

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інституту управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Соломії-Вікторії ПОТУРАЙ

Науковий керівник
доцент, кандидат наук державного
управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
доктор економічних наук, професор
Галина ЛЕВКІВ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___»___2023 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

ПОТУРАЙ С.-В. Управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження основ конкурентоспроможності, види, функції та взаємозв'язок з економічною безпекою. У другому розділі проведено аналіз господарської та ринкової діяльності ТОВ «Про Тек Логістик». У третьому розділі досліджено шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Про Тек Логістик».

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

Ключові слова: конкурентоспроможність, економічна безпека, рівень.

ABSTRACT

POTURAI S.-V. Management of competitiveness in the system of economic security of the enterprise. – Manuscript.

Research on the master's degree in specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical study of the foundations of competitiveness, types, functions and the relationship with economic security is carried out. In the second chapter, an analysis of the economic and market activity of "Pro Tech Logistics" LLC was carried out. In the third chapter, the ways of increasing the competitiveness of "Pro Tech Logistics" LLC are investigated.

Keywords: competitiveness, economic security, bank, level.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ.....	8
1.1. Конкуренція як рушійна сила ринку, її функції, види та класифікація	8
1.2. Взаємозв'язок між економічною безпекою підприємства та його конкурентоспроможністю	13
Висновки до першого розділу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК».....	20
2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства	20
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Про Тек Логістик»	28
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Про Тек Логістик» ...	39
Висновки до другого розділу.....	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК» ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	46
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства	46
3.2. Механізми впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства	54
Висновки до третього розділу	59
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У умовах ринкового господарювання підприємство виступає як відкрита система, що працює в конкурентному зовнішньому середовищі, відзначеному нестабільністю та постійною динамікою. Це середовище визначає необхідність оперативної адаптації до нових умов, розуміння законів розвитку та пошуку шляхів виживання в умовах ринкової економіки, при урахуванні факторів невизначеності та нестійкості економічного середовища. Отже, виникає потреба в забезпеченні економічної безпеки підприємства, яка має багаторівневу структуру для передбачення впливу зовнішніх загроз.

Ефективно налагоджена система економічної безпеки дозволяє підприємству підвищити стійкість свого функціонування та загальну конкурентоспроможність, створюючи умови для вдалого протистояння викликам бізнес-середовища та забезпечення успішного подолання ризиків.

Аналіз останніх досліджень. Останнім часом, значна увага в наукових дослідженнях приділяється вивченню взаємозв'язку між економічною безпекою та конкурентоспроможністю підприємства. Деякі вчені, такі як Фатхудінов Р.А., Іванов Ю.Б., розглядають цей зв'язок як безпосередній, прямий та лінійний, вказуючи, що висока конкурентоспроможність підприємства є запорукою його міцної економічної безпеки. З іншого боку, Ковальов Д.І., Сухорукова Т.О. дивляться на конкурентоспроможність як прямий наслідок міцної економічної безпеки, яка виступає ключовим фактором для стійкої ринкової позиції підприємства, дозволяючи утримувати її протягом тривалого періоду.

Інші дослідники, такі як Рзаєв І.Г., підкреслюють, що економічна безпека є характеристикою рівня конкурентоспроможності підприємства, яка гарантує відповідну результативність його функціонування. Дослідження Довбні С.Б. та Гічової Н.Ю. вказують, що стратегічна економічна безпека визначає здатність підприємства до подальшого успішного розвитку та характеризує його конкурентоспроможність та економічний потенціал. Економічна безпека, згідно

з Ляшенко О.М., означає сталий розвиток, забезпечений ефективним використанням ресурсів та підприємницькими можливостями.

Однак, на нашу думку, недостатньо уваги приділено дослідженню аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств, особливо в умовах постійних змін їхнього зовнішнього середовища. Врахування порушень у логістичних ланцюгах, особливо в контексті сучасних умов війни в нашій державі, стає додатковим викликом для підприємств. У зв'язку з цим, актуальність теми дослідження конкурентоспроможності підприємств визнається як важлива та обґрунтована в умовах сучасності.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає в систематизації та розширенні теоретичних положень управління конкурентоспроможністю підприємств. Окрім цього, вона націлена на обґрунтування конкретних пропозицій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності обраного для дослідження підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**:

- дослідження сутності конкуренції, включаючи її функції, види та класифікацію;
- аналіз взаємозв'язку між конкурентоспроможністю та економічною безпекою;
- надання характеристики діяльності ТОВ "Про Тек Логістик";
- оцінити фінансовий стан підприємства;
- оцінити рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства
- формулювання конкретних пропозицій з удосконалення управління конкурентоспроможністю досліджуваного підприємства;
- розробка механізмів впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності.

У цій кваліфікаційній роботі **об'єктом дослідження** є діяльність на ринку ТОВ "Про Тек Логістик»".

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методологічних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю цього виробничого підприємства.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися різні **методи дослідження**. Серед них структурно-логічний аналіз, метод групувань та статистичних порівнянь, особливо при вивченні ринку України, класифікації видів конкуренції та оціночних показників конкурентоспроможності. Також використовувався метод ситуаційного аналізу для дослідження показників фінансового стану підприємства та обґрунтування напрямків удосконалення структури його балансу. З метою візуалізації аналітичних даних використовувалися графічні методи дослідження, зокрема, щодо стану ринку, динаміки обсягів виробництва.

Інформаційна база дослідження. Джерелами інформації для проведення дослідження служать різноманітні документи та джерела. Ця інформаційна база включає в себе законодавчі акти, спеціальну, нормативну та додаткову літературу, інформацію та періодичні видання, дані з Інтернету, а також річні звіти та баланси компанії. Крім того, враховуються результати соціологічних досліджень, які можуть додатково висвітлити певні аспекти обраної теми.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї та практичні висновки, які висвітлювалися автором, були представлені під час Науково-практичного семінару з теми "Фінансова безпека: теоретичні та прикладні аспекти".

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

У першому розділі проведено теоретичне дослідження основ конкурентоспроможності, види, функції та взаємозв'язок з економічною безпекою. У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності та конкурентоспроможності ТОВ «Про Тек Логістик». У третьому розділі досліджено шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Про Тек Логістик».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

1.1. Конкуренція як рушійна сила ринку, її функції, види та класифікація

Дослідження конкурентоспроможності будь-якого підприємства базується на понятті «конкуренція». Останнє можна трактувати двояко. Перш за все, як торговий стан, це поняття «конкуренція». термін «конкурентний стан ринку». З іншого боку, можлива конкуренція трактується як сукупність відносин між учасниками виробничого процесу і розподіл товарів у суспільстві, тобто як «конкурентна поведінка ринку». Ці два поняття тісно пов'язані через взаємний вплив, конкурентна ситуація на ринку проти конкурентної поведінки і навпаки впливає на поведінку учасників процесу суспільного виробництва на конкурентний стан ринку в конкретний період часу.

Конкурентна поведінка є трьох видів рис.1.1.

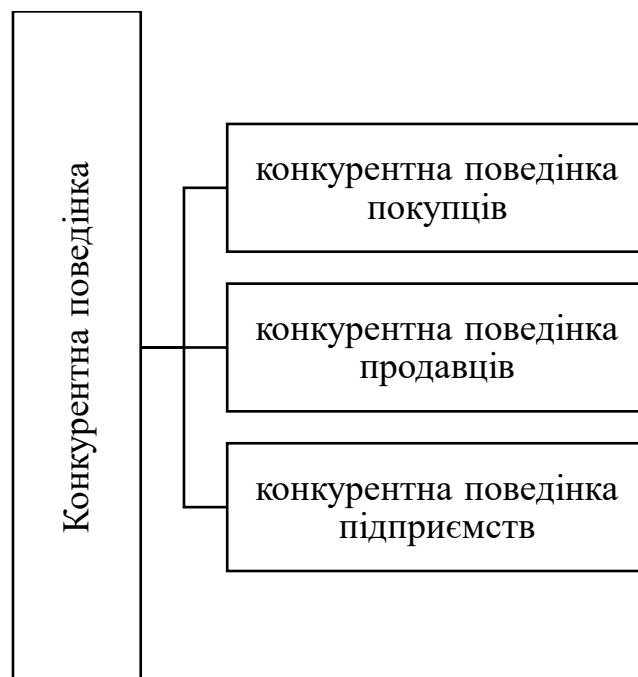


Рис. 1.1. Види конкурентної поведінки

Конкурентна поведінка в бізнесі включає в себе взаємодію між різними учасниками ринку, такими як підприємства, покупці та продавці. Кожна з цих груп має свої власні особливості конкурентної поведінки.

Конкурентна поведінка підприємств – в цьому випадку компанії конкурують між собою за отримання переваг у сфері цін, якості продуктів, інновацій, обслуговування клієнтів тощо. Вони розробляють стратегії для підвищення свого конкурентного положення на ринку та забезпечення вищого рівня задоволення клієнтів.

Конкурентна поведінка покупців – покупці також можуть взаємодіяти в конкурентному середовищі, зокрема, шукаючи найкращі умови придбання товарів чи послуг. Вони можуть порівнювати ціни, вимагати додаткові послуги чи знижки від різних продавців, а також використовувати свою покупільну силу для отримання переваг.

Конкурентна поведінка продавців – продавці, у свою чергу, конкурують за залучення покупців та збільшення своїх продажів. Вони можуть використовувати різні стратегії маркетингу, пропозиції та обслуговування, щоб вирізнитися серед конкурентів і привертати увагу споживачів.

У цілому конкурентна поведінка утворює динамічне ринкове середовище, де всі сторони стежать за змінами та реагують на них, намагаючись здобути конкурентну перевагу.

У теорії та практиці економіки ідентифікують різні рівні конкуренції. Це можна найлегше визначити, враховуючи мікро-, мезо- та макрорівні в економічній системі. Деякі дослідники також вказують на наявність мегарівня конкуренції. Давайте розглянемо кожен з цих рівнів більш детально.

На мікрорівні конкуренції увага зосереджена на взаємодії окремих фірм чи підприємств на ринку. Тут розглядаються стратегії конкретних учасників, їхні зусилля для залучення клієнтів, покращення якості продукції та інші аспекти, спрямовані на виходження вперед в конкурентній боротьбі.

На мезорівні розглядається взаємодія і конкуренція між групами підприємств чи секторами на регіональному чи галузевому рівні. Тут

досліджуються взаємовідносини та конкурентні стратегії між певними секторами економіки чи галузями підприємництва.

На макрорівні конкуренції аналізується конкуренція на рівні національної економіки в цілому. Тут вивчаються загальні тенденції, макроекономічні чинники та конкурентційні переваги країни в світовому економічному контексті.

Мегарівень вказує на глобальний аспект конкуренції, де вивчається взаємодія країн на світовому ринку, включаючи міжнародну торгівлю, фінансові потоки та глобальні конкурентні стратегії компаній.

Цей підхід дозволяє детально розглядати конкуренцію на різних рівнях економічної системи, що сприяє більш повному розумінню її динаміки та впливу на ринкові відносини.

Конкуренція не лише відображає стан ринкових відносин, але і виконує важливі функції, сприяючи інноваціям, оптимізації виробництва, розширенню вибору та забезпеченню справедливих умов на ринку (рис. 1.2).

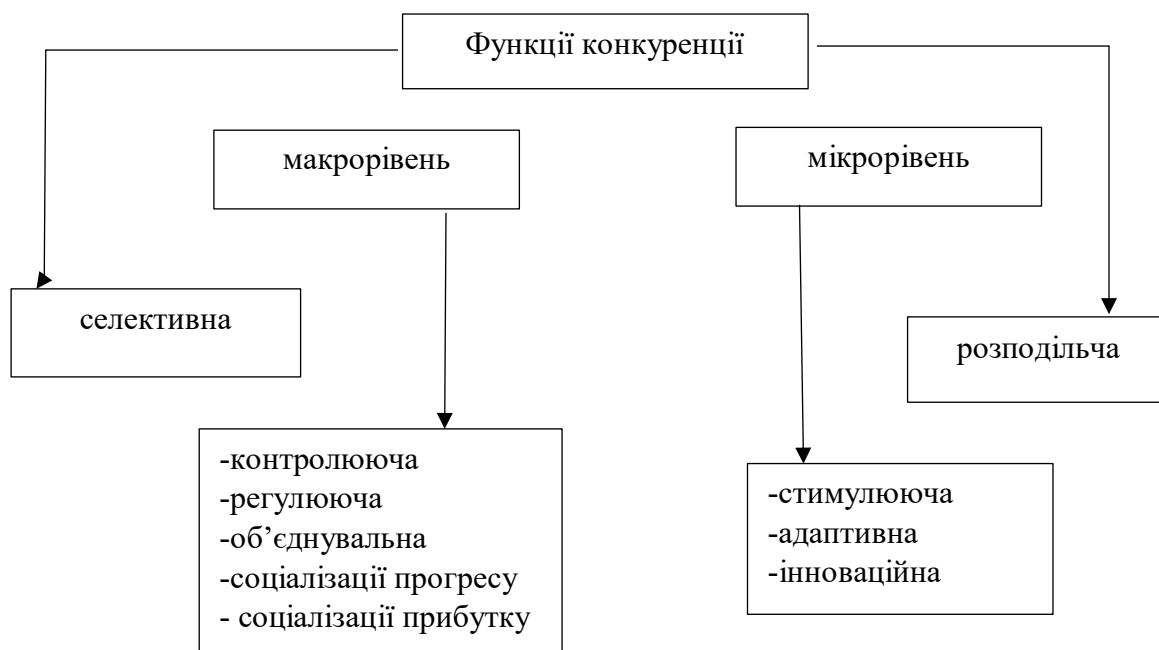


Рис. 1.2. Функції конкуренції [16]

Обидві форми конкуренції мають спільну селективну функцію, яка полягає в відборі та визначенні найефективніших учасників через конкурентний процес. Саме конкуренція виступає своєрідним «ситом», що дозволяє відсіяти

вразливі підприємства, які не можуть впроваджувати нововведення, розвивати ринок, або стимулювати власне виробництво.

Крім того, до цієї загальної функції відноситься і розподільча функція конкуренції, яка полягає в оптимальному розподілі ресурсів на основі їхніх цін, а отже, у забезпеченні можливості доступу до них. Наприклад, низькі ціни на ресурси розширюють можливості підприємств для їхнього придбання, при цьому конкуренція втрачає свою інтенсивність. У протилежному випадку, високі ціни різко обмежують доступ лише для фінансово сильних та конкурентоспроможних учасників.

