МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПОЗИЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Софії ГУТНИК

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Оксана СВАТЮК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ГУТНИК С. Управління конкурентними позиціями підприємства та забезпечення його економічної безпеки. – Рукопис.

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

Кваліфікаційна робота виконана в царині безпекознавства і присвячена дослідженню проблем та напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах. У першому розділі роботи досліджено теоретико-методичні підходи щодо визначення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його економічної безпеки. Проаналізовано сутність та характеристика поняття конкурента позиція та вплив на економічну безпеку. У другому розділі здійснено оцінку конкурентної позиції підприємства на ринку та його економічні показники. Результатом дослідження стала розрахована економічна ефективність від впровадження запропонованих заходів та визначено їх вплив на показники діяльності ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»».

Ключові слова: конкурента позиція, конкуренція, економічна безпека підприємства, стратегія, SWOT-аналіз.

ABSTRACT

HUTNYK S. Management of competitive positions of the enterprise and ensuring its economic security. Manuscript.

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

In the first chapter of the work, the theoretical and methodological approaches to determining the competitive positions of the enterprise and ensuring its economic security are investigated. The essence and characteristics of the concept of competitor position and influence on economic security are analyzed. In the second section, the company's competitive position on the market and its economic indicators are assessed. The result of the research was the calculated economic efficiency from the implementation of the proposed measures and determined their impact on the activity indicators of the Bish Company Dental Clinic LLC.

Keywords: competitor's position, competition, economic security of the enterprise, strategy, SWOT analysis.

ЗМІСТ

ВСТУП 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ КОНКУРЕТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ 8

1.1. Сутність та характеристика поняття «конкурентна позиція» 8

1.2. Обґрунтування методів визначення конкурентних позицій підприємства на ринку 12

1.3. Конкурентоспроможність як необхідний елемент гарантування економічної безпеки підприємства 18

Висновки до першого розділу 21

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «БІШ КОМПАНІ» 22

2.1. Організаційна діяльність ТОВ «Біш компані» 22

2.2. Визначення конкурентних позицій ТОВ «Біш компані» 29

2.3. Розробка стратегії для поліпшення конкурентних позицій підприємства "Стоматологічна клініка «Біш компані»" для забезпечення економічної безпеки 37

Висновки до другого розділу 43

ВИСНОВКИ 45

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 49

ДОДАТКИ 54

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Сучасна економіка ринку може бути порівняна зі складним системним утворенням, яке включає в себе різноманітні виробничі, комерційні, фінансові та інформаційні структури. Ці елементи взаємодіють в умовах ретельно регульованої системи законів і об'єднуються під єдиною концепцією - ринок. Ринок представляє собою організовану структуру, де виробники, споживачі, продавці та покупці взаємодіють. У результаті цієї взаємодії формуються ціни на товари і обсяги продажів.

Конкурентоспроможність виявляється тільки в умовах конкуренції та через неї. Актуальність дослідження "Управління конкурентними позиціями підприємства та забезпечення його економічної безпеки" визначається кількома ключовими факторами:

- зараз бізнес опинився в умовах глобальної конкуренції, де підприємства конкурують не лише на місцевому рівні, але і на світовому ринку. Управління конкурентоспроможністю та економічна безпека стають критичними для успіху компаній у такому середовищі;

- зі зростанням кількості гравців на ринку збільшується конкуренція. Підприємства повинні ефективно управляти своєю конкурентоспроможністю, щоб вижити та розвиватися в умовах посиленої боротьби за клієнтів та ресурсів;

- політична, економічна та соціальна нестабільність може значно впливати на умови ведення бізнесу. Забезпечення економічної безпеки дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в навколишньому середовищі та зберігати стабільність;

- підприємства повинні постійно вдосконалювати свої продукти та процеси, впроваджуючи нові технології та інновації. Управління конкурентоспроможністю допомагає виявити та використовувати конкурентні переваги в інноваціях;

- економічна безпека підприємства важлива для зменшення фінансових ризиків, забезпечення ліквідності та стабільності фінансового стану компанії.

Таким чином, дослідження управління конкурентними позиціями та забезпечення економічної безпеки стає крайньою важливим у контексті сучасного бізнес-середовища, де компанії повинні бути готові до різних викликів та швидко змінюючих умов ринку.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Багато вчених та дослідників займалися темою "Управління конкурентними позиціями підприємства та забезпечення його економічної безпеки". Деякі аспекти методологічних засад оцінювання та управління конкурентними позиціями, з урахуванням специфіки різних видів економічної діяльності, висвітлені у наукових працях таких авторів, як С. Близнюк та А. Остапенко [1, с.41-42], І. Булаха та Т. Надтоки [3, с.40-48], Р. Лупака та А. Дідич [16, с.248-252], а також Я. Березівського, В. Збарського, А. Збарської [30, с.825-836] та інші.

Метою даної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення методичних і практичних рекомендацій з метою зміцнення позицій підприємства у контексті забезпечення його економічної безпеки.

Для досягнення цієї цілі визначено та вирішено ряд основних **завдань**:

- уточнення сутності та надання характеристик терміну "конкурентна позиція";
- аналіз теоретичних підходів до вивчення стану конкуренції на ринку;
- обґрунтування методів визначення конкурентних позицій підприємства на ринку;
- проведення загальної характеристики діяльності підприємства;
- розроблення основних напрямів покращення конкурентних позицій підприємства;

- визначення конкурентних позицій ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»".

Об’єктом даної кваліфікаційної роботи є визначення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних підходів, які використовуються для вивчення особливостей конкурентного ринку.

Перелік методів дослідження. Для досягнення визначених мети та завдань ми використовували різноманітні наукові методи. Наприклад, застосовували теоретичне узагальнення для розкриття сутності поняття "конкурентна позиція". Використовували коефіцієнтний та методи фінансового аналізу під час оцінки фінансово-господарської діяльності ТОВ "Біш компані". Застосовували SWOT-аналіз для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування компанії. Використовували BSC для оцінки ефективності функціонування підприємства. Також використовували табличні та графічні методи для візуалізації результатів нашого дослідження та висновків.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні ідеї та практичні висновки, які висвітлювалися автором, були представлені під час міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Соціально-економічний розвиток та безпека України: стан та перспективи»".

Структура кваліфікаційної роботи передбачає вступ, два розділи, висновки, а також перелік використаних джерел з 40 найменувань і додатки. Основний текст роботи налічує 44 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ КОНКУРЕТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Сутність та характеристика поняття «конкурентна позиція»

Конкурентне оточення виникає внаслідок взаємодії значної кількості учасників ринку і визначає рівень економічної конкуренції, а також можливість окремих економічних агентів впливати на загальну ситуацію на ринку [1]. Важливо підкреслити, що конкурентне оточення формується не лише через фактичних учасників ринку, але і завдяки взаємодії між ними.

Конкуренція виступає як необхідна передумова для функціонування ринкової економіки. Її механізм гнучко реагує на найменші зміни, які відбуваються на ринку, що в свою чергу виявляє чутливість до змін у самому механізмі конкуренції. Це стимулює підприємців постійно шукати способи підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва та впровадження інновацій. Іншими словами, конкуренція є внутрішнім механізмом ефективного та динамічного економічного розвитку.

Конкуренція завжди відбувається в конкретному оточенні. У теорії менеджменту виділяють внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. У контексті дослідження ролі конкурентного середовища в розвитку підприємства особливий інтерес викликає зовнішнє (об'єктивне) середовище підприємства. Саме тут найбільше виявляються закони ринкової конкуренції.

Конкуренція (з лат. concurrentia – змагання, суперництво)означає змагальність суб’єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати назагальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції. Виражається в економічному суперництві окремих товаровиробників, що

відбувається між ними з метою задоволення своїх потреб, забезпечення найвигідніших умов виробництва та збуту товару, одержання найвищого прибутку тощо [14].

Боротьба між конкурентами є невід'ємною частиною ринкової діяльності. Присутність інших учасників на ринку породжує елемент змагання, де продавці конкурують за можливість краще задовольнити потреби покупців та залучити їх як постійних клієнтів. Стан та результати конкурентної боротьби в багатьох відношеннях визначають ринкову ситуацію.

Конкурентна перевага визначається як позиція, що дозволяє підприємству займати домінуючу або, принаймні, найбільш вигідну позицію на ринку.

Термін "конкурентне середовище" використовується для опису ринку чи його сегмента, де продавці вільно змагаються за право продавати свої товари.

Конкурентна позиція - це оцінка, яка порівнює ключові ринкові параметри підприємства та його продукції з аналогічними характеристиками конкурентів.

Аналіз конкурентної позиції забезпечує створення більш повного і точного уявлення про внутрішні мотиви поведінки конкурентів. Конкурсна позиція визначається на основі оцінки результатів діяльності конкурентів та інших елементів зовнішнього середовища [14].

Визначення власної конкурентної позиції становить перший етап конкурентного аналізу. Американський маркетолог А. Літтл ідентифікував кілька етапів конкурентної позиції (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ступені конкурентної позиції

Видатний американський економіст Ігор Ансофф вніс важливий вклад у науку, представивши концепцію "конкурентного статусу фірми" (КСФ). Він сформулював спеціальну формулу для визначення цього конкурентного статусу:

$$КСФ = \frac{I_F - I_k}{I_o - I_k} * \frac{S_F}{S_o} * \frac{C_F}{C_o}, \qquad (1.1)$$

де

I_F – рівень стратегічних капітальних вкладів фірми;

I_K – критична точка капітальних вкладів, вище за яку формується прибуток, нижче – збиток;

I_O – оптимальний обсяг капітальних вкладів;

S_F – дієва стратегія (оцінюється в балах експертним шляхом);

S_O – оптимальна стратегія (так само);

C_F – фактичний потенціал (так само);

C_O – оптимальний потенціал (так само).

Якщо КСФ (конкурентний статус фірми) дорівнює 1, то це вказує на найвищий рівень ефективності. З іншого боку, якщо КСФ рівний 0, то підприємство не приносить прибуток і зазнає збитків.

У діапазоні від 0 до 0,4 КСФ вказує на слабку конкурентну позицію, що свідчить про низьку ефективність на ринку. Коли КСФ знаходиться між 0,5 та 0,7, це вказує на середню конкурентну позицію, де підприємство займає проміжне положення щодо конкуренції. У випадку, коли КСФ знаходиться в діапазоні від 0,8 до 1,0, це вказує на сильну конкурентну позицію, підприємство є ефективним у порівнянні з конкурентами.

