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

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Назара ГРІЦИ

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

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

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ГРІЦА Н. 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, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнені теоретичні засади управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.

Другий розділ кваліфікаційної роботи присвячений аналізу конкурентного середовища та конкурентоспроможності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, зокрема, сформовано пропозиції щодо адаптації конкурентної стратегії ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» до умов війни.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, економічна безпека, загрози, управління конкурентоспроможністю, конкурентна стратегія, конкурентні переваги, конкурентне середовище.

ABSTRACT

HRITSA N. Management of competitiveness within the enterprise's economic security system. - Manuscript.

Research for obtaining the master's degree in specialty 073 «Management».

Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

In the first section of the qualification paper, the theoretical foundations of competitiveness management within the enterprise's economic security system are summarized.

The second section is devoted to the analysis of the competitive environment and the competitiveness of VMV HOLDING LLC.

The third section substantiates recommendations for improving the management of the enterprise's competitiveness, in particular, by developing proposals for adapting the competitive strategy of VMV HOLDING LLC to the conditions of wartime.

Keywords: competition, competitiveness, economic security, threats, competitiveness management, competitive strategy, competitive advantages, competitive environment.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1. Поняття та рівні конкурентоспроможності підприємства 8

1.2. Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства 12

1.3. Ключові напрями управління конкурентоспроможністю в системі управління економічною безпекою підприємства 15

Висновки до першого розділу 20

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» 21

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» 21

2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» 29

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» 38

Висновки до другого розділу 43

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 44

3.1. Пропозиції щодо адаптації конкурентної стратегії ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» до умов війни 44

3.2. Удосконалення ринкового позиціонування та посилення цифрової присутності як інструменти зміцнення конкурентних переваг 50

3.3. Маркетингові комунікації та SMM як інструменти зміцнення конкурентоспроможності 56

Висновки до третього розділу 60

ВИСНОВКИ 61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

ДОДАТКИ 71

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Умови повномасштабної війни в Україні супроводжуються різким зростанням загроз та ризиків для суб'єктів господарювання, таких як руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, порушення традиційних ланцюгів постачання, нестабільність бізнес-середовища, скорочення внутрішнього попиту та зниження купівельної спроможності населення. Після завершення бойових дій та переходу України до етапу повоєнного відновлення проблема економічної безпеки для вітчизняних підприємств лише посилиться. Відбудова економіки, інтеграція у європейський ринок, масштабне оновлення інфраструктури та активізація іноземних компаній сформують середовище, у якому зміцнення конкурентних переваг стане ключовим чинником довгострокової стійкості та розвитку бізнесу. Саме тому питання управління конкурентоспроможністю необхідно розглядати не лише у контексті ринкових механізмів, а й як важливу складову інституційного забезпечення економічної безпеки підприємства. В умовах глобальної конкуренції, лібералізації ринків, прискореної диджиталізації та зростання вимог споживачів особливого значення набуває формування таких стратегій, які забезпечують підприємству не лише ринковий успіх, а й захищеність від загроз його економічній безпеці.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю комплексного дослідження механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства у системі економічної безпеки, що набуває особливого значення в умовах воєнних викликів і в перспективі повоєнного відновлення національної економіки.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Питання економічної безпеки підприємства посідає важливе місце у наукових дослідженнях і висвітлено в працях Проблематика економічної безпеки підприємства отримала широке висвітлення у працях А.-Ч. Джошуа, Є. Рудніченко [17], Т. Васильціва [9], Г. Козаченко [27], О. Ляшенко [30; 31], В.

Нора [32], Л. Шемаєвої [54]. та інших учених. Питання формування та зміцнення конкурентоспроможності підприємств стали предметом досліджень таких науковців, як Г. Верясової, О. Манакової, Л. Соколової [50], Е. Цибульської [52], М. Шарко [57]. Науковий аналіз взаємозв'язку конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства відображено у працях Н. Васюткіної, А. Смірнової [10], М. Гоменюк [13], Н. Зачосової, О. Герасименко, В. Хлєбутіна [23] Попри значну кількість публікацій, питання синергії конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємства потребують подальшого розвитку, особливо в контексті воєнних умов, ризиків та необхідності повоєнної відбудови. Це зумовлює потребу в нових підходах до оцінювання ринкових позицій підприємств, удосконалення конкурентних стратегій та розроблення механізмів захисту їх економічних інтересів.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства в системі його економічної безпеки та обґрунтування напрямів підвищення конкурентних переваг у сучасних умовах господарювання.

Завдання дослідження. Поставлена мета зумовила такі завдання дослідження:

– з'ясувати сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та визначити її рівні;

– охарактеризувати взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства;

– окреслити напрями управління конкурентоспроможністю в системі управління економічною безпекою підприємства

– дати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»;

– проаналізувати конкурентне середовище ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»;

– оцінити конкурентоспроможність ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»;

– обґрунтувати напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ».

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність в системі економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження – процес, методи та інструменти управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства.

Перелік методів дослідження. Кваліфікаційна робота виконана із застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю опрацьовувалися із застосуванням загальнонаукових методів: історичного методу, аналізу й синтезу, порівняння, узагальнення та системного підходу. Оцінювання результатів господарської діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» здійснювався за допомогою методів фінансового аналізу, конкурентоспроможності − за допомогою порівняльного аналізу та методу експертних оцінок. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» проводився з застосуванням методів групування, порівняння, моделі п'яти сил конкуренції Портера. Стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства проведено із застосуванням таких спеціальних інструментів, як PESTF-аналіз, SWOT-аналіз. Напрями підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної безпеки підприємства обґрунтовувалися за допомогою методу експертних оцінок, структурно-логічного аналізу та методів стратегічного планування.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати досліження обговорювалися та отримали схвальні відгуки на Всеукраїнській наукоов-практичній конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток» (м. Львів, ЛьвДУВС, 14 листопада 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі наведено 14 таблиць, 8 рисунків та 1 додаток. Список використаних джерел містить 57 позицій. Основний зміст роботи викладено на 60 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та рівні конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція (від лат. concurrentia − змагання, суперництво) є фундаментальним механізмом ринкової економіки, що забезпечує динамічний розвиток господарських систем. За А. Смітом, конкуренція виконує роль «невидимої руки», яка координує поведінку товаровиробників, сприяє ефективному розподілу ресурсів та задоволенню потреб споживачів з мінімальними витратами [51]. Саме тому конкуренція розглядається як основа формування ринкової рівноваги та стимул інноваційного розвитку.

У науковій літературі поняття конкурентоспроможності підприємства еволюціонувало: до середини XVIII ст. воно трактувалася переважно як цінове змагання, а з другої пол. XX ст. фокус змістився на здатність підприємства використовувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості. У 80-х роках XX ст. увага була сконцентрована на внутрішньогалузевій конкуренції, структурних бар'єрах входу та ринкових силах.

Узагальнивши визначення вчених (додаток А), вважаємо за доцільне виділити такі підходи до трактування конкурентоспроможності підприємства:

– позиційний: акцент на ринковій позиції (становищі) підприємства;

– результативний (споживчий): акцент на задоволенні споживчих потреб (ефективності);

– ресурсно-компетентнісний: акцент на потенціалі та компетенціях;

– з точки зору формування та розвитку конкурентних переваг;

– динамічний: акцент на адаптації до змін;

– інтегральний (комплексний): поєднання усіх попередніх підходів (рис. 1.1.)

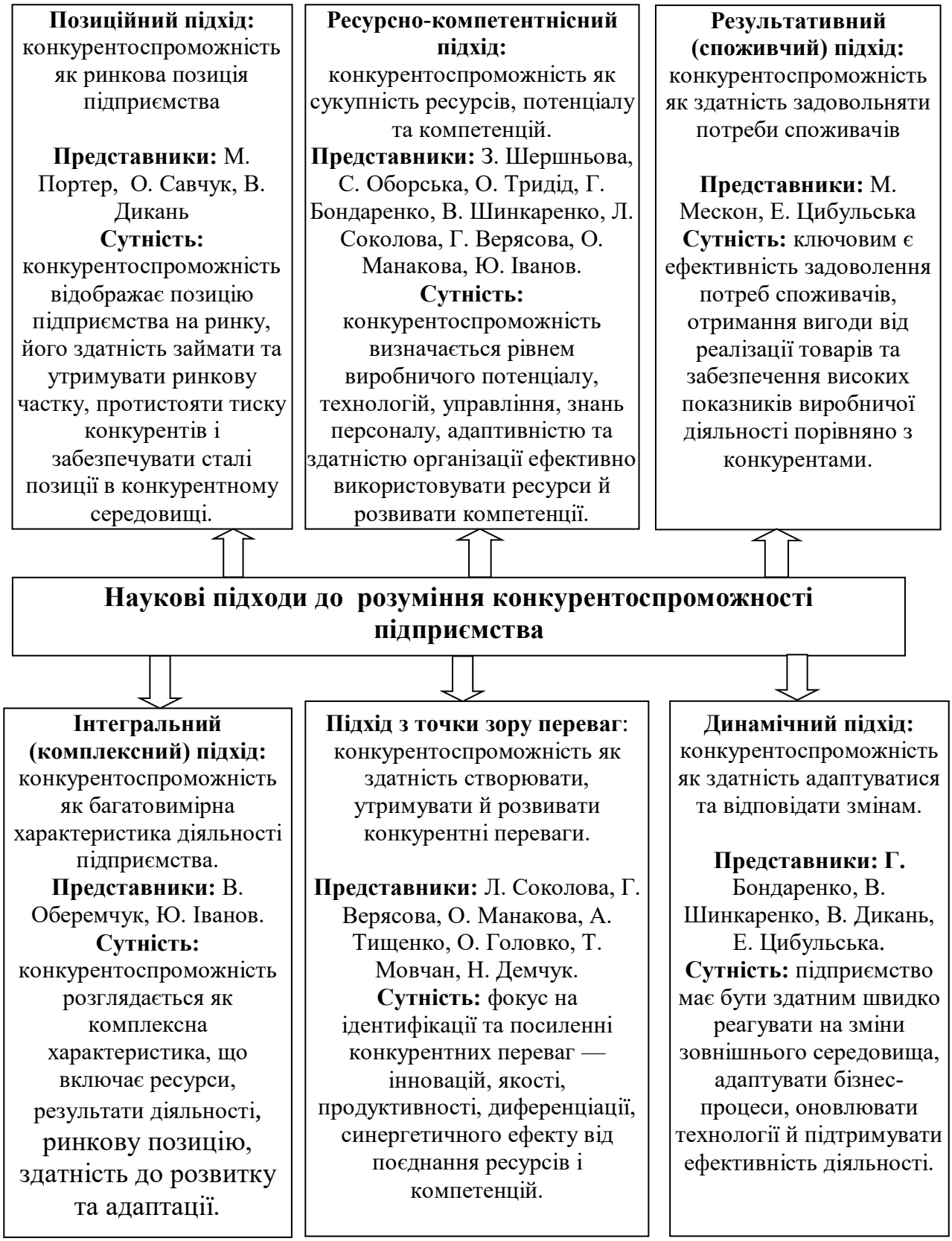


Рис. 1.1. Наукові підходи до трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Джерело: узагальнено за: [15, с. 220-221; 32, с. 97; 49, с. 33; 52, с. 68-69]

Узагальнюючи вище наведені підходи, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як здатність суб'єкта господарювання займати і утримувати бажану позицію на ринку завдяки формуванню, реалізації та відновленню конкурентних переваг, забезпечених ефективним використанням ресурсів, адаптивністю до змін та стійкістю розвитку.

У наукових джерелах [14, с. 425–426] виділяють чотири рівні конкурентоспроможності:

– перший (виробничий) рівень характеризується орієнтацією підприємства переважно на виробничі процеси, використання наявних потужностей та забезпечення випуску продукції без урахування потреб і запитів споживачів;

– другий рівень (стандартний) передбачає концентрацію на відповідності продукції вимогам та стандартам, сформованим конкурентами, однак без формування власних конкурентних переваг;

– третій рівень (рівень унікальних переваг) полягає у спрямуванні зусиль на створення та розвиток власних унікальних конкурентних переваг, а не на просте дотримання галузевих стандартів;

– четвертий рівень (лідерський) досягається тоді, коли ефективна система управління дозволяє підприємству не лише випереджати конкурентів, а й формувати нові стандарти на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства зумовлюється: якістю та ціною продукції; наявністю унікальних конкурентних перевагам; відповідною ринковим умовам конкурентною стратегією; здатністю адаптуватися до змін та ефективно використовувати ресурси.

Основним чинником конкурентоспроможності підприємства є наявність у нього конкурентних переваг.

У науковій та навчально-методичній літературі зустрічаються різні підходи до трактування сутності конкурентних переваг підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до розуміння конкурентних переваг підприємства

Підхід / змістовний блок	Сутність підходу
Ексклюзивна цінність підприємства	Наявність унікальної цінності, якою володіє суб'єкт бізнесу і якої не мають конкуренти (унікальні знання, репутація, спеціальні компетенції, ноу-хау).
Вимірюваний прояв переваги	Перевага над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах, яку можна виміряти економічними показниками (продуктивність, собівартість, рентабельність).
Унікальні ресурси	Наявність у підприємства унікальних матеріальних і нематеріальних ресурсів: технологій, патентів, торгових марок, інтелектуального капіталу.
Комбінація виробничого потенціалу та досвіду	Унікальне поєднання виробничого потенціалу підприємства з накопиченим досвідом його використання та сформованим іміджем.
Комплекс активів і характеристик діяльності	Сукупність власних і набутих активів та характеристик, які забезпечують підприємству ексклюзивну компетентність у певній сфері діяльності.

Джерело: сформовано автором за [9; 19; 35; 42]

Аналізуючи еволюцію трактувань конкурентоспроможності підприємства, можна дійти висновку, що вона: є його відносною характеристикою, що відображає здатність успішніше діяти на ринку, ніж інші суб'єкти; не дорівнює ринковій частці або конкурентоспроможності продукції; відображає рівень ефективності використання ресурсів; значною мірою визначається інвестиційною привабливістю бізнес-середовища.

Отже, у сучасних умовах високої мінливості бізнес-середовища, глобалізації, діджиталізації та розвитку креативної економіки конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від його здатності оперативно та результативно формувати нові конкурентні переваги (нові компетенції), випереджаючи конкурентів.