Функції конкуренції розкривають як позитивні, так і негативні аспекти цього явища. Серед позитивних характеристик варто відзначити:

- Рушій технічного та економічного прогресу: Конкуренція стимулює підприємства до впровадження нових технологій та покращення ефективності, сприяючи загальному прогресу;
- Інструмент інноваційного розвитку: Конкуренція виступає як каталізатор для інновацій, спонукаючи виробників та суспільство до постійного розвитку та змін;
- Стимулювання економії ресурсів: У зусиллях зниження витрат, конкуренція заохочує раціональне використання природних, трудових і фінансових ресурсів;
- Розширення асортименту товарів: Конкуренція підштовхує підприємства до розширення асортименту, що призводить до поліпшення задоволення споживчих потреб населення;

Однак наявні й негативні аспекти конкуренції: Перевиробництво та кризи виробництва: Конкуренція може спричиняти перевиробництво, що веде до криз виробництва через безконтрольне збільшення обсягів випуску продукції;

- Скорочення обсягів виробництва та безробіття: Внаслідок перевиробництва може виникати скорочення обсягів виробництва та зростання безробіття, що негативно впливає на суспільство;

- Недобросовісна конкуренція та цінові змови: Конкуренція може породжувати недобросовісну конкуренцію, цінові змови та інші антиконкурентні практики, що впливають на справедливість ринкового змагання.

Загалом, конкуренція виконує складну роль, поєднуючи позитивні стимули для розвитку з можливими негативними наслідками, які вимагають виваженого регулювання та моніторингу.

Давайте розглянемо певну класифікацію конкуренції. Згідно з ознакою результативності, конкуренцію можна розділити на ефективну та неефективну.

Ефективна конкуренція визначається як та, що стимулює підприємства до збільшення прибутків за рахунок оптимізації витрат на виробництво, вдосконалення логістичних ланцюгів та забезпечення високої якості товарів. Цей вид конкуренції характерний для динамічних економік, де постійний рух, динаміка та прогрес виступають ключовими компонентами. Конкуренція в таких умовах визначається як рушійна сила, що не допускає стану спокою.

З іншого боку, неефективна конкуренція не сприяє розвитку прогресивних ініціатив, які покращують якість продукції та її позицію на ринку. Такий тип конкуренції не призводить до динаміки в економіці, а змагання між конкуруючими сторонами обмежується ситуативними перевагами та тимчасовим переможцем на ринку, який постійно змінюється від одного виробника до іншого.

Добросовісна конкуренція ґрунтується на відповідності встановленим у суспільстві стандартам і нормам бізнес-поведінки, які закріплені в нормативно-правових актах. Цей вид конкуренції використовує різноманітні методи, такі як створення нових та прогресивних товарів, зниження цін, підвищення якості продукції, розробка нових методів обслуговування клієнтів, включаючи до- та післяпродажне обслуговування, а також використання новітніх засобів реклами та маркетингу для введення товару на ринок.

1.2. Взаємозв'язок між економічною безпекою підприємства та його конкурентоспроможністю

Згідно з монографією [7], економічна безпека підприємства тісно пов'язана з такими важливими економічними показниками, як конкурентоспроможність, потенціал, життєздатність, фінансова стійкість та стійкість до ризиків. З іншого боку, існує певна плутанина або заміна понять, таких як конкурентоздатність, економічна стратегія, ефективність, стійкість, потенціал і т. д., з поняттям економічної безпеки підприємства [28].

Це ускладнює розуміння сутності вказаних економічних категорій в рамках безпекології та заважає повністю розкрити сутність поняття економічної безпеки підприємства.

1) В рамках даного підходу дослідники визначають конкурентоспроможність як вторинне поняття у відношенні до економічної безпеки, розглядаючи її :

- як наслідок економічної безпеки. За висновками О. М. Кузьменко, конкурентоспроможність виступає прямим результатом міцної економічної безпеки підприємства, що є "одним із вагомих факторів стійкої ринкової позиції підприємства та дозволяє утримувати її протягом певного часу". Дослідник також вважає, що зв'язок між економічною безпекою підприємства та його конкурентоспроможністю є прямим та лінійним, і висока конкурентоспроможність є забезпеченням його міцної економічної безпеки (або так її сприймають) [20];

- як фундаментальний елемент і гарант економічної безпеки. Таке погляд висловлено в дослідженні К. А. Свекли та І. О. Кузнецової, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства є основою, що забезпечує економічну безпеку та служить гарантом її міцного формування, дозволяючи підприємству утримувати стійкі позиції на ринку [4]. Вчені вказують на те, що добре налаштована економічна

безпека сприяє підвищенню стійкості функціонування бізнесу та загальної конкурентоспроможності [29];

- як активний елемент економічної безпеки. Н. М. Пилипенко визнає високий рівень конкурентоспроможності активним елементом економічної безпеки [24]. Згідно з Академічним тлумачним словником, чинник - це причина, рушійна сила якої-небудь процесу, що визначає його характер або окремі його межі [30];

- як складову економічної безпеки. За словами О. О. Фальченко та Н. Б. Токарь, конкурентоспроможність є необхідною складовою економічної безпеки, що визначає, наскільки внутрішні можливості розвитку підприємства відповідають зовнішнім можливостям, що генеруються ринковим середовищем [33];

- як критерій і мінімальну обов'язкову умову економічної безпеки. Вчені А. А. Садеков і Т. Б. Хлевицька розглядають конкурентоспроможність як критерій і мінімальну необхідну умову економічної безпеки підприємства, що становить основну передумову для його сталого розвитку [33].

За словами М. В. Чорної, забезпечення економічної безпеки підприємства повинно бути спрямовано на досягнення основних цільових показників його діяльності. Серед цих показників важливі такі аспекти, як досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності, забезпечення стабільності функціонування підприємства, зростання добробуту власників (акціонерів), прогресивний розвиток, здатність до самовиживання, тобто забезпечення стійкого розвитку та досягнення цілей економічного потенціалу, а також гармонізація соціально-економічних інтересів [37].

3. Шершньова розглядає конкурентну перевагу підприємства як адаптивність і визначає її як результат ефективної діяльності підприємства зі створеною та функціонуючою системою економічної безпеки [38].

В результаті проведеного дослідження, С. Б. Довбня та Н. Ю. Гічова приходять до висновку, що стратегічна економічна безпека визначає здатність

підприємства до подальшого успішного розвитку і характеризує його конкурентоспроможність та економічний потенціал. Це означає наявність ринкових можливостей та ресурсів в розпорядженні підприємства, таких як використання новітніх технологій та техніки у виробництві, можливість доступу до основних сировинних та енергетичних ресурсів, а також наявність кваліфікованого персоналу [11].

2) Згідно з дослідженням Л. М. Христенко та А. І. Михайліченко, у парі понять "економічна безпека - конкурентоспроможність" домінуюча роль належить конкурентоспроможності. Зазначається, що конкурентоспроможність є основною і невід'ємною частиною, тоді як економічна безпека виступає обов'язковим підґрунтям для неї [34].

І. Г. Рзаєв розглядає конкурентоспроможність підприємства у зв'язку з його економічною безпекою, вказуючи, що остання є лише характеристикою рівня конкурентоспроможності підприємства. Економічна безпека гарантує відповідну результативність функціонування суб'єкта господарювання, сприяє оптимальному формуванню показників активів, витрат, доходів та фінансових результатів на рівні галузі [27].

На практиці, наприклад в Японії, прийнята урядова стратегія з підвищення конкурентоспроможності промисловості на світових ринках. Ця стратегія включає сім основних напрямків реалізації, в яких п'ятий напрямок передбачає розвиток системи економічної безпеки бізнесу [2].

3) Поняття "економічна безпека" і "конкурентоспроможність" взаємопов'язані, і жодне з них не можна визначити як провідне чи другорядне. О. М. Ткаченко вказує, що для забезпечення економічної безпеки важливо вирішити питання конкурентоспроможності, і навпаки, для високої конкурентоспроможності підприємства необхідно забезпечити його економічну безпеку [31].

Також важливо відзначити ситуації, коли в межах однієї наукової праці автор (автори) висловлюють різні погляди.

У роботі Л. М. Христенко та А. І. Михайліченко наголошується, що підприємство, яке не забезпечило свою економічну безпеку, не зможе повністю використовувати свої конкурентні переваги і, отже, втратить конкурентоспроможність [34].

За словами О. М. Ткаченко, конкурентоспроможність підприємства є основою для забезпечення його економічної безпеки і гарантує міцне формування, дозволяючи підприємству утримувати стійкі позиції на ринку [31].

Поняття економічної безпеки підприємства, пов'язане з конкурентоспроможністю, використовується в різних підходах до тлумачення сутності економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства, взаємодія якої з конкурентоспроможністю вивчається авторами, визначається різними науковцями.

Згідно із захисним підходом, як вказав Андрійчук В. Г., економічна безпека підприємства представляє собою стан суб'єкта господарювання, що відзначається його здатністю захищати себе від внутрішніх і зовнішніх загроз. У цьому контексті, підприємство повинно бути спроможним протистояти потенційним негативним впливам і досягати поставлених бізнес-цілей в умовах конкурентного середовища [13].

Інший підхід, як визначено Білоусом Ю. Я., акцентує увагу на попередженні, виявленні та ефективній нейтралізації непередбачуваних загроз, що можуть виникнути у всіх сферах діяльності підприємства. Метою цього підходу є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а загрози можуть виникати навіть від персоналу підприємства [4].

Мочерний С. В. [22] визначає економічну безпеку підприємства як стан, у якому забезпечена захищеність його інтересів від недобросовісної конкуренції, некомпетентних рішень і законів недосконалості. Економічна безпека включає в себе здатність підприємства протистояти цим різноманітним загрозам і успішно досягати своїх цілей.

Васильців Т.Г. [8] описує концепцію ресурсного підходу до економічної безпеки підприємства. Відповідно до цього підходу, економічна безпека визначається як стан функціонування, при якому підприємство та його продукція є конкурентоспроможними на ринку, забезпечуючи в той же час найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу. Цей стан також включає стабільність функціонування, стійкість та прогресивний розвиток, а також можливість протистояти негативним впливам зовнішнього і внутрішнього середовища.

Реун І.І. [26] і Яременко О. Ф. [39] також використовують ресурсний підхід до економічної безпеки підприємства, визначаючи його як стан максимально ефективного використання ресурсів. Це передбачає уникнення, ослаблення або локалізацію небезпек та досягнення мети діяльності в умовах конкурентного середовища за допомогою сучасних методів управління.

Комплексний підхід до економічної безпеки підприємства, описаний Корчевською Л. О. [17], може бути визначений як сукупність змінних параметрів, на які постійно впливають зовнішні та внутрішні умови, явища та процеси. Цей підхід покликаний забезпечити виживання або адаптацію до змінних умов, стабільне функціонування та самозбереження, а також розвиток чи формування конкурентних переваг.

Череп А. В. [35] розглядає комплексний підхід як механізм впливу, захищеності та контролю над процесом розвитку та захисту всіх сфер діяльності та інтересів підприємства від негативних факторів ринкового середовища. Метою є забезпечення стабільності функціонування та процвітання підприємств, а також досягнення основних цілей через регулювання з боку керівництва та запобігання, уникнення або пристосування до сучасних умов розвитку на тривалий період.

Ігнашкіна Т. Б. та Шатохін А. Л. [14] визначають конкурентний підхід як стан самого підприємства, що характеризується наявністю конкурентних переваг. Ці переваги досягаються ефективним використанням власних та залучених некорпоративних ресурсів, а також своєчасним впровадженням

комплексу заходів для захисту господарської діяльності з метою максимального досягнення поставлених цілей в короткостроковому та довгостроковому періоді, особливо в умовах постійної зміни оточуючого середовища.

Отже, в науковій літературі розглядають економічну безпеку підприємства з різних точок зору, представлених у різних "підходах". Не лише конкурентний підхід, який зосереджений на конкурентних перевагах, вказує на взаємозв'язок з конкурентоспроможністю підприємства. Інші підходи також підкреслюють, що середовище, в якому діє підприємство, є конкурентним.

Колектив авторів монографії [7] вбачає взаємозв'язок категорії "економічна безпека" з конкурентоспроможністю підприємства. Зазначають, що їхні дослідження призвели до висновку, що в наукових роботах з проблем конкурентоспроможності підприємств можна знайти багато однакових підходів до обґрунтування суті цих понять [7].

Висновки до першого розділу

Конкурентоспроможність підприємства базується на концепції конкуренції, яка може бути розглянута як стан конкуренції на ринку та як конкурентна взаємодія учасників виробництва і розподілу товарів в суспільстві. Виділяються три види конкурентної взаємодії: між продавцями, між покупцями та всередині цих груп.

У роботі досліджено конкуренцію на різних рівнях економічної системи: мікро-, мезо-, макро- та мегарівнях, кожен із яких має свої функції. Проаналізовані позитивні та негативні аспекти конкуренції, розглянуті класифікаційні ознаки, такі як результативність, дотримання законодавства та методи боротьби.

Зосереджено увагу на різноманітних поглядах на концепцію конкурентоспроможності, де подано власне визначення цього терміну. Висвітлено, що конкурентоспроможність підприємства залежить від численних

чинників, які можуть підвищити чи знизити її до критичного рівня, що вимагає ефективного управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК»

2.1. Загальна характеристика досліджуваного підприємства

Українська компанія була заснована у 1998 році під назвою Оверко як оптовий склад напоїв та продуктів харчування. Назву «Львівська пивна компанія» вона отримала у 2005 році, ставши офіційним дистриб'ютором провідних українських виробників пива — Львівської Пивоварні та Славутича. Хоча дистрибуція пива залишається важливою частиною їхнього бізнесу, слово "Пивна" у назві більше вказує на історію компанії. Сучасна назва «Про Тек Логістик» отримана у 2022 році. На сьогодні ТОВ "Про Тек Логістик" є дистриб'ютором для понад 70 провідних міжнародних та українських виробників.

Компанія має дистриб'юційні підрозділи в 9 містах, включаючи столицю — Київ. Крім того, на всій території України працюють регіональні представники компанії. Компанія охоплює понад 80% всіх активних торговельних точок по всій країні. З метою досягнення найкращих результатів, вона створила окремі команди, відповідальні за розвиток різних напрямків, таких як традиційна торгівля, ключові клієнти, логістика і імпорт. Кожна з цих команд має власну структуру, управлінський апарат, бюджет та P&L. Це стратегічне рішення дозволило значно підвищити ефективність і результативність всього бізнесу. Клієнтами компанії є майже 40 000 роздрібних точок, в які постачається близько 5000 різних продуктів.