При аналізі конкуренції, заснованому на якісних та кількісних характеристиках, проводиться оцінка типу конкуренції, виділяючи та описуючи різні економічні моделі:

1. Досконала конкуренція - умови, де багато невеликих виробників конкурують за однаковими умовами на ринку. Немає великого впливу жодного конкретного учасника на ринок;
2. Чиста конкуренція - схожа на досконалу конкуренцію, але враховує певні аспекти, такі як відсутність реклами чи різних продуктових відмінностей;
3. Монополістична конкуренція - характеризується багатьма виробниками на ринку, які пропонують схожі, але не ідентичні товари. Кожен виробник має трошки впливу на ціни;
4. Олігополія - ринок, на якому декілька великих виробників контролюють більшу частину виробництва та конкурують між собою;

5. Монопсонія - ситуація, де на ринку існує лише один покупець або група покупців, які визначають умови та ціни для постачальників;

6. Чиста монополія - коли на ринку діє лише один постачальник, який контролює всю виробничу діяльність та визначає умови угод.

Ці економічні моделі допомагають в розумінні різноманітності умов конкуренції та визначенні стратегій учасників ринку.

У конкурентному середовищі та змаганні існують дві ключові характеристики, які в значній мірі визначають стратегії в цьому контексті:

1. Цінова конкуренція - ця ознака дозволяє регулювати конкурентну діяльність шляхом використання цінових стратегій. Учасники ринку можуть впливати на свою конкурентоспроможність шляхом зміни цін на свої товари або послуги, використовуючи цінові важелі для залучення клієнтів або збереження існуючих;

2. Нецінова конкуренція - ця характеристика включає в себе використання різних механізмів, які не пов'язані з цінами. Сюди входять рекламні кампанії, стратегії бренду, управління якістю та надійністю товарів чи послуг, а також створення позитивного враження про продукт через високий рівень сервісу, престижність та інші аспекти.

Ці дві компоненти, цінова та нецінова конкуренція, представляють собою різні стратегічні підходи, які підприємства використовують для досягнення конкурентної переваги та забезпечення успішності на ринку.

1.2. Обґрунтування методів визначення конкурентних позицій підприємства на ринку

Для оцінки та аналізу конкурентного положення підприємства використовуються різні методи, і в кожному випадку важливий індивідуальний підхід, який враховує особливості галузі та потреби цільової аудиторії.

Було проведено аналіз найбільш відомих і широко застосовуваних методів маркетингових досліджень конкурентного положення фірми. Враховано специфіку галузі та вимоги споживачів у кожному конкретному випадку (рис. 1.2).

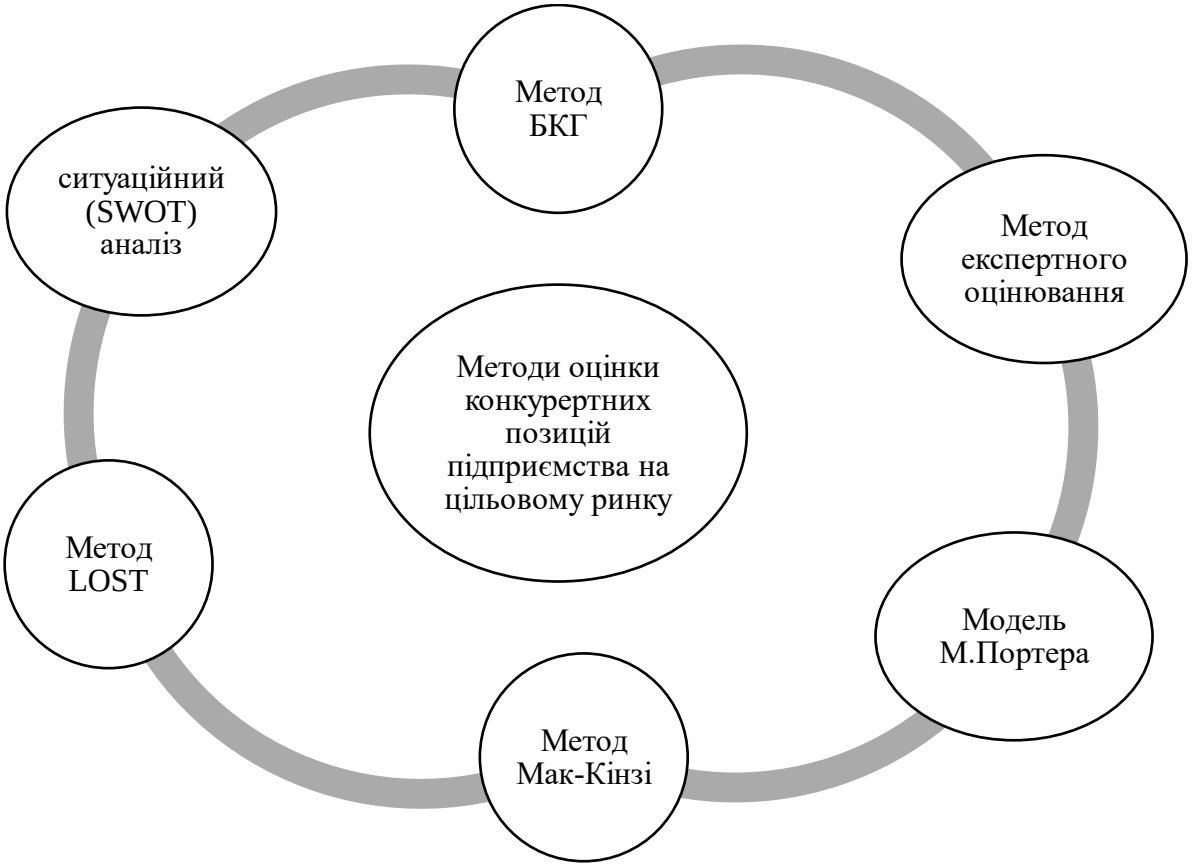


Рис. 1.2. Методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку
Джерело: сформовано на основі [8]

Метод БКГ - метод аналізу конкурентного середовища включає різні показники та матриці, такі як зростання ринку, відносна ринкова частка, обсяг продажів, питомі витрати та матриця 2х2. Цей метод слугує для визначення стратегій подальшого розвитку підприємства.

Матриця 2х2 є зручним інструментом, який допомагає в оцінці ситуації та визначенні оптимальної стратегії. Простота використання цієї матриці дозволяє легко визначити, як підприємство може реагувати на різні варіанти розвитку подій на ринку.

Однак існують обмеження, зокрема, мала кількість аналізованих факторів та неврахування причин явища. Також важливо відзначити, що цей метод може бути менш ефективним, оскільки частка ринку визначається неоднозначно, і змінні можуть недостатньо точно характеризувати діяльність підприємства.

Цей підхід може бути доцільним для аналізу стратегічних господарських одиниць у межах підприємства, але визначення частки ринку може бути ускладненим.

Метод М.Портера - аналіз конкурентного середовища включає в себе вивчення структури та динаміки існуючих конкурентів, визначення потенційних конкурентів, оцінку впливу товарів-замінників і позиції постачальників у галузі. Для цього використовуються показники, такі як рентабельність виробництва та ринкова частка.

Додатково, проводиться порівняльний аналіз, використовуючи осі координат та матрицю 2х2, що дозволяє здійснити всебічну оцінку впливу зовнішніх сил на конкуренцію.

Проведення такого аналізу вимагає наявності кваліфікованих кадрів із спеціальною підготовкою. Однак, можливі труднощі зі збиранням даних можуть виникнути в процесі, тому важливо мати необхідну експертизу та ресурси для здійснення дослідження. Застосування такого аналізу є необхідним для розуміння конкурентної обстановки та визначення стратегій розвитку.

Метод «Мак-Кінзі» - оцінка привабливості ринку та конкурентоспроможності фірми включає в себе ряд змінних, таких як 6 змінних привабливості ринку та 9 змінних відносної переваги фірми на ринку. Для цього може використовуватися матриця 3х3, яка враховує оцінки експертів.

У порівнянні з БКГ (Бостонською консалтинговою групою), дана методика пропонує більш детальний аналіз, що дозволяє визначити

стратегічне положення фірми. Також вона пропонує стратегічні альтернативи розвитку підприємства, але вимагає високої компетенції експертів.

Щодо критики, розбивка осей матриці є спірною, адже в процесі підсумовування оцінок може втрачатися значення певних факторів. Також не відображається можливість визначити, як варто перешикувати структуру бізнес-портфеля підприємства, і стратегії маркетингу можуть залишатися на поверхні.

Застосування даної методики вважається недоцільним через можливі похибки при виконанні і невизначеність результатів, що може виникнути у зв'язку з високими вимогами до експертів та особливостями розбивки осей матриці.

Метод LOST - оцінка існуючого положення фірми та визначення стратегій діяльності передбачає урахування таких аспектів, як довгострокові та короткострокові цілі, кадровий потенціал, плани розвитку та організація менеджменту. Ці змінні індивідуально вибираються для кожного фактору.

Використання тест-таблиці для власного підприємства та його основних конкурентів передбачає багатофакторний аналіз, який охоплює всі аспекти господарської діяльності. Однак в процесі можуть виникати труднощі зі збиранням даних, і цей метод не оцінює підприємства за основними елементами маркетингу.

Незважаючи на труднощі зі збиранням даних, застосування цього методу є можливим і може допомогти в ретельному багатофакторному аналізі, щоб краще зрозуміти ситуацію на ринку та визначити стратегічні кроки для подальшого розвитку.

Ситуаційний (SWOT) аналіз - перед прийняттям маркетингових рішень важливо провести аналіз внутрішнього середовища, що включає такі фактори, як фінанси, виробництво, організація та кадри. Для кожного з цих факторів визначаються показники в індивідуальному порядку.

Один з методів для цього - використання матриці можливостей, загроз, сильних та слабких сторін, а також таблиці профілю середовища. Ця методика

дозволяє зіставити погрози та можливості ринку із сильними та слабкими сторонами підприємства, а також розробляти стратегії діяльності.

Однак цей метод має свої недоліки, такі як недостатнє врахування факторів зовнішнього середовища. Для більш детального аналізу зовнішнього середовища може бути необхідна окрема профільна таблиця. Крім того, застосування цього методу потребує значного часу та висококваліфікованого кадрового потенціалу.