1.2. Взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства

Для розкриття взаємозв'язку конкурентоспроможності та економічної безпеки необхідно визначити суть поняття економічної безпеки підприємства.

Проаналізувавши визначення поняття «економічна безпека підприємства», ми виділили декілька підходів до його трактування (рис. 1.2).

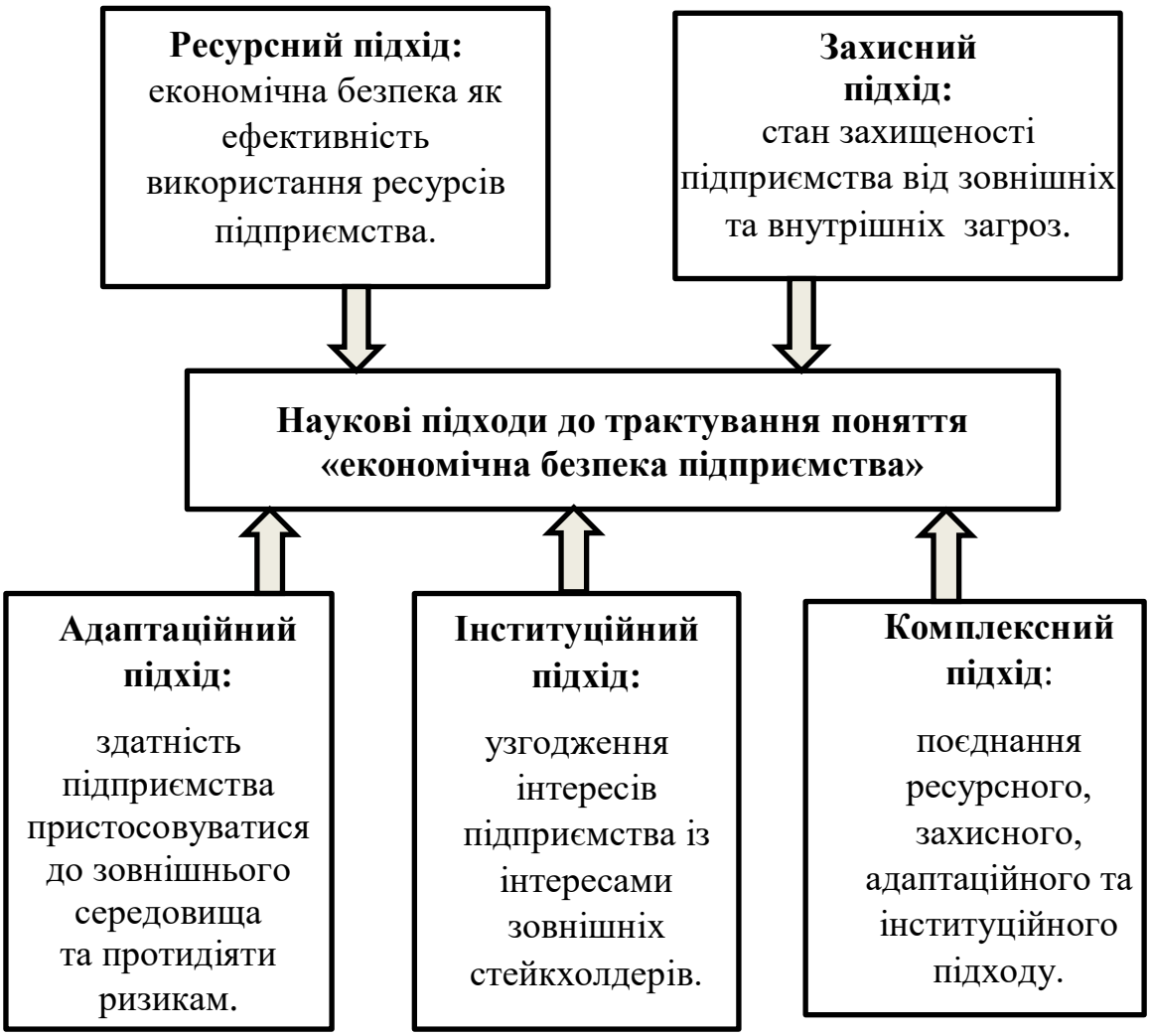


Рис. 1.2. Наукові підходи до трактування поняття «економічна безпека підприємства»

Джерело: узагальнено за [17, с. 49-50; 19; 35, с. 306; 42]

Ми поділяємо комплексний підхід до розуміння економічної безпеки та вважаємо найбільш повним визначення В. Нора [35, с. 49–50], згідно з яким

економічна безпека − це активний стан захищеності економічної системи підприємства від негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що забезпечується ефективним використанням наявних ресурсів, а також комплексом заходів щодо ідентифікації, оцінювання та алгоритмів нейтралізації загроз різного характеру (зниження впливу, уникнення, прийняття чи трансферу загроз), з метою стійкого функціонування та динамічного розвитку підприємства, а також можливістю досягнення стратегічних цілей з урахуванням інтересів стейкхолдерів.

Після з'ясування сутності категорій «конкурентоспроможність підприємства» та «економічна безпека підприємства» постає завдання визначити характер взаємозв'язку між ними. Аналіз літературних джерел дає підстави стверджувати, що частина дослідників розглядає конкурентоспроможність як поняття, що охоплює й економічну безпеку. Зокрема, наголошується, що «…зазвичай конкурентоспроможність включає поняття економічної безпеки, без забезпечення якої ні окрема фірма, ні країна не можуть зберігати ефективні ринкові позиції тривалий час в умовах сучасної світової економіки… Отже, поняття конкурентоспроможності де-факто включає поняття ефективності й доповнюється тим, що вимагає забезпечення економічної безпеки, оскільки навіть високоефективний економічний суб'єкт, не забезпечений необхідним рівнем захисту від конкурентів, ще не може вважатися конкурентоспроможним. Якщо не побудована система такої безпеки, конкурентні переваги його не врятують і, більш того, можуть бути використані конкурентами. Тому, на думку дослідників, конкурентоспроможність інтегрує в собі ефективність і безпеку» [32].

На думку Н. Васюткіної та А. Смірнової, взаємозв'язок між цими категоріями можна описати через такі постулати [10, с. 54–55]:

– економічна безпека є визначальною складовою конкурентоспроможності підприємства;

– управління факторами зовнішнього й внутрішнього середовища виступає засобом забезпечення економічної безпеки;

– зниження рівня економічної безпеки неминуче призводить до втрати конкурентних переваг та зменшення конкурентоспроможності;

– конкурентоспроможність і економічна безпека на макро- й мікрорівнях перебувають у прямому взаємозв'язку, а високий рівень економічної безпеки автоматично сприяє підтриманню конкурентоспроможності.

Погоджуючись із третім і четвертим твердженнями, водночас варто зазначити певні зауваги щодо перших двох. Оскільки чинники макросередовища не перебувають у зоні контролю підприємства, некоректно стверджувати про можливість управління зовнішніми факторами з боку підприємства, як це подано у другому постулаті.

Стосовно першого твердження, на наш погляд, економічна безпека не є складовою конкурентоспроможності, а є її фундаментом. Подібний підхід висловлює й М. Гоменюк [13]. Захищеність підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз створює передумови для ефективної реалізації його конкурентних переваг, формування конкурентної стратегії та утримання ринкових позицій. Якщо ж ризики та загрози вчасно не ідентифікуються і не нейтралізуються, це може призвести до втрати конкурентних переваг або неможливості їх реалізації. Функцією економічної безпеки воєнного стану називає забезпечення і підтримку конкурентоспроможності й її позитивної динаміки В. Нам'ясненко [34, с. 34]. Також цей автор вважаємо економічну безпеку підприємства в період воєнного стану і під час повоєнного відновлення й розвитку інструментом, що забезпечує не лише ефективне використання його ресурсів і високу конкурентоспроможність [34, с. 36].

Разом із тим, слід зазначити, що конкурентоспроможність підприємства, у свою чергу, забезпечує належний рівень фінансових ресурсів для функціонування системи управління економічною безпекою.

Отже, ці категорії є взаємопов'язаними й взаємодоповнювальними, формуючи основу стабільності та розвитку підприємства.

1.3. Ключові напрями управління конкурентоспроможністю в системі управління економічною безпекою підприємства

В умовах зростання загроз та ризиків в усіх сферах життя суспільства, а особливо, у сфері підприємництва, особливої актуальності набуває управління економічною безпекою підприємства, під яким розуміють безперервний процес реалізації управлінських рішень, спрямованих на виявлення, попередження та нейтралізацію загроз, що впливають на здатність підприємства ефективно функціонувати та зберігати конкурентні позиції [12; 13; 18].

Згідно опитування консалтингової компанії PwC, у 2024 р. 32% українських підприємств зіштовхувалися з шахрайством, корупцією або іншими економічними злочинами протягом останніх 24 місяців [11].

Кризові ситуації, з якими найчастіше зіштовхувалися українські компанії у 2024 р. за результатами опитувань зображено на рис. 1.3.



Рис 1.3. Кризові ситуації, з якими найчастіше зіштовхувалися українські компанії у 2024 р. [43]

Як бачимо з рис. 1.1, майже третина українських компаній потерпала від незаконних конкурентних дій. А кризовими ситуаціями, які безпосередньо впливали на конкурентоспроможність українських компаній були відтік професійних кадрів та мобілізація, яка теж спричиняє дефіцит працівників та руйнування об'єктів бізнесу.

На підставі аналізу наукової літератури та сучасних тенденцій розвиту економіки можна виділити такі напрями управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки підприємства:

– нейтралізація чи мінімізація зовнішніх чи внутрішніх загроз та ризиків втрати конкурентних переваг;

– протидія недобросовісній конкуренції;

– формування нових конкурентних переваг (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Напрями забезпечення конкурентоспроможності підприємства в системі його економічної безпеки

Напрям	Суть	Інструменти
Управління ризиками втрати конкурентних переваг	Попередження втрати конкурентних переваг	Моніторинг, оцінка ризиків, контроль
Захист від загроз ринковій позиції	Збереження ринкових позицій	Compliance, кібербезпека
Протидія недобросовісній конкуренції	Усунення агресивних дій конкурентів	Юридичні заходи, АМКУ
Інноваційний розвиток та репутаційна безпека	Формування нових переваг	НДДКР, цифровізація, PR, кризові комунікації

Джерело: сформовано автором

До зовнішніх загроз та ризиків втрати конкурентних переваг відносяться:

– нестабільність макроекономічного середовища (інфляція, рецесія, девальвація);

– несприятливі зміни державного регулювання економіки, системи та ставок оподаткування;

– посилення конкуренції з боку існуючих або нових ринкових гравців;

– вихід на ринок міжнародних компаній із сильними брендами та ресурсами;

– зміна потреб, вподобань та поведінки споживачів;

– технологічні прориви у галузі або поява інноваційних продуктів конкурентів;

– порушення ланцюгів постачання, логістичні обмеження;

– політична нестабільність, безпекові ризики, воєнні дії;

– кіберзагрози, витоки даних, зовнішні хакерські атаки.

Внутрішніми загрозами та ризиками втрати конкурентних переваг є:

– неефективна система управління, помилки менеджменту;

– відсутність або слабкість стратегії розвитку та ринкового позиціонування;

– застарілі технології, низький рівень цифровізації та автоматизації;

– недостатність інноваційної діяльності й інвестицій у розвиток;

– низька продуктивність праці та кваліфікація персоналу;

– висока плинність кадрів, кадрові конфлікти, нестача фахівців-носіїів критично важливих знань;

– фінансова нестабільність, дефіцит обігового капіталу, високі боргові навантаження;

– низька якість продукції або невідповідність стандартам;

– неефективна маркетингова політика, слабка робота з клієнтами;

– репутаційні ризики, негативний імідж, низький рівень комунікаційної безпеки.

Згідно Звіту про діяльність Антимонопольного комітету України за 2024 р., найпоширенішою формою недобросовісної конкуренції в Україні у 2023-2024 рр. була поширення інформації, що вводить в оману споживачів (79 та 74 % усіх порушень конкурентної доброчесності у 2023-2024 рр. відповідно) [4].

Серед поширених проявів недобросовісної конкуренції в Україні також є: неправомірне використання чужих позначень (21 та 17 % відповідно у 2023-2034 рр.); неправомірне використання комерційної таємниці (5 % у 2024 р.); дискредитація суб'єкта господарювання (4 % у 2024 р.) [4].

До методів запобігання проявам недобросовісної конкуренції в системі економічної безпеки підприємства відносять організаційні, правові, інформаційні (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Методи запобігання проявам недобросовісної конкуренції

Джерело: складено автором за [10]

Запропоновані науковцями етапи управління конкурентоспроможністю підприємства у системі його економічної безпеки [23] на наш погляд, можна згрупувати так.

Етап 1. Діагностика конкурентного середовища. На цьому етапі вивчається попит і пропозиція; аналізується кон'юнктура ринку; виявляться конкуренти. Цей етап дає розуміння «правил гри» та обмежень ринку.

Етап 2. Аналіз споживчої поведінки. На цьому етапі вивчаються інтереси, потреби, мотиви та очікування споживачів; чинники, що впливають на їхню поведінку. Цей етап дає змогу визначити, які конкурентні переваги реально важливі для ринку.

Етап 3. Ідентифікація ризиків, що впливають на конкурентоспроможність. На цьому етапі ідентифікують та оцінюють ризики, які впливають на поведінку споживачів та визначають здатність підприємства виробляти якісну продукцію та підтримувати переваги. На цьому етапі конкурентоспроможність аналізується з погляду економічної безпеки підприємства.

Етап 4. Планування цільових показників конкурентоспроможності. На цьому етапі визначаються вимоги до продукції, ринкової частки, ефективності; формуються критеріїв оцінювання переваг.

Цей етап формує орієнтири, до яких підприємство повинно рухатися.

Етап 5. Комплексна оцінка ресурсів і позицій підприємства. На цьому етапі оцінюються сильні і слабкі сторони підприємства, у тім числі, у порівнянні з конкурентами; аналізуються загрози та можливості. Цей етап дає змогу оцінити конкурентоспроможність підприємства.