Компанія охоплює понад 80% всіх активних торговельних точок по всій країні. З метою досягнення найкращих результатів, вона створила окремі команди, відповідальні за розвиток різних напрямків, таких як традиційна торгівля, ключові клієнти, логістика і імпорт. Кожна з цих команд має власну

структуру, управлінський апарат, бюджет та R&L. Це стратегічне рішення дозволило значно підвищити ефективність і результативність всього бізнесу

Переваги компанії ТОВ "Про Тек Логістик":

1. Фірма "Про Тек Логістик" розпоряджається паркуванням із 450 робочих автомобілів, які включають звичайні легкові машини для переміщення торговельних представників між регіонами та вантажівки для своєчасної доставки (ГАЗелі та мікробуси).

2. Наявність унікального програмного забезпечення, що надає можливість торговельному представнику відстежувати свої цілі та завдання, спостерігати за досягнутими результатами, отримувати статистику та аналітику продаж.

3. Модерні складські приміщення загальною площею 100 тис. квадратних метрів та 9 філій по всій країні.

4. Розгалужена клієнтська база, що налічує понад 40 000 торгових точок по всій території України. Між ними знаходяться найбільші роздрібні мережі країни, такі як АТБ, Сільпо, Ашан, Епіцентр, ОККО та інші.



Рис. 2.1. Бренди дистриб'юторської компанії «ТОВ «Про Тек Логістик»

Компанія "Про Тек Логістик" об'єднала в своєму портфелі найвизначніші світові бренди у секторі FMCG, які включають алкогольні напої та товари харчування. Завершено укладення довгострокових контрактів із такими популярними брендами, як «Carlsberg», «Nemiroff», «Oreanda», «Shabo», «Олейна», «Rollton», «Руна». Логотипи брендів зображені на рис 2.1.

На даний момент у "Про Тек Логістик" працює понад тисяча співробітників по всій західній частині України, які є об'єднаними спільною метою. Компанія визнана однією з найбільш впливових українських компаній у сфері дистрибуції в секторі FMCG.

Підприємницька діяльність компанії охоплює всю частину країни і включає такі області, як Львівська, Черкаська, Київська, Харківська, Полтавська, Сумська, Дніпровська, Маріупольська та інші. Регіональне покриття компанії ТОВ "Про Тек Логістик" можна побачити на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Карта покриття продукції ТОВ «про Тек Логістик»

У таблиці 2.1 наведемо елементи діяльності дистриб'юторського підприємства ТОВ «Про Тек Логістик».

Таблиця 2.1

Основні принципи діяльності ТОВ «Про Тек Логістик»

Елементи діяльності компанії	Характеристика елементів діяльності
1	2
Місія	Компанія спеціалізується на наданні високоякісних послуг у сфері дистрибуції та логістики на ринку FMCG. Основними аспектами її діяльності є забезпечення стабільних поставок, своєчасне виконання замовлень та висока надійність у виконанні зобов'язань.
Цінності	Команда - це об'єднання однодумців, які мають спільні цілі та бажання. Основною принциповою команди є стабільність, орієнтована на розвиток та співпрацю з клієнтами і партнерами. Головним завданням є установлення міцних та довгострокових відносин з партнерами, що становить основу для стабільності. Розвиток та взаємодія з партнерами є пріоритетним напрямком нашої роботи.
Гнучкість	Компанія акцентує свою увагу на врахуванні потреб та очікувань своїх партнерів і клієнтів, прагнучи знаходити рішення, які призведуть до спільних успіхів. Ми віддані ідеї швидкого реагування на зміни в конкурентному середовищі та готові до впровадження необхідних адаптацій для досягнення спільних цілей і перемог.
Результативність та постійний розвиток	досягнення стійко високих результатів, навіть у складних умовах. Наш підхід полягає в тому, щоб ніколи не задовольнятися досягнутим, а завжди планувати та впроваджувати комплексні рішення, щоб перевершити

Продовження таблиці 2.1	
1	2
	комплексні рішення, очікування і рухатися вперед на кілька кроків.
Партнерство	компанія прагне створювати та утримувати довгострокові та надійні ділові партнерські відносини. Ми високо цінуємо наших бізнес-партнерів та їх досягнення, і прагнемо до створення ефективного і взаємовигідного співробітництва.
Корпоративна єдність	це означає взаємну допомогу та підтримку, як між різними структурними підрозділами компанії, так і між центральним управлінням і регіональними підрозділами (РП).
Довіра клієнтів та партнерів	команда протягом багатьох років здобувала високо оцінену репутацію, що підтверджується тривалими та успішними взаємовідносинами з нашими партнерами.
Якість	якість основним аспектом нашої діяльності та співпрацюємо виключно з виробниками високоякісної продукції. Нам важливо, яку продукцію ми представляємо на ринку України.
Економічна ефективність	успішно працюємо як економічно ефективна компанія і приймаємо всі рішення, враховуючи їх вплив на кінцевий результат роботи нашої компанії.

Структура ТОВ "Про Тек Логістик" має типовий організаційний склад для акціонерних товариств. Вона включає такі основні підрозділи: адміністрація, відділи збуту, постачання та планово-економічний. Поза основними відділами на підприємстві також діють допоміжні підрозділи, спрямовані на обслуговування устаткування, енергозабезпечення та інші потреби. Крім того, у компанії є власні складські приміщення та транспортний парк.

Організаційна структура управління ТОВ «Про Тек логістик» представлена на рис. 2.3.

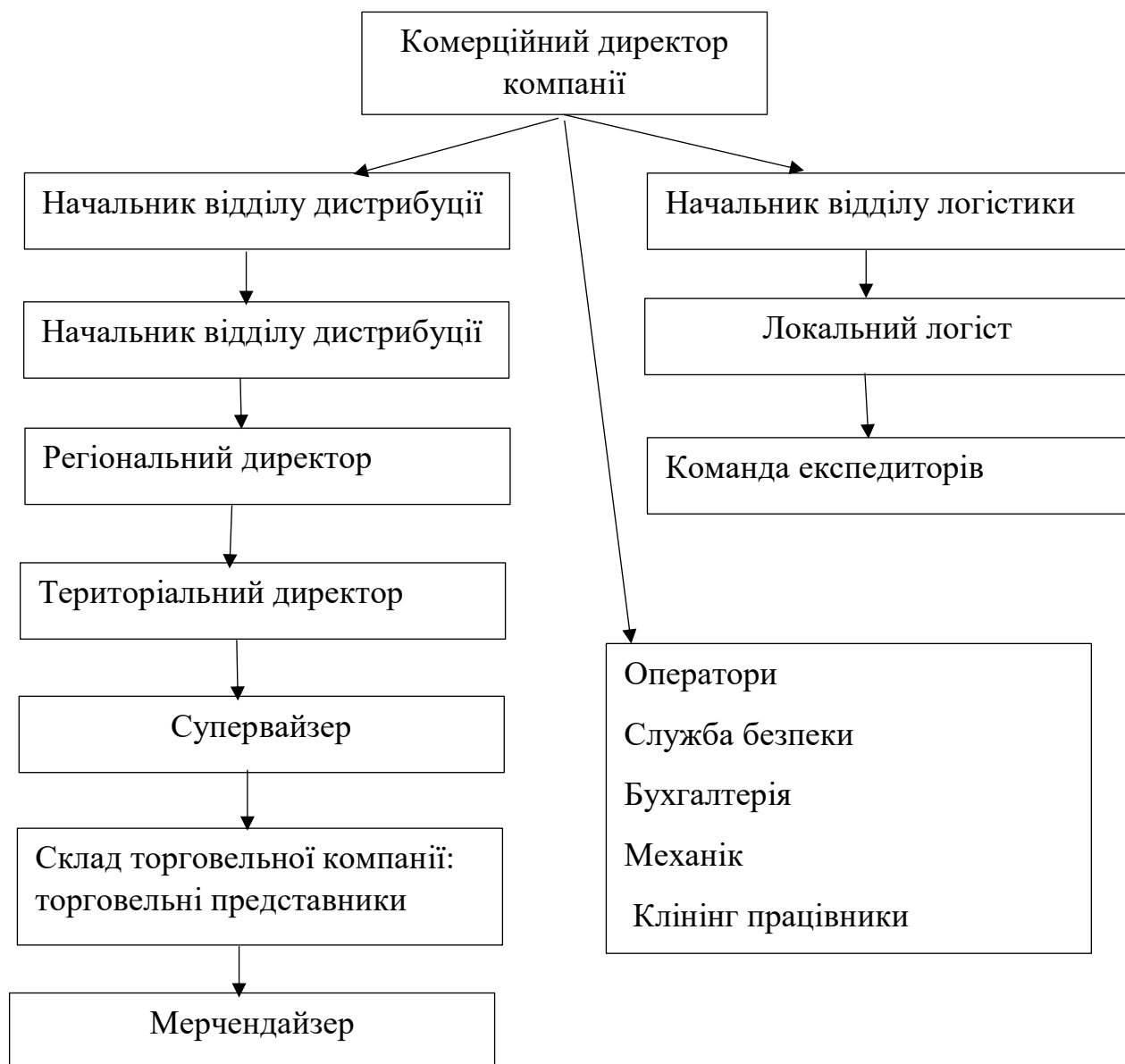


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Про Тек логістик»

Головним ланцюжком, з якого розпочинається організаційна структура компанії, є комерційний директор. Комерційний директор відповідає за комерційну політику компанії та керує відділами продажу. Його відділ відповідає за розробку стратегій та планів щодо збуту продукції, а також за контроль за виконанням плану продажу товарів.

Основні завдання комерційного директора включають:

1. Розробка та впровадження бізнес-стратегій;

2. Управління роботою торгової групи для досягнення запланованих обсягів продажу;
3. Контроль за підготовкою контрактів з покупцями, виконанням умов та виконанням угод;
4. Аналіз конкурентного середовища та ринкових тенденцій для розробки стратегій ефективного продажу.

Начальник відділу дистрибуції є фахівцем, завданням якого є організація продажу послуг чи товарів. Він відповідає за взагалі роботу відділу, включаючи контроль за логістикою, забезпечення виконання плану продажів, управління менеджерами, взаємодію з партнерами та постачальниками, а також участь у важливих переговорах.

Регіональний директор (менеджер) - це фахівець у сфері управління процесом продажів у конкретному регіоні. Серед його обов'язків входить організація та розвиток системи дистрибуції відповідного регіону, пошук клієнтів, збір інформації про ринок в регіоні та координація діяльності торгових представників.

Серед професійних навичок:

1. навички активних / прямих продажів;
2. навички ведення переговорів та ділової переписки;
3. навички контролю дебіторської заборгованості;
4. навички планування продажів;
5. навички роботи з запереченнями;
6. навички розміщення реклами в Інтернеті, журналах і інформаційних довідниках;
7. навички складання комерційних пропозицій.

Територіальний директор відповідає за конкретну територію, яка йому доручена. Його обов'язками є розвиток цієї території, привертання нових оптових клієнтів та контроль за роботою торговельних команд.

Супервайзер виступає керівником групи агентів з продажу, включаючи торговельних агентів, торговельних представників і мерчандайзерів. Основним

завданням супервайзера є контроль за діяльністю торговельних агентів, які відповідають за постачання товарів в торговельні точки, відстеження їхнього викладення та контроль обсягів дистрибуції та продажів.

Торговий представник виступає посередником між постачальником компанії та роздрібними торговими точками чи гуртовими підприємствами. Його завдання включає в себе популяризацію продукції компанії на покритій йому території, розширення існуючого клієнтського базису та залучення нових клієнтів, обробку та прийом замовлень, а також відстеження строків оплати.

Торговий представник повинен бути орієнтованим на вивчення попиту та пропозиції серед поточних і можливих клієнтів, має глибоке розуміння ринку і вміння ефективно конкурувати з продукцією конкурентів. Тривалі відносини з клієнтами передбачають не лише постійний обіг товарів, але й надання додаткових послуг.

Мерчандайзер є фахівцем у сфері товарознавства, представляючи торгову компанію, зазвичай в супер- та гіпермаркетах. Його відповідальність включає в себе організацію виставки товарів, встановлення необхідного обладнання (такого як холодильники, додаткові вітрини, акційні піддони), розміщення POS-матеріалів. Основне завдання полягає в контролі за наявністю всього асортименту компанії на полицях магазину та розташуванні його у найбільш вигідних для покупця місцях, враховуючи психологію покупця.

Основні завдання мерчандайзера включають:

1. Викладка товарів відповідно до планограми, розробленої маркетологами;
2. Підтримка бренд-блоку та розташування товарів відповідно до правил;
3. Оцінка товарного запасу конкретних найменувань та своєчасне поповнення залишків;
4. Проведення інвентаризації в торговій точці та допомога в пересуванні товарів на складі;
5. Прикріплення та зміна цінників;

6. Оформлення прилавків та інших частин магазину рекламною продукцією.

Мерчандайзер також може брати участь у доставці та отриманні товарів, перевіряти, чи має продукція належний товарний вигляд до того, як її розмістять на стенді. Якість роботи мерчандайзера має безпосередній вплив на показники продажів конкретної торгової точки.

Зазвичай мерчандайзер відповідає за від трьох до двадцяти магазинів, і для успішної роботи йому часто доводиться відвідувати їх практично щодня.

Експедитор - це фахівець, який вирішує всі питання, пов'язані з транспортною експедицією, включаючи відправлення, доставку та отримання вантажу. Відмінною особливістю є те, що, на відміну від супроводжуючого, експедитор може не лише супроводжувати товар у дорозі, а й повністю організовувати логістичний маршрут, включаючи координацію руху кожного учасника транспортування. Таким чином, термін "експедіювання" може вказувати на весь процес організації вантажоперевезень.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Про Тек Логістик»

Щоб оцінити переваги та недоліки підприємства та зрозуміти, як їх можна використати у контексті зовнішніх можливостей та загроз, ми використовуємо матрицю SWOT-аналізу. Аббревіатура "SWOT" вказує на сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони, можливості (Opportunities) і загрози (Threats). SWOT-аналіз - це метод структурованого планування, який дозволяє оцінити ці чотири аспекти організації, проекту чи бізнесу.

Ця система надає простий, але ефективний підхід до використання сильних сторін організації, вдосконалення слабких сторін, мінімізації можливих загроз і максимально ефективного використання можливостей.