Незважаючи на недоліки, застосування цього методу є необхідним для здійснення комплексного аналізу внутрішнього середовища та розробки ефективних стратегій діяльності.

Метод експертного оцінювання - аналіз маркетингових аспектів включає в себе розгляд продуктів, цін, каналів збуту та просування продукту на ринку. Для кожного з цих факторів визначаються свої змінні.

У методиці проводиться оцінювання експертів у певному діапазоні. Оцінки підсумовуються, і результати порівнюються для отримання комплексної картини. Цей підхід дозволяє оцінити діяльність конкурентів на ринку, навіть якщо відсутні дані про їх фінансово-господарську діяльність.

Проте, слід врахувати, що такий аналіз оцінює лише елементи маркетингу. Він не надає стратегічних рішень або рекомендацій, і не враховує кон'юнктуру ринку та галузеву структуру. Також, оскільки застосовується експертний підхід, результати можуть бути піддані суб'єктивним оцінкам.

Незважаючи на це, застосування цієї методики можливе і може бути корисним для оцінки конкурентного оточення та визначення ключових аспектів маркетингової діяльності.

Подані на рис.1.2 методи мають свої переваги та недоліки, що визначає можливість та доцільність їхнього використання в українських підприємствах. Зазвичай, методи оцінки конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку стикаються з певними недоліками, такими як утрудненість визначення частки ринку, труднощі у зборі необхідних даних та потреба у висококваліфікованих фахівцях зі спеціальною підготовкою для проведення

досліджень. З урахуванням показників, поданих на рис.1.2, можна використовувати такі методи: модель БКГ, модель М. Портера, метод LOST, ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз), метод експертних оцінок. Очевидно, що для отримання найбільш повної інформації щодо конкурентних позицій підприємства на цільовому ринку, ефективно використовувати кілька методів оцінки одночасно. Методи, які дозволяють оцінити конкурентну позицію через ефективність менеджменту, розкривають, які управлінські фактори сприяють конкурентній перевазі. Фінансово-економічні методи враховують результати діяльності підприємства на цільовому ринку в цілому.Аналізуючи дані на рис. 1.2., можна зробити наступні висновки:

Кожен метод передбачає унікальний набір факторів та аналізованих змінних, що вказує на індивідуальний підхід до вивчення конкретного питання чи явища.

Методика проведення досліджень різна, і часто для їх реалізації використовуються такі засоби, як складання матриць, порівняльних таблиць та проведення експертних оцінок.

У багатьох методах дослідження автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дозволяє враховувати галузеві, технічні та інші специфічні особливості.

Кожен з зазначених методів має свої переваги та недоліки. Таким чином, дослідникові важливо порівнювати вигоди, які він може отримати, використовуючи певний метод дослідження, з ризиками та недоліками, які можуть вплинути на його результат.

Отже, у сфері економічного досвіду накопичено різноманітні методи для оцінки конкурентних позицій. Проте, кожен з цих методів має свої обмеження та недоліки. З цього приводу для більш ефективного визначення конкурентної позиції рекомендується використовувати не один, а кілька методів одночасно.

1.3. Конкурентоспроможність як необхідний елемент гарантування економічної безпеки підприємства

У сучасних умовах, коли конкуренція стає все більш жорсткою, а бізнес-середовище непередбачуване, основною метою функціонування підприємства є його власне збереження та розвиток. Це вимагає посилення зусиль у прийнятті управлінських рішень для ефективної адаптації до змін у навколишньому середовищі і формування механізмів, які забезпечують стійкий розвиток підприємства.

У такому контексті стає ключовим завданням забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки його рівень напряму впливає на здатність підприємства утримувати свої позиції та надалі ефективно розвиватися.

Економічна безпека є всебічним показником, що відображає здатність підприємства до забезпечення стійкого розвитку як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі, навіть в умовах впливу негативних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Економічна безпека взаємодіє з іншими ключовими економічними поняттями, такими як конкурентоспроможність, потенціал, життєздатність, фінансова та ризикостійкість підприємства [4].

Основні характеристики життєздатного розвитку підприємства включають його конкурентоспроможність, стійкість, адаптивність та здатність до росту. Забезпечення економічної безпеки підприємства має на меті досягнення основних цільових показників його функціонування, таких як стабільність операцій, висока конкурентоспроможність, покращення добробуту власників (акціонерів), прогресивний розвиток та здатність до самостійного і стійкого росту, а також гармонізація соціально-економічних інтересів [28].

Оскільки в сучасних умовах конкурентні переваги є найбільш визначальним фактором для забезпечення економічної безпеки підприємства, виникає необхідність дослідження взаємозв'язку між економічною безпекою

та конкурентоспроможністю. Конкурентоспроможність підприємства виступає основою для забезпечення його економічної безпеки, що забезпечує стійке функціонування підприємства. Ця конкурентоспроможність не лише формує основу для забезпечення економічної безпеки, але й гарантує міцне утримання підприємства на ринку. Зв'язок економічної безпеки є взаємообумовленим: для реального забезпечення економічної безпеки слід вирішити проблему конкурентоспроможності, і навпаки, для високої конкурентоспроможності підприємства слід приділяти велику увагу його економічній безпеці [23].

Економічна безпека розглядається також і з позицій важливості її в забезпеченні конкурентостійкості підприємства. Якщо підприємство не забезпечило своєї економічної безпеки, воно не зможе утримати та в повному обсязі використати й свої конкурентні переваги, і, отже, неминуче втратить конкурентоспроможність[27].

Конкурентоспроможність визначається як ключова характеристика економічної системи, яка відображає перспективи та можливості його подальшого розвитку. Сутність конкурентоспроможності полягає у здатності підприємства утримувати стійку позицію на ринку та забезпечувати довгострокову ефективну діяльність. Ця здатність забезпечується за допомогою сукупності економічних методів у виробництві товарів, які відповідають вимогам споживача і виявляються привабливішими, ніж товари конкурента.

Сутність конкурентоспроможності підприємства полягає в його здатності ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається за його здатністю ефективно діяти для отримання конкурентних переваг та захисту здобутих позицій. Для того, щоб зберегти та удосконалити конкурентоспроможність, підприємство повинно бути готовим протистояти негативному впливу факторів. Ці фактори можна умовно розділити на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів можна віднести державну політику щодо підтримки підприємств, ринкову кон’юнктуру, тенденції розвитку науково-технічного прогресу у галузі, особливості галузі, тип конкуренції на ринку (вплив конкурентів, покупців та постачальників), а також економічну та політичну стабільність.

Внутрішніми факторами є потенціал підприємства, ефективність діяльності, організація виробництва, інноваційна спроможність, маркетинг та стратегія збуту, технології виробництва, технічна досконалість та привабливість цін на товари.

Використання результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства є важливим етапом, але не єдиним фактором у визначенні економічної безпеки підприємства. Незаперечно, наявність конкурентних переваг є ключовою для забезпечення розвитку підприємства, проте це лише один аспект стійкого розвитку, і при цьому не враховується можливий негативний вплив зовнішніх факторів.

Окрім наявності конкурентних переваг та ефективного використання ресурсів, економічна безпека повинна включати здатність реагування на кризові ситуації, які можуть виникнути на підприємстві. Безпека повинна бути забезпечена не тільки при відсутності негативних впливів, але і в умовах їх наявності. Оцінка економічної безпеки підприємства повинна базуватися на підприємницькому баченні майбутніх ринкових позицій, включаючи аналіз стратегічних напрямків діяльності підприємства та діагностику очікуваних перешкод на шляху його розвитку.

Отже, стабільний розвиток підприємства ґрунтується на створенні стійкого захисту економічної системи від різних загроз. Здатність підприємства успішно конкурувати в економічному середовищі є ключовим фактором для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Високий рівень конкурентоспроможності виступає як елемент забезпечення економічної безпеки. Встановлення взаємозв'язку між економічною безпекою

та конкурентоспроможністю спрощує завдання оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємств.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглядається питання теоретико-методичних підходів щодо визначення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його економічної безпеки, та зроблено наступні висновки:

- конкуренція є неодмінною складовою ринкової економіки, яка завжди існує в певному контексті;
- зовнішнє середовище підприємства представляє собою сукупність умов і факторів, що впливають на його функціонування. Конкуренти виступають як один із факторів, які прямо впливають на зовнішнє середовище підприємства;
- конкурентне середовище підприємства – це частина зовнішнього середовища, де воно взаємодіє як суб'єкт конкурентних відносин;
- для кожного підприємства конкурентне середовище є об'єктивним станом ринку. Кожне підприємство, як елемент цього середовища, повинно враховувати та оперативно реагувати на фактори, що його формують;
- у галузі економічного досвіду було розроблено різноманітні методи для оцінки конкурентних позицій підприємств. Однак кожен з цих методів має свої обмеження та недоліки. З цієї причини рекомендується використовувати не лише один метод, але кілька одночасно для більш точного та об'єктивного визначення конкурентної позиції підприємства;
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності виступає як складова економічної безпеки. Встановлення взаємозв'язку між економічною безпекою та конкурентоспроможністю полегшує завдання оцінки та гарантує ефективне забезпечення економічної стабільності підприємств.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «БІШ КОМПАНІ»

2.1. Організаційна діяльність ТОВ «Біш компані»

Компанія "Біш Компані" була заснована у Львові у 1995 році та спеціалізується на наданні послуг у сфері стоматології. Це підприємство, яке пропонує лікування зубів, відзначається високими стандартами та якістю.

За роки свого існування "Біш Компані" вивела свою стоматологію на новий рівень, обладнавши її сучасними технологіями та використовуючи тільки матеріали преміум-класу, які були закуплені за кордоном. Підприємство має форму власності - товариство з обмеженою відповідальністю і знаходиться за адресою: м. Львів, просп. Червоної калини 57. Керівником є Леся Петрівна Кокоцька.

Стоматологічний центр надає широкий спектр послуг, включаючи протезування зубів, ортодонтію, хірургічну стоматологію, гігієну та профілактику, імплантацію зубів, лікування, пародонтологію, дитячу стоматологію та естетичну стоматологію (Додаток Б).

Протягом останніх трьох років стоматологічна клініка акцентувала свою увагу на наданні запланованої медично-профілактичної допомоги дитячому населенню, особам допризовного та призовного віку, а також особам, які мають пільговий статус (інваліди війни, учасники бойових дій, учасники АТО, учасники війни, донори).