Етап 6. Організація безпекоорієнтованих бізнес-процесів. На цьому етапі проєктуються процеси з урахуванням ризиків; безпекові механізми інтегруються у виробництво та збут.

Етап 7. Реалізація заходів і досягнення високих економічних результатів. На цьому етапі впроваджуються заплановані заходи; реалізуються виробничі і збутові процеси з урахуванням ризиків.

Висновки до першого розділу

Проведений аналіз наукових підходів дав змогу уточнити еволюцію трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» та визначити її як інтегральну характеристику здатності суб'єкта господарювання формувати, утримувати й відтворювати конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища. Конкурентоспроможність має багаторівневу природу: від базового виробничого рівня до лідерського, що передбачає здатність підприємства формувати нові ринкові стандарти та активно впливати на правила конкуренції.

Конкурентоспроможність є тісно пов'язаною з економічною безпекою підприємства. За комплексним підходом, економічна безпека підприємства − це стан захищеності його економічної системи від внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечується ефективним використанням ресурсів та реалізацією заходів із ідентифікації, оцінювання й нейтралізації ризиків, що дає змогу підтримувати стійке функціонування, розвиток і досягнення стратегічних цілей з урахуванням інтересів стейкхолдерів. Економічна безпека є основою конкурентоспроможності підприємства, створює базові умови для формування й реалізації конкурентних переваг.

Напрямками управління конкурентоспроможністю підприємства є: виявлення та мінімізація ризиків втрати конкурентних переваг; протидія недобросовісній конкуренції; формування нових компетенцій і інноваційних способів створення цінності; забезпечення відповідності продукції та бізнес-процесів вимогам ринку.

В умовах сучасної економіки підприємства повинні переходити від реактивних до проактивних моделей управління, інтегруючи елементи ризик-менеджменту, compliance-систем, кіберзахисту, репутаційної та комунікаційної безпеки.

Ефективне управління конкурентоспроможністю вимагає включення безпекових механізмів у стратегічне планування та операційні процеси.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

Юридичну особу товариство з обмеженою відповідальністю «ВМВ ХОЛДІНГ» (скорочена назва - ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ», назва англійською - LIMITED LIABILITY COMPANY VMV HOLDING (LLC VMV HOLDING)), код ЄДРПОУ 33963954, було зареєстровано 15.12.2005 р. [47].

Основним видом діяльності товариства є: 31.09 Виробництво інших меблів.

Іншими видами діяльності товариства є:

– 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

– 46.47 Оптова торгівля меблями, килимами й освітлювальним приладдям

– 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах

– 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна [47].

Організаційна структура ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» зображена на рис. 2.1. Як видно з рис. 2.1., вона є класичною лінійно-функціональною структурою, що характерно для середніх виробничих підприємств меблевої галузі та поєднує вертикальну ієрархію управління з функціональним розподілом відповідальності між підрозділами.

На верхньому (стратегічному) рівні структури знаходяться: загальні збори учасників; голова та заступник голови наглядової ради; директор.

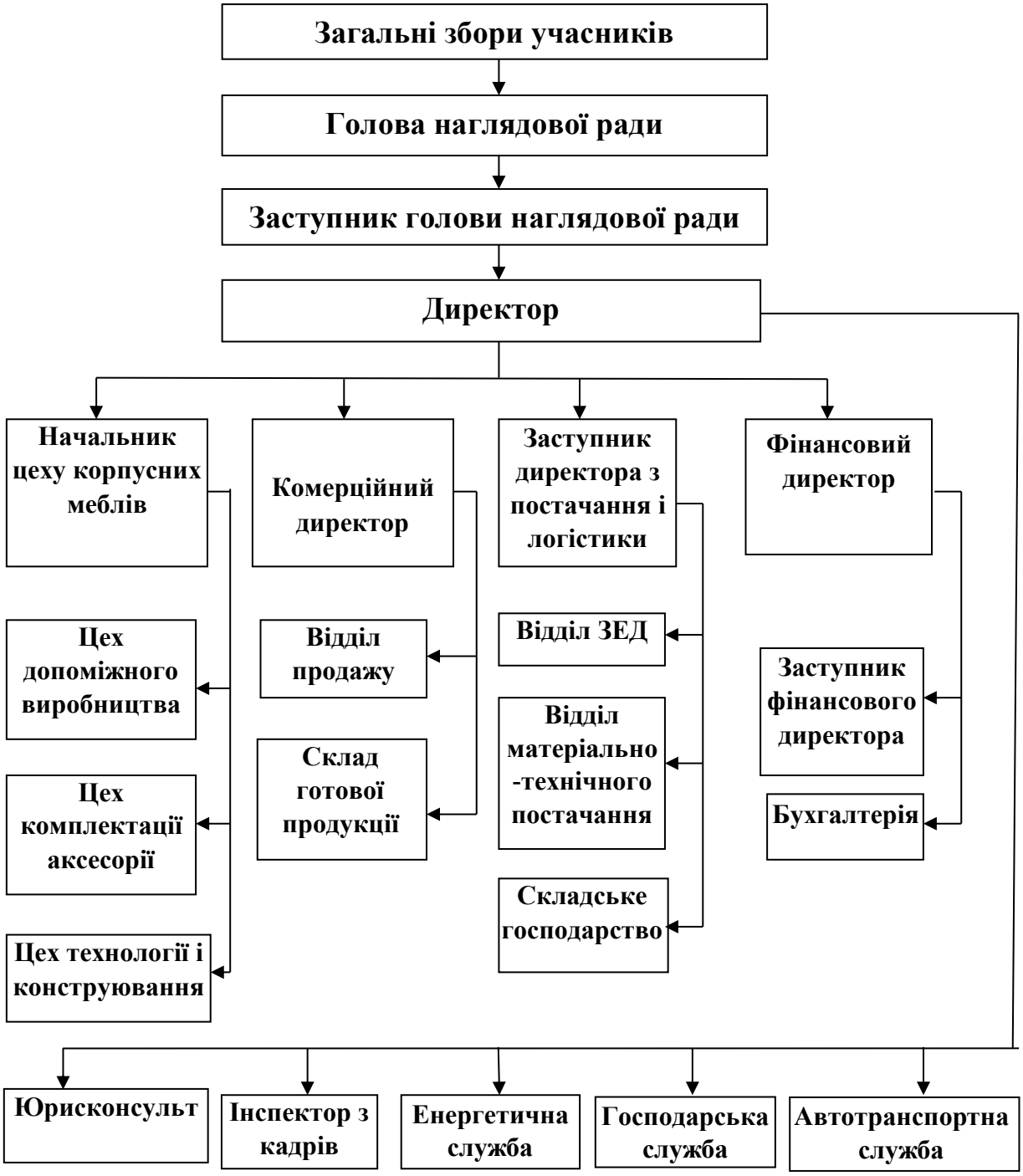


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

Загальні збори учасників є вищим органом управління ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ», який ухвалює ключові рішення щодо його діяльності, зокрема затвердження статутних змін, фінансової звітності, обрання та відкликання

керівних органів (директора, правління тощо), а також визначення основних принципів і стратегічних напрямів розвитку компанії.

Наглядова рада є органом корпоративного контролю, який здійснює нагляд за діяльністю товариства та забезпечує виконання рішень, прийнятих загальними зборами учасників.

Директор є виконавчим органом, який забезпечує оперативне управління підприємством, відповідає за реалізацію стратегічних рішень, ухвалених загальними зборами та наглядовою радою, організовує повсякденну роботу та контролює виконання поставлених завдань.

До виробничого блоку організаційної структури ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» відносяться цех корпусних меблів, цех допоміжного виробництва, цех комплектації аксесорії, цех технології та конструювання. Це свідчить про наявність завершеного виробничого циклу: конструювання → виготовлення деталей → комплектація → готова продукція.

До комерційного блоку організаційної структури ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» відносяться відділ продажу та склад готової продукції, які підпорядковуються комерційному директору.

До блоку постачання та логістики організаційної структури ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» відносяться відділ ЗЕД, відділ матеріально-технічного постачання, складське господарство, які підпорядковуються заступнику директора з постачання і логістики.

До фінансово-облікового блоку організаційної структури ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» відносяться фінансовий директор, його заступник та бухгалтерія.

До блоку підтримки відносяться юрисконсульт, інспектор з кадрів, енергетична служба, господарська служба, автотранспортна служба, які підпорядковуються директору та забезпечують операційний супровід.

Отже, перевагами організаційної структури ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є: висока керованість та чітка вертикаль підпорядкування; функціональна спеціалізація підрозділів; завершений виробничий цикл; окремі блоки комерції, логістики, фінансів; наявність власного ЗЕД-відділу; відповідність

масштабам компанії. Недоліками − потенційна бюрократизація рішень (через багато рівнів узгодження); слабка інтеграція між підрозділами у форматі проєктного управління; можливі дублювання функцій між виробничими й комерційними службами; відсутність окремого відділу маркетингу (зменшує потенціал ринкової аналітики); відсутність підрозділу з управління ризиками чи комплаєнсу (актуально для сучасних підприємств).

ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації корпусних меблів для побутового використання. Виготовлення продукції має серійний характер і проводиться великими партіями, орієнтованими переважно на гуртових клієнтів. Частина виробів постійно підтримується в наявності відповідно до складської програми.

Асортимент підприємства охоплює дві ключові групи продукції:

– готові меблеві комплекти (зокрема стінки, шафи тощо);

– модульні системи, які дають можливість створювати різноманітні меблеві композиції залежно від параметрів приміщення та індивідуальних уподобань покупців.

Для виготовлення продукції використовуються високоякісні ламіновані та кашовані плити ДСП класу Е1 як українського, так і закордонного виробництва. Оздоблення фасадів і карнизів здійснюється за допомогою МДФ-смуг власного виготовлення різних розмірів і модифікацій: кашованих, лакованих чи комбінованих. Значна частина фурнітури надходить від провідних світових виробників, зокрема «Hafele» та «Hettich», а також інших українських і міжнародних постачальників. Підприємство системно працює над підвищенням якості комплектуючих.

Цінова політика компанії будується на принципі відповідності вартості продукції її якості та платоспроможності споживача. Виробничий процес здійснюється з використанням сучасного обладнання німецьких та італійських брендів, що підтверджує орієнтацію підприємства на стратегію оптимального співвідношення ціни та якості.

Асортимент продукції ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Товарний асортимент ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

Товарна група	**Основні колекції / моделі**	**Типи елементів у групі**	**Глибина асортименту**	**Особливості позиціонування**
Вітальні	«Даміс», «Топ Мікс», «Омела», «Нортон», «Арте»	ТВ-тумби, комоди, шафи-вітрини, стелажі, модульні системи	Середня: 4–6 колекцій	Ставка на модульність, сучасні кольори, функціональність; сегмент «середній»
Спальні	«Джульєта», «Алекс», «Нортон», «Памп»	Ліжка, шафи-купе, тумби, комоди, дзеркала	Середня: 3–5 колекцій	Практичність, універсальні дизайни, домінування ДСП; орієнтація на масовий попит
Дитячі кімнати	«Памп», «Арте», «Омела»	Ліжка, шафи, столи, стелажі, комоди	Низька–середня: 2–4 колекції	Орієнтація на економ-сегмент, ергономічність і мінімалістичні рішення
Передпокої	«Нортон», «Топ Мікс»	Вішалки, тумби для взуття, шафи, дзеркальні модулі	Низька: 2–3 колекції	Комбіновані рішення для малих приміщень, компактність і універсальність
Окремі елементи	Універсальні серії (без чіткої прив’язки до колекції)	Ліжка, тумби, комоди, шафи, столи	Висока різноманітність	Можливість інтеграції з будь-якими наборами; підсилює гнучкість асортименту

Джерело: сформовано автором за [57]

Таким чином, ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» реалізує товарну політику, спрямовану на поєднання широкого асортименту серійних меблів з можливістю їх модульної кастомізації.

Орієнтація на серійне виробництво та стандартизацію дозволяє забезпечувати високу продуктивність, стабільну якість та оптимальну

собівартість. Переважає ДСП-контент, що відповідає вимогам масового ринку.

Товарний асортимент підприємства охоплює практично усі ключові групи меблів: вітальня, спальня, дитяча, передпокій. Під торговою маркою компанії представлено кілька колекцій. У складі продукції є як модульні системи, так і окремі елементи (ліжка, шафи, тумби), що дозволяє споживачам робити власний дизайн умеблювання.

Асортимент позиціонується у сегментах «middle» та «economy+», що відповідає поведінці українського споживача та високій чутливості до співвідношення «ціна/якість». Таким чином, товарна стратегія підприємства – оптимальне співвідношення ціна/якість.

Підприємство підтримує середню глибину для основних категорій (вітальні, спальні), що забезпечує: оптимізацію складських залишків; широкий вибір для покупців; можливість швидкої ротації моделей.

Таким чином, сильними сторонами товарного асортименту ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є:

– наявність модульних систем, що уможливлює персоналізацію;

– широке охоплення основних сегментів домашніх меблів;

– універсальні кольори й матеріали, що розраховано на масовий попит;

– велика кількість окремих елементів, які забезпечують товарну гнучкість.

Слабкими сторонами товарного асортименту є:

– невелика глибина асортименту у деяких групах (особливо передпокої, дитяча);

– переважання меблів з ламінованої ДСП, що обмежує можливість виходу у преміум-сегмент;

– подібність дизайну колекцій між собою (ризик недостатньої диференціації).

Основні абсолютні та відносні фінансові показники господарської діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Абсолютні та відносні фінансові показники господарської діяльності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» за 2020-2024 рр.

Показник	2020	2022	2023	2024	Δ (2024 – 2020)	Δ (2024/ 2020)
Дохід від реалізації продукції, млн грн	214,49	263,70	347,92	343,80	+129,31	2,09
Чистий прибуток, млн грн	20,14	16,33	36,26	35,37	+15,23	1,60
Активи, млн грн	88,87	134,54	176,87	186,07	+97,21	2,32
Зобов'язання, млн грн	27,55	43,94	50,00	43,98	+16,44	–
Власний капітал, млн грн	61,32	90,60	126,86	142,09	+80,77	–
Кількість працівників, осіб	–	245	258	261	–	1,11
Середня зарплата, млн грн	–	7,818	12,64	13,557	–	1,10
Коефіцієнт фінансової автономії	0,69	0,67	0,72	0,76	+0,74	–
Рентабельність продажу (ROS), %	9.4%	6.2%	10.4%	10.3%	+0.9	–
Рентабельність активів, ROA, %	–	–	23.3%	19.5%	–	–
Рентабельність власного капіталу, ROE, %	–	–	33,4%	26,3%	–	–

Джерело: складено та розраховано за даними [3]

Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за 2020–2024 рр. демонструє загалом позитивні тенденції розвитку підприємства, які прямо впливають як на рівень його конкурентоспроможності, так і на стан економічної безпеки. Особливо важливими є показники динаміки доходу, прибутку, структури капіталу та рентабельності, оскільки вони формують фінансові можливості компанії, визначають її стійкість до загроз та зміцнюють позиції на ринку оптики.

