровича за темою «Безпечний механізм підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства».





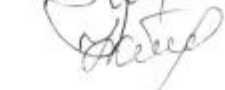
Проаналізовано основні результати дослідження Щадила М.І., зокрема наукові праці, в яких опубліковані теоретичні положення дисертації:

1. Щадило М.І. Характеристика ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 4 (14). С. 171-175.

2. Корчинський І.О., Щадила М.І. Дослідження основних методів оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал*. Львів: ЛьвДУВС, 2022. Т. 5, № 2. С. 54-61

На основі проведеного аналізу комісія зробила висновок, що наукові праці Щадила М.І. містять науково обґрунтовані теоретичні положення і практичні рекомендації, що дає підстави запровадити їх для використання в освітньому процесі Львівського державного університету внутрішніх справ, зокрема при викладанні навчальних дисциплін «Безпека організації», «Сучасні концепції управління та економічного розвитку», «Теорія і методологія безпеки соціально-економічних систем», «Управлінсько-безпекове консультування», «Безпеково орієнтоване управління інноваціями», під час підготовки навчально-методичних і дидактичних матеріалів, а також рекомендувати їх до вивчення під час самостійної роботи здобувачів ступенів вищої освіти «бакалавр» та «магістр».

**Члени комісії:**

 Людмила ПАВЛИК  
 Руслан СТРОЦЬКИЙ  
 В'ячеслав БЛІХАР  
 Марта КОПИТКО  
 Ірина КРАВЕЦЬ

## ДОДАТОК М

### СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

#### Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Щадило М.І. Характеристика ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. *Соціально-правові студії*. 2021. Вип. 4 (14). С. 171-175. (0,45 др.арк.)

2. Korchynskiy I.O., Shchadylo M.I. Research of the Main Methods for Assessing the Competitiveness of Enterprises. *Соціально-правові студії: науково-аналітичний журнал*. Львів: ЛьвДУВС, 2022. Т. 5, № 2. С. 54-61 (0,48 др. арк.) (особистий внесок здобувача: визначення основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (0,3 др. арк.))

3. Shchadylo M. Competitiveness analysis of industrial enterprises of Ukraine in the security system. *Economics, Finance and Management Review*. 2022. Issue 3 (11). PP. 13-20. (0,4 др.арк.).

4. Корчинський І.О., Щадило М.І. Стратегія реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-04-02> (0,31 др. арк.) (особистий внесок здобувача: характеристика основних засад формування стратегії реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства (0,22 др. арк.))

5. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання в сучасній науці (Серія Економіка)*. № 1 (7). 2023. С. 113-126. (0,41 др.арк.).

6. Алькема В.Г., Щадило М.І. Економічне зростання через підвищення ефективності управління якістю в умовах міжнародної конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 4(10). С. 11-19. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4\(10\)-11-19](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-4(10)-11-19)

(0,46 др.арк.) (*особистий внесок здобувача: аналіз основних аспектів підвищення ефективності управління якістю в умовах міжнародної конкурентоспроможності підприємства* (0,34 др. арк.))

### **Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

7. Щадило М.І. Історичні аспекти поняття безпеки та її сутнісні характеристики. *Механізм функціонування громадянського суспільства (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 19 листопада 2021 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2021. 612 с. С. 575-576. (0,18 др.арк.).

8. Shchadylo M. Characteristics of Risk Management in The System of Ensuring Economic Security. Public Management and Administration at the Present Stage of State-Building: Abstract Proceedings of International conference FAI-RMASSB-2021 (India, 21-22 October 2021) Vol. 6(ii), 2021. Pp. 130. (0,31 др.арк.).

9. Щадило М.І. Дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність». *Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні: Мат. VII Всеукраїн. наук.-практ. конф. (25–27 листоп. 2021 р., м. Львів)*. Львів: Укр. акад. друкарства, 2021. 159 с. С. 155-156. (0,18 др.арк.).

10. Щадило М.І. Ключові аспекти сутності безпекових механізмів в сучасних умовах розвитку. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 24 березня 2022 р.). Львів : ЛьвДУВС, 2022. 145 с. (0,18 др.арк.).

11. Щадило М.І. Характеристика основних рівнів конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах розвитку. *Економіка, фінанси, облік та право: досвід, тенденції, перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 31 березня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. 122 с. С. 54. (0,25 др.арк.).

12. Щадило М.І. Основні засади формування стратегії реалізації безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності. *Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (м. Львів, 18 листопада 2022 р.). Львів: ЛьвДУВС, 2022. 444 с. С. 424-426. (0,18 др.арк.).

13. Щадило М.І. Характеристика ресурсного забезпечення безпекових механізмів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених* (м. Львів, 23 березня 2023 р.). [Електронний ресурс] Львів: ЛьвДУВС, 2023. С. 156-158.

## ДОДАТОК Н

### ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Механізм функціонування громадянського суспільства (осінні читання): Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти (м. Львів, 19 листопада 2021 р., очна форма участі);

2. International conference FAI-PMASSB-2021 (India, 21-22 October 2021, дистанційна форма участі);

3. Формування стратегії соціально-економічного розвитку підприємницьких структур в Україні: VII Всеукраїнська науково-практична конференція (м. Львів, 25–27 листопада 2021 р, дистанційна форма участі);

4. Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 24 березня 2022 р., дистанційна форма участі);

5. Економіка, фінанси, облік та право: досвід, тенденції, перспективи: Міжвузівська науково-практична конференція (м. Полтава, 31 березня 2022 р., дистанційна форма участі);

6. Механізм функціонування громадянського суспільства в умовах війни (осінні читання): Всеукраїнська наукова конференція здобувачів вищої освіти (м. Львів, 18 листопада 2022 р., очна форма участі);

7. Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи: Міжвузівська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 23 березня 2023 р., очна форма участі).