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

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Назарія МАЛЯРЧУКА

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
кандидат технічних наук, доцент
Галина ЛЕСЬКІВ

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

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

МАЛЯРЧУК Н. Формування стратегії 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 узагальнені теоретичні засади формування стратегії економічної безпеки підприємства.

Другий розділ містить стратегічний аналіз середовища функціонування ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», зокрема, його зовнішнього та внутрішнього середовища.

У третьому розділі обґрунтовані рекомендації щодо формування стратегії економічної безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»: розроблення стратегічного балансу та визначення стратегічних альтернатив діяльності, зміцнення конкурентної позиції, забезпечення фінансової безпеки.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, стратегія, стратегічний аналіз, загрози, можливості, конкурентна позиція, фінансова безпека.

ABSTRACT

MALIARCHUK N. Formation of the Enterprise Economic Security Strategy. 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.

The first section summarizes the theoretical foundations of forming an enterprise's economic security strategy.

The second section contains a strategic analysis of the operating environment of LLC «LINCON-LTD», including its external and internal environment.

The third chapter substantiates recommendations for developing the economic security strategy of LLC «LINCON-LTD»: creating a strategic balance and defining strategic alternatives, strengthening the competitive position, and ensuring financial security.

Keywords: economic security of the enterprise, strategy, strategic analysis, threats, opportunities, competitive position, financial security.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Поняття економічної безпеки підприємства 7

1.2. Компоненти економічної безпеки підприємства 10

1.3. Концептуальні засади формування стратегії економічної безпеки підприємства 13

Висновки до першого розділу 16

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» 17

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» 17

2.2. Аналіз зовнішнього макросередовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» 23

2.3. Аналіз зовнішнього мікросередовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» 32

Висновки до другого розділу 38

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» 39

3.1. Розроблення стратегічного балансу та визначення стратегічних альтернатив 39

3.2. Стратегія зміцнення конкурентної позиції ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» на ринку оптики 45

3.3. Стратегія фінансової безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» 51

Висновки до третього розділу 58

ВИСНОВКИ 59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63

ДОДАТКИ 69

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зростання рівня ризиків та нестабільності бізнес-процесів питання формування стратегії економічної безпеки підприємства набуває особливої ваги. Воєнні, політичні, фінансові та регуляторні загрози створюють серйозні виклики для стабільності та розвитку підприємств, а отже потребують системного, стратегічно орієнтованого підходу до їх нейтралізації. Економічна безпека підприємства є ключовою передумовою сталого функціонування бізнесу, збереження його ресурсного потенціалу, конкурентоспроможності та здатності швидко реагувати на ризики. Саме стратегічний підхід дозволяє не лише своєчасно виявляти і мінімізувати загрози, а й забезпечувати адаптивність підприємства, зміцнювати його фінансову стійкість, кадрову та інформаційну захищеність, формувати довгострокові конкурентні переваги. У сучасних умовах, коли характер ризиків стрімко змінюється, а їх інтенсивність зростає, формування стратегії економічної безпеки стає невід'ємною складовою ефективного управління та необхідною умовою безперервного розвитку підприємства**.**

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Проблематика формування стратегії економічної безпеки підприємства є об'єктом дослідження багатьох українських науковців, які розглядають її крізь призму фінансової стійкості, ризик-менеджменту, ресурсного потенціалу та захищеності бізнес-процесів. Значний внесок у розвиток теоретичних засад економічної безпеки та її складових зробили Т. Васильців [5], М. Єрмошенко [15], Г. Козаченко [19], О. Ляшенко [24-25], С. Мельник [28], І. Нагорна [29] та інші.

Разом з тим, незважаючи на активні наукові дослідження, залишається актуальними питання розроблення адаптивних стратегій економічної безпеки в умовах воєнного стану, високої невизначеності та турбулентності ринку, а

також механізмів узгодження економічних інтересів підприємства зі стейкхолдерами. Це зумовлює актуальність подальших досліджень, спрямованих на формування сучасної, комплексної та практично орієнтованої стратегії економічної безпеки підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад, розроблення та обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування стратегії економічної безпеки підприємства на основі систематизації теоретичних положень та стратегічного аналізу.

Для досягнення визначеної мети у роботі поставлені такі **завдання**:

− з'ясувати сутність поняття «економічна безпека підприємства»;

− визначити та охарактеризувати компоненти економічної безпеки підприємства;

− узагальнити концептуальні теоретичні засади формування економічної безпеки підприємства;

− дати загальну характеристику господарській діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;

− виконати стратегічний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;

− визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»;

− розробити та обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування стратегії економічної безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Об'єкт дослідження − економічна безпека підприємства в сучасних умовах суспільно-економічного розвитку.