Отже, через аналіз SWOT ми визначаємо стратегії, які слід вживати для вдосконалення сильних сторін та компенсації слабких, враховуючи зовнішні можливості та загрози (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2

SWOT – аналіз ТОВ «Про Тек Логістик»

	Можливості (О): Контракти з новими брендами Розвиток західної частини країни Поява нових технологій та моделей Розширення асортименту продукції	Загрози (Т): Поява нових конкурентів Розрив контракту з діючими партнерами Припинення співпраці з ключовими клієнтами Прямі контракти від виробника Економічна ситуація
Сильні сторони (S): Налагоджена логістика Якісний товар Підтримка клієнтів Високий відсоток довіри Співпраця з мережами	Сильні сторони + можливості збільшувати обсяг продажів шляхом реклами товарів Захід на нові регіони України підвищувати якість товару тим самим і репутацію	Сильні сторони + загрози Утримання клієнта шляхом щомісячних активностей Зниження цін Заміна наявних брендів на їх аналог
Слабкі сторони (W): Висока собівартість продукту Відсутність дистриб'юції на заході Великі витрати на утримання фокусної команди та логістику Відсутність інтернетмагазину	Слабкі сторони + можливості Розв'язання логістичних проблем шляхом вигідних пропозицій Пошук постачальників з вигідними цінами і зниження собівартості товарів Надання бюджету для акцій на товари	Слабкі сторони + загрози Мотивація клієнтів за надання долі полки Зниження ціни на окремі товари за рахунок реалізації Шляхом впровадження логістичних моделей зниження собівартості товарів Перехід потенційних клієнтів до купівлі через інтернет

Компанія має різноманітні комерційні інтереси, і враховуючи їхню складність, неможливо ефективно здійснити управління єдиною цільовою стратегією. Розробка комплексу стратегій для всіх груп товарів в межах

кваліфікаційної роботи є нереалістичною, тому ми вирішили зосередитися на конкретній сфері діяльності компанії, а саме на виробництві та реалізації пива.

Продукція пивоваріння, яку виготовляє наше підприємство, відзначається високою якістю, яку підтверджують сертифікати якості, популярність серед споживачів і різноманітні винагороди, серед яких особливо важливими є "Золота зірка якості" і "Кращий вітчизняний товар".

Досліджувана компанія систематично брала участь у міжнародних конкурсах пива, представляючи свою продукцію на "Святі пива" в місті Київ.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Про Тек Логістик" регулярно оприлюднює актуальні звіти за квартал та рік, які відображають фінансові результати його діяльності. Це дозволяє компанії чітко контролювати свою стратегію витрат та визначати пріоритети для подальшого розвитку. Зазвичай такі зусилля супроводжуються збільшенням витрат, що, в свою чергу, може негативно впливати на попит через зміни в ціновій політиці.

З метою отримання дивідендів ТОВ "Про Тек Логістик" активно працює над підвищенням своєї конкурентоспроможності, включаючи реструктуризацію витрат. Незважаючи на певні труднощі, компанія спостерігає тенденцію до позитивного росту у фінансових показниках. Таким чином, "Про Тек Логістик" може розраховувати на подальше збільшення сукупного прибутку у середньостроковій чи довгостроковій перспективі.

Аналіз структури витрат у підприємства є ключовим інструментом для оцінки ефективності його діяльності та розроблення стратегій майбутнього розвитку. Цей метод дозволяє ідентифікувати можливості зниження собівартості продукції, що в свою чергу призведе до підвищення рентабельності компанії.

Аналіз витрат орієнтований на кілька напрямків:

1. Аналіз структури витрат: оцінка та оптимізація складових витрат для досягнення оптимального прибутку;

2. Динаміка витрат: вивчення змін витрат за певними показниками та факторами, пошук можливостей для компенсації факторів, що призводять до зростання витрат;

3. Аналіз собівартості продукції: розгляд витрат за категоріями у рамках калькуляції продукції;

4. Фактори зміни собівартості: вивчення загальних чинників, що впливають на зміну собівартості продукції за різними статтями;

5. Виявлення резервів зниження собівартості: ідентифікація можливостей та потенційних резервів для зменшення собівартості продукції.

Цей аналіз допомагає підприємству визначити оптимальні напрямки для підвищення ефективності та прибутковості в довгостроковій перспективі.

Давайте розглянемо структуру витрат компанії ТОВ "Про Тек Логістик" за останні три роки. Для цього використаємо дані з Форми № 2 (Звіт про фінансові результати) та проаналізуємо частку кожної категорії витрат у відсотках від загальної суми витрат, враховуючи динаміку за порівнянням із попередніми роками (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

Аналіз структури витрат підприємства ТОВ "Про Тек Логістик" за 2020-2022 роки, (тис. грн.)

Вид витрат	2020	Питома вага, %	2021	Питома вага, %	2022	Питома вага, %	2021/2020		2021/2022	
							Δ, тис.грн	%	Δ, тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Адміністративні витрати	42827	10,95	82209	20,11	84201	23,83	39382	92,0	1992	2,4
Витрати на збут	149585	38,25	228119	55,80	208225	58,92	78534	52,5	-19894	-8,7

Продовження таблиці 2.3										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Інші операційні витрати	8248	2,11	7869	1,92	28822	8,16	-379	-4,6	20953	266,3
Фінансові витрати	174921	44,73	75096	18,37	20923	5,92	-99825	-57,1	-54173	-72,1
Інші витрати	15509	3,97	15509	3,79	11208	3,17	0	0,0	-4301	-27,7
Разом	391090	100	408802	100	353379	100	17712	4,5	-55423	-13,6

Джерело: розраховано автором на основі Додатку А

Аналізуючи структури витрат ТОВ «Про Тек Логістик» за період 2020-2022 рр., можна зробити наступні висновки:

1. 2021 році адміністративні витрати зросли на 92,0%, що становить приблизно 39,382 тис. грн. У 2022 році адміністративні витрати зросли на додаткові 2,4%, або 1,992 тис. грн. Порівняно з 2020 роком, зафіксовано значний ріст адміністративних витрат в обох наступних роках. Відсотковий ріст адміністративних витрат у 2021 році в порівнянні з 2020 роком є вражаючим, що може вказувати на інтенсивний розвиток адміністративного напрямку. В період з 2020 по 2022 рік, адміністративні витрати значно збільшились, що може вплинути на загальну ефективність управління підприємством. Збільшення адміністративних витрат може вимагати уваги та подальшого аналізу для оптимізації процесів та забезпечення більш ефективного управління ресурсами. Цей аналіз вказує на те, що компанія має потребу у вивченні та оптимізації адміністративних витрат для підтримання балансу між необхідними витратами та ефективністю управління.

2. У 2021 році витрати на збут виросли на 52,5%, що становить приблизно 78,534 тис. грн. У 2022 році витрати на збут зросли на додаткові 8,7%, або 19,894 тис. грн. Порівняно з 2020 роком, зафіксовано значний ріст витрат на збут в обох наступних роках. Відсотковий ріст витрат на збут у 2021 році в порівнянні з 2020 роком є вражаючим, що може свідчити про збільшення активності в цьому напрямку. В період з 2020 по 2022 рік витрати на збут значно збільшились, що може вказувати на необхідність удосконалення стратегій збуту та розширення маркетингових заходів. Збільшення витрат на збут може вимагати уваги та додаткового аналізу для забезпечення ефективності маркетингових зусиль та досягнення бажаних ринкових позицій. Цей аналіз підкреслює необхідність уважного вивчення та оптимізації стратегій збуту для забезпечення більш ефективної витрато-відповідальності.

3. У 2021 році інші операційні витрати зменшились на 4,6%, що складає приблизно -379 тис. грн. Однак у 2022 році вони різко зросли на 266,3%, досягнувши 20,953 тис. грн. Зменшення витрат у 2021 році може бути позначено як позитивна тенденція, що може свідчити про оптимізацію операційних витрат. Значний ріст витрат у 2022 році може вимагати додаткового аналізу для визначення причин і прийняття відповідних заходів. Загальна динаміка інших операційних витрат за період вказує на коливання в цьому напрямку, що може бути пов'язане з різними факторами, такими як зміни в умовах ринку або стратегічні рішення підприємства. Необхідно провести детальний аналіз факторів, що призвели до різкого зростання інших операційних витрат у 2022 році. Розглянути можливості оптимізації цих витрат та впровадження стратегій, що спрямовані на їх ефективне використання. Цей аналіз дозволяє визначити певні тенденції в інших операційних витратах та вказує на необхідність уважного моніторингу та управління цим елементом фінансової діяльності.

4. У 2021 році фінансові витрати різко зменшились на 57,1%, що складає приблизно -99,825 тис. грн. У 2022 році спостерігається додаткове зменшення фінансових витрат на 72,1%, досягнувши -54,173 тис. грн. Зменшення фінансових витрат у 2021 та 2022 роках свідчить про можливість

оптимізації фінансових процесів та ефективного управління фінансовими ресурсами. Загальна динаміка фінансових витрат за розглянутий період показує значне зменшення цього елементу витрат, що може свідчити про раціоналізацію фінансової стратегії. Продовжити моніторинг фінансових витрат та розглядати можливості для подальшої оптимізації. Забезпечити ефективне управління фінансами підприємства та враховувати фактори, що впливають на фінансові витрати. Цей аналіз показує позитивну динаміку фінансових витрат, що може сприяти підвищенню фінансової стабільності та ефективності підприємства.

5. Загальний обсяг інших витрат залишався на відносно стабільному рівні протягом розглянутого періоду. За рік 2021 витрати залишились на тому ж рівні, що й у 2020 році (3,79%). Проте, у 2022 році відбулося значне зменшення інших витрат на 27,7% в порівнянні з 2021 роком. Зменшення інших витрат у 2022 році може бути пов'язане з оптимізацією процесів чи переглядом стратегій витрат підприємства. Провести детальний аналіз інших витрат для визначення конкретних факторів, що впливають на їхню динаміку. Розглянути можливості оптимізації та раціоналізації процесів, що пов'язані із зменшенням інших витрат. Цей аналіз вказує на важливість ретельного вивчення інших витрат та їхнього впливу на фінансовий стан підприємства, а також можливості оптимізації цього компонента витрат.

Отримані розрахунки та їхній аналіз можна представити на відповідному графіку (рис.2.4).

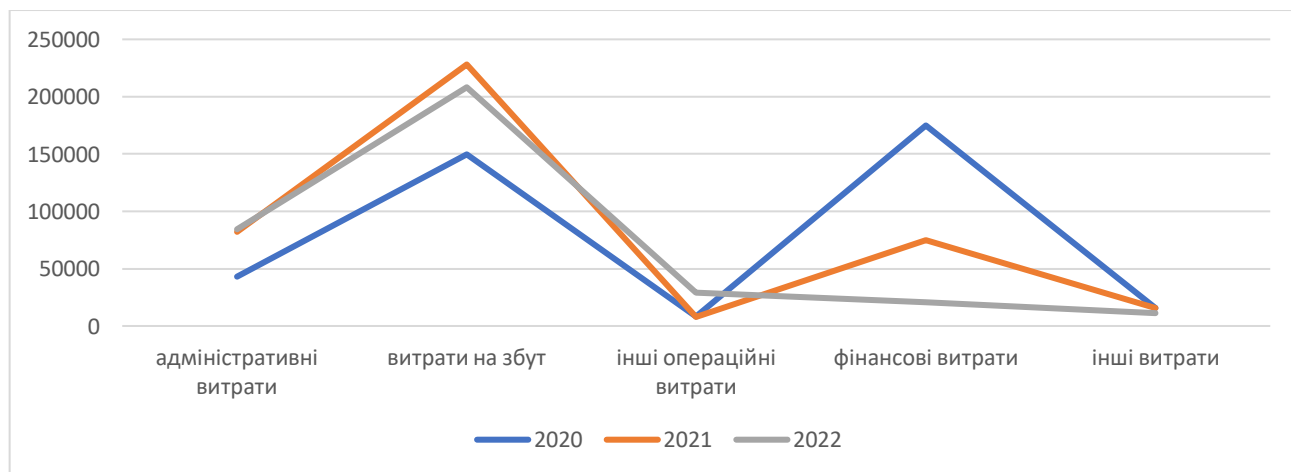


Рис. 2.4. Динаміка змін витрат ТОВ «Про Тек Логістик» за 2020-2022рр.

У зв'язку з аналізом загального обсягу витрат ТОВ "Про Тек Логістик", слід відзначити позитивну тенденцію до покращення. Порівняно з 2020 роком, витрати у 2021 році зросли на 17,712 тис. грн. Це впливає, головним чином, з розширення діяльності компанії та збільшення штату працівників, що підняли її на вищий якісний рівень. Однак у наступному році, у 2022, підприємству вдалося ефективно зменшити витрати на приблизно 55,000 тис. грн., що сприяло подальшому зростанню рівня прибутковості.

Для отримання чіткого уявлення про вплив витратної політики на конкурентоспроможність ТОВ "Про Тек Логістик" та для запропонування оптимальних методів оптимізації витрат, необхідно визначити взаємозв'язок між цією стратегією та іншими факторами, що впливають на фінансову стабільність та процвітання підприємства на ринку. Для цього важливо провести аналіз фінансового стану підприємства, вивчити динаміку його доходів та витрат за останні три роки, а також детально розглянути складові його балансу.

Почнемо з розгляду основних показників фінансової діяльності підприємства та вивчення змін цих показників протягом останніх трьох років.

Таблиця 2.4

Аналіз результатів фінансової діяльності ТОВ «Про Тек Логістик» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Показник, тис.грн.	Роки			2021/2020		2022/2021	
	2022	2021	2020	Δ, тис.грн	%	Δ, тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	14207409	2178297	1899484	278813	114,7	12029112	652,2
Собівартість реалізованих послуг	2072084	1825294	1479789	345505	123,3	246790	113,5
Валовий дохід	255245	250582	218895	31687	114,5	4663	101,9

Продовження таблиці 2.4							
1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат від операційної діяльності	151057	82875	25455	57420	325,6	68182	182,3
Фінансовий результат від оподаткування	21249	9777	12457	-2680	78,5	11472	217,3
Податок на прибуток	4994	1020	2281	-1261	44,7	3974	489,6
Чистий прибуток (збиток)	18255	9747	9078	669	107,4	8508	187,3

Джерело: розраховано за даними Додатку А

Давайте розглянемо та проаналізуємо деякі ключові показники фінансової діяльності ТОВ "Про Тек Логістик" за останні три роки:

1. Чистий дохід від реалізації продукції:

В 2020 році чистий дохід становив 14 207 409 тис. грн, в 2021 році зрос до 21 782 297 тис. грн, а в 2022 році досягнув 120 291 120 тис. грн. За цей період спостерігається стійкий позитивний тренд, збільшення чистого доходу більше ніж у 6 разів.