Упродовж аналізованого періоду (2020-2024 рр.) дохід збільшився на 129,3 млн грн, тобто у 1,6 рази. Чистий прибуток також зріс − на 15,2 млн грн (у 1,76 рази). Таке випереджальне зростання прибутку щодо доходу є свідченням підвищення операційної ефективності, що відображає посилення конкурентних переваг підприємства. Для ринку оптики, де конкуренція є високою, саме фінансова потужність бренду дозволяє протистояти ринковим загрозам, включаючи агресивні стратегії великих мереж.

Активи компанії за аналізований період збільшилися більш ніж удвічі (у 2,1 рази), а власний капітал − у 2,32 рази (або на 80,8 млн грн). Це свідчить про: поступове накопичення ресурсної бази та нарощення внутрішніх резервів, збільшення фінансової гнучкості, зростання вартості бізнесу; сприяє спроможності протистояти коливанням ринку та зовнішнім ризикам; посилює інвестиційної привабливості.

Водночас стримане зростання зобов'язань (на 16,4 млн грн або у 1,6 рази) є ознакою того, що підприємство не підвищує боргові ризики і розвивається переважно за рахунок власних ресурсів, що є ключовим принципом економічної безпеки.

Підприємство є достатньо фінансово незалежним: його коефіцієнт фінансової автономії протягом аналізованого періоду перебував у межах порогового значення (> 0,5) та зріс з 0,69 до 0,76. Це означає ще більше зниження залежності від зовнішніх зобов'язань та підвищення стійкості до форс-мажорів. З точки зору конкурентоспроможності, це дає можливість впевненіше інвестувати у маркетинг, сервіс і розвиток бренду, не збільшуючи кредитні ризики. Проте, все ж зауважимо, що надмірна фінансова автономія стримує можливий розвиток підприємства за рахунок зовнішніх зобов'язань.

Рентабельність продажу ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є достатньо високою і за аналізований період зросла з 9,4% (у 2020 р.) до 10,3% (у 2024 р.) або на 1 %.

Збереження стабільної та високої маржинальності є важливим чинником конкурентоспроможності, оскільки підприємство: може витримувати ціновий

тиск споживачів; підтримує необхідний рівень якості товарів і сервісу; має ресурс для рекламних і брендингових активностей.

На жаль, через брак даних, ми не можемо порівняти рентабельність активів ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» у 2024 р. відносно 2020 р. (довоєнного періоду), проте, якщо порівнювати цей показник за 2023-2024 рр., то бачимо, що він у 2024 р. знизився відносно 2023 р. на 3,8 %, проте, все ж залишається доволі високим (майже 20 %).

Рентабельність власного капіталу (ROE) ТОВ «ВМВ ХОЛІДНГ» також було високою протягом 2023-2024 рр. (26-33 %), хоч і знизилася у 2024 р. проти 2023 р. Зниження пов'язане з швидшим зростанням власного капіталу порівняно з прибутком, що є нормальною динамікою для підприємства, яке розвивається.

Таким чином, конкурентоспроможності та зміцненні економічної безпеки підприємства сприяють: зростання доходів та прибутку; висока рентабельність продажу, активів та власного капіталу; збільшення активів, власного капіталу; високий рівень фінансової автономії разом з помірним ростом зобов'язань.

2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» функціонує у меблевій галузі. Тож проаналізуємо стан та тенденції розвитку меблевої галузі в Україні.

У 2020–2024 рр. меблева промисловість України продемонструвала значні коливання обсягів доходів, що були зумовлені впливом зовнішніх кризових чинників, насамперед, повномасштабної війни, порушення логістичних ланцюгів та скорочення платоспроможного попиту населення (рис. 2.2).

Найуспішнішим за цей період став 2021 р.: обсяг доходів збільшився на 33% порівняно з 2020 роком і перевищив 42,5 млрд грн [36].

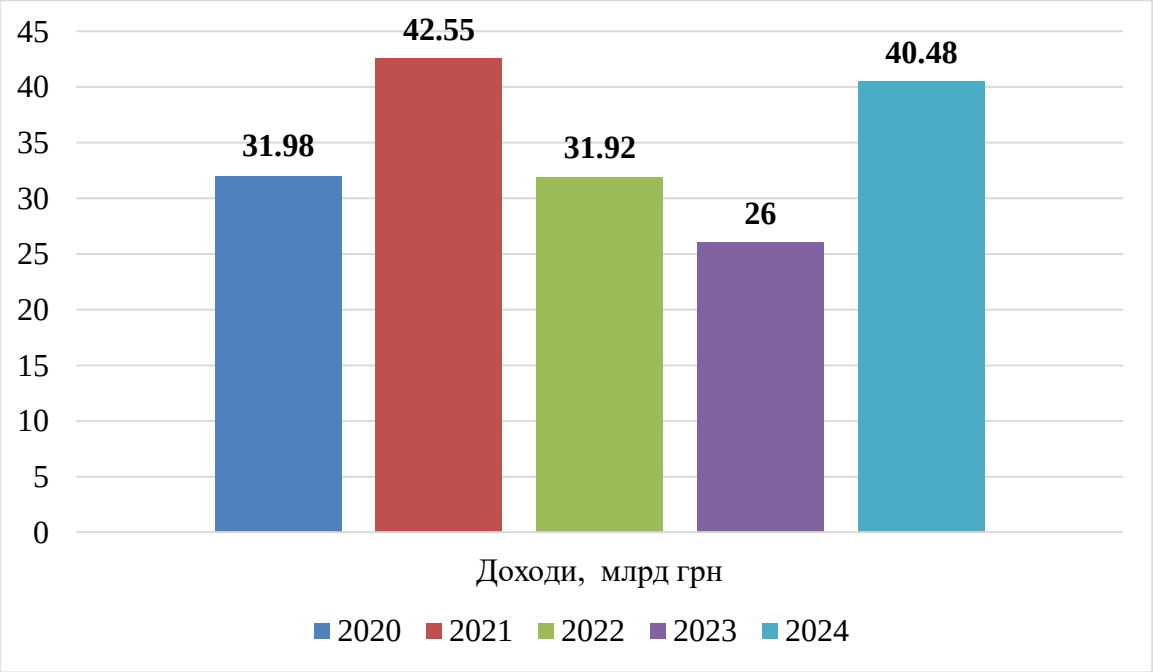


Рис. 2.2. Динаміка доходів меблевої галузі України [36]

У 2022-2023 роках відбулося суттєве зниження показників, спершу на 25%, а згодом ще на 19%. Така динаміка відображає глибокий вплив війни, падіння внутрішнього попиту та загальну нестабільність економічного середовища.

У 2024 р., як видно з рис. 2.2, галузь демонструє виражене відновлення: дохід зріс на 56% і перевищив 40,4 млрд грн, практично повернувшись до докризових значень 2021 р.

Зазначені тенденції можуть свідчити про поступову адаптацію підприємств галузі до нових умов, активізацію експортної діяльності або відновлення внутрішнього споживчого попиту. Загалом меблева галузь демонструє високий потенціал до відновлення за умови стабілізації економічного середовища та належної підтримки.

Загалом, у 2024 р. за даними YouControl у мебелевій промисловості функціонувало 11889 суб'єктів підприємництва, з яких компаній – 3084, ФОП– 8805.

З них, за КВЕД 31.09 «Виробництво інших меблів» працювало 2.35243 підприємницьких структур, з яких компаній – 1230, ФОП – 4 013. Їхнє географічне розташування по Україні нерівномірне, у зв'язку з чим, регіони

України за кількістю суб'єктів підприємництва-виробників меблів можна об'єднати у декілька груп (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Групи регіонів України за кількістю діючих суб'єктів підприємництва за КВЕД 31.09 Виробництво інших меблів у 2024 р.

Група	Рівень конкуренції	Кількість підприємств	Області
1	Дуже високий	понад 400	Львівська (453), Вінницька (472), Хмельницька (581)
2	Високий	300–400	Київська (355), Дніпропетровська (350)
3	Середній	150–300	Одеська (254), Рівненська (256), Житомирська (166), Черкаська (156), Полтавська (127), Запорізька (149), Донецька (220)
4	Низький	до 150	Волинська (108), Закарпатська (115), Івано-Франківська (143), Чернівецька (90), Тернопільська (115), Сумська (65), Луганська (119), Миколаївська (87), Херсонська (61), Чернігівська (140), Кіровоградська (73)

Джерело: складено автором за даними [1]

Як бачимо за даними табл. 2.3, Львівська область належить до числа регіонів з високим рівнем конкуренції у меблевій галузі. Так, за кількістю підприємств, які функціонують у сфері 31.09 «Виробництво інших меблів» вона займає 3 місце в Україні, після Хмельницької та Вінницької областей.

ТОП-10 компаній за обсягом виручки від реалізації у 2024 р. які функціонують за КВЕД 31.09 Виробництво меблів у Львівській області представлено у табл. 2.4.

Як бачимо за даними табл. 2.4., ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» займає одну з лідерських, але не домінуючих позицій за рівнем виручки від реалізації продукції: у 2024 р. підприємство було на 6 місці у області.

Таблиця 2.4.

ТОП-10 компаній за обсягом виручки від реалізації у 2024 р. які функціонують за КВЕД 31.09 Виробництво меблів у Львівській області

№	Суб'єкт господарської діяльності	Виручка, млн грн	Частка у виручці ТОП-10, %
1	ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС»	1957,826	30,63%
2	ТОВ «СОФРО»	1 713,265	26,81%
3	ТОВ «ТД СОКМЕ»	892,301	13,96%
4	ТОВ «БЕЛУКО»	379,856	5,94%
5	ТОВ «СОФАС»	368,868	5,77%
6	ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»	343,797	5,38%
7	ДП «АКТОНА УКРАЇНА»	214,040	3,35%
8	ТОВ «ЗАХІДНО-УКРАЇНСЬКИЙ ГОЛЬФ ТА КАНТРІ КЛУБ»	185,873	2,91%
9	ТОВ «БЕЛЛУС УА»	168,853	2,64%
10	ТОВ «ЕМБАВУД УКРАЇНА»	166,563	2,61%

Джерело: складено та розраховано за [2]

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про те, що структура виручки ТОП-10 виробників корпусних меблів у Львівській області демонструє високу концентрацію ринку. Дві найбільші компанії (ТОВ «МЕБЕЛЬ-СЕРВІС» і ТОВ «СОФРО») формують разом понад 57% сукупної виручки лідерів, що вказує на дуополістичні тенденції в галузі. Це означає, що саме ці компанії значною мірою впливають на цінову політику, стандарти продукції й конкурентну динаміку.

Таким чином, дві компанії у Львівській області контролюють більшу частину ринку, що свідчить про олігополію та високі бар'єри входу для нових гравців. Компанії з часткою 5-14 % сукупної виручки від реалізації ТОП-10 лідерів галузі у Львівській області є достатньо сильними, щоб конкурувати якістю, асортиментом і сервісом, але не мають вирішального впливу на галузь.

Частка виручки ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» у загальній виручці ТОП-10 підприємств галузі (5,38%) позиціонує компанію в серединному сегменті зі

стабільною, але не домінуючою ринковою позицією. Це створює потенціал для зростання, але вимагає активніших маркетингових, інноваційних і цінових стратегій.

Проаналізуємо конкурентне середовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» за моделлю п’яти конкурентних сил Портера.

Оцінка загрози входу на ринок нових конкурентів подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка загрози входу на ринок меблів нових конкурентів за моделлю Портера

№	Параметр ринку	Бальна оцінка рівня загрози
1	Економія на масштабі виробництва	3 бали (середній) – економія масштабу притаманна великим виробникам, однак значна кількість дрібних ФОП і невеликих цехів полегшує вхід нових гравців.
2	Сильні торгові марки та впізнаваність брендів	3 бали (середній) – ринок має відомі бренди, але загальна брендовість нижча, ніж у сферах fashion чи техніки; нові марки можуть швидко зайняти місце у середньоціновому сегменті.
3	Диференціація продукту	2 бали (низький) – більшість корпусних меблів у середньому сегменті подібні за конструкцією й матеріалами (ДСП, МДФ), відмінності стосуються дизайну та сервісу.
4	Інвестиції для входу в галузь	3 бали (середній) – повний цикл меблевого виробництва потребує значних вкладень, але можливий вхід через формат збирача меблів або мінімальні цехи.
5	Доступ до каналів збуту	3 бали (середній) – офлайн-мережі ринку складні для входу, проте інтернет-продажі, маркетплейси та партнерські шоу-руми доступні новим компаніям.
6	Державне регулювання	2 бали (низький) – вимоги щодо сертифікації та безпечності не створюють значних бар’єрів для входу.
7	Готовність існуючих гравців до цінової конкуренції	4 бали (високий) – ринок меблів традиційно конкурує ціною; багато виробників оперативно знижують вартість, що ускладнює вихід нових компаній.
8	Реакція існуючих гравців на нових учасників	3 бали (середній) – конкуренція активна, але переважно локальна; великі виробники не чинять значного тиску на нових дрібних учасників.

Джерело: сформовано автором

Параметри ринку оцінюватимемо за 5-бальною шкалою від 0 до 5 балів.

Таким чином, в цілому загроза входу на ринок меблів нових конкурентів за моделлю Портера оцінена у 23 бали (із 40 можливих) і є середньою.

Ринок привабливий для нових гравців середнього та низького цінових сегментів, що формує додаткові ризики для конкурентоспроможності й економічної безпеки ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ».