Предмет дослідження − теоретичні, методичні та прикладні підходи до формування стратегії економічної безпеки підприємства та практичні інструменти забезпечення економічної безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Загальнонаукові методи наукового пізнання (індукція і дедукція, аналіз і синтез, порівняння та узагальнення) були використані для систематизації теоретичних підходів до

розуміння сутності економічної безпеки, структурування її складників та формування концептуального апарату дослідження, формулювання висновків.

Для стратегічного аналізу середовища функціонування ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» застосовано PEST-аналіз. З метою узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, визначення стратегічних альтернатив ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» використано SWOT-аналіз. Для розробки рекомендацій щодо формування стратегії економічної безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» застосовано модель Портера, методи фінансового аналізу, матрицю фінансових стратегій Ж. Франшона і Р. Романе.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження стали: монографії, навчально-методична література, статті фахових періодичних видань з проблематики економічної безпеки та стратегічного управління; результати соціологічних досліджень та інші матеріали консалтингових агенств; база даних аналітичної системи YouControl; фінансова звітність, внутрішня управлінська інформація та матеріали офіційного сайту ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»; відкриті дані у мережі інтернет (сторінки у соціальних мережах та інші) підприємств, які функціонують на ринку оптики України.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, списку використаних джерел, додатків. Вона містить 15 таблиць, 7 рисунків, 4 додатки. Основна частина роботи викладена на 59 сторінках комп’ютерного набору. Список використаних джерел складається з 50 позицій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття економічної безпеки підприємства

На сьогодні не існує універсального трактування терміна «економічна безпека підприємства», попри те, що це поняття бере початок разом із виникненням суспільства та держави і розвивалося паралельно з ними. Учені пропонують різні підходи до його визначення залежно від того, які проблеми вони досліджують, тому зміст цього поняття інтерпретується по-різному (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Наукові підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення поняття «економічна безпека підприємства»
1	2
В. Геєць, М. Кизим, Т. Клебанова, О. Черняк,	Поєднання економічних, правових та інших умов, що забезпечують стійке функціонування і розвиток підприємства, його захищеність від негативного впливу дестабілізуючих факторів для реалізації цілей статутної діяльності і комерційних інтересів.
Г. Козаченко, В. Пономарьов, О. Ляшенко	Міра гармонізації в часі і просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ними суб'єктів зовнішнього середовища, які діють поза межами підприємства.
В. Дикань, І. Назаренко	Стан захищеності діяльності підприємства від всіх видів загроз, як зовнішніх, так і внутрішніх; стан, при якому забезпечується стабільне функціонування і прогресивний розвиток підприємства, досягається шляхом максимального ефективного використання наявних ресурсів і швидкої адаптації до умов середовища, що змінюється.
І. Нагорна	Такий стан збалансованої економічної системи внутрішнього середовища підприємства, що здатний адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища.

1	2
А. Нікітіна	Такий стан підприємства, за якого забезпечується найбільш ефективне використання всіх видів ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, людських, інформаційних тощо) суб'єкта господарювання для уникнення, послаблення чи локалізації загроз і створення умов для стійкого і стабільного функціонування підприємства, його високої конкурентоспроможності, незалежності й автономії в поточному і майбутньому періодах, що є результатом цілеспрямованого комплексу заходів, зокрема забезпечення оптимальності й ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів.
М.Єрмошенко, К. Горячева	Такий стан його економіки (економічної системи), який можна характеризувати внутрішньою збалансованістю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечувати на основі реалізації власних економічних інтересів свій сталий і ефективний розвиток.
І. Дмитрієв, А. Близнюк	Стан підприємства, в якому імовірність небажаних змін будь-яких параметрів його діяльності під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища перебуває в межах, визначених власником припустимими.
Г. Пастернак-Таранушенко	Визначається станом держави, за яким вона здатна забезпечити можливість створення і розвитку умов для плідного життя населення та перспективного розвитку економіки у майбутньому.
А. Кірієнко	Стан оптимального для підприємства рівня використання його економічного потенціалу, за якого наявні та / або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі
Т. Васильців	Стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих чинників, при якому забезпечується стійка реалізація основних комерційних інтересів і цілей статутної діяльності

Джерело: сформовано автором за [4, 8].