2. Собівартість реалізованих послуг:

У 2020 році собівартість становила 2 072 084 тис. грн, в 2021 році зросла до 1 825 294 тис. грн, а в 2022 році зменшилася до 1 479 789 тис. грн. За тривалий період спостерігається коливання цього показника.

3. Валовий дохід:

В 2020 році валовий дохід склав 255 245 тис. грн, в 2021 році зрос до 250 582 тис. грн, а в 2022 році знову збільшився до 218 895 тис. грн. Тут також

спостерігається невелике коливання, але загалом валовий дохід залишається на високому рівні.

4. Фінансовий результат від операційної діяльності:

У 2020 році фінансовий результат становив 151 057 тис. грн, в 2021 році він зменшився до 82 875 тис. грн, але в 2022 році суттєво зрос до 254 550 тис. грн. За цей період спостерігається різке збільшення фінансового результату, особливо в останньому році.

5. Фінансовий результат від оподаткування:

У 2020 році фінансовий результат від оподаткування склав 21 249 тис. грн, в 2021 році він зрос до 9 777 тис. грн, а в 2022 році ще більше збільшився до 12 457 тис. грн. Знову спостерігається позитивний тренд у зростанні цього показника.

6. Податок на прибуток:

У 2020 році податок на прибуток становив 4 994 тис. грн, в 2021 році він збільшився до 1 020 тис. грн, але в 2022 році відбулася суттєва зміна, і податок став складати 2 281 тис. грн. Спостерігається коливання цього показника.

7. Чистий прибуток (збиток):

У 2020 році чистий прибуток становив 18 255 тис. грн, в 2021 році він зрос до 9 747 тис. грн, а в 2022 році ще більше збільшився до 9 078 тис. грн. За цей період спостерігається ріст чистого прибутку, але з меншою інтенсивністю в останньому році.

Ці дані свідчать про тенденцію до зростання чистого доходу від реалізації продукції, при одночасному зменшенні собівартості реалізованих послуг та невеликому коливанні валового доходу. Загалом, фінансові результати від операційної діяльності ТОВ "Про Тек Логістик" свідчать про тенденцію до поліпшення фінансового стану компанії, особливо в останньому році.

Враховуючи отримані дані про фінансову діяльність ТОВ "про Тек Логістик", можна виокремити виражену позитивну тенденцію, що властива основним показникам фінансових результатів. Навіть при наявності окремих

проблемних аспектів, загальна картина свідчить про успішну стратегію в межах фінансової політики.

На графіку наведено динаміку змін ключових фінансових показників ТОВ "Про Тек Логістик", яка відзеркалює успішний вектор розвитку компанії (рис. 2.5).

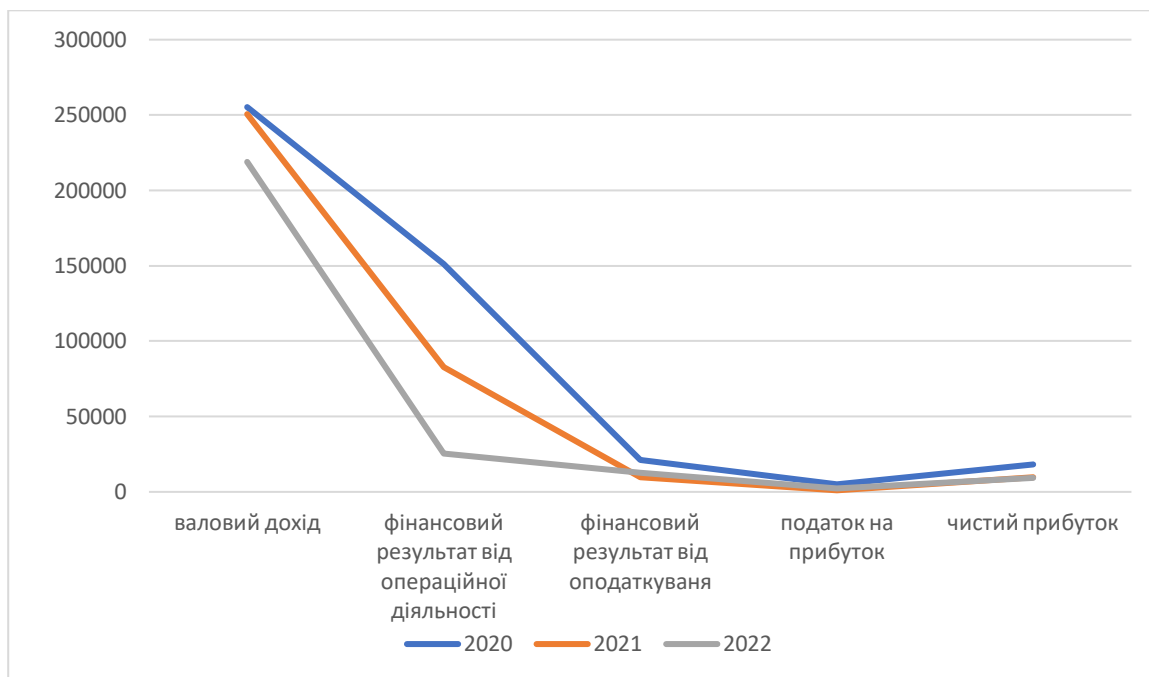


Рис. 2.5 Динаміка змін основних показників фінансової діяльності ТОВ «Про Тек Логістик» за 2020-2022 рр.

У сучасних умовах конкурентного ринкового середовища важливим аспектом управління підприємством є аналіз витрат, здійснюваний у відношенні конкретних об'єктів їх формування. Одним із ключових інструментів для збору конкретної інформації про витрати є бухгалтерський облік.

Підсумковий аналіз структури витрат та оцінка ключових фінансових результатів діяльності ТОВ "Про Тек Логістик" свідчать про позитивну динаміку більшості показників. Отже, фінансова політика підприємства вважається ефективною.

2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Про Тек Логістик»

Оцінка рівня конкурентоспроможності є важливою для діяльності підприємств, і необхідність якісного управління не піддається сумнівам. Здатність ефективно керувати рівнем конкурентоспроможності є ключовою умовою для успішного розвитку підприємства. Для впровадження системи управління конкурентоспроможністю важливо мати можливість кількісно оцінювати як товари, так і саме підприємство, враховуючи всі чинники, що впливають на конкурентоспроможність. Без такої кількісної оцінки всі заходи, спрямовані на підтримку та підвищення конкурентоспроможності, можуть мати несистемний та непідтверджений характер [12].

У випадку ТОВ "Про Тек Логістик", конкурентоспроможність визначається як здатність компанії випускати на ринок конкурентоздатні послуги за умови ефективного функціонування всієї організації як системи. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Про Тек Логістик" проводиться за методом, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції.

Згідно з даною теорією, найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де ефективно організована робота всіх структурних підрозділів та служб. Ефективність роботи кожної служби залежить від багатьох факторів, зокрема від ресурсів фірми. Оцінка ефективності кожного підрозділу включає в себе оцінку використання ресурсів. Метод базується на чотирьох критеріях конкурентоспроможності:

1. Показники ефективності господарської діяльності (ЕД): це відносні показники, такі як витрати на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність товару та продуктивність праці.

2. Фінансовий стан організації (ФС): визначається за коефіцієнтами автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та обороту оборотних коштів.

3.Ефективність організації збуту товару (ЕЗ): включає рентабельність продажів, коефіцієнти затовареності готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей та ефективність реклами.

4. Конкурентоспроможність товару (КТ): враховує показники якості товару.

Загалом, процес розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства складається з трьох послідовних етапів:

Етап 1. На цьому етапі проводиться розрахунок окремих показників конкурентоспроможності організації. Для цього виконується аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства за чотирма основними групами факторів. Зазвичай порівнюються фінансові результати цього підприємства за минулі роки або результати компаній, які займають лідируюче положення у відповідному ринковому сегменті, і вважають їх за орієнтир.

Етап 2. На цьому етапі виконується розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства з використанням відповідних формул.

Етап 3. Останній етап включає розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП), який визначає загальний рівень його конкурентоспроможності на основі розрахованих критеріїв.

Розглянемо, як визначити коефіцієнт для кожної групи факторів.

Наприклад, коефіцієнт покриття відображає, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожну грошову одиницю короткострокових зобов'язань. Цей показник вказує на достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом певного періоду. Формула для розрахунку цього коефіцієнта може виглядати наступним чином:

$$K_{\text{покp}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}; \quad 2.1$$

Розрахуємо за три роки:

$$K_{\text{покp.2020}} = \frac{154249}{205} = 752,43$$

$$K_{\text{покp.2021}} = \frac{532768,5}{17874} = 29,8$$

$$K_{\text{поркр.2022}} = \frac{513252}{17874} = 28,7$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на те, наскільки швидко підприємство може виплатити свої короткострокові зобов'язання. Цей коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{\text{грошові кошти}}{\text{поточні зобов'язання}}, \quad 2.3$$

Розрахуємо даний коефіцієнт за три роки:

$$K_{\text{п.л.2020}} = \frac{23222,5}{205} = 1161,1$$

$$K_{\text{п.л.2021}} = \frac{25624,5}{17874} = 1,4$$

$$K_{\text{п.л.2022}} = \frac{43636,5}{17874} = 2,4$$

Коефіцієнт платоспроможності, який визначає здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання, демонструє ті значення, які вказують на певний рівень платоспроможності підприємства. Важливо враховувати, що коефіцієнт платоспроможності повинен бути на достатньо високому рівні для забезпечення спроможності погасити свої зобов'язання вчасно.

Коефіцієнт автономії є показником, який вказує на рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Визначається цей коефіцієнт за допомогою формули:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{власний капітал}}{\text{майно підприємства}}, \quad 2.4$$

Розрахуємо даний показник за три роки:

$$K_{\text{авт.2020}} = \frac{10821}{686077,5} = 0,016$$

$$K_{\text{авт.2021}} = \frac{10821}{966099} = 0,011$$

$$K_{\text{авт.2022}} = \frac{10820}{1223784} = 0,009$$

Аналізуючи коефіцієнт автономії за роками, можна зазначити наступне: у 2020 році коефіцієнт автономії склав 0,016, що вказує на те, що підприємство мало помітну залежність від зовнішніх джерел фінансування. У 2021 та 2022

роках коефіцієнт автономії зменшився і становив 0,011 та 0,009. Це може свідчити про збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування порівняно з попереднім роком.

Коефіцієнт обертання оборотних коштів є показником, який визначає ефективність використання підприємством своїх оборотних активів, таких як грошові кошти, товарні запаси, виробничі запаси та дебіторська заборгованість. Цей показник відображає, скільки разів оборотні активи здійснюють оборот протягом певного періоду в порівнянні з виручкою від продажу. Збільшення значення коефіцієнта свідчить про те, що компанія витрачає менше ресурсів для утримання свого поточного рівня активності. Формула для розрахунку цього показника виглядає наступним чином:

$$K_{об.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Оборотні активи}}, \quad 2.5$$

$$K_{об.2020} = \frac{1899494}{364419} = 5,21$$

$$K_{об.2021} = \frac{2178297}{532768,5} = 4,1$$

$$K_{об.2022} = \frac{2427409}{515810,5} = 0,47$$

Таблиця 2.5

Показники та критерії конкурентоспроможності ТОВ «про Тек Логістик» за 2020-2022 рр.

Показники	Значення розрахованих показників			Значення у балах	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Критерії фінансового стану підприємства					
Коефіцієнт автономії	0,016	0,011	0,009	9	9
Коефіцієнт покриття	752,43	29,8	28,7	15	15

Продовження таблиці 2.5					
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної активності	1161,1	1,4	2,4	15	12
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	5,21	4,1	0,47	15	15

Для перекладу величини показників на 15-бальну шкалу використовується така система балів: якщо значення показника перевищує 50%, встановлюється 15 балів; якщо від 40% до 50%, то 14 балів; від 30% до 40% - 13 балів; від 20% до 30% - 12 балів; від 10% до 20% - 11 балів; менше 10% - 10 балів. Для значень в інших діапазонах встановлені аналогічні правила зменшення балів відповідно до відсоткового вираження. Наприклад, якщо показник становить від 20% до 30%, то відзначається 12 балами.

Сформуємо усі показники та критерії конкурентоспроможності у таблицю 2.5.

Оцінку конкурентоспроможності підприємства (ККП) визначають за допомогою такого критерію:

$$\Phi C = 0,29KA + 0,2KP + 0,3KL + 0,15KO, \quad 2.9$$

ΦC – фінансовий стан організації;

KA – коефіцієнт автономії організації;

KP – коефіцієнт покриття;

KL – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

На основі розрахованих даних розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості конкурентоспроможності підприємства за 2 періоди:

1. За 2021/2020

$$\begin{aligned} \Phi C_{2021/2020} &= 0,29 * 9 + 0,2 * 15 + 0,3 * 15 + 0,15 * 15 \\ &= 2,61 + 3 + 4,5 + 2,25 = 12,36 \end{aligned}$$

2. За 2022/2021

$$\begin{aligned}\Phi C_{2022/2021} &= 0,29 * 9 + 0,2 * 15 + 0,3 * 12 + 0,15 * 15 \\ &= 2,61 + 4,5 + 3,6 + 2,25 = 12,91\end{aligned}$$

Коефіцієнт фінансового стану підприємства зросла з 12,36 в 2021/2020 до 12,91 в 2022/2021.

За результатами аналізу можна визначити певне покращення фінансового стану підприємства, оскільки значення коефіцієнта зросло, вказуючи на можливе покращення його фінансової стабільності та здатності впоратися з обов'язками.

Зазначена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства включає всі ключові аспекти його господарської діяльності, що дозволяє швидко та об'єктивно здобути інформацію про положення компанії на відповідному ринку. Використання цього методу при оцінці показників на різних відрізках часу надає можливість використовувати його як засіб оперативного контролю за кожним зі структурних підрозділів.

Висновки до другого розділу

Українська компанія була заснована у 1998 році під назвою Оверко як оптовий склад напоїв та продуктів харчування. Назву «Львівська пивна компанія» вона отримала у 2005 році, ставши офіційним дистриб'ютором провідних українських виробників пива — Львівської Пивоварні та Славутича. Сучасна назва «Про Тек Логістик» отримана у 2022 році. На сьогодні ТОВ "Про Тек Логістик" є дистриб'ютором для понад 70 провідних міжнародних та українських виробників.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною. На підприємстві функціонують п'ять підрозділів, і кожен з них відповідає за конкретні функції та завдання, які відображають їхню спеціалізацію. Кожен підрозділ несе відповідальність за свою діяльність та виконання покладених на нього обов'язків.