Завдяки вдосконаленому обладнанню та висококваліфікованому персоналу, "Біш Компані" забезпечує своїм клієнтам високоякісні та професійні стоматологічні послуги у різних напрямках.

Давайте проаналізуємо обсяг наданих послуг протягом двох останніх років (2021 та 2022 роки) в термінах фізичних об'ємів та фінансових показників. Звернемо увагу на дані, представлені в Таблиці 2.1, яка відображає

кількість наданих послуг на ТОВ "Біш компані" у натуральному та грошовому виразі.

Таблиця 2.1

Кількість наданих послуг в натуральному еквіваленті за 2021 та 2022 роки на ТОВ «Біш компані»

№ п/п	Найменування послуг	Надано послуг в натуральному виразі, одиниця	
		2021 р.	2022 р.
1	Лікування зубів	970	1300
2	Імплантація зубів	252	193
3	Протезування зубів	198	150
4	Хірургія	220	316
5	Виправлення прикусу	102	140
Разом		1742	2099

Джерело: сформовано автором

З таблиці 2.1, яка представляє кількість наданих послуг в натуральному виразі на ТОВ "Біш компані" за два останні роки прослідковується, що у 2021 році було надано 970 послуг, а в 2022 році ця кількість збільшилася до 1300. Це свідчить про позитивний ріст обсягу лікувальних послуг. Кількість послуг із імплантації зубів відзначилася зменшенням з 252 в 2021 році до 193 в 2022 році. Це може вказувати на зміни у попиті або стратегії клініки щодо цієї послуги.

У 2021 році було надано 198 послуг протезування, а в 2022 році ця кількість зменшилася до 150. Можливо, це варто розглядати з точки зору зміни у попиті або конкуренції на ринку.

Кількість послуг хірургії зросла з 220 в 2021 році до 316 в 2022 році. Це може свідчити про розширення спектру послуг або збільшення попиту на хірургічні процедури.

У напрямку виправлення прикусу кількість послуг зросла з 102 в 2021 році до 140 в 2022 році, що також може вказувати на зростання попиту на ці процедури.

Отже, разом за обидва роки спостерігається загальне збільшення обсягу наданих послуг на 357, що може свідчити про позитивний розвиток клініки та задоволення попиту пацієнтів. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати загальні тенденції та окремі аспекти динаміки надання послуг для подальшого удосконалення стратегії клініки.

Роблячи висновки, варто відзначити, що спостерігаються невеликі зміни, що свідчить про стабільність діяльності підприємства. Однак, для поліпшення показників рекомендується запустити ефективну рекламну кампанію та активно поширювати інформацію про надані стоматологічні послуги.

Основною метою підприємства залишається задоволення вимог та очікувань клієнтів, і, таким чином, всі постачальники та використовувані матеріали є піддаваними перевірці.

Для більш детального вивчення тенденцій розвитку підприємства рекомендується провести аналіз основних показників його діяльності, який представлений у таблиці 2.2 (Додатки А та В).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ТОВ «Біш компані»

Показники	Одиниця вимірy	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	Абсолютне, +/- (2022-2020	Відносне, % (2022-2020)
1	2	3	4		5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис, грн.	2865,4	4897,9	5697,5	2832,1	0,99
Собівартість реалізованої продукції	тис, грн.	-1657	-3268	-4729,2	-3072,2	1,85

	Продовження таблиці 2.1					
1	2	3	4		5	6
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис, грн.	-2811	-4719	-6944,2	-4133,2	1,47
Прибуток від реалізації продукції	тис, грн.	4522,4	8165,9	10426,7	5904,3	1,31
Чистий прибуток	тис, грн.	54,4	178,9	63,9	9,5	0,17
Рентабельність діяльності (продаж)	%	52,7	12,04	89,16	36,46	0,69
Рентабельність продукції	%	1,72	2,29	1,2	-0,52	-0,30

Джерело: сформовано автором

Як видно з таблиці 2.1, яка представляє фінансовий аналіз підприємства протягом трьох років (2020-2022) основні показники включають чистий дохід від реалізації продукції, собівартість, повні витрати, прибуток, чистий прибуток та рентабельність. Абсолютні та відносні відхилення між 2022 та 2020 роками також наведено для кожного показника. Наприклад, чистий дохід зросла на 99%, собівартість збільшилася на 185%, прибуток від реалізації продукції збільшився на 131%, а рентабельність діяльності зросла на 69%. Рентабельність продукції, однак, зменшилася на 30%.

Отже, загальною тенденцією може бути покращення фінансових показників у порівнянні з попереднім роком, хоча рентабельність діяльності (продаж) виявилася негативною. Важливо провести додатковий аналіз для з'ясування причин цього зменшення рентабельності продажу.

Боротьба між конкурентами може бути дуже інтенсивною, і в таких умовах не завжди вдається вижити менш сильним гравцям. Таким чином, важливо, щоб підприємство було готове до конкуренції, маючи високі рівні конкурентоспроможності та значні конкурентні переваги.

Конкуренція між компаніями, що пропонують аналогічні товари і послуги, виникає тоді, коли одна або кілька компаній можуть краще задовольнити потреби споживачів або поліпшити свою діяльність. Бізнесове оточення постійно змінюється, тому важливо визначити фактори, що викликають суттєві зміни в галузі та рівнях конкуренції. Це стає ключовою проблемою для підприємства, щоб залишатися конкурентоспроможним і ефективно адаптуватися до змін в своєму оточенні.

Компанія "Біш компані", яка є стоматологічною клінікою з обмеженою відповідальністю, постійно розширює свій спектр послуг та вдосконалює технологічний процес. У своєму складі вона має відділ маркетингу, який активно працює над стратегіями просування.

Співробітники служби маркетингу постійно аналізують всі аспекти "маркетинг-міксу", зокрема, фокусуючись на стимулюванні збуту. Компанія активно взаємодіє зі своєю аудиторією, беручи участь у виставках та реалізуючи заходи для стимулювання клієнтів.

Останнім часом відбулася акція для підтримки співробітників компанії, в рамках якої проводився розіграш багатьох призів. Це ще один приклад застосування маркетингових інструментів для підтримки бізнесу та підвищення інтересу серед працівників.

Товариство з обмеженою відповідальністю "Біш компані" успішно здійснює свою господарську діяльність, але наявні показники поточного прибутку та обсягу надання послуг не завжди повністю відображають ефективність маркетингових стратегій. Високі результати можуть бути обумовлені не тільки якістю послуг, але й тим, що компанія виявилася у відповідному місці та відповідний період, а не завдяки організованій маркетинговій діяльності.

Покращення ефективності маркетингу на даному підприємстві може значно підвищити його результативність. У сучасних умовах ринку багато підприємств розуміють та успішно використовують переваги, які надає

маркетинг. Очевидно, що роль відділу маркетингу на підприємстві величезна, і нижче наведено основні функції, які він виконує.

Маркетинговий відділ в компанії виконує ряд ключових функцій, які включають:

1. Розробка та виконання планів робіт: вивчення та планування дій в галузі матеріально-технічного постачання та реалізації;
2. Розробка стратегій маркетингу: планування короткострокових, середньострокових та довгострокових стратегій маркетингу;
3. Вивчення ринку: аналіз факторів, що визначають структуру та динаміку попиту на послуги компанії, дослідження споживчих якостей послуг та вимог клієнтів;
4. Оцінка попиту та аналіз даних: оцінка попиту на послуги та аналіз статистичної звітності, систематизація та підготовка даних для обробки;
5. Розробка стратегій ринкового впровадження: розробка стратегій маркетингу, враховуючи потреби, місткість ринку та науково-технічний прогрес, аналіз конкуренції: визначення питомої ваги послуг конкурентів в ринковому збуті.
6. Моніторинг результатів реалізації: аналіз стану реалізації послуг, виявлення слабких чи неперспективних напрямків;
7. Розробка стратегії реклами: розробка та організація рекламних стратегій, використання різних медіа.
8. Участь у виставках та ярмарках: організація участі компанії в галузевих виставках та ярмарках, включаючи підготовку документів та матеріалів.

Ці функції дозволяють маркетинговому відділу не лише розвивати ефективні стратегії, але й утримувати високий рівень конкурентоспроможності компанії на ринку.

Управління маркетингом на підприємстві покладено на директора. Щодо маркетингових досліджень, компанія проводить аналіз як ринку, так і

своєї власної діяльності. Планування маркетингових заходів реалізується відповідно до загальної системи планування.

Щодо ціноутворення, в компанії використовуються різні методи. Наприклад, для інноваційних та ексклюзивних товарів використовується метод розрахунку від запланованого прибутку. У той час як для товарів, які мають багато аналогів, враховується цінова кон’юнктура ринку. Такий підхід допомагає адаптувати стратегії ціноутворення до конкретних умов та характеристик продукції.

Враховуючи ринкові ціни та витрати, пов'язані з доставкою та зберіганням, компанія ТОВ "Біш компані" формує нові ціни на продукцію на наступний місяць. Проте, підводячи підсумок, виявлено основні недоліки в організації та плануванні маркетингової діяльності:

1. Недостатня кількість маркетингових спеціалістів: наявність обмеженої кількості маркетингових фахівців призводить до нерівномірного розподілу завдань і ресурсів між бізнес-підрозділами;

2. Обмеженість у фінансуванні маркетингу: наявність обмежень у фінансуванні маркетингових заходів обмежує можливості впровадження повноцінних маркетингових стратегій та ініціатив;

3. Поганий зворотній зв'язок між маркетингом та комерційними підрозділами: відсутність ефективного комунікаційного механізму між маркетинговим відділом та комерційними підрозділами призводить до недостатнього обміну інформацією та може ускладнювати взаємодію.

Ці недоліки можуть стати перешкодою для повноцінного впровадження маркетингових стратегій та досягнення більшого успіху на ринку. Рекомендацією може бути збільшення кількості маркетингових фахівців, посилення фінансової підтримки маркетингових заходів і вдосконалення системи комунікації для покращення взаємодії між відділами.