Оцінка загрози для виробників меблів з боку товарів-замінників за моделлю Портера подана у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Загроза для виробників меблів з боку товарів-замінників
за моделлю Портера

№	Параметр ринку	Бальна оцінка рівня загрози
1	Практично нові товари-замінники	1 бал (низький) – радикально нових технологічних рішень, здатних повністю замінити корпусні меблі, не існує; меблі залишаються базовим необхідним продуктом.
2	Товари-замінники нижчої якості за нижчими цінами	3 бали (помірний) – дешеві імпортні меблі, продукція з мінімальних цехів, уживані меблі частково задовольняють потреби економ-сегменту та створюють суттєву цінову конкуренцію.
3	Товари тієї ж якості за нижчими цінами	2 бали (низький) – є окремі виробники, що пропонують продукцію схожої якості дешевше, однак їх ринкова частка невелика і вони здебільшого працюють у низькому сегменті.
4	Товари-замінники з вищою якістю за нижчими цінами	0 балів (відсутня) – виробництво високоякісних меблів не може бути суттєво дешевшим через ціну матеріалів (ДСП, МДФ, фурнітура), тому подібний замінник фактично не існує.
5	Товари тієї ж якості, але за вищими цінами	2 бали (низький) – меблі преміального та дизайнерського сегменту є дорожчими, однак не становлять загрози для масового виробництва корпусних меблів; вони орієнтовані на іншу групу покупців.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, сумарна загроза для виробників меблів з боку товарів-замінників оцінюється у 8 балів із 25 можливих і є низькою, оскільки: радикальні нові технології відсутні; якісні меблі важко замінити дешевими аналогами; преміальні меблі не конкурують із масовим сегментом, а дешеві замінники охоплюють лише частину ринку. Базовим продуктом для домогосподарств залишаються саме корпусні меблі, що забезпечує відносну стабільність попиту, але з ризиком його «розмивання» у нижньому ціновому сегменті.

Оцінимо ринкову владу постачальників на ринку меблевої продукції за моделлю Портера (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Оцінка ринкової влади постачальників на ринку меблів

за моделлю Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Кількість ключових постачальників деревинних плит (ДСП, МДФ, фанера)	4 бали (високий) – працює кілька великих вітчизняних виробників і обмежене коло імпортерів; ринок не є монопольним, але концентрація відчутна.
2	Унікальність продукції та якісних декорів	5 балів (високий) – сучасні декори, шпони та спеціальні плити постачаються обмеженою кількістю компаній («Swiss Krono», «Кроноспан» тощо), що посилює їх переговорну силу.
3	Залежність від імпорту (МДФ, фанера, фурнітура, лакофарбові матеріали)	3 бали (середній) – імпорт істотно впливає на собівартість, але частина позицій локалізована на внутрішньому ринку.
4	Витрати при заміні постачальника	3 бали (середній) – технічно можливо змінити постачальника, проте це потребує тестування якості, зміни технологічних карт і цінових умов.
5	Пріоритетність окремих виробників меблів для постачальників	3 бали (середній) – великі фабрики мають кращі умови, малі й середні підприємства залежать від політики великих гравців ринку ДП.

Джерело: сформовано автором

Отже, ринкова влада постачальників для меблевих підприємств оцінюється у 18 балів (із 25) і є вище середньої.

Для економічної безпеки ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» це означає чутливість до коливань цін на деревинні плити, фурнітуру та логістику, що потребує диверсифікації постачальників і довгострокових контрактів.

Оцінка ринкової влади споживачів на ринку меблів подана у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Оцінка ринкової влади споживачів на ринку меблів

за моделлю Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Частка великих покупців (мережі DIY, гуртові дистриб'ютори)	2 бали (низький) – левова частка продажу припадає на роздрібного споживача, але гуртові клієнти мають суттєву переговорну силу щодо цін та відстрочок платежу.
2	Поінформованість і впізнаваність брендів	4 бали (високий) – споживачі порівнюють пропозиції за відгуками, рейтингами, брендами й країною походження, що підвищує їхні вимоги до якості та сервісу.
3	Схильність до переходу до інших продавців	5 балів (дуже високий) – онлайн-платформи, маркетплейси та велика кількість салонів полегшують зміну постачальника/бренду.
4	Чутливість до ціни	5 балів (дуже високий) – унаслідок падіння реальних доходів домогосподарств ціновий фактор є критичним, особливо у середньому та нижньому сегментах.
5	Вимоги до дизайну, функціональності й сервісу	4 бали (високий) – зростає попит на сучасний дизайн, модульність, швидку доставку й монтаж; незадоволені клієнти легко змінюють виробника.

Джерело: сформовано автором

Отже, ринкова влада споживачів на ринку меблів оцінена у 20 балів (із 25 можливих) і є високою. Це означає, що для збереження конкурентоспроможності й економічної безпеки ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» критично важливими є гнучка цінова політика, якість сервісу, сучасний дизайн та активні маркетингові комунікації.

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції на ринку меблів за моделюю Портера подана у табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції на ринку меблів за моделлю Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Кількість діючих виробників і «сірих» виробництв	5 балів (дуже високий) – понад 11 тис. юросіб та ФОП за кодом КВЕД 31, значна кількість дрібних і напівлегальних виробників.
2	Стан ринку (темпи зростання/спаду)	3 бали (середній) – після різкого спаду в 2022 р. ринок поступово відновлюється, але не досягнув довоєнного рівня; конкуренція за платоспроможний попит посилюється.
3	Ступінь диференціації продукції	2 бали (низький) – у середньому сегменті більшість виробників пропонують подібні корпусні меблі з ДСП, відмінності пов’язані переважно з декорами та сервісом.
4	Можливість цінової конкуренції	4 бали (високий) – значна частина гравців конкурує через зниження цін і акційні пропозиції, що тисне на маржу та фінансову стійкість підприємств.

Джерело: сформовано автором

Отже, внутрішньогалузева конкуренція на ринку меблів оцінюється у 14 балів (із 20 можливих) і є високою.

Таким чином, аналіз ринку меблів України за моделлю п’яти сил Портера показує, що:

– найбільш загрозливими для ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є висока ринкова влада споживачів та інтенсивна внутрішньогалузева конкуренція;

– підвищену загрозу становить ринкова влада постачальників;

– загроза входу нових конкурентів та тиск товарів-замінників є середніми/нижчими за середні.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

Оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» розпочнемо з порівняльного аналізу конкурентних переваг підприємства відносно його основних конкурентів.

Конкурентні переваги ТОП-10 виробників меблів у Львівській області, основних конкурентів ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Конкурентні переваги ТОП-10 виробників корпусних меблів у Львівській області

Компанія	**Сильні сторони / конкурентні переваги**	**Слоган**	**Стратегічні слабкості**
1	2	3	4
МЕБЕЛЬ-СЕРВІС	1. Найбільший виробник у сегменті корпусних меблів. 2. Масштабне серійне виробництво. 3. Широка дистрибуція, національне покриття. 4. Стабільні канали постачання.	Компанія, яка ніколи не стоїть на місці. Встановлюємо стандарти вже 22 роки.	1. Складність швидкої адаптації. 2. Бюро-кратичність структур.
СОФРО	1. Потужна модель B2B-збуту. 2. Оптимізовані виробничі процеси. 1. Висока продуктивність.	Надзвичайно якісні та стильні меблі, що створюють затишок та комфорт у вашому домі	Менший бренд-вплив у B2C
ТД СОКМЕ	1. Сильна впізнаваність бренду. 2. Велика частка у середньоціновому сегменті. 3. Розвинена мережа партнерів	Вдоскона-люємося для вашого комфорту.	Обмежена преміалізація

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
БЕЛУКО	1. Спеціалізація на окремих категоріях. 2. Налагоджені логістичні ланцюги	Сучасна компанія з виробництва м'яких меблів.	Середній рівень модульності
СОФАС	1. Власні дизайн-лінії. 2. Конкурентні ціни. 3. Сильне регіональне покриття	Втілення Ваших мрій в комфорт.	Переважно економ-сегмент
ВМВ ХОЛДІНГ	1. Якісні ДСП та МДФ власної обробки. 2. Власні МДФ-смуги та карнизи (перевага в собівартості). 3. Оптимальне співвідношення ціна/якість. 4. Модульні системи з високою варіативністю	Один з найбільших експортерів меблів в Україні.	1. Середній масштаб (менша сила у переговорах з постачальниками). 2. Менша впізнаваність, ніж у лідерів
АКТОНА Україна	1. Частина міжнародної групи. 2. Уніфіковані технології. 3. Експортна орієнтація	Ваш надійний партнер у світі меблів.	Жорсткі корпоративні стандарти, низька гнучкість
Західно-український гольф та кантрі клуб	Нішева продукція бізнес-класу	Європейська компанія із більш як 50-літнім досвідом роботи на світовому ринку м'яких меблів	Вузький сегмент, мала масштабованість.
БЕЛЛУС УА	Відомий міжнародний бренд у м’яких меблях.	Меблі у скандинавському стилі.	Менший досвід у корпусних меблях
ЕМБАВУД Україна	1. Сильний бренд (турецька група). 2. Велика мережа салонів.	Орієнтація на потреби клієнта і задоволення його бажань	Висока собівартість імпорту.

Джерело: сформовано автором

У порівняння з конкурентами, ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» має такі ключові переваги:

– власні МДФ-смуги та карнизи, що є основою нижчої собівартості, ніж у багатьох конкурентів;

– висока якість матеріалів (ДСП, МДФ Е1);

– сильне співвідношення ціна/якість;

– широкий та гнучкий модельний ряд модульних систем;

– виробнича гнучкість (швидке оновлення декорів і модулів).

Ці переваги чітко відрізняють ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» від більш крупних масових виробників.

Основними слабкими сторонами ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є:

– нижча брендова впізнаваність порівняно з лідерами ринку;

– обмежений масштаб виробництва, що зменшує силу впливу на постачальників;

– відсутність власної широкої мережі салонів.

Оцінимо конкурентоспроможність ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» за методом профільної (критеріальної) оцінки конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства оцінимо за кількома ключовими групами параметрів (ринкова позиція, асортимент, виробництво, маркетинг). Кожен параметр оцінимо у балах від 0 до 10, а далі розрахуємо середній інтегральний показник.

Оцінку конкурентоспроможності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» виконаємо за чотирма групами критеріїв:

1) ринкова позиція;

2) товарний асортимент і дизайн;

3) виробничий потенціал та собівартість;

4) маркетинг і канали збуту.

Оцінюючи ринкову позицію підприємства, візьмемо до уваги, що воно займає 6-те місце за виручкою серед ТОП-10 виробників меблів Львівської

області (частка у виручці ТОП-10 ≈ 5,38%). Тому, оцінимо ринкову позицію ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» у 7 балів.

Асортимент підприємства формується за принципом оптимального поєднання модульних систем та серійних наборів меблів. Модульність, як ключовий тренд ринку, дозволяє споживачам адаптувати інтер'єр під власні потреби та площі приміщення, що значно підвищує привабливість товарної пропозиції ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ». Наявність у компанії власного виготовлення компонентів МДФ також створює можливість швидкої кастомізації − оновлення декорів, зміни форм, впровадження нових модулів без значного збільшення витрат.

У той же час порівняння з конкурентами показало, що компанія менш виражена у преміальному сегменті, де важливо не лише якісне виробництво, а й сильний бренд, дизайнерські колекції та розвинена візуальна комунікація. Це означає, що підприємство володіє потенціалом для розширення у бік вищих сегментів ринку шляхом інвестування у дизайнерські розробки, маркетингові інструменти та створення фірмових колекцій. Тому, асортимент підприємства оцінимо також у 7 з 10 балів.

Характеризуючи виробничий потенціал підприємства, зауважимо такі переваги підприємства: використання ДСП та МДФ класу Е1 (екологічність); власне виготовлення карнизів, фасадів, МДФ-смуг, що сприяє зниженню собівартості; сучасне обладнання (німецькі та італійські лінії).

Разом з тим, підприємство у виробництві має такі обмеження: середній масштаб підприємства, що має наслідком слабший переговорний вплив на постачальників; залежність від коливань цін на імпортну фурнітуру («Hettich», «Hafele»). В цілому, конкурентоспроможність ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» за виробничим потенціалом оцінимо у 8 з 10 балів.

Маркетингова політика ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» орієнтована переважно на роботу з гуртовими клієнтами та мережами партнерів. Компанія має базові інструменти онлайн-присутності, але поступається провідним конкурентам за рівнем digital-комунікацій та масштабом рекламних кампаній. Власна мережа

салонів відсутня, що також знижує впізнаваність бренду. У той же час, модульні системи компанії добре продаються через онлайн-платформи, оскільки дозволяють покупцям самостійно компонувати інтер'єр, що відкриває перспективи для розширення у напрямі e-commerce.

Серед слабких місць варто зазначити недостатню візуальну диференціацію бренду та обмежену присутність у преміальних та великих регіональних салонах. У сучасних умовах, коли покупці приймають рішення за онлайн-оглядами та відгуками, компанія могла б значно посилити конкурентні позиції, інвестувавши у цифровий маркетинг.

Таким чином, конкурентоспроможність ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» у сфері маркетингу оцінимо у 6 балів з 10.

Підсумкова оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»:

– ринкова позиція − 7 з 10 балів;
– асортимент − 7 з 10 балів;
– виробничий потенціал − 8 з 10 балів;
– маркетинг та збут − 6 з 10 балів.

Середній інтегральний бал − 7 з 10 балів

Таким чином, ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» конкурентоспроможний виробник у сегменті середнього рівня цін, який має стійкі позиції у ньому завдяки: оптимальному співвідношенню ціна/якість; серійному виробництву модульних систем; власним виробничим компетенціям у МДФ-обробці; використанню якісної фурнітури.

Однак компанія стикається з такими стратегічними ризиками: дуже висока внутрішньогалузева конкуренція; підвищена ринкова влада постачальників; сильний тиск споживачів на ціну.

Висновки до другого розділу

ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є виробником корпусних меблів побутового призначення із завершеним виробничим циклом та класичною лінійно-функціональною структурою управління.

Товарна політика ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» орієнтована на поєднання широкого асортименту серійних меблів із можливістю модульної кастомізації. Позиціонування у сегментах «middle» та «economy+» відповідає високій чутливості українських споживачів до співвідношення «ціна/якість», водночас обмежена глибина асортименту окремих груп і переважання ДСП-контенту стримують вихід у преміальний сегмент.