Враховуючи отримані дані про фінансову діяльність ТОВ "про Тек Логістик", можна виокремити виражену позитивну тенденцію, що властива основним показникам фінансових результатів. Навіть при наявності окремих проблемних аспектів, загальна картина свідчить про успішну стратегію в межах фінансової політики.

Аналіз результатів дозволяє припустити, що підприємство може мати покращену фінансову стабільність та збільшену здатність впоратися з фінансовими зобов'язаннями.

Зазначена оцінка конкурентоспроможності підприємства враховує всі ключові аспекти його господарської діяльності, що дозволяє отримати оперативну та об'єктивну інформацію про положення компанії на ринку.

Отже, загальний аналіз показників свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані та конкурентоспроможності підприємства протягом вказаних періодів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ПРО ТЕК ЛОГІСТИК» ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства

Нинішнє невпевнене навколишнє середовище, глобалізація ринків та зростання конкуренції покладають на керівництво ТОВ "Про Тек Логістик" вимоги використання передового інструментарію для визначення ефективності в системах управління. Таким чином, впровадження контролю над витратами та фінансами підприємства стає все більш важливим.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства може мати дві основні стратегії: збільшення цінової конкурентоспроможності та підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції (див. рис. 3.1). Зростання цінової конкурентоспроможності досягається шляхом зменшення собівартості виробництва та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. В той час, підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції здійснюється головним чином через якісне удосконалення складових внутрішнього потенціалу підприємства.

Отже, конкурентоспроможність продукції, що виникає в результаті реалізації конкурентоспроможності підприємства, впливає безпосередньо на основні економічні показники підприємства. Виробництво продукції, яка не відповідає конкурентним стандартам, часто призводить до фінансових труднощів і припинення діяльності підприємства. Розумне управління цінами в разі непопулярності продукції може допомогти підприємству покращити свою фінансову ситуацію. Фінансові потоки від популярної (конкурентоспроможної) продукції можуть служити додатковим джерелом ресурсів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

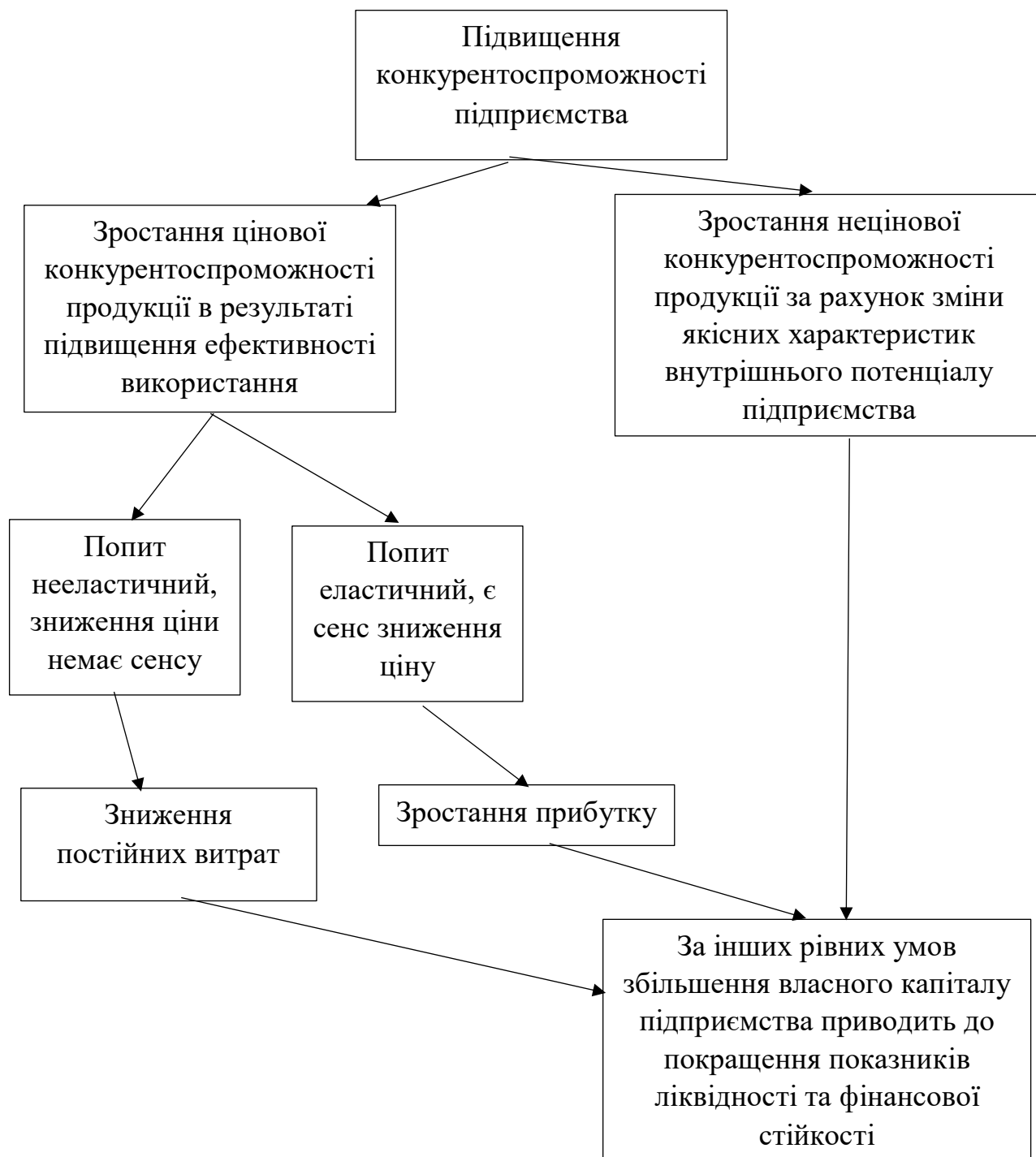


Рис. 3.1. Механізм впливу зростання конкурентоспроможності підприємства на ліквідність та фінансову стійкість [12]

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємств важливо вирішувати ряд завдань:

1. Поліпшення нормативно-правової бази та конкурентного середовища: Вдосконалення законодавства та створення сприятливого конкурентного середовища допоможе забезпечити більше можливостей для розвитку підприємств.
2. Системний аналіз конкурентоспроможності: Використання системного аналізу дозволить проводити комплексну оцінку конкурентоспроможності підприємства, враховуючи всі аспекти його діяльності.
3. Розвиток споживчого попиту: Впровадження прогресивних стандартів якості, розширення правової бази для споживчих суспільств та поширення достовірної інформації про товари і послуги може стимулювати зростання попиту.
4. Нормування показників конкурентоспроможності: Визначення та нормування ключових показників конкурентоспроможності допомагає об'єктивно оцінювати результати та визначати напрямки вдосконалення.
5. Стимулювання стратегій розвитку: Підтримка глобальних стратегій, спрямованих на перспективи розвитку, підвищення ефективності, конкурентоспроможності та розширення експорту, може сприяти успішній діяльності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності у динаміці: Регулярна оцінка рівня конкурентоспроможності в динаміці дозволяє адаптувати стратегії та прогнозувати зміни, що виникнуть у майбутньому.

На корпоративному рівні, у процесі аналізу конкурентоспроможності підприємства, використання логістичного підходу стає важливим аспектом. Суть цього підходу полягає у забезпеченні належної наявності необхідного продукту у визначеній кількості та якості, точно в потрібному місці та у визначений час для конкретного споживача, з мінімальними витратами. Цей метод дозволяє визначати ключові показники конкурентоспроможності

підприємства, такі як якість, час і витрати, як основні критерії оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку.

В сучасному міжнародному бізнесі вирішальна роль показників якості, часу і витрат визначається більшістю сучасних теорій конкуренції, як визначаючих елементів конкурентних переваг. Напрями стратегії, такі як витрати, можуть забезпечити підприємству лідерство у витратах на ключовому сегменті ринку, де цей фактор має критичне значення. Акцент на зниженні витрат, підвищенні якості продукції та швидкості виведення на ринок може відокремлювати підприємство як лідера на конкурентному ринку. Вимогою до працівників ефективних компаній має стати перехід у їхній роботі від простого управління витратами і якістю до стратегій конкурентоспроможних витрат і якості, а також швидкого реагування на зміни в оточуючому середовищі.

З даної точки зору конкурентоспроможність можна розглядати як певну суміш компонентів, таких як якість, ефективність операційних процесів і витрати підприємства. Витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, можливість використання цінових стратегій у конкурентній боротьбі, а також його резерви стійкості для протистояння негативним тенденціям на ринку. Дана суміш компонентів представлена на рис. 3.2.

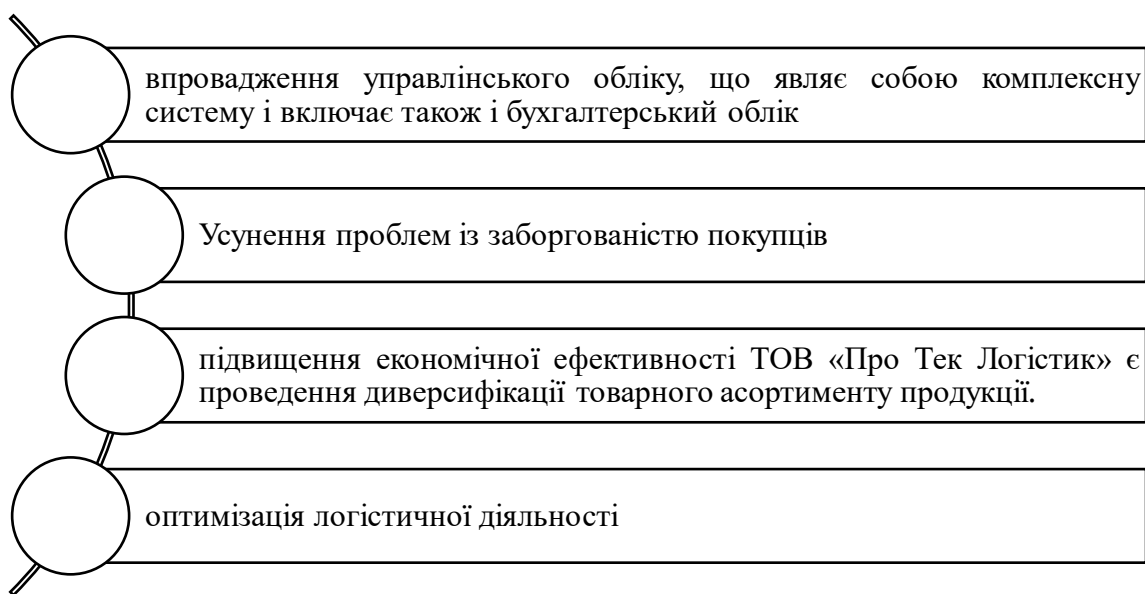


Рис. 3.2. Конкурентоспроможність як «суміш компонентів»

Враховуючи всі дані, отримані при аналізі структури витрат та фінансового стану ТОВ "про Тек Логістик", рекомендовано впровадження системи управлінського обліку. Ця система є комплексною і включає як управлінський, так і бухгалтерський облік. Заснована на принципі обліку за допомогою первинних документів, вона передбачає присвоєння бухгалтером додаткових аналітичних кодів кожній операції. Це дозволяє подальше розподілення інформації в управлінському, податковому та фінансовому обліку відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ).

Управлінський облік спрямований на створення необхідних умов для оперативного аналізу діяльності підприємства. При цьому важливо збалансувати витрати на розробку такої системи так, щоб вони не перевищували економічну вигоду від її впровадження. Для досягнення цієї мети необхідно чітко визначити, яку саме і наскільки деталізовану інформацію слід відображати у звітах. Розглянемо алгоритм побудови системи управлінського обліку, враховуючи ці аспекти. (рис. 3.3).

I етап Формування управлінського рішення облікового завдання

Визначення управлінських завдань та порядок їх вирішення. Визначення переліку необхідних даних, механізму їх збору та норм документообігу. Постановка цілей та визначення відповідальних осіб.

II етап Інтеграція результату прийнятого рішення з наявною обліковою політикою

Узгодження управлінського обліку з бухгалтерським. Зміни до облікової політики або впровадження нового ПЗ.

III етап Впровадження бухгалтерського обліку

Визначення відповідальних осіб за збір та аналіз даних. Розробка посадових інструкцій для виконавців

Рис. 3.3. Етапи створення бухгалтерського обліку

Якщо розглядати управлінський облік запасів як ефективне управління ними, то це визначення в першу чергу вказує на потребу в якісному та професійному управлінні рухом запасів. Однак, при докладній інтерпретації, можна стверджувати, що управлінська система спрямована на досягнення оптимального рівня витрат. Це підтверджує, що головною метою підприємства є отримання прибутку, і, відповідно, усі заходи спрямовані на максимізацію прибутку. У сучасному управлінському обліку вдосконалення управління запасами включає в себе функції, такі як планування, облік, контроль і аналіз.

Результатом цього підходу є система інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень, що обслуговується управлінським обліком. Управлінська інформація надає керівництву підприємства можливість приймати більш ефективні рішення.

Для ТОВ "Про Тек Логістик" важливо вирішити проблему зі збільшенням заборгованості покупців. За останні два роки спостерігається зниження виплати кредиторської/дебіторської заборгованості, зокрема в 2022 році на 1494 тис. грн., що є позитивним явищем для підприємства. Однак тривалість погашення дебіторської заборгованості перевищує 30 днів.

Для поліпшення грошового обігу можливо розглянути розірвання угод з покупцями, які не виконують умов співпраці належним чином. Також, альтернативним рішенням може бути встановлення відсотка, який контрагенти сплачуватимуть у випадку прострочення виплат по дебіторській заборгованості.

Додатковим кроком для підвищення економічної ефективності ТОВ "Про Тек Логістик" може бути впровадження стратегії диверсифікації товарного асортименту. Оцінка якості різноманітних видів діяльності диверсифікованої компанії може проводитися за допомогою матричного аналізу господарського портфеля.

Один з широко використовуваних методів для оцінки якості диверсифікації - модель "Shell" - DPM. Ця модель поєднує оцінку грошового потоку та віддачі інвестицій. Залежно від стратегічних пріоритетів організації,

вона дозволяє вибрати певну стратегію, орієнтовану на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошового потоку.

Модель "Shell" - DPM актуальна на будь-якій фазі життєвого циклу товару. Для побудови матриці за цією моделлю (рис. 3.4), спочатку необхідно скласти таблицю з відповідними показниками, призначивши їм бали відповідно до їхньої важливості (табл. 3.1), де максимальна кількість балів за кожною групою показників становить 10.