2.2. Визначення конкурентних позицій ТОВ «Біш компані»

Давайте розглянемо конкурентну позицію об'єкта дослідження за допомогою SWOT-аналізу. Спочатку ми проведемо аналіз компаній-конкурентів на ринку. Після аналізу ринку визначено підприємства-конкуренти, та відомості про них представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Загальна характеристика підприємств конкурентів

№ п/п	Назва підприємства	Загальна характеристика
1	2	3
1	стоматологічна клініка Пародент	Ця компанія має високий рівень визнання серед споживачів і представляє собою сильного конкурента для нашого підприємства. Вона успішно працює на ринку протягом тривалого періоду і здобула довіру клієнтів. Компанія володіє стійким іміджем, позитивною репутацією і авторитетом у галузі стоматології.
2	стоматологічна клініка Еліт-S	Це одна з найвідоміших стоматологій в Україні, і, крім того, знаходиться у непосредній близькості від стоматологічної клініки "Біш компані", що створює пряму конкуренцію між ними. Компанія акцентує увагу на впровадженні сучасного обладнання та передових технологій у сфері стоматології. Вона пропонує повний спектр стоматологічних послуг, а її кваліфіковані фахівці забезпечують ефективне лікування різноманітних проблем ротової порожнини різного рівня складності. Лікарі стоматологічного центру Еліт-S володіють високою кваліфікацією, регулярно підвищують свою кваліфікацію на професійних майстер-класах і стажуються як в Україні, так і за кордоном, щоб бути в курсі всіх сучасних тенденцій у галузі стоматології.
3	стоматологічна клініка Opal Dental	Стоматологічна клініка представляє собою більш атмосферне місце порівняно з типовою клінікою. Вона пропонує послуги стоматолога-терапевта, стоматолога-протезиста і гігієніста, і також має рентгенкабінет. Крім того, в клініці надають швидку стоматологічну допомогу. Зазначена

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
		стоматологічна клініка є прямим конкурентом, оскільки надає ідентичні послуги, подібно до "Біш компані". Також важливо відзначити, що вона працює без вихідних, що свідчить про стабільність і довіру, які підприємство має в галузі.
4	стоматологічна клініка доктора Юрія Буня	Клініка естетичної стоматології, яку очолює доктор Юрій Буня, пропонує своїм клієнтам можливість зробити свою посмішку здоровою та привабливою. Команда професійних фахівців має багаторічний досвід та дотримується новітніх методик, які є актуальними в сфері стоматології. Серед різноманітних послуг центру важливо відзначити: Установка вінірів, що повністю заміщають зовнішній шар зубів. Доступні ціни на стоматологічні послуги в Львові, які дозволяють клієнтам отримувати своєчасне лікування зубів. Установка брекетів за індивідуальними зліпками щелепи. Відбілювання зубів за допомогою ультразвукової та лазерної чистки. Ці послуги спрямовані на покращення якості посмішки клієнтів і враховують сучасні техніки та методи в області стоматології.
5	стоматологічна клініка Royal Dental	У 2019 році в Львові була відкрита стоматологічна клініка, що спеціалізується на наданні повного спектру стоматологічних послуг. Однією з ключових особливостей є новий підхід до лікування, в основі якого лежать перевірені методи, сучасні технології та індивідуальний підхід для забезпечення високої якості стоматологічних послуг. Клініка приділяє особливу увагу потребам пацієнтів у Львові, створюючи практику, орієнтовану на їхній комфорт та безболісне лікування. Завдяки пристрасній роботі лікарів, надається стоматологічна допомога відповідно до найновіших стандартів та правил.

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи представлені дані у таблиці 2.3., можна прийти до висновку, що конкурентне оточення стоматологічного центру має обмежений розмах, що створює умови для збереження високого становища підприємства на ринку.

Цільовою аудиторією підприємства "Біш компані" є особи різних вікових груп, починаючи від дітей (від 4 років, для яких в клініці працює спеціаліст, а саме, дитячий лікар), і закінчуючи пенсіонерами.

Отже, ТОВ "Біш компані" охоплює широкий спектр споживачів різних вікових категорій, забезпечуючи кожен з сегментів відповідними послугами.

Враховуючи інформацію про щорічний обсяг продукції, яку реалізували конкуренти, можна сформувати рейтинг стоматологічних послуг підприємств у місті Львові за 2022 рік. Деталізований рейтинг наведено на рисунку 2.1.

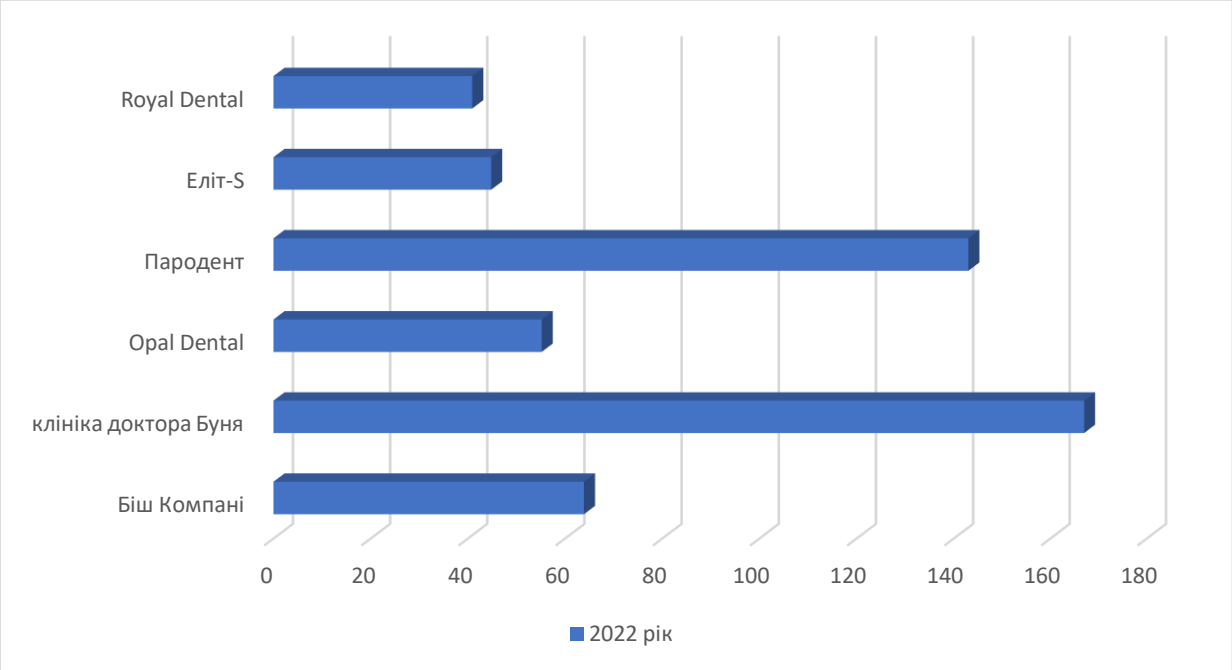


Рис. 2.1. Річні обсяги стоматологічної клініки

Джерело: сформовано автором

Лідерами у сфері надання стоматологічних послуг за обсягом у 2022 році є Стоматологічна клініка Юрія Буня та ТОВ "Пародент". Для оцінки зміни конкурентної позиції, яка визначається ринковою часткою, необхідно виділити різні типові стани підприємств за рівнем зростання їхньої ринкової частки. Розрізнимо чотири класифікаційні групи:

SWOT-аналіз є важливим інструментом для проведення комплексного аналізу підприємства, оцінки його сильних і слабких сторін, а також виявлення можливостей і загроз у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей аналіз визначає основні аспекти, які впливають на успішність організації.

Методологія SWOT-аналізу включає наступні кроки:

1. Визначення сильних сторін (Strengths): Ідентифікація внутрішніх позитивних аспектів, які відзначають підприємство в порівнянні з іншими. Це можуть бути конкурентні переваги, висока якість продукції чи послуг, досвідчений персонал і т.д.;

2. Виявлення слабких сторін (Weaknesses): Аналіз внутрішніх негативних аспектів, які можуть обмежити успіх підприємства. Це можуть бути недоліки в управлінні, відсутність ресурсів, технічні обмеження і т.д.;

3. Визначення можливостей (Opportunities): Аналіз зовнішнього середовища для виявлення можливостей, які можуть бути використані для підвищення ефективності підприємства. Це можуть бути зміни на ринку, розширення аудиторії, технологічні нововведення і т.д.;

4. Виявлення загроз (Threats): Аналіз зовнішніх чинників, які можуть становити загрозу для успішної діяльності підприємства. Це можуть бути економічні кризи, зміни в законодавстві, конкуренція і т.д.;

5. Встановлення зв'язків між елементами: Аналіз взаємодії між сильними сторонами та можливостями, а також між слабкими сторонами та загрозами. Це допомагає формулювати стратегії для максимізації переваг та мінімізації негативних впливів.

SWOT-аналіз є важливою частиною розробки маркетингової стратегії підприємства і надає комплексне уявлення про його позицію на ринку.

Показник "ступінь важливості" вимірюється на десятибальній шкалі, в той час як показник "імовірність" може набувати значень від 0,1 до 0,9. Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища для ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»" проводиться за аналогічною методикою, яка

використовує зазначені показники. Результати оцінки зовнішніх можливостей наведено у табличному вигляді в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Вихідна інформація для побудови матриці можливостей ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»

Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на підприємство		
	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка
Сприятлива демографічна ситуація	6	0,3	1,8	7	0,6	4,2
Зниження цін постачальників	8	0,4	3,2	7	0,8	5,6
Своєчасне і відповідальне виконання постачальниками умов договору	7	0,3	2,1	6	0,6	3,6
Вихід конкурентів з ринку та інше поліпшення конкурентного середовища	5	0,4	2,0	7	0,5	3,5
Разом			9,1			16,9

Джерело: сформовано автором

Оцінку потенційних зовнішніх загроз для ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»" відображено в таблиці 2.5.

У таблиці 2.4 стовпець "імовірність" вказує на те, наскільки важливою є конкретна можливість для галузі. Аналогічно, в таблиці 2.5 стовпець з аналогічною назвою відображає ступінь важливості цієї ж можливості для конкретного підприємства.

На основі інформації, поданої у таблицях 2.4 та 2.5, ми створимо матриці можливостей і загроз для ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»". Графічне відображення цих матриць можна знайти на рисунках 2.2 і 2.3.