Фінансові результати підприємства за 2020–2024 рр. свідчать про стійке зростання доходів, прибутку, активів і власного капіталу за одночасного помірного збільшення зобов'язань. Досить високі показники рентабельності, зростання коефіцієнта фінансової автономії формують міцну фінансову основу конкурентоспроможності й підвищують рівень економічної безпеки підприємства. Разом з тим надмірна орієнтація на власний капітал дещо обмежує можливості прискореного розвитку за рахунок залучених ресурсів.

Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил М. Портера показав, що галузь вирізняється високою внутрішньогалузевою конкуренцією, значною ринковою владою споживачів та підвищеним впливом постачальників. Натомість загроза входу нових конкурентів і тиск товарів-замінників є помірними. Львівська область належить до регіонів з найвищою концентрацією меблевих виробників, де ринок має риси олігополії, а ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є сильним, але недомінуючим гравцем.

Профільна оцінка конкурентоспроможності за ключовими групами критеріїв (ринкова позиція, асортимент, виробничий потенціал, маркетинг і збут) засвідчила, що середній інтегральний бал ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» становить близько 7 із 10 можливих. Це дозволяє віднести підприємство до групи конкурентоспроможних виробників середнього цінового сегмента.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Пропозиції щодо адаптації конкурентної стратегії ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» до умов війни

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах війни потребує адаптації конкурентної стратегії, здатної забезпечити стабільність та економічну безпеку, не зважаючи на глибоку трансформацію української економіки, нестабільність ринку та зростання конкуренції.

Для розроблення пропозицій щодо адаптації конкурентної стратегії ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» до умов війни, проаналізуємо зовнішнє середовище підприємства методом PESTF-аналізу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

PESTF-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

Група факторів	Фактор	Вплив	Характеристика впливу
1	2	3	4
Р–політичні / правові	Сертифікація виробництва (ISO, FSC)	+	Необхідність відповідності стандартам відкриває доступ до ринку ЄС
	Детінізація економіки	+	Зменшення ролі “сірих” виробників і недобросовісної конкуренції
	Лобіювання великих гравців	–	Ризик витіснення малих підприємств з ринку
	Державні програми відбудови та підтримки МСП	+	Нові можливості фінансування модернізації

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
E−економічні	Інфляція та макроекономічна нестабільність	–	Зростання собівартості та знецінення оборотного капіталу
	Подорожчання енергоносіїв	–	Підвищення витрат на виробництво
	Падіння доходів населення	–	Зниження попиту на меблі
	Розвиток ринку будівництва	+	Зростання потреби у меблюванні житла
S−соціально-демографічні	Міграція населення за кордон	–	Дефіцит кадрів, скорочення купівельної спроможності
	Внутрішня міграція у безпечні регіони	+	Зростання попиту в західних областях
	Старіння населення	+/–	Потреба у спеціалізованих меблях для літніх осіб
	Зміна споживчих пріоритетів під час війни	–	Відкладення купівель, переорієнтація на товари першої потреби
T−технологічні	Інновації у деревообробці	+	Потребують інвестицій, але підвищують ефективність
	Цифровізація бізнес-процесів	+	Покращує управління й маркетинг
	Впровадження CAD/CAM та 3D-моделювання	+	Підвищує точність виробництва та швидкість виконання замовлень
F− форс-мажорні фактори	Руйнування інфраструктури через військові дії	–	Високі загрози економічній безпеці та стабільності бізнесу
	Мобілізація працівників	–	Недостатність персоналу, потреба у кадровому резерві

Джерело: сформовано автором

PESTF-аналіз показав, що ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» функціонує в умовах:

– високої політичної та безпекової турбулентності (війна, мобілізація, логістика);

– економічного тиску (інфляція, падіння попиту);

– соціальних змін (міграція, звуження ринку в центральних і східних областях);

– технологічних можливостей (автоматизація, цифровізація);

– зростання ролі економічної безпеки (захист активів, кібербезпека, страхування).

Це потребує комплексної конкурентної стратегії, яка одночасно: посилює ринкові позиції, мінімізує ризики, забезпечує стійкість у воєнних умовах, підвищує рівень економічної безпеки.

Для обґрунтування конкурентної стратегії ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» виконаємо SWOT-аналіз (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
1	2
1. Завершений виробничий цикл: від конструювання до готового виробу. 2. Наявність сучасного виробничого обладнання. 3. Використання якісних, екологічних матеріалів та фурнітури провідних брендів. 4. Власне виготовлення МДФ-смуг, карнизів та фасадних елементів, що знижує собівартість і підвищує гнучкість оновлення дизайну. 5. Широкий асортимент корпусних меблів та модульних систем з можливістю кастомізації. 6. Оптимальне співвідношення ціна/якість. 7. Прибутковість та високий рівень рентабельності. 8. Високий рівень фінансової незалежності.	1. Відсутність маркетингової стратегії. 2. Недостатня цифровізація у маркетингу, слабкі маркетингові комунікації. 3. Недостатня глибина асортименту в окремих товарних групах. 4. Нечітке позиціонування на ринку. 5. Менша брендова впізнаваність порівняно з лідерами ринку. 6. Відсутність власної розгалуженої мережі салонів та залежність від партнерських операторів та гуртових клієнтів. 7. Середній масштаб виробництва. 8. Відсутність підрозділу з управління ризиками та комплаєнсу, що важливо в умовах воєнних та економічних загроз.

Продовження табл. 3.2.

1	2
Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Відновлення меблевої галузі після спаду. 2. Зростання будівництва та відбудова територій, що формують попит на корпусні меблі. 3. Розвиток e-commerce та онлайн-каналів збуту. 4. Можливість участі в кластерних ініціативах, програмах підтримки МСП та експортних програмах. 5. Попит на модульні, функціональні та доступні меблі в середньоціновому сегменті, який є основним для українського споживача. 6. Можливість виходу на зовнішні ринки (особливо ЄС), зумовлена курсом України на євроінтеграцію, гармонізацією технічних стандартів із вимогами ЄС та зростанням попиту європейського ринку на доступні корпусні меблі. 7. Тренд на екологічність.	1. Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції. 2. Падіння купівельної спроможності населення. 3. Висока ринкова влада постачальників деревинних плит, МДФ, фурнітури (концентрація серед кількох великих виробників та імпортерів). 4. Інфляція та подорожчання енергоносіїв. 5. Ризики руйнування активів, перебої логістики внаслідок бойових дій на території України. 6. Нестача кваліфікованого персоналу внаслідок зовнішньої та внутрішньої міграції, мобілізації працівників. 7. Конкурентний тиск з боку великих національних виробників і міжнародних брендів. 8. Ризик «цінових воєн» у середньому сегменті.

Джерело: сформовано автором.

Аналіз макросередовища показав наявність значних економічних ризиків та форс-мажорних загроз, проте разом із цим – нові можливості, пов’язані з розвитком експорту, кластерів та зростанням попиту в окремих сегментах. SWOT-аналіз підтвердив, що ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» має міцні продуктові та виробничі переваги, але суттєво відстає у маркетинговій активності, цифровізації.

Це створює передумови для розроблення комплексної конкурентної стратегії, орієнтованої на диференціацію, інноваційність та нішеву спеціалізацію.

З позицій економічної безпеки це означає, що ключовими завданнями управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» мають бути:

– підвищення ціннісної привабливості продукції (дизайн, модульність, сервіс) при збереженні конкурентних цін;

– диверсифікація постачальників і оптимізація витрат на сировину;

– посилення бренду та маркетингових комунікацій для утримання клієнтської бази в умовах високої конкуренції.

Для забезпечення стійкості та управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки необхідним є комплекс стратегічних рішень, спрямованих як на посилення ринкових позицій, так і на захист активів та бізнес-процесів.

За результатами PEST- та SWOT-аналізу, вважаємо за доцільне порекомендувати комплексну інноваційно-адаптивну конкурентну стратегію, яка спрямована на зміцнення позицій на вітчизняному та міжнародному ринках, поєднує інноваційний, маркетинговий і безпековий вектори розвитку та забезпечує підвищення стійкості підприємства до зовнішніх загроз у воєнний та повоєнний період.

Її метою є підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом технологічної модернізації, посилення маркетингової активності, диверсифікації ринків збуту та формування стійкості до зовнішніх загроз.

Основні стратегічні напрямки:

– технологічна модернізація та підвищення інноваційності шляхом впровадження CAD/CAM-технологій, автоматизації виробництва, сертифікації відповідно до ISO та FSC, що дозволяє нейтралізувати загрози, пов’язані з конкуренцією з європейськими та азійськими брендами;

– цифровізація бізнес-процесів та маркетингу через запуск CRM і ERP для управління замовленнями, SMM та таргетинг, створення онлайн-конструктора меблів, розвиток e-commerce, що посилює слабкі сторони підприємства;

– географічна та продуктова диверсифікація шляхом виходу на ринки ЄС і ВТМ-сегменту та запуск бюджетних та екологічних ліній меблів, розвитку B2B-партнерств з будівельними компаніями, що відповідає зовнішнім можливостям та захищає від загроз падіння купівельної спроможності населення;

– забезпечення економічної безпеки та підвищення стійкості за допомогою страхування виробничих активів, створення резервних каналів постачання, формування кадрового резерву, що мінімізує вплив воєнних ризиків та логістичних загроз;

– зміцнення позиціонування бренду та посилення маркетингових комунікацій через крос-кампанії, ребрендинг із фокусом «Made in Ukraine» та інші маркетингові активності, що дозволяє реалізувати сильні сторони підприємства завдяки актуальним ринковим трендам.

Запропонована конкурентна стратегія для ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» відповідно до **кл**асифікації конкурентних стратегій М. Портера поєднує елементи диференціації та оптимізації витрат. З одного боку, впровадження CAD/CAM-технологій, створення онлайн-конструктора, розвиток e-commerce, оновлення модельного ряду та ребрендинг спрямовані на диференціацію продукту й підвищення його ціннісної унікальності. З іншого боку, автоматизація виробництва, використання власних МДФ-компонентів, оновлення обладнання через лізинг та оптимізація логістичних процесів сприяють зниженню собівартості та посиленню цінової конкурентоспроможності. Таким чином, для ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» пропонується змішана стратегія диференціації, підкріпленої контролем витрат, що є найбільш оптимальною для підприємства середнього масштабу у високо конкурентній галузі.

У контексті підходу А. Томпсона і А. Стрікленда, інноваційно-адаптивна конкурентна стратегія, запропонована ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» має комплексний наступально-оборонний характер. Наступальний компонент проявляється у планах виходу на європейські ринки, запуску нових

продуктових ліній, цифровізації маркетингових комунікацій, розвитку B2B-партнерств і використанні ринкових можливостей відбудови України. Оборонний аспект спрямований на підвищення економічної безпеки підприємства шляхом страхування активів, диверсифікації постачальників, формування кадрового резерву та зменшення залежності від окремих каналів збуту. Поєднання цих підходів формує стратегічний баланс між агресивним ринковим просуванням і мінімізацією ризиків воєнного часу.

За класифікацією конкурентних стратегій Ф. Котлера, запропонована стратегія ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» відповідає конкурентній стратегії «ринкового претендента» (challenger strategy). Вона спрямована на активне посилення ринкових позицій, збільшення частки ринку, впровадження інновацій та розширення присутності як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Окремі її елементи мають нішевий характер, проте стратегічна спрямованість підприємства виходить за межі вузької спеціалізації.За класифікацією конкурентних стратегій Ф. Котлера, запропонована стратегія ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» відповідає конкурентній стратегії «ринкового претендента» (challenger strategy). Вона спрямована на активне посилення ринкових позицій, збільшення частки ринку, впровадження інновацій та розширення присутності як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Окремі її елементи мають нішевий характер, проте стратегічна спрямованість підприємства виходить за межі вузької спеціалізації.

3.2. Удосконалення ринкового позиціонування та посилення цифрової присутності як інструменти зміцнення конкурентних переваг

У сучасних умовах високої мінливості ринкового середовища, посилення конкурентного тиску та цифрової трансформації економіки ефективне ринкове позиціонування та розвиток цифрової інфраструктури

підприємства стають ключовими інструментами зміцнення його конкурентних переваг.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» засвідчив, що, попри наявність сильних виробничих компетенцій, широкого асортименту та оптимального співвідношення ціни й якості, підприємство має низку стратегічних слабких сторін – передусім недостатню маркетингову активність, слабко розвинену цифрову комунікацію та обмежену впізнаваність бренду на ринку.

Водночас ринкові можливості, зокрема відновлення попиту, розвиток меблевих кластерів, активізація e-commerce і зростання інтересу до продукції українських виробників у ЄС, відкривають перспективи для зміцнення позицій підприємства за умови підсилення його цифрової присутності та чіткого позиціонування. У воєнних і повоєнних умовах такі інструменти відіграють також роль елементів економічної безпеки, оскільки дозволяють компенсувати ризики падіння споживчого попиту, конкуренцію «сірих» виробників і зовнішній тиск міжнародних брендів. Саме тому удосконалення ринкового позиціонування та цифровізації бізнес-процесів ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є ключовою передумовою зміцнення його конкурентних переваг і стійкості до зовнішніх загроз.

Проаналізувавши цифрові канали комунікацій ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ», ми визначили, що по-суті його єдиним комунікаційним каналом є веб-сайт. Хоча, підприємство і має створені профілі у соціальних мережах Facebook та Instagram, але активністю у них не відзначається. У Instagram є дві публікації від часу її створення, а у Facebook публікації завершуються січнем 2022 р.

Щодо сайту підприємства, то проаналізувавши його дизайн та функціонал, можемо стверджувати, що він виглядає застарілим, ніби каталог для ринку B2B .

Позитивно, що вигляд головної сторінки сайту позиціонує ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» як виробника серійних корпусних меблів для гуртових клієнтів. Також, для споживача чітко зазначається цінова стратегія підприємства:

відповідність вартості товару його якості та купівельній спроможності споживача [57].

Є наголос на експортній орієнтації: «Один з найбільших експортерів меблів в Україні» [57].

Структура каталогу хоч і проста, але логічна. Каталог розбитий за типами приміщень: вітальня, спальня, дитяча, їдальня, передпокій, окремі колекції.