Таблиця 3.1

Показники перспективи розвитку ТОВ «Про Тек Логістик» в галузі та конкурентоспроможності

<i>Показники</i>	<i>Максимальна кількість балів</i>
Показники перспективи розвитку галузі	
<i>1. Зростання ринку</i>	8
<i>2. Якість ринку</i>	7
2.1. Стабільність прибутковості	5
2.2. Прихильність покупців	7
2.3. Відношення покупців до торгової марки	8
2.4. Рівень заміни товарами-субститутами	7
2.5. Технологічні обмеження	7
2.6. Розвиток бізнесу, пов'язаного з після продажним обслуговуванням	6
<i>3. Пропозиція на ринку</i>	8
Показники конкурентоспроможності	
<i>1. Ринкова позиція</i>	8
1.1. Частка ринку	8
1.2. Збутова мережа	7
1.3. Мережа після продажного обслуговування	8
<i>2. Виробничі можливості</i>	5
2.1. Економічні показники виробництва	4
2.2. Доступність сировинних ресурсів	3
2.3. Можливості вносити зміни у продукти	7
<i>3. Інжиніринг і підтримуючі послуги</i>	6
3.1. Можливості по відношенню до ринкового положення	7
3.2. Здібності до виробничих інновацій	4
3.3. Якість продукції	8

На підставі аналізу, в якому середній показник перспектив розвитку галузі становить 7,67 балів, а середній показник конкурентоспроможності – 6,33 балів, можна зробити висновок, що ТОВ "Про Тек Логістик" може здійснювати стратегію посилення активності на ринку. З урахуванням того, що рівень конкурентоспроможності є середнім, а перспективи розвитку галузі є обіцяючими, компанія може зосередитися на вдосконаленні своїх конкурентних позицій.

Стратегія посилення активності може включати в себе розширення продуктової лінійки, покращення маркетингових стратегій, інвестування в дослідження та розвиток нових продуктів або послуг. Важливо також взаємодіяти з клієнтами та партнерами, щоб збільшити впізнаваність бренду та підтримувати позитивний імідж на ринку.

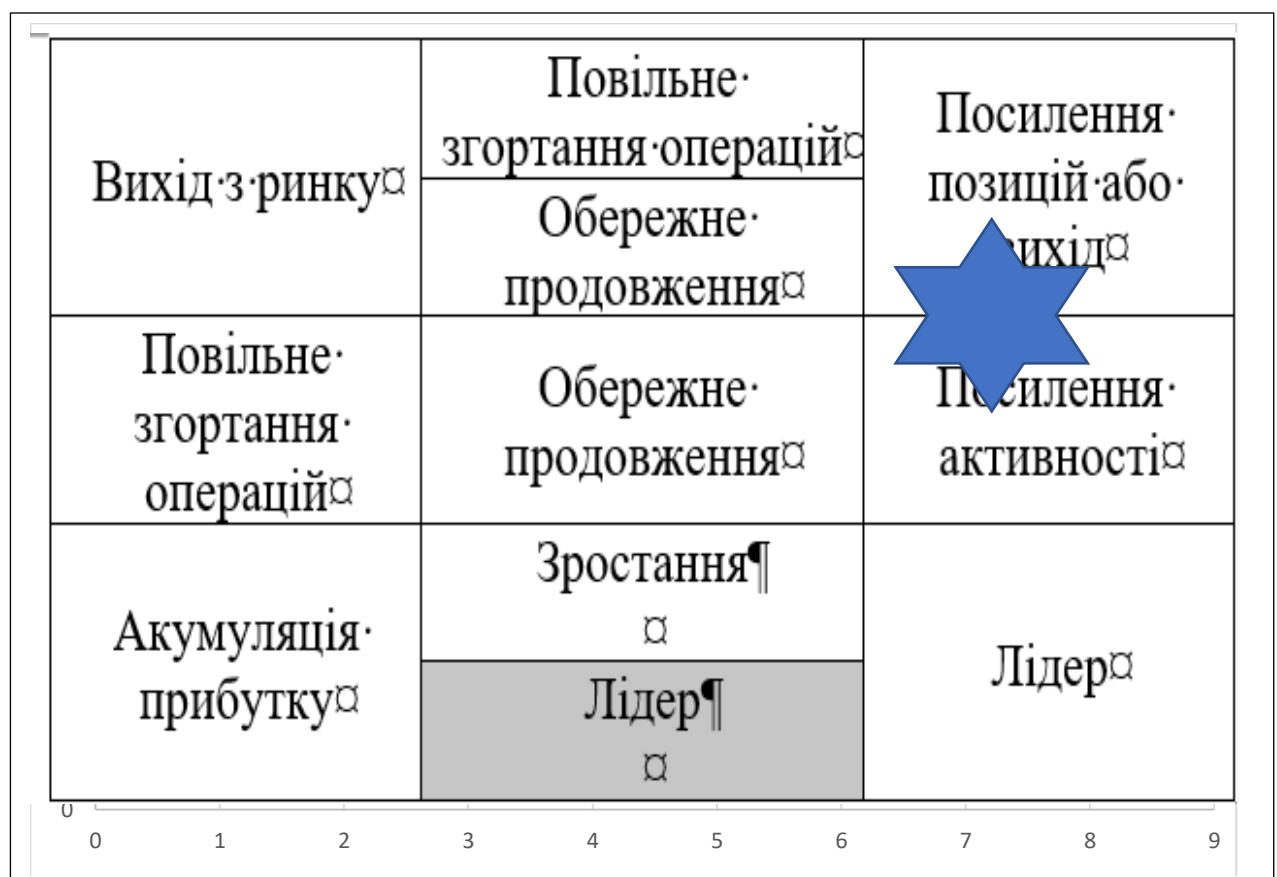


Рис. 3.4. Матриця «галузева привабливість -конкурентноспроможність»

Одним з можливих способів зниження витрат на підприємстві є оптимізація логістичної діяльності. Оскільки ТОВ "Про Тек Логістик" є дистриб'ютором на ринку, транспортні витрати становлять одне з ключових джерел її витрат. Застосування методу потенціалів, який базується на лінійному програмуванні, дозволяє з'ясувати, що деякі обрані маршрути для торгівельно-логістичних операцій можуть бути оптимізовані для досягнення максимальної економічної ефективності.

Застосування таких оптимізаційних методів повинно сприяти зменшенню витрат та підвищенню продуктивності, що, в свою чергу, призведе до підвищення рентабельності підприємства. Ці заходи можуть також призвести до позитивного ефекту для споживачів, оскільки додаткові витрати, включені до собівартості, можуть покращити якість продукції або розширити її асортимент.

3.2. Механізми впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства

На сьогоднішній день ТОВ "Про Тек Логістик" перебуває в етапі активного росту, що є результатом високої привабливості галузі та значної конкурентоспроможності. Однак підприємству важливо продовжувати підвищувати свою позицію на ринку для забезпечення довгострокового успіху. Основуючись на результатах проведеного дослідження, ключовим етапом є вибір оптимальної стратегії, яка найкращим чином відповідатиме стратегічним цілям компанії.

Для ТОВ "Про Тек Логістик" обрана стратегія концентрації на сегменті. Ця стратегія відрізняється тим, що компанія акцентує свою увагу на вузькому сегменті ринку, спрямовуючи зусилля на задоволення специфічних потреб споживачів. Це призводить до високого рівня задоволення клієнтів, але може супроводжуватися невеликим стабільним прибутком та повільним темпом зростання обсягів ринку (стратегія відходу від конкуренції). Компанії також

притаманні швидкість і гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища, що дозволяє їй якісно відповідати на змінні потреби споживачів, відзначаючись в цьому аспекті більшою ефективністю порівняно з лідерами ринку.

Переваги обраної стратегії включають:

1. Збільшення обсягу продажів шляхом оперативного та ефективного задоволення потреб споживачів у вузькому сегменті ринку.
2. Можливість впровадження стратегії зниження собівартості або диференціації для цільових споживачів у вузькому сегменті ринку.
3. Здатність використовувати комбінації стратегій зниження собівартості та диференціації для ефективнішого задоволення специфічних потреб ринку.
4. Створення іміджу турботливого та лояльного підприємства, орієнтованого на потреби покупців.

Оцінка ефективності стратегії підприємства включає в себе визначення внутрішніх (таких як обсяг виробництва, чистий прибуток, загальна рентабельність, оборотність оборотних коштів, фондівіддача, собівартість продукції) та зовнішніх (обсяги реалізації, темпи зміни ринків збуту, кількість виграних тендерів, капіталовкладення у підприємство, рентабельність продажу, витрати на придбання ресурсів) показників успішності.

Після діагностики середовища та аналізу стратегії, підприємство може визначити кілька можливих напрямків для подальшого ведення діяльності: впровадження стратегії, коригування чи відмова від неї.

Створення системи, що базується на стандартах професійного управління, зокрема PMP (Project Management Professional – професійне управління проектом), є найбільш ефективним механізмом впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності. Цей підхід є класичним прикладом науково-практичних і методологічних підходів до розроблення та розповсюдження стандартів управління.

Прикладом такого розвитку є теорія та практика тотального управління якістю, що тісно пов'язана з забезпеченням конкурентоспроможності

підприємства. Ця система управління якістю нерозривно пов'язана з бізнес-процесами та маркетинговими цілями компанії.

Забезпечення високої якості реалізації вимагає:

1. Орієнтації на споживача: Спрямованості на задоволення потреб та очікувань клієнтів;
2. Постійного вивчення та аналізу нових технологій: Активного вивчення та впровадження передових технологій у проектах;
3. Застосування методології управління: Використання методологій, що ґрунтуються на міжнародних стандартах та кращих світових практиках у маркетинговому менеджменті;
4. Періодичної перевірки знань персоналу: Регулярного оцінювання знань всіх працівників, задіяних у системі управління конкурентоспроможністю;
5. Застосування найновішого програмного забезпечення: Використання останніх інструментів для колективної роботи та оптимізації бізнес-процесів;
6. Застосування системи індикаторів: Використання метрик для вимірювання та удосконалення ефективності бізнес-процесів;
7. Розробки та впровадження корпоративних стандартів: Розроблення стандартів, що регламентують вимоги до процесів та виконання робіт в компанії;
8. Розробки програми якості: Створення програм якості для кожного напрямку бізнесу з метою забезпечення високих стандартів якості;
9. Накопичення та використання бази знань: Збір та використання досвіду у вирішенні складних завдань для подальшого вдосконалення діяльності.

За допомогою вдосконалення маркетингової стратегії, компанія ТОВ "Про Тек Логістик" може досягти зменшення витрат на збут продукції. Важливо виокремити ті елементи, які є значущими економічними резервами для

підвищення ефективності використання витрат на збут на кожному етапі їх формування (рис. 3.5).

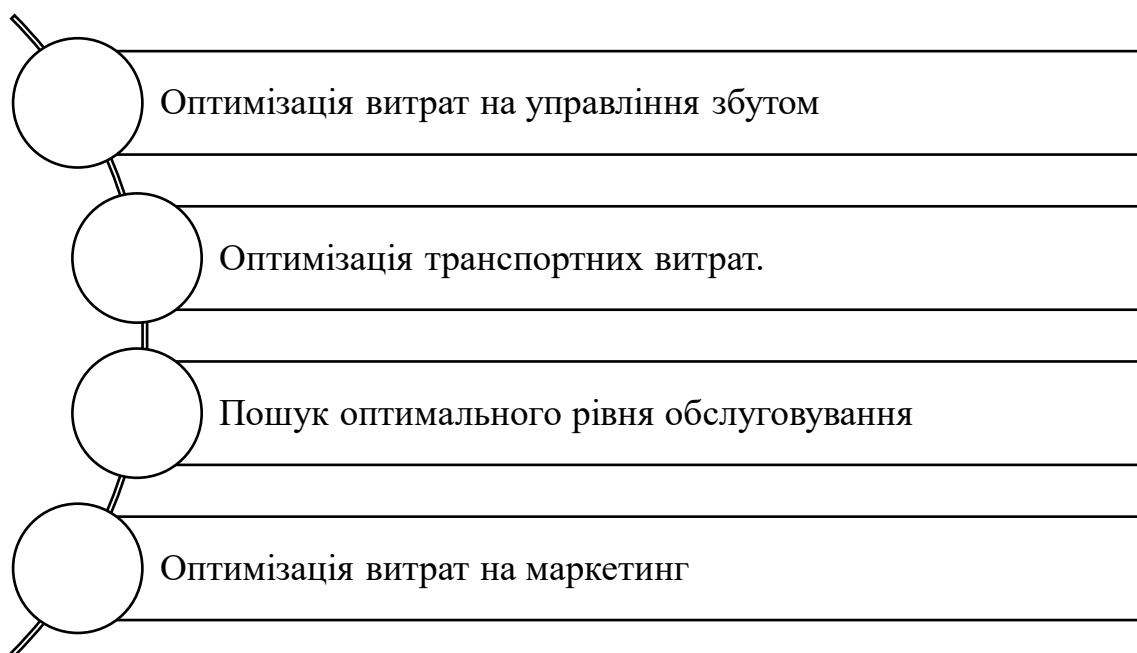


Рис. 3.5. Чинники впливу підвищенням результативності використання збутових витрат

Проаналізуємо дані чинники.

1. Оптимізація витрат на управління збутом в ТОВ "Про Тек Логістик" передбачає застосування передових прийомів та методів виробництва для мінімізації витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу, консультаційні послуги та судові витрати. Завдяки науково-технічному прогресу можна значно зменшити чисельність працівників шляхом автоматизації ручної обробки інформації та зниження загальних витрат. Для гнучкого реагування на зміни виробникам важливо акцентувати увагу на впровадженні передових методів організації праці, які включають диференціацію заробітної плати відповідно до результатів діяльності.

2. Оптимізація витрат на маркетинг передбачає раціональне використання коштів, пов'язаних із дослідженням ринку, рекламою та стимулюванням збуту, з метою досягнення високого конкурентного статусу підприємства. У цьому

контексті є доцільним систематично проводити аналіз витрат, необхідних для цих заходів, а також оцінювати економічні результати діяльності. Регулярний аналіз витрат сприяє постійному контролю та виявленню необґрунтованих витрат і неефективного використання коштів на маркетингові заходи. Формування бюджету на позавиробничі витрати, пов'язані з маркетинговими дослідженнями та рекламою продукції, слід здійснювати за допомогою аналітичних методів маркетингу, орієнтованих на ринкову кон'юнктуру, з метою досягнення оптимального співвідношення між сумою маркетингових витрат та максимальним ефектом.