Таблиця 2.5

Вихідна інформація для побудови матриці загроз ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»

Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на підприємство		
	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка	Ступінь важливості	Ймовірність	Загальна оцінка
Сприятлива демографічна ситуація	6	0,7	4,2	7	0,4	2,8
Зниження цін постачальників	8	0,6	4,8	7	0,2	1,4
Своєчасне і відповідальне виконання постачальниками умов договору	7	0,7	4,9	6	0,4	2,4
Вихід конкурентів з ринку та інше поліпшення конкурентного середовища	5	0,6	3	7	0,5	3,5
Разом			16,9			10,1

Джерело: сформовано автором

На рисунках 2.2 та 2.3 відзначено:

1 - Позитивна демографічна ситуація;

2 - Зменшення цін від постачальників;

3 - Своєчасне та відповідальне виконання умов договору з постачальниками;

4 - Вихід конкурентів з ринку та інші поліпшення.

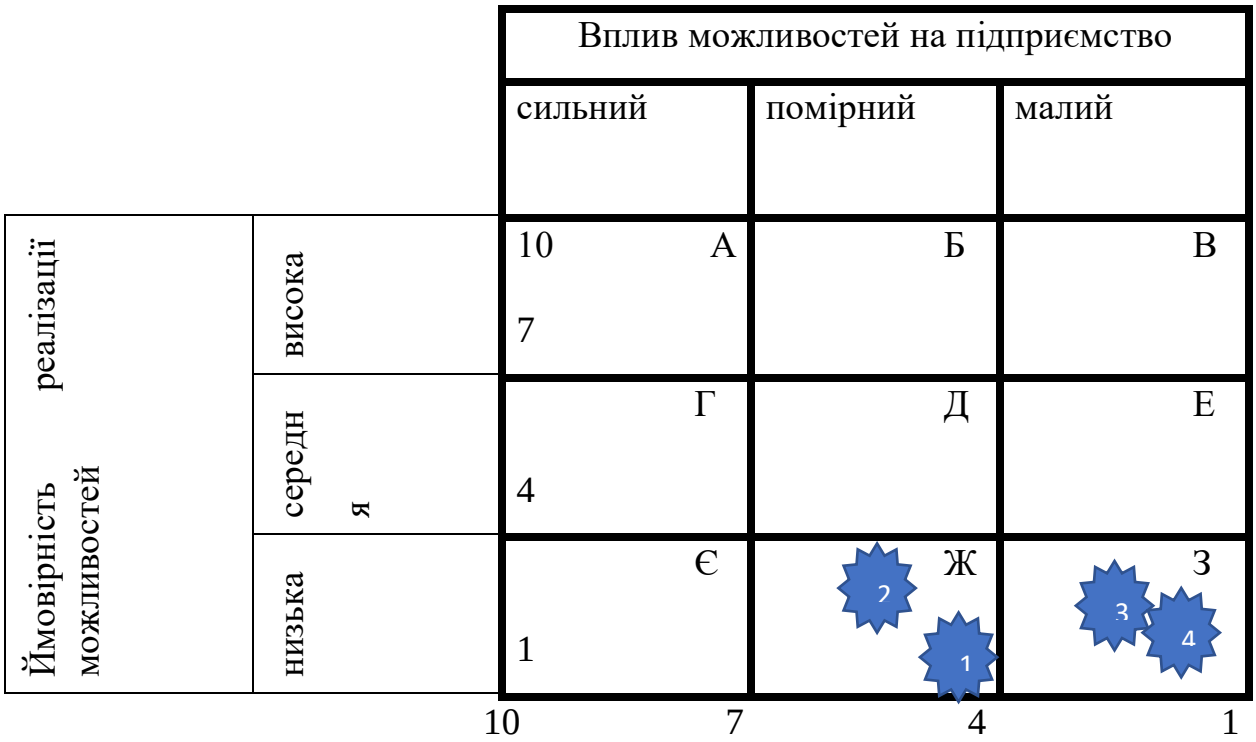


Рис. 2.2. Матриця можливостей ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»

Джерело: сформовано автором

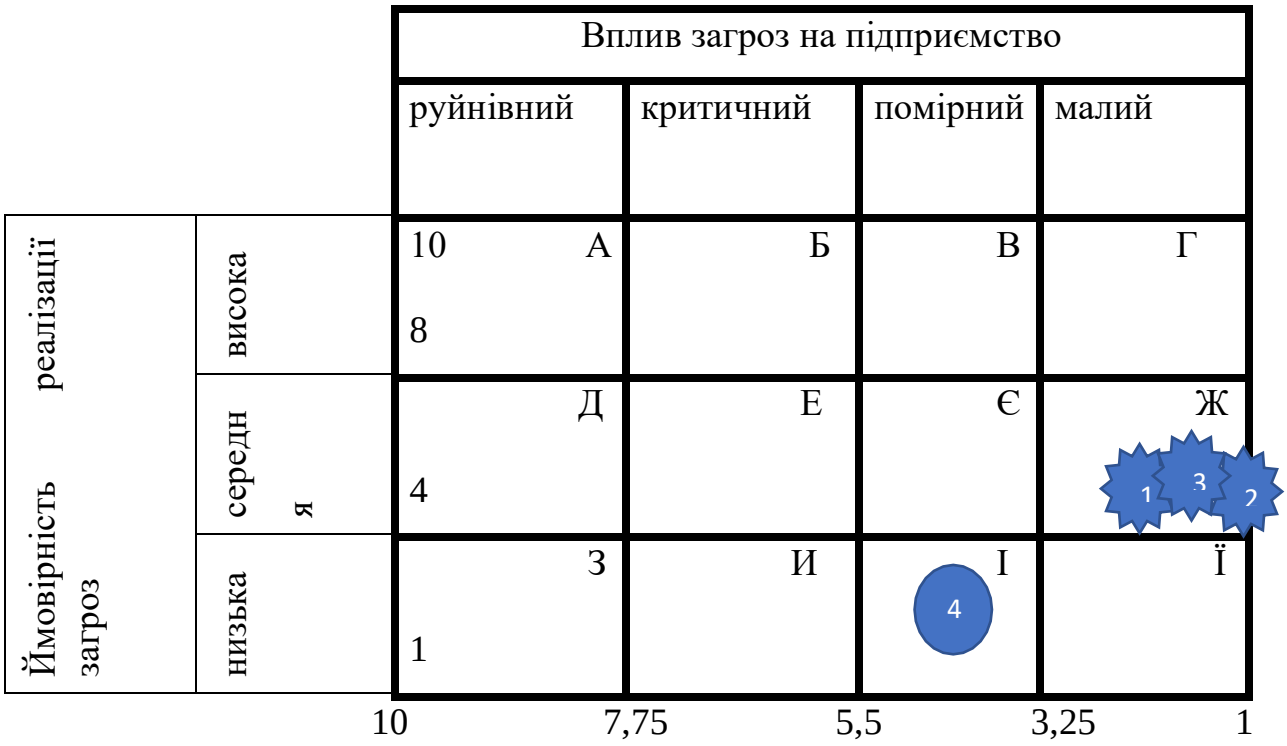


Рис. 2.3. Матриця загроз ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»

Джерело: сформовано автором

На рисунку 2.2. відповідно до методики та теоретичних відомостей не рекомендується враховувати можливості, які розташовані на полі Е, З та Ж. Іншими словами, вплив факторів, які знаходяться у цих зонах, можна ігнорувати. Також до можливості 3 слід підходити обережно.

Відповідно до рисунку 2.3., загрози, розташовані в області матриці І, Ї та Ж, не виявляють значного впливу на підприємство і можуть бути ігноровані.

Під час вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства були аналізовані його сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Після проведеного аналізу було визначено, що у підприємства переважають сильні сторони над слабкими. Враховуючи слабкі сторони, рекомендується спрямовувати зусилля на залучення додаткових інвестицій та інформування потенційних споживачів про зміни в процесі функціонування підприємства.

Аналіз таблиць 2.4. та 2.5. дозволив побудувати матриці можливостей і загроз для ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»". Отримані результати свідчать, що можливості не є критично важливими і можуть бути проігноровані, а загрози не впливають на підприємство.

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Макси-Макси	Міні-Макси
Загрози	Макси-Міні	Міні-Міні

Рис. 2.4. Схема SWOT-аналізу ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи отримані матриці можливостей і загроз, а також враховуючи визначені сильні та слабкі сторони підприємства, ми встановлюємо позицію ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»". Ця інформація відображена на рисунку 2.4.

Аналізуючи SWOT – аналіз, ми можемо зробити висновок, що для підприємства властива стратегія "Міні-Максі". У цьому контексті компанія повинна використовувати свої сильні сторони для ефективного протистояння зовнішнім загрозам. Завдяки сприятливій фінансовій ситуації, підприємство має можливість розширювати свій фінансовий портфель, здійснювати поглиблення в поглиблення, а також абсорбувати менших конкурентів і т.д

2.3. Розробка стратегії для поліпшення конкурентних позицій підприємства "Стоматологічна клініка «Біш компані»" для забезпечення економічної безпеки

Розробка стратегії для поліпшення конкурентних позицій підприємства "Стоматологічна клініка «Біш компані»" включає в себе визначення основних напрямків удосконалення. Загалом, підприємство відрізняється від конкурентів за рівнем задоволення потреб клієнтів та ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність "Стоматологічної клініки «Біш компані»" визначається його можливостями та гнучкістю у пристосуванні до умов ринкової конкуренції.

Виявлено, що на підприємстві визначаються сильні сторони, і відкриваються відмінні перспективи для подальшого розвитку. З щодо слабких сторін, ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»" повинно зосередити свої зусилля на розробці ефективної конкурентної стратегії. Оскільки основною метою діяльності підприємства є максимальне задоволення потреб споживачів, основний акцент робиться на вдосконаленні

асортименту діяльності підприємства, спільно з впровадженням заходів з маркетингу та продажу продукції на ринку.

Після аналізу в розділі 2.2 були визначені сильні та слабкі сторони, а також зовнішні фактори, такі як можливості та загрози, для ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»". Висновок полягає в тому, що підприємство має переваги у сильних сторонах, але також є слабкі сторони. Однак існують сприятливі ринкові можливості. Рекомендується зосередити увагу на зниженні витрат та підвищенні конкурентних переваг продукції.

При оптимізації стратегії ціноутворення для ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»" слід враховувати наступні ключові аспекти:

- розробити та обчислити систему знижок, яка була б економічно вигідною як для компанії, так і для клієнтів;
- у процесі формування цінової політики слід приділяти особливу увагу результатам порівняльного аналізу відношень "витрати-прибуток" і "витрати-якість".