Розділ «Наші партнери» показує географію присутності підприємства у вигляді позначення країн на карті. Проте, у розділі «Корисна інформація», у вкладці «Програми співпраці» немає жодної інформації.

Сайт підприємства має низку слабкостей, які знижують його конкурентоспроможність.

Як вже зазначалося, візуально й структурно сайт виглядає застарілим: мало мало візуалізацій, багато дрібного тексту, мінімум емоції, немає актуальних новин та оновлень. Немає жодної інформації про війну в Україні та діяльність підприємства під час війни, соціальну відповідальність тощо.

Матеріали сайту не створюють ефекту «живого» бренду. Відсутні конкретні кейси, історії про реалізовані інтер'єрні рішення, відгуки реальних споживачів, B2B-клієнтів.

Розділ «Корисна інформація» із вкладками «Каталоги», «Інструкції», «Програми співпраці» є суто технічний, а не іміджевий.

У розділі «Контакти» немає посилання на профілі підприємства у соціальних мережа, інтеграцій з Instagram та Facebook (іконок, стрічки, заклику «Слідкуйте за нами»). Для ринку з високою владою споживача (люди дивляться фото- відеоогляди, надихаються у соцмережах, порівнюють), відсутність активного SMM −це втрата частини потенційних споживачів та слабке позиціонування бренду.

На сайті немає достатньо інформації про можливості співпраці, конкретних B2B-пропозицій, чітко прописаних умов співпраці, конкурентних переваг для партнерів, форм реєстрації.

Вкладка «Програми співпраці» є у меню «Каталоги» і не виглядає як сильна сторона підприємств. Тобто B2B-програма декларується, але не «продається». Також, сайт слабо підтримує експортний імідж. Хоч є твердження «один із найбільших експортерів» і довгий список країн на карті партнерів, але немає: кейсів з іноземними партнерами, окремих сторінок англійською для B2B (лише переклад меню), інформації про сертифікації, логістику, виробничі потужності.

Зважаючи на все вище викладене, дизайн та наповнення сайту ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» потребує удосконалення.

Аналіз комунікацій найбільших конкурентів ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» показав, що більшість із них активно використовує чіткі, запам'ятовувані та емоційно орієнтовані слогани, які не лише відображають їхні конкурентні переваги, а й підсилюють імідж бренду в очах споживача. Такі компанії, як Мебель-Сервіс, СОФРО, СОКМЕ, АКТОНА та BELLUS, вибудовують комунікацію навколо ключових меседжів: надійність, стабільність, європейський стиль, якість, комфорт, турбота про клієнта. Їхні слогани апелюють до емоцій і формують асоціативний бренд-образ, що значно підсилює ринкове позиціонування.

На цьому фоні слоган ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» «Один із найбільших експортерів меблів в Україні» відображає важливу, але вузьку раціональну перевагу, орієнтовану переважно на B2B-сегмент. Він не викликає емоційного залучення споживача, не формує образ бренду та не підтримує позиціонування у B2C-напрямі.

За підсумками SWOT-аналізу, однією з ключових слабкостей підприємства є саме слабка маркетингова активність та недостатня емоційність комунікацій, що також підтверджується неактивними соціальними мережами.

З урахуванням цього доцільно сформувати нову комунікаційну лінію, яка буде:

– емоційною та асоціативною, як у лідерів ринку;

– такою, що передає цінності бренду – модульність, якість, доступність;

– універсальною – для B2B і B2C;

– орієнтованою на українську ідентичність, що важливо у воєнний час;

– такою, що підсилює конкурентоспроможність та економічну безпеку.

Для удосконалення ринкового позиціонування ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ», насамперед, рекомендується розроблення нового слогана, який поєднує емоцію та раціональність. Орієнтиром можуть слугувати успішні практики конкурентів, які будують слогани навколо якості, дизайну, комфорту та європейського стилю.

Можливі варіанти слогана:

– «Меблі, що створюють простір для життя»;

– «Українські якісні та комфортні меблі. Стильне. Ваше»

– «Комфорт і стиль із серцем України»

– «Модульні рішення для сучасного дому»

Такий підхід дозволяє перетворити бренд із суто виробничого на більш емоційний і близький споживачу.

Наступним напрямком посилення брендингу є оновлення сайту та візуальної айдентики, адже основні конкуренти ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» (СОФРО, СОКМЕ, ЕМБАВУД) активно використовують сучасні візуальні рішення, великі фотоінтер'єри, зрозумілі CTA-кнопки («купити», «співпраця», «каталог»), сторінки для дизайнерів і партнерів.

Насамперед, рекомендуємо осучаснити дизайн сайту в цілому, додати 3D-візуалізації колекцій, онлайн-конфігуратор модульних систем. Візуальний каталог має мати великі фото інтер'єрів, фільтри за стилями/кольорами, базовим розміром, типом приміщення.

Також, на головній вкладці вартує акцентувати увагу на 3–4 ключових перевагах підприємства.

Головний меседж, який має доносити слоган та візуальна айдентика сайту ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» - не «ми − виробник ДСП-меблів для опту», а «ми бренд, з яким хочеться працювати/жити в інтер'єрі».

Також рекомендується оновити структуру каталогу, додати окремі блоки «Для партнерів», «Новини та кейси», «Для дилерів», «Для інтернет-магазинів», «Для дизайнерів інтер'єру», «Відгуки клієнтів».

Аналіз конкурентів ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» показує, що лідери ринку активно продають свої B2B-програми як окрему цінність: гарантії, логістика, швидкість виробництва, підтримка салонів.

На сайті ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» ця інформація відсутня, тому для формування чіткої B2B-пропозиції та оновлення програми співпраці варто створити структурований B2B-розділ, додати опис умов співпраці, перелік конкурентних переваги, форму заявки, кейси партнерських проектів.

Оскільки ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» називає себе одним з найбільших експортерів меблів, вартує посилити конкурентні позиції у B2B-сегменті через цифрове експортне позиціонування, адже основні конкуренти ТОВ міжнародного рівня (AKTONA, Bellus) чітко підкреслюють свій міжнародний статус. Тому, на сайт підприємства доцільно додати: сторінку «Export», англомовний B2B-каталог, інформацію про логістику, опис виробничих потужностей, сертифікації (FSC, ISO), приклади співпраці з іноземними клієнтами.

Ще одним напрямом цифрової підтримки B2B-стратегії є створення закритого B2B-кабінет (логін/пароль) з: оптовими прайсами, POS-матеріалами, 3D-моделями, оновленими каталогами.

Вагомим напрямком удосконалення ринкового позиціонування є формування іміджу соціально відповідального (CSR) підприємства.

У воєнний час споживачі очікують від брендів прозорості, чіткові громадянської позиції, підтримки армії, гуманітарних ініціатив.

Тому, з метою посилення споживчої лояльності та довіри, окрім вкладки «Відгуки клієнтів», варто додати до меню сайту розділ «Наші соціальні ініціативи», що є критично важливим аспектом економічної безпеки та брендової стійкості. Цей розідл

3.3. Маркетингові комунікації та SMM як інструменти зміцнення конкурентоспроможності

У сучасних умовах цифрової економіки маркетингові комунікації, а особливо SMM, відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг підприємств меблевої галузі.

Проведений аналіз діяльності конкурентів ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» свідчить, що більшість лідерів ринку (МЕБЕЛЬ-СЕРВІС, СОФРО, Sokme, Sofas, Embawood тощо) активно використовують соціальні мережі для залучення клієнтів, демонстрації асортименту, підвищення впізнаваності бренду та формування довіри споживачів. У конкурентів простежується системна робота з візуальним контентом, відеооглядами, рубрикацією та рекламними кампаніями, що формує їхні стійкі ринкові позиції.

На відміну від цього, ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» має створені профілі у Facebook та Instagram, проте фактично не використовує їх для комунікації з цільовою аудиторією: у Facebook остання публікація датується січнем 2022 р., у Instagram − дві публікації за весь час існування сторінки. Такі дані свідчать про відсутність системної digital-стратегії, що суттєво знижує конкурентоспроможність компанії на ринку з високою владою споживача, де рішення про покупку формується переважно під впливом візуального контенту, оглядів та соціальних доказів (відгуків, фото інтер'єрів, відеоуроків щодо складання меблів тощо).

Недостатній рівень digital-комунікації становить також ризик для економічної безпеки, адже в умовах воєнної та економічної нестабільності якісна маркетингова присутність компенсує падіння офлайн-продажів, дозволяє стабілізувати попит через нові канали та знижує репутаційні загрози.

У зв'язку з цим, ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» необхідно використовувати потенціал соціальних мереж для зміцнення конкурентних позицій.

Отже, усі ключові конкуренти ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» активно ведуть Instagram та Facebook, а частина −TikTok та YouTube. е створює щоденний контакт з аудиторією, формує лояльність і забезпечує регулярний трафік.

Основний тренд контенту − відеоконтент (Reels, огляди, рум-тури). Меблеві бренди відходять від статичних фото та роблять ставку на живу візуалізацію. Конкуренти активно працюють зі сторіс: опитування, інтерактиви, демонстрація матеріалів, закулісся, що дозволяє збільшити охоплення в 2–3 рази.

Також часто використовується UGC-контент (фото клієнтів у реальних інтер'єрах), який є одним із найсильніших елементів довіри.

Європейські бренди (Aktona, Embawood) демонструють високий рівень професійної зйомки й структурованих кампаній.

Проаналізувавши маркетингові комунікації основних конкурентів ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ», на наш погляд, можна рекомендувати такі стратегічні напрями розвитку маркетингових комунікацій підприємства.

Насамперед, необхідно розробити стратегію SMM та систематизувати маркетингові комунікації підприємства: рекомендується створювати публікації у Instagram та Facebook 2–3 рази на тиждень, з використанням професійного контенту, що посилить впізнаваність бренду та підвищить довіру потенційних клієнтів.

Пропонується сформувати візуальний стиль бренду: запровадити єдиний брендовий guideline (кольори, шрифти, тональність), шаблони для постів (новинки, ціни, оголошення), мінімалістичний дизайн у стилі «modern Ukrainian furniture».

Контент варто об'днати під рубриками, які добре зарекомендували себе у конкурентів, наприклад, «Дизайн-тренди» (огляди модних інтер'єрних рішень); «Новинки виробництва» (ознайомлення з новинками у колекціях); «Наші кейси» (фото інтер'єрів клієнтів (UGC); «Рум-тури» (відеоогляди кімнат з меблями ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ»); «Як створюється меблі» (виробничий закулісний контент).

Оскільки відео − головний тренд меблевої індустрії у соцмережах. Пропонується урізноманітнити контент ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» короткими відео (до 30 сек.) для Reels; відеооглядами модульних систем; live-трансляціями з презентації нової колекції; відео «до/після» у реальних інтер'єрах.

Також, рекомендується використання такого інструмента просування у соціальних мережах, як таргетована реклама.

Зокрема, для сегменту B2C рекомендується налаштовувати рекламу на аудиторію 25–45 років, які купують меблі; просування здійснювати за категоріями меблів (спальня, вітальня, дитяча) та створити динамічні каталоги товарів у Facebook Ads.

Для сегменту B2B рекомендується реклама для дилерів, інтернет-магазинів, меблевих салонів із створенням окремих лендінгів «Для партнерів».

Зауважимо, що в умовах війни SMM виконує функцію: стабілізації попиту через онлайн-продажі; зниження репутаційних ризиків шляхом прозорої комунікації; підтримання іміджу стабільного виробника; зменшення залежності від офлайн-каналів; розширення присутності у безпечних регіонах та за кордоном.

Ефективні маркетингові комунікації у соціальних мережах передбачають їхнє планування, а саме, розроблення контент-плану.

Стратегічна мета: посилення ринкової присутності, зростання впізнаваності бренду, підтримка B2C і B2B продажів, формування довіри через стабільність, якість та українське виробництво.

Загальна системність:

– 3 пости на тиждень (Instagram + Facebook);
– 4–7 сторіс щотижня;
– 2 відео (Reels/Shorts) на тиждень;
– 1 UGC-кейс щотижня;
– 1 B2B-пост щотижня;
– активна взаємодія: відповіді у коментарях, реакції, репости клієнтів.

Орієнтовний контент-план на місяць для ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» подано у додатку А.

Рубрики, які, на наш погляд, мають бути щотижня:

– #ВМВ_інтер'єри – фото клієнтів;

– #ВМВ_рекомендує – дизайн-поради;

– #ВМВ_виробництво – закулісся;

– #ВМВ_партнерство – B2B пропозиції;

– #ВМВ_новинки – оновлення каталогу

Рекомендується використання додаткових SMM-інструментів:

– Reels як основа трафіку: конкуренти отримують 70% переглядів саме з відео;

– мікроінфлюенсери дизайнерських студій;

– гайд «Як обрати модульні меблі?»;

– персоналізація: опитування, інтерактиви, тести;

– акцент на ЄС-аудиторії (англомовні пости 1 раз / тиждень)

Наведемо приклади рекомендованих тем публікацій:

– «5 трендів меблевої моди 2025»;

– «Як доглядати за ДСП та МДФ?»;

– «Топ-5 моделей для малих квартир»;

– «Як правильно обрати колір?»;

– «Порівняння бюджетних і середньоцінових колекцій»;

– «Відгуки партнерів з Румунії / Польщі»;

– «Наші меблі в реальних інтер'єрах: добірка місяця»

Впровадження вище запропонованого підвищить впізнаваність бренду; сформує довіру до підприємств через реальні кейси; дозволить збільшити заявки від B2B-партнерів та підвищити продажів у цьому сегменті; посилить стійкість до зовнішніх загроз; знизить репутаційні ризики; зміцнить конкурентні позиції.

Висновки до третього розділу

На основі PESTF- та SWOT-аналізу для удосконалення управління конкурентоспроможністю ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» в системі його економічної безпеки запропонована інноваційно-адаптивна конкурентна стратегія, яка поєднує диференціацію та оптимізацію витрат (за М. Портером), має наступально-оборонний характер (за Томпсоном і Стріклендом) та за класифікацією Ф. Котлера відповідає стратегії челенджера, оскільки спрямована на активне посилення ринкових позицій, збільшення частки ринку та розширення присутності на зовнішніх ринках. Реалізація стратегії забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та формування стійкості до зовнішніх загроз у воєнних і повоєнних умовах.