3. Оптимізація транспортних витрат - це процес скорочення витрат на транспортування одиниці продукції під час її доставки до споживачів. У цьому контексті важливо розглядати витрати, пов'язані з розподілом продукції через прямий та опосередкований (непрямий) канали збуту, враховуючи використання залежних та незалежних посередників. Оптимальний вибір між цими каналами товароруку визначається з метою забезпечення ефективності і рентабельності транспортних операцій.

4. Пошук оптимального рівня обслуговування передбачає розв'язання завдання через збільшення витрат на обслуговування, що в результаті призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства та зменшення втрат, пов'язаних із розподілом продукції. У умовах "ринку покупця" компаніям слід адаптувати свою систему управління збутовою діяльністю відповідно до попиту споживачів. Таким чином, запропонована маркетингова стратегія може бути ефективно впроваджена в ТОВ "Про Тек Логістик". У процесі розробки конкурентних стратегій важливо визначити стратегічні пріоритети розвитку та обґрунтувати організаційний механізм реалізації стратегій в наявному середовищі, що гарантує конкурентоспроможність підприємства.

Загальна стратегія повинна визначати найефективніші та найраціональніші напрями використання потенціалу підприємства, що забезпечить його успішний розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

Побудова такої стратегії є складним та ресурсоємним процесом, оскільки ТОВ "Про Тек Логістик" діє у важко передбачуваному середовищі. Тому важливим є постійний моніторинг ринку, прогнозування зовнішніх та внутрішніх факторів, аналіз конкурентів та побудова можливих моделей ринкової поведінки. Застосування в практиці вищезазначених шляхів удосконалення системи управління проектами в ТОВ "Про Тек Логістик" допоможе усунути наявні недоліки, піднятися на новий рівень розвитку, поліпшити показники діяльності, стати більш успішним та завоювати прихильність споживачів.

Висновки до третього розділу

Підвищення конкурентоспроможності підприємства може мати дві основні стратегії: збільшення цінової конкурентоспроможності та підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції.

Враховуючи всі дані, отримані при аналізі структури витрат та фінансового стану ТОВ "Про Тек Логістик", рекомендовано впровадження системи управлінського обліку. Для ТОВ "Про Тек Логістик" важливо вирішити проблему зі збільшенням заборгованості покупців. За останні два роки спостерігається зниження виплати кредиторської/дебіторської заборгованості, зокрема в 2022 році на 1494 тис. грн., що є позитивним явищем для підприємства. Однак тривалість погашення дебіторської заборгованості перевищує 30 днів. Для поліпшення грошового обігу можливо розглянути розірвання угод з покупцями, які не виконують умов співпраці належним чином.

На сьогоднішній день ТОВ "Про Тек Логістик" перебуває в етапі активного росту, що є результатом високої привабливості галузі та значної конкурентоспроможності. Однак підприємству важливо продовжувати підвищувати свою позицію на ринку для забезпечення довгострокового успіху. Основуючись на результатах проведеного дослідження, ключовим етапом є вибір оптимальної стратегії, яка найкращим чином відповідатиме стратегічним цілям компанії. Для ТОВ "Про Тек Логістик" обрана стратегія концентрації на

сегменті. Ця стратегія відрізняється тим, що компанія акцентує свою увагу на вузькому сегменті ринку, спрямовуючи зусилля на задоволення специфічних потреб споживачів. Це призводить до високого рівня задоволення клієнтів, але може супроводжуватися невеликим стабільним прибутком та повільним темпом зростання обсягів ринку (стратегія відходу від конкуренції).

Загальна стратегія повинна визначати найефективніші та найраціональніші напрями використання потенціалу підприємства, що забезпечить його успішний розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Мета і завдання, які були поставлені у вступі кваліфікаційної роботи, успішно досягнуті та виконані. Результати проведених досліджень надають можливість сформулювати наступні висновки:

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтується на концепції конкуренції. Конкуренцію розглянуто як стан конкуренції на ринку та як взаємодію між учасниками виробництва та розподілу товарів у суспільстві. Виділено три види конкурентної взаємодії, а саме між продавцями, покупцями та всередині цих груп.

В роботі проведено аналіз конкуренції на різних рівнях економічної системи, таких як мікро-, мезо-, макро- та мегарівні, приділяючи увагу їх функціям. Розглянуті позитивні та негативні аспекти конкуренції, а також вивчені класифікаційні ознаки, такі як результативність, дотримання законодавства та методи боротьби.

Особлива увага приділена різноманітним поглядам на концепцію конкурентоспроможності, включаючи власне визначення цього терміну. Підкреслено, що конкурентоспроможність підприємства залежить від різноманітних чинників, які можуть підвищити чи знизити її до критичного рівня, вимагаючи ефективного управління конкурентоспроможністю.

2. У другому розділі досліджено історію та організаційну структуру ТОВ "Про Тек Логістик". Компанія була створена у 1998 році як Оверко, спеціалізуючись на оптовому продажі напоїв і продуктів харчування. У 2005 році вона отримала назву "Львівська пивна компанія" та стала офіційним дистриб'ютором виробників пива, таких як Львівська Пивоварня та Славутич. У 2022 році компанія отримала сучасну назву "Про Тек Логістик" та стала дистриб'ютором для понад 70 провідних міжнародних та українських виробників.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною, включаючи п'ять підрозділів, кожен із яких відповідає за конкретні функції та завдання. Кожен підрозділ має свою спеціалізацію та несе відповідальність за виконання покладених на нього обов'язків.

Фінансовий аналіз ТОВ "Про Тек Логістик" вказує на позитивні тенденції у ключових показниках фінансових результатів. Навіть при виявленні окремих проблемних аспектів, загальний образ свідчить про успішну стратегію фінансової політики. Аналіз дозволяє припустити, що підприємство має покращену фінансову стабільність та збільшену здатність впоратися з фінансовими зобов'язаннями.

Загальний висновок з аналізу показників свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані та конкурентоспроможності підприємства протягом вказаних періодів.

3. У третьому розділі кваліфікаційної роботи розглядається стратегічний аспект підвищення конкурентоспроможності підприємства, який може бути реалізований через дві основні стратегії: збільшення цінової конкурентоспроможності та підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції.

На основі аналізу структури витрат та фінансового стану ТОВ "Про Тек Логістик" рекомендується впровадження системи управлінського обліку. Особлива увага приділяється проблемі зі збільшенням заборгованості покупців. Хоча спостерігається позитивна тенденція зниження кредиторської/дебіторської заборгованості, необхідно вирішити питання тривалості погашення дебіторської заборгованості, яка перевищує 30 днів. Для поліпшення грошового обігу рекомендується розглянути можливість розірвання угод з покупцями, які не виконують умов співпраці належним чином.

ТОВ "Про Тек Логістик" перебуває на етапі активного росту, але для забезпечення довгострокового успіху важливо продовжувати підвищувати свою позицію на ринку. Вибрана стратегія концентрації на сегменті, яка передбачає фокусування на вузькому сегменті ринку, є обраною для компанії. Це дозволяє

задовольняти специфічні потреби споживачів, хоча може супроводжуватися меншим стабільним прибутком та повільним темпом зростання обсягів ринку.

Загальна стратегія повинна ефективно використовувати потенціал підприємства, забезпечуючи його успішний розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Baldwin, D. A. (1985) *Economic Statecraft*, Princeton, NJ: Princeton University Press., с. 18
2. Аніщенко І. В., Пінчук Ю. Б. Оцінка ефективності реалізації та фінансове забезпечення програм розвитку малого бізнесу в регіоні. *Економіка та держава*. 2005. № 10. С. 29-33.
3. Белоусова І.А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: [монографія]. К.: Дорадо-Друк. 2010. 432 с.
4. Білоус Я. У. Аналіз підходів до визначення поняття «система економічної безпеки». *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2011. №23 (III). С.241-247.
5. Бровкіна Ю. О. Підходи до вивчення поняття економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. №1(17). С. 122-128.
6. Васенко В. К., Пуш Л. А., Шульга І. П., Зачосова Н. В., Герасименко О. М. Економічна безпека держави, суб'єктів господарювання та тіньова економіка: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Васиенка В.К. Черкаси: Вид-во ТОВ «Маклаут», Черкаси, 2010. 367 с.
7. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : [Монографія]. Львів: Видавництво, 2012. 386 с.
8. Васильців Т.Г. Економічна безпека підприємництва України: стратегія та механізми зміцнення: монографія. Львів: Арал, 2008. – 384с.
9. Гесць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С., Черняк О.Ш. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія. Х., 2006. 240 с.
10. Дацків Р. М. Система економічної безпеки у глобальному вимірі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7. С. 143– 153.

11. Довбня С.Б., Гічова Н. Ю. Діагностика економічної безпеки підприємства як інструмент визначення напрямків його інноваційного розвитку. *Економічний вісник НГУ*. 2012. Вип.3. С. 36-42.
12. Довбуш Р.А., Зозуля А.Л. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. Х.: Основа, 2008. 367с.
13. Андрійчук В. Г. Економіка підприємств агропромислового комплексу : підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 779 с.
14. Ігнашкіна Т. Б., Шатохін А. Л. Економічна безпека підприємства та її трактування у наукових працях. URL: http://mevhnu.com/load/2013/3_zabezpechennja_ekonomichnoji_bezpeki_virobnichikh_sistem_za_umov_rozvitku_konkurenciji/33-1-0-176
15. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності: економіко правовий аспект: [навч. посібник]. К.: Атіка, 2005. 432 с.
16. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. І.А.Дмитрієв, І.М.Кирчата, О.М.Шершенюк. Харків, 2020. 340 с.
17. Корчевська Л. О. Методологія синергетичного управління економічною безпекою підприємства : монографія. Херсон : Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2016. 468 с.
18. Косата І. А. Ресурсний підхід до визначення конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу. *Проблеми економіки*. № 3. 2015. С.129 – 134.
19. Кошембар Л. О. Механізм удосконалення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання на основі оптимізації оподаткування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.21.04.02 / Л. О. Кошембар ; Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок». К., 2009. 21 с.
20. Кузьменко О. М. Економічна безпека підприємства: зв'язок з іншими категоріями та поняттями. II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Безпекознавство: теорія та практика», 15 березня-15 квітня 2014 року. Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля.

2014. URL: http://thesis.at.ua/publ/bezpekoznavstvo_teorija_ta_praktika/kuzmenko_o_m_ekonomichna_bezpeka_pidpriemstva_zv_39_jazok_z_i_nshi_mi_kategorijami_ta_ponjattjami/4-1-0-172.

21. Ляшенко О. М. Парадигма управління економічною безпекою підприємства. *Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Економічна безпека сучасного підприємства»*. Вінниця: «УНІВЕРСУМ-Вінниця», 2008. С. 39–45.

22. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження. Львів: Світ, 2001. 416 с.

23. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч.посібник. Львів, 2011. 380 с.

24. Пилипенко Н. М. Конкурентоспроможність як невід’ємна складова забезпечення економічної безпеки підприємства. *Стан та перспективи розвитку обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю в умовах євроінтеграційних процесів : матер. Міжнар. наук. інтернет-конф.* URL:: <http://www.reu.chtei-knteu.cv.ua/?p=1283>.

25. Пілова Д. П. Методичні підходи щодо визначення зон економічної безпеки підприємства. *Вісник Криворізького технічного університету*. 2006. №3. С. 264-268.

26. Реун І. І. Трансформація системи економічної безпеки підприємств залізничного транспорту: монографія. Дніпропетровськ: ДНУЗТ. Колор-принт. 2015. 358 с.

27. Рзаєв Г. І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в контексті його економічної безпеки. *Збірник наукових праць. Луцький НТУ. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. 2010. Вип. 7 (26). Ч. 3. С. 67-77.

28. Рудковський О. В. Структура системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Національного транспортного університету*. 2014. № 29(2). С. 93-99.

29. Свекла К. А., Кузнецова І. О. Конкурентоспроможність та економічна безпека підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Економіка: реалії часу і перспективи» (Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса, 20-21 лютого 2014 р.)*. Одеса: ОНПУ, 2014. Т. 2. С. 64- 65.

30. Словник української мови: в 11 томах. Том 11, 1980. Стор. 326.

31. Ткаченко О. М. Конкурентоспроможність та економічна безпека кондитерських підприємств України: взаємозв'язок в умовах політичної та соціальної нестабільності країни. *Формування ринкових відносин в Україні*. №4 (167). 2015. С.157-162.

32. Тюха І. В. Управління розвитком конкурентоспроможності підприємств олійножирової галузі: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2010. 20 с.

33. Фальченко О. О., Токарь Н. Б. Конкурентоспроможність як складова економічної безпеки підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків: НТУ «ХПІ». 2013. №67 (1040). С. 156-158.

34. Христенко Л. М., Михайліченко А. І. Зв'язок конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства. *II Всеукраїнська науково-практична інтернетконференція «БЕЗПЕКОЗНАВСТВО: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА», 15 березня-15 квітня 2014 року*. Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля. URL: [http://thesis.at.ua/publ/2014_r_bezpekoznavstvo_teoriya_ta_praktika_15_03_15_04/khris](http://thesis.at.ua/publ/2014_r_bezpekoznavstvo_teoriya_ta_praktika_15_03_15_04/khrisstenko_l_m_mikhajlichenko_a_i_zv_jazok_konkurentospromozhnosti_ta_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/10-1-0-326)
[stenko_l_m_mikhajlichenko_a_i_zv_jazok_konkurentospromozhnosti_ta_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/10-1-0-326](http://thesis.at.ua/publ/2014_r_bezpekoznavstvo_teoriya_ta_praktika_15_03_15_04/khrisstenko_l_m_mikhajlichenko_a_i_zv_jazok_konkurentospromozhnosti_ta_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/10-1-0-326)

35. Череп А. В., Лясковець О. В. Сутність економічної безпеки як складової частини діяльності підприємства та сучасні підходи до її трактування. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016 .№31 . Том 1. С.27-34/

36. Черкасова С.О., Філіппова С. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління процесом зміцнення економічної безпеки інноваційно-активних підприємств. Монографія. Одеса. ОНПУ, 2014 р. 198 с.

37. Чорна М. В., Пірятінська І. В. Концептуальна модель економічної безпеки будівельного підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1477> З. – 66

38. Шершньова З. Стратегічне управління : підручник К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

39. Яременко О. Ф. Механізм управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : автореф. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». *Хмельницький нац. Ун-т*. Хмельницький, 2009. 20 с.

ДОДАТКИ