Запропоновані заходи для удосконалення ціноутворення ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»" представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Пропозиції щодо покращення позицій ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»"

№ п/п	Назва заходу	Стисла характеристика	Очікуваний результат
1	2	3	4
1	Спеціальні знижки для постійних клієнтів	Надаються пільги клієнтам, які регулярно користуються послугами ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»". Спеціальні знижки включають у себе безкоштовні консультації та 30% знижку на п'яте відвідування стоматологічного центру. Ці заходи спрямовані на зацікавлення клієнта і пропонують знижки за тривалістю відносин для	розширення спектру наданих послуг та зміцнення своїх позицій серед постійних клієнтів є важливим кроком у контексті великої

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
		утримання постійної клієнтської бази	конкуренції на ринку.
2	Знижки при додатковій рекламі отриманих послуг	Впровадження знижок при додатковій рекламі послуг, отриманих у стоматологічному центрі, може включати різні можливості. Наприклад, надавати знижки для сімейного обслуговування (знижка на стоматологічні послуги для дітей) або пропонувати знижку за залучення нових клієнтів (отримайте 10% знижку, якщо ви приведете друга), а також надавати знижки за залишення відгуку в соціальних мережах.	Підвищення ефективності та розширення обсягів збуту.

Джерело: сформовано автором

Давайте розглянемо більш детально, як вказані вище заходи сприятимуть вдосконаленню цінової політики підприємства:

1. Спеціальні знижки: Це можуть бути комплексні знижки, що сягають до 30%. Вони надаються привілегерованим клієнтам, які регулярно користуються послугами ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»". Серед таких знижок важливими є знижки на консультації (включаючи безкоштовні консультації) та 30% знижка на п'яте відвідування стоматологічного центру. Ці заходи мають на меті зацікавити клієнта та надати знижки за тривалість відносин для збереження постійної клієнтської бази.

Оскільки на ринку існує значна конкуренція, такі заходи сприятимуть розширенню кола послуг та закріпленню позицій серед постійних клієнтів.

2. Знижки при додатковій рекламі послуг:

Введення знижок при активній рекламі отриманих послуг в стоматологічному центрі є ще однією стратегією. Наприклад, можна встановити знижки для сімейного обслуговування (зокрема, знижка на дитячу стоматологію) або надавати знижку за залучення нових клієнтів (наприклад,

друзів, які приведені клієнтом, отримують знижку 10%). Також може діяти знижка за залишений відгук в соціальних мережах. Оскільки лікування зубів вимагає повторних відвідувань клініки, надання знижок може привернути увагу клієнтів та сприяти підвищенню їхньої лояльності.

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає розширення обсягів продажів та ринкової частки підприємства, при цьому не вносячи змін в його товарні та ринкові позиції, за допомогою існуючих послуг на існуючих ринках. Ця стратегія може бути реалізована за двома способами:

1. Підвищення обсягів збуту серед існуючих споживачів:

- Заохочення споживачів збільшити обсяг використання послуг;

- Стимулювання споживачів збільшувати частоту користування послугами.

2. Залучення нових споживачів, які вже користуються товарами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок відзначається низьким комерційним ризиком і використовує різноманітні інструменти для своєї реалізації. До таких інструментів входять:

- активізація рекламної кампанії;
- використання засобів стимулювання збуту;
- розвиток збутової мережі.

Відповідно, фахівець з маркетингу відіграє ключову роль у розробці та впровадженні зазначених заходів. Ці маркетингові заходи спрямовані на вдосконалення цінової політики підприємства, яка включає формування цін, надання знижок та умов оплати за товари. Ці заходи спрямовані на задоволення потреб клієнтів, забезпечення прибутку підприємства і вирішення стратегічних завдань компанії.

Пропонується впровадження доступних та ефективних BTL-акцій, які характеризуються невеликими витратами, але спрямовані на покращення економічної безпеки підприємства. Однією з таких акцій є роздача листівок та розміщення переносних промозонів у найбільших торговельних центрах

міста. Промоутери, розташовані поруч із промозонами, під час акції роздають листівки зі знижкою 10% на перше відвідування клініки, а також надають корисну інформацію. Інший промоутер пропонує відвідувачам торговельного центру підійти до промозони та на прикладі показує, як правильно доглядати за ротовою порожниною. Основна ідея промо-акцій полягає в підтримці девізу "Здорові зуби - здоровий дух".

Сучасні методи BTL нерідко набувають характеру театральної події: розкішні вечірки у клубах, великі та яскраво оформлені промостійки, промоутери у костюмах героїв і таке інше. Часто клієнти недостатньо інформовані щодо правильного догляду за ротовою порожниною. Аналіз результатів опитувань вказує на гостру потребу в систематичній роботі із потенційними клієнтами, спрямованій на збільшення попиту на стоматологічні послуги та інформування про їх корисність. Важливо предоставити повну інформацію щодо наслідків недбалого догляду за ротовою порожниною, пояснити переваги стоматологічних послуг та продемонструвати позитивний результат. Традиційні методи реклами важко досягнуть цієї мети, ініціювання культури здорової ротової порожнини стає надзвичайно важливим.

Для реалізації промо-акцій будуть створені інформаційні буклети розміром 15х10 см. Обкладинка першої сторінки буде призначена для представлення ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»», з великим написом головної ідеї промо-акції. Подальші сторінки будуть висвітлювати правила догляду за ротовою порожниною та можливі негативні наслідки в разі їх ігнорування. Буклети розповсюджуватимуться під час проведення промо-акцій.

Ці промо-акції рекомендується проводити регулярно, наприкінці кожного місяця, двічі на місяць. Торгові центри вважаються оптимальними місцями для проведення запланованих заходів.

Менеджер зі збуту підприємства відповідальний за складання інструкції з проведення промо-акцій. Для забезпечення організації цих заходів

планується укладення договору із рекламним агентством "BTL Agency", яке спеціалізується на послугах у сфері BTL та Event-реклами. Агентство надасть комплексні послуги для проведення промо-акцій, включаючи 10 промоутерів (на 5 різних точок) та 5 осіб, які будуть роздавати інформаційні листівки.

Кожна точка акції матиме двох промоутерів, працюючих протягом 5 годин. Один з них буде в маскарадному костюмі здорового зуба, а інший виступатиме за стійкою в образі лікаря-стоматолога, представляючи ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»».

Проведення промо-акцій ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»" в торговельних центрах заплановано на 4 дні, і основною ідеєю дегустації буде принцип "Здорові зуби - здоровий дух". Загальні витрати, необхідні для реалізації цієї промо-акції, визначено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Витрати на проведення промо-акції

Найменування статті витрат	Одиниці виміру	Кількість	Ціна, грн.	Сума
Оренда площі в супермаркеті	$м^2$	5	50	250
Послуги агентства	грн.	-	-	700
Розхідні матеріали				
Зубна щітка	шт	10	10	100
Макети щелеп	шт	1	150	150
Інформаційні стенди	шт	2	100	200
Рекламна продукція				
Брошурки	шт	500	0,5	250
Листівки	шт	500	0,25	125
Плакати	шт	5	20	100
Всього витрат	шт			1875

Джерело: сформовано автором

Пропонується впровадження доступних та ефективних BTL-акцій, які характеризуються невеликими витратами, але спрямовані на покращення економічної стійкості підприємства.

Отже, загальні витрати на проведення промо-акцій для ТОВ "Стоматологічна клініка 'Біш компані'" складуть 1875 грн. Призначенням

заходу "Проведення промо-акцій з використанням BTL реклами" є очікування позитивного впливу, зокрема збільшення обсягів надання своїх послуг. Прогнозовані показники зростання чистого доходу (виручки) від надання послуг будуть визначені методом експертної оцінки, який враховує думку працівників, які брали участь у відповідному опитуванні.

Обчисливши середнє квадратичне відхилення, яке вказує на розсіювання думок експертів щодо середнього значення, отримано значення 89.

Після проведення розрахунків, прогнозоване збільшення обсягів реалізації послуг внаслідок промо-акцій складає 77,09 тис. грн. Далі проведемо розрахунки приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$\frac{77{,}09}{5697{,}5} * 100\% = 1{,}35\%$$

Таким чином, внаслідок проведення промо-акцій з використанням BTL реклами очікується збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації послуг на 77,09 тис. грн. у проектному періоді, а чистий прибуток підвищиться на 8,62 тис. грн.

Отже, збільшення прибутку позитивно вплине на економічну безпеку підприємства. Збільшення чистого доходу та прибутку свідчить про успішну реалізацію стратегій та маркетингових заходів, що призводить до покращення фінансового становища компанії. Зростання прибутку може забезпечити фірму додатковими ресурсами для розвитку, інвестицій у нові технології чи покращення якості послуг.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи детально розглядаються конкурентні позиції ТОВ "Стоматологічна клініка "Біш компані"", отримано конкретні результаті та представлені у роботі:

- компанія "Біш Компані" була створена у Львові в 1995 році і спеціалізується на наданні стоматологічних послуг. Серед наданих послуг є протезування зубів, ортодонтія, хірургічна стоматологія, гігієна та профілактика, імплантація зубів, лікування, пародонтологія, дитяча та естетична стоматологія. За 2021 та 2022 роки спостерігається загальне збільшення обсягу наданих послуг на 357, що свідчить про позитивний розвиток клініки та задоволення попиту пацієнтів;
- ТОВ "Біш Компані" успішно здійснює господарську діяльність, але показники поточного прибутку та обсягу надання послуг можуть не повністю відображати ефективність маркетингових стратегій. Високі результати можуть бути обумовлені не лише якістю послуг, але й вдалим розташуванням компанії у відповідному місці та часі, а не завдяки організованій маркетинговій діяльності;
- компанія обслуговує різноманітний спектр клієнтів різних вікових категорій, надаючи відповідні послуги для кожного сегмента. SWOT-аналіз вказав на стратегію "Міні-Максі", де компанія використовує свої сильні сторони для ефективного протистояння зовнішнім загрозам;
- з врахуванням сприятливої фінансової ситуації, підприємство має можливість розширювати фінансовий портфель та здійснювати поглиблення в поглиблення, а також абсорбувати менших конкурентів;
- SWOT-аналіз вказав на те, що компанія має переваги у сильних сторонах, але також є слабкі сторони, існують також сприятливі ринкові можливості. Рекомендується зосередитися на зниженні витрат та підвищенні конкурентних переваг продукції;
- для поліпшення економічної безпеки підприємства, запропоновано впровадження простих та ефективних BTL-акцій, що характеризуються малими витратами, але спрямовані на покращення економічної ситуації підприємства.