З метою зміцнення конкурентної позиції підприємства також рекомендується перейти від раціонального, виробничо орієнтованого позиціонування до комплексної емоційно-ціннісної моделі бренду, яка відповідає сучасним тенденціям ринку та комунікаційним практикам провідних конкурентів. Посилення цифрової активності, ребрендинг, оновлення сайту та формування ефективної B2B- і B2C-комунікації сприятимуть підвищенню впізнаваності, залученню нових клієнтів, зміцненню конкурентних переваг і зниженню ризиків для економічної безпеки підприємства.

Необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» у воєнних і повоєнних умовах є активізація SMM і комплексне оновлення маркетингових комунікацій.Систематизація цифрових комунікацій, впровадження продуманого контент-плану, розвиток відеоконтенту, рубрикації, UGC, B2B-комунікації та таргетованої реклами дозволить підприємству підвищити впізнаваність бренду, зміцнити довіру споживачів і партнерів, компенсувати зниження офлайн-каналів збуту та забезпечити стійкість до зовнішніх загроз.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю в системі економічної безпеки ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ».

1. На основі аналізу наукових підходів уточнено еволюцію поняття конкурентоспроможності підприємства, яку визначено як інтегральну характеристику здатності суб'єкта господарювання формувати, утримувати та відтворювати конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища. Встановлено її багаторівневу природу: від виробничої ефективності до рівня ринкового лідерства, що передбачає спроможність підприємства створювати нові стандарти та впливати на правила конкуренції.

2. Доведено тісний взаємозв'язок між конкурентоспроможністю та економічною безпекою підприємства. Економічну безпеку визначено як стан захищеності економічної системи від внутрішніх і зовнішніх загроз шляхом ефективного використання ресурсів, упровадження механізмів ризик-менеджменту, оцінювання й нейтралізації ризиків. Обґрунтовано, що саме економічна безпека забезпечує фундамент для стійкого формування та реалізації конкурентних переваг.

3. Визначено ключові напрями управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах, зокрема: мінімізацію ризиків втрати конкурентних позицій, протидію недобросовісній конкуренції, формування інноваційних компетенцій, адаптацію продукції й процесів до вимог ринку. Підкреслено необхідність переходу від реактивних до проактивних моделей управління, що передбачає інтеграцію безпекових, комунікаційних, compliance- та цифрових механізмів у систему стратегічного планування та операційного управління.

3. Охарактеризовано господарську діяльність та проведено аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» за 2020–2024 рр. і виявлено їхню позитивну динаміку: зростання доходу, чистого прибутку,

активів та власного капіталу. Високий рівень рентабельності та фінансової автономії свідчить про стійкість підприємства та його здатність підтримувати конкурентні позиції навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. Разом з тим, визначено, що надмірна орієнтація на власний капітал обмежує можливості масштабування та швидкої модернізації.

4. На основі аналізу галузевих тенденцій та конкурентного середовища меблевої промисловості України визначено, що меблевий ринок характеризується високою концентрацією, значним рівнем внутрішньогалузевої конкуренції та суттєвою ринковою владою споживачів і постачальників. Оцінка конкуренції за моделлю Портера підтвердила, що найбільшими загрозами для ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» є цінова конкуренція, залежність від постачальників деревинних матеріалів та висока чутливість покупців до ціни та дизайну.

5. Оцінено конкурентні переваги ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» у порівнянні з десятьма провідними меблевими компаніями Львівської області. Серед основних сильних сторін визначено: власне виробництво МДФ-компонентів, оптимальне співвідношення ціна/якість, широкий модельний ряд модульних систем, завершений виробничий цикл. До слабких сторін віднесено низьку брендову впізнаваність, застарілий сайт, відсутність цифрової стратегії та обмежену глибину товарного асортименту в окремих групах.

6. Результати SWOT- та PESTF-аналізів дозволили окреслити основні загрози та можливості розвитку підприємства у воєнних умовах. Встановлено, що підприємство має значний потенціал для зростання через модернізацію виробництва, розвиток e-commerce, розширення експорту, участь у програмах підтримки малих та середніх підприємств та формування стійких B2B-партнерств. Загрози економічній безпеці підприємства пов’язані з інфляційним тиском, падінням платоспроможного попиту, логістичними ризиками та дефіцитом кадрів.

7. На основі проведених аналітичних досліджень (PESTF- та SWOT-аналізу) розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення

конкурентної стратегії підприємства, які охоплюють технологічну модернізацію, оновлення продуктового портфеля, розвиток цифрових інструментів управління та зміцнення економічної безпеки. Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційно-адаптивної стратегії, що поєднує елементи диференціації та контролю витрат і відповідає стратегії челенджера за класифікацією Ф. Котлера.

8. Встановлено, що підприємство значно поступається конкурентам у digital-присутності, що знижує його ринкові позиції та створює репутаційні ризики. Обґрунтовані практичні рекомендації щодо удосконалення ринкового позиціонування ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» та посилення його цифрової присутності, зокрема: сформувати новий слоган, який поєднує емоційність і раціональність; модернізувати візуальне позиціонування підприємства, оновити сайт та каталог проодукції, запровадити сучасну айдентику, що дозволить краще презентувати бренд і підвищити довіру до нього з боку споживачів і B2B-клієнтів.

9. Аналіз цифрової комунікації конкурентів засвідчив потребу переходу ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ» до сучасних стандартів брендингу та онлайн-присутності. У цьому контексті рекомендовано активізувати роботу у соціальних мережах, інтегрувати Instagram і Facebook до сайту, створити англомовні сторінки для експорту, запровадити B2B-кабінет і представити кейси міжнародної співпраці, а також, сформувати блок про соціальну відповідальність (CSR), що є вагомим чинником довіри в умовах війни. Реалізація зазначених рекомендацій забезпечить зростання впізнаваності бренду, посилення конкурентних позицій та зміцнення економічної безпеки підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 31.09 Виробництво меблів. *Youcontrol: вебсайт.* URL: https://catalog.youcontrol.market/mebleva-promyslovist/31.09 (дата звернення: 10.10.2025)
2. 31.09 Виробництво меблів в Львівській області *Youcontrol: вебсайт.* URL:https://catalog.youcontrol.market/31.09/lvivska-oblast (дата звернення: 10.10.2025)
3. 33963954− ТОВ ВМВ ХОЛДІНГ *Opendata: вебсайт*. URL: https://opendatabot.ua/c/33963954 (дата звернення: 10.10.2025)
4. Антимонопольний комітет України. *Офіційний веб-портал.* URL:https://amcu.gov.ua/ (дата звернення: 15.11.2025).
5. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: наук. зб*. 2013. Вип. 2–3. С. 200–208.
6. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2014. № 2 (12). С. 6–13.
7. Білик А. П., Футорний Д. А. Меблева промисловість: аналіз умов праці та стан виробничого травматизму в галузі. *Вісник Хмельницького національного університету. Технічні науки.* 2015. № 6. С. 89–92. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_tekh_2015_6_20 (дата звернення: 27.11.2025).
8. Бондаренко Н., Удалих Д. Дослідження стану розвитку меблевої промисловості України в сучасних умовах господарювання. *Галицький економічний вісник. Тернопіль:* ТНТУ, 2021. Том 68. № 1. С. 174–184.
9. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Т. Г. Васильців, В. І. Волошин, О. Р. Бойкевич, В. В. Каркавчук, [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів : Видавництво, 2012. 386 с.

10. Васюткіна Н. В., Смірнова А. С. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу підвищення конкурентоспроможності. *Бізнес Інформ.* 2022. № 9. С. 53–59. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-9_0-pages-53_59.pdf (дата звернення: 02.10.2025).
11. Всесвітнє дослідження економічних злочинів і шахрайства 2024. Результати опитування українських компаній URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2024/gecs2024-ukr.pdf
12. Гнилицька Л. В. Особливості використання організаційно-діяльнісної психологічної концепції управління системою економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: економічна*. 2010. Вип. 2. С. 189–195.
13. Гоменюк М. Управління економічною безпекою в контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. № 6. С. 241–245.
14. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство.* 2017. № 13. С. 424–427.
15. Дмитрієв І. М., Кирчата О. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
16. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку української меблевої промисловості. *Українська асоціація меблевиків: вебсайт.* URL:https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/dorozhnya-karta-dlya-rozvytku-meblevogo-sektoru-ukrayiny.pdf (дата звернення: 02.11.2025).
17. Джошуа А., Рудніченко Є. Підходи до сутнісного наповнення категорії «економічна безпека підприємства». *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 47–55.

18. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3 т. Т. 3 / за заг. ред. В. О. Онищенка та Г. В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 399 с.
19. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: підручник / за ред. В. Л. Ортинського. Київ: Правова єдність, 2009. 542 с.
20. Захаров О. І. Інновації в системі економічної безпеки. У кн.: Управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання: колективна монографія / за ред. О. В. Черевка, Л. В. Гнилицької, І. П. Мігус. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А., 2015. 198 с.
21. Західне міжобласне територіальне відділення Антимонопольний комітет України. *Офіційний вебсайт.* URL:https://westernmtv.amcu.gov.ua/storage/app/uploads/public/663/0e9/9a2/6630e99a21dd5986652726.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
22. Зачосова, Н. В., Білоус , С. П., & Бичкова , Д. О. (2025). Роль і значення ефективного механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємств для їх стратегічного розвитку під впливом ризиків. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 11. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15517465 (дата звернення: 29.09.2025)
23. Зачосова Н. В., Герасименко О. М., Хлєбутін В. В. (2024). Управління конкурентоспроможністю в умовах невизначеності та ризику як елемент механізму управління економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.13964288 (дата звернення: 29.09.2025)
24. Іванова Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за ред. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2011. 384 с.
25. Корієнко А. В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: автореф. дис. … канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2000. 19 с.
26. Корнієнко Т. О. Економічна безпека підприємства як категорія економічної науки. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (62). С. 68–75.

27. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
28. Котельников Д. І., Задорожна С. М. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2014. 168 с.
29. Костюк Г. В. Розвиток підприємницької діяльності на ринку меблів України. *Ефективна економіка.* 2013. № 12. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2616 (дата звернення: 15.01.2024).
30. Ляшенко О. М. Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. № 1 (21). С. 254–263.
31. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с.
32. Мовчан Т. А., Демчук Н. І. Конкурентоспроможність підприємств як індикатор рівня економічної безпеки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки.* 2016. Вип. 18(1). С. 96–99. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_18%281%29__26 (дата звернення: 10.10.2025).
33. Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук, ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса, 2008. 22 с.
34. Нам’ясенко В. М. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Economy of Ukraine.* 2025. № 6. С. 25-38 http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001587032

35. Нор В. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку понятійного апарату економічної безпеки підприємства. *Економічний простір.* 2024. № 191. С. 303–308.
36. Об’єм та стан ринку меблів у 2024 році. https://uafm.com.ua/ob-yem-ta-stan-rynku-mebliv-u-2024-rotsi/
37. Павленко Н., Челомбітько Т., Черняєва О. Теорія та практика недобросовісної конкуренції в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 25–36.
38. Позиціонування бренду: як обрати вдалу стратегію. *Wizart.agency: агентство креативних ідей.* URL:https://wizart.agency/pozyczionuvannya-brendu-yak-obraty-vdalu-strategiyu (дата звернення: 02.09.2025).
39. Розвиток української меблевої галузі у 2023 році. *Українська асоціація меблевиків: вебсайт.* URL:https://uafm.com.ua/rozvytok-ukrayinskoyi-meblevoyi-galuzi-u-2023-rotsi/ (дата звернення: 28.09.2025).
40. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 29. С. 86–93.
41. Солнцев М. І., Зозульов О. В. Ринок технічних випробувань та досліджень об’єктів підвищеної небезпеки: стан, тенденції та особливості маркетингової діяльності. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених.* 2019. Вип. 13. URI:https://ela.kpi.ua/handle/123456789/29486 (дата звернення: 01.10.2025).
42. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_34 (дата звернення: 01.09.2025).
43. Спільне дослідження «Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні». Sayenko Kharenko: вебсайт. URL: https://sk.ua/wp-

content/uploads/2024/12/opituvannja-bezpeki_2024_ukr-1.pdf (дата звернення: 01.09.2025).

44. Стан меблевої галузі України під час війни. *Українська асоціація меблевиків: вебсайт.* URL:https://uafm.com.ua/stan-meblevoyi-galuzi-ukrayiny-pid-chas-vijny/ (дата звернення: 30.09.2025).
45. Стратегічне управління: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О. Б., Шведа Н. М. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
46. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
47. ТОВ «ВМВ ХОЛДІНГ». *Youcontrol: вебсайт.* URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/33963954/ (дата звернення: 25.09.2025)
48. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8493 (дата звернення: 25.09.2025).
49. Управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с. URL:https://ndc-ipr.org/media/ndc_old/documents/Tishtnrj-Kizim-Pidryz.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
50. Управління діяльністю підприємства у конкурентному середовищі: монографія / Л. В. Соколова, Г. М. Верясова, О. М. Манакова та ін.; за заг. ред. Л. В. Соколової. Харків: ТОВ «Компанія СМІТ», 2010. 190 с.
51. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Шарко М. В. Херсон:

ПП Вишемирський В. С., 2016. 177 с. URL:http://kntu.net.ua/eng/content/download/58528/348914/file/%D0%BA%D0%B0%D1%84._%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80_2016%20%D0%93%D0%9E%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%9E.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

52. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. для студентів за спец. 051 – Економіка. Харків: Вид-во НУА, 2018. 320 с.
53. Чернявський А. Д., Філіпов М. І. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. 234 с. URL:http://maup.com.ua/assets/files/lib/book/upr_konk.pdf (дата звернення: 02.09.2025).
54. Шемаєва Л. Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: монографія. Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки. Київ: НУПМБ, 2009. 357 с.
55. Шемет Я. В., Тульчинська С. О. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. пр. молодих вчених. 2013. Вип. 7. URL:http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-32.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
56. Synytsya, M. Конкурентне позиціонування компанії: суперечності сутності та нові підходи. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 113–117. URL:http://mir.dspu.edu.ua/index.php/2519-4739/article/view/213547 (дата звернення: 10.11.2025).
57. VMVHOLDING: вебсайт. URL:https://www.vmvholding.ua/ (дата звернення: 16.09.2025).

ДОДАТКИ