ВИСНОВКИ

Конкуренція виступає як важлива передумова для забезпечення ефективності економічної безпеки. Механізм конкуренції гнучко реагує на навіть найменші зміни в ринкових умовах, що робить його чутливим до економічних трансформацій. Це змушує підприємців постійно шукати способи підвищення продуктивності праці, зниження виробничих витрат та впровадження інновацій. Іншими словами, конкуренція виступає як внутрішній механізм, що сприяє ефективному та динамічному економічному розвитку.

Зв'язок між конкуренцією та економічною безпекою визначається взаємодією цих явищ у сучасному господарському середовищі. Основні аспекти цього зв'язку можна визначити наступним чином:

1. Наявність конкуренції змушує підприємства підвищувати ефективність та шукати оптимальні шляхи виробництва;
2. Завдяки конкуренції підприємства намагаються оптимізувати свою діяльність, що сприяє зміцненню їхньої економічної безпеки;
3. Конкурентний тиск спонукає підприємства вдосконалювати продукцію та впроваджувати нові технології;
4. Здатність підприємств адаптуватися та інноваційно розвиватися є ключовою для забезпечення їхньої економічної безпеки;
5. Конкурентний ринок надає споживачам можливість вибору серед різноманітних продуктів та послуг;
6. Здатність адаптуватися до вимог споживачів є важливою для забезпечення економічної безпеки підприємств;
7. Конкуренція сприяє запобіганню утворенню монополій та забезпечує різноманіття на ринку;
8. Уникнення монополізації сприяє різноманітності ринку, що може зменшити ризики та підвищити стабільність економічного середовища.

Таким чином, конкуренція і економічна безпека взаємодіють, утворюючи важливий комплексний механізм, який сприяє стабільності та ефективно

У другому розділі моєї кваіфікаційної роботи я зосередилася на маркетинговій характеристиці підприємства ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»». Проаналізовано кількість наданих послуг у фізичних та фінансових показниках протягом 2021 та 2022 років. Найпопулярнішими є лікування зубів, імплантація та хірургічні втручання. Загальний обсяг наданих послуг за обидва роки відзначився збільшенням на 357, що свідчить про позитивний розвиток клініки та відповідь на попит пацієнтів. Такий детальний аналіз дозволяє визначити загальні тенденції та конкретні аспекти динаміки надання послуг, щоб у подальшому вдосконалити стратегію розвитку клініки.

Після аналізу конкурентного оточення робимо висновок, що ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»» успішно обслуговує широке коло споживачів різного віку, надаючи відповідні послуги для кожного сегмента аудиторії.

Далі, після проведення SWOT-аналізу та виявлення сильних та слабких сторін підприємства, виявлено, що відповідно до прийнятої стратегії "Міні-Максі", фірма повинна активно зміцнювати свої позиції на ринку, збільшуючи частку, розширюючи асортимент продукції та впроваджуючи нові послуги. Добра фінансова ситуація дозволяє розширювати фінансовий портфель, здійснювати поглиблення конкурентів і т.д.

Для вирішення даної проблеми запропоновано ряд заходів, які сприятимуть поліпшенню цінової політики підприємства:

1. Спеціальні знижки:

Встановлення комплексних знижок до 30% для привілегерованих клієнтів, які регулярно користуються послугами ТОВ "Стоматологічна клініка «Біш компані»".

Передбачення знижок на консультацію (надання безкоштовної консультації).

Встановлення 30% знижки на п'яте відвідування стоматологічного центру.

Запровадження знижок, спрямованих на зацікавлення клієнтів, а також знижок за тривалість відносин з метою утримання постійної клієнтури.

Ці заходи спрямовані на привертання уваги клієнтів та розширення кола реалізації послуг, особливо в умовах великої конкуренції на ринку.

Знижки при додатковій рекламі:

Введення знижок для клієнтів, які здійснюють додаткову рекламу послуг, наприклад, знижка для родинного обслуговування або за привертання нових клієнтів (приготування друга призводить до отримання знижки в розмірі 10%).

2. Знижки за залишення відгуку у соціальних мережах.

Такі заходи, спрямовані на підтримку клієнтів, їх задоволення та залучення нових, створять ефективну систему підтримки та реклами для стоматологічного центру.

Було запропоновано проведення простих і ефективних BTL-акцій, що відзначаються низькими витратами, але водночас мають значний вплив. Такі заходи включають роздачу листівок та використання переносних промозон в найбільших торгівельних центрах міста. Промоутери, які беруть участь у цих акціях, роздають листівки із знижкою 10% на перше відвідування стоматологічного центру, а також надають корисну інформацію. Крім того, інший промоутер запрошує відвідувачів торгівельного центру підійти до промозони, де на прикладі пояснює, як правильно доглядати за ротовою порожниною. Такий підхід спрямований на привертання уваги та надання корисної інформації публіці в доступній формі.

Основна ідея промо-акцій полягає в твердженні "Здорові зуби - здоровий дух". Для реалізації цих заходів планується розробити інформаційні буклети розміром 15х10 см. Обкладинка буде присвячена представленню ТОВ "Стоматологічний центр "Епіона"" та великими літерами висвітлено основну ідею промо-акції. За впровадженням заходів, пов'язаних із стратегією

"Проведення промо-акцій з використанням BTL реклами", ТОВ "Стоматологічна клініка "Біш компані"" очікує позитивних результатів, а саме збільшення обсягів надання своїх послуг.

Отже, в результаті проведення промо-акцій, використовуючи BTL рекламу, очікується зростання чистого доходу (виручки) від надання послуг на суму 77,09 тис. грн. протягом проектного періоду, а чистий прибуток підвищиться на 8,62 тис. грн. Розрахунки ключових економічних показників підтверджують, що запропоновані заходи є ефективними та можуть бути рекомендовані для впровадження.

Аналіз проектних значень основних показників роботи підприємства демонструє, що впровадження запропонованих заходів сприятиме поліпшенню результатів ТОВ "Стоматологічна клініка "Біш компані"", сприяючи підвищенню економічної безпеки підприємства та покращенню ефективності привертання потенційних клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Близнюк С. В., Остапенко А. В. Конкурентний потенціал підприємництва як категорія сучасних економічних досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 41-42.

2. Бондаренко, Л., Леськів, Г., Кириченко, О., Скотний, П., & Гарбузюк, В. (2023). Стратегічне планування розвитку торгівлі в рамках забезпечення економічної безпеки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *4*(51), 358–367. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4125

3. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : монографія. Донецьк : ДРУК-ІНФО, 2017. 244 с.

4. 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.

5. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 153-158.

6. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132-136.

7. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 23–29.

8. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦНЛ, 2006. 384 с

9. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава.* 2016. № 11. С. 65—70

10. Кваско, А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1(54). – С. 111–118.

11. Коломієць І. Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція.* 2007. № 3. С. 16-26.

12. Кравчик Ю. В. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2021. № 4. С. 78-83.

13. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.

14. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf

15. Леськів Г.З., Живко З.Б. Теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності працівників. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/343/328

16. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248-252.

17. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Львів : Видавництво ЛКА. 2016. 484 с.

18. Навчальні матеріали онлайн. Сутність та особливості стратегії підприємства. URL: https://pidruchniki.com/89728/menedzhment/sutnist_osoblivosti_strategiyi_pidpriyemstva

19. Офіційна сторінка ТОВ «Стоматологічна клініка «Біш компані»». URL: https://www.bishcompany.com/

20. Романенко В. Конкурентоспроможність національної економіки: системний підхід. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2012. № 2. С. 21–28

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

22. Стахов М. В., Малик О. В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 16.

23. Ткаченко, О. М. Конкурентоспроможність та економічна безпека кондитерських підприємств України: взаємозв'язок в умовах політичної та соціальної нестабільності країни. *Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць*. - 2015. - Вип. 4 (167). - С. 39-42. URL:.- Режим доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle

24. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / Клименко С.М. та ін. Київ : КНЕУ, 2018. 520 с.

25. 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.

26. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету.* 2019. № 1. С. 177-181.

27. Христенко Л.М. Зв’язок конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства. URL: thesis.at.ua/publ/2014

28. 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

29. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Науковий вісник Мукачівського державного університету.* 2015. Вип. 2 (4). Ч. 2. С. 120-125.

30. Фінансова безпека : навч. посіб. / З. С. Варналій, З. Б. Живко, Р. Р. Білик та ін.; за ред. З. С. Варналія. Львів : Ліга-Прес, 2018. 300 с

31. Berezivskyi Y., Zbarsky V., Zbarska A. Integral evaluation as the basis of analytical support for managing the competitiveness of socially-oriented retailers. *Accounting*. 2021. № 7 (4). P. 825-836.

32. Blyznyuk, S. V., Ostapenko, A. V. (2018). Competitive potential of entrepreneurship as a category of modern economic research. Investment: practice and experience, no 7, pp. 41-42.

33. Bulakh, I. V., Nadtoka, T. B. (2017). Assessment of competitiveness of the telecommunication enterprise. Done tsk: DRUK-INFO. 244 p.

34. Ikenberry G. J., Parmar I., Stokes D. Introduction: Ordering the World? Liberal Internationalism in Theory and Practice. International Affairs. 2020. Vol. 94. № 1. P. 1-5. URL: https://doi.org/10.1093/ia/iix277

35. Pilipenko N. Economic security as a dynamic characteristic of an enterprise. Economy and society. 2017. №10. C.338-342

36. Reznik O., Kovalchuk A., Getmanets O., Nastyuk V., Andriichenko N. Financial security of the state. Journal of Security and Sustainability Issues. 2020. Vol. 9, No. 3. Pp. 843–852

37. Vasyltsiv, T. G., Urazaliev, R. M. (2018). Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterpris e. Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine. Vol. 21.2. pp. 153-158.

38. Zachosova N., Zhyvko Z., Zanora V. Human risks of project management involving remote teams in the context of the enterprise economic and financial security. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020.Vol 4. No 35. P. 514– URL: http://fkd.org.ua/article/view/222530

39. Vasyltsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine. Vol. 21.2. pp. 132 -136.

40. Dolzhanskyi, I. Z., Zagorna T. O. (2006). Competitiveness of the enterprise. Kyiv: TsNL. 384 p

ДОДАТКИ