Таким чином, узагальнюючи дослідження вчених, під економічною безпекою підприємства слід розуміти такий стан його стійкого та збалансованого функціонування, за якого забезпечується захищеність від

внутрішніх і зовнішніх загроз, ефективне та раціональне використання ресурсів, здатність до адаптації в умовах динамічного середовища, а також гармонізація економічних інтересів підприємства з інтересами внутрішніх і зовнішніх стейкґолдерів, що дозволяє гарантувати досягнення стратегічних і комерційних цілей як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Поняття «економічна безпека підприємства» еволюціонувало, пройшовши кілька етапів, кожен з яких розширював розуміння цієї категорії.

На початковому етапі (1991–1997 рр.) економічну безпеку розглядали переважно як захист комерційної таємниці та інтелектуальної власності, що звужувало трактування до інформаційної складової і не враховувало вплив ширшого спектра загроз.

У період 1998–1999 рр. увага перемістилася на зовнішні ризики, насамперед пов’язані з діями держави, однак внутрішні чинники все ще залишалися поза фокусом.

У 1999–2001 рр. сформувався підхід, за якого економічну безпеку почали трактувати через призму вузької спеціалізації підприємства, що спричинило фрагментарність розуміння.

Паралельно (1999–2002 рр.) почав домінувати функціональний підхід, у межах якого були виокремлені складові економічної безпеки та класифіковані внутрішні й зовнішні загрози, хоча акцент усе ще робився радше на адаптації, ніж на стратегічному розвитку.

У період 2002–2005 рр. поняття економічної безпеки почали ототожнювати з ефективним функціонуванням підприємства в умовах ризику, однак це знову звело акцент до реактивної адаптації без урахування майбутнього розвитку. Сучасний етап, що триває з 2005 року, передбачає комплексний системний підхід: економічна безпека трактується як забезпечення сталого функціонування підприємства залежно від його галузевої специфіки та з урахуванням усієї сукупності внутрішніх і зовнішніх загроз [8]. Саме такий підхід вважається найбільш зрілим і дозволяє формувати стратегічну модель забезпечення економічної безпеки.

1.2.Компоненти економічної безпеки підприємства

Оскільки категорія «економічна безпека підприємства» має комплексний характер, її доцільно розглядати крізь призму системного підходу. Аналіз наукової літератури [4; 5; 12; 14; 19; 25; 27; 29] свідчить, що в межах системи економічної безпеки традиційно виокремлюють її функціональні елементи.

Найчастіше науковці визначають компоненти економічної безпеки за видами ресурсів або сферами діяльності підприємства, що потребують захисту

Аналізуючи узагальнення існуючих підходів [4; 5; 12; 14; 19; 25; 27; 29], на наш погляд, доцільно виокремити такі ключові складники економічної безпеки підприємства:

– фінансова безпека, що визначається рівнем фінансової стійкості, платоспроможності та незалежності підприємства;

– інтелектуально-кадрова безпека, яка охоплює захист працівників від ризиків та запобігання діям персоналу, здатним завдати шкоди ресурсам або репутації підприємства;

– правова (комплаєнс-) безпека, що передбачає дотримання законодавчих вимог і нормативних актів, які регулюють господарську діяльність;

– інформаційна безпека, спрямована на захист конфіденційних даних, збереження комерційної таємниці та безпечне функціонування інформаційних систем;

– виробнича (операційна) безпека, що забезпечує стійкість та безперервність операційних процесів;

– майнова безпека, яка стосується фізичної охорони майна та захисту матеріальних активів;

– ринкова безпека, пов’язана зі здатністю підприємства реалізовувати конкурентні переваги та протистояти недобросовісній конкуренції;

– інтерфейсна безпека, що охоплює захист ділової репутації, іміджу та стійкість взаємин із контрагентами.

У науковій літературі домінує підхід, відповідно до якого провідним компонентом економічної безпеки є фінансова безпека. Це пояснюється тим, що будь-яка шкода, завдана підприємству, у підсумку має фінансові наслідки; водночас фінансово стійкі компанії володіють ширшими можливостями для фінансування заходів із попередження, мінімізації та нейтралізації загроз.

Теоретичні висновки вчених підтверджуються соціологічними дослідженнями. За результатами щорічного опитування «Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні» у 2024 р. 79 % українських підприємств вважають фінансові ризики основними бізнес-ризиками під час війни (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні бізнес-ризики для бізнесу під час війни [40]

Згідно з опитуванням PwC, проведеним у 2024 р., 32% українських компаній стикалися з шахрайством, корупцією або іншими економічними / фінансовими злочинами протягом останніх 24 місяців [6].

Як показують результати опитування «Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні» у 2024 р., найбільш критичними викликами для бізнесу залишаються мобілізація, дефіцит кваліфікованих кадрів та неправомірні дії державних структур. У 2023 р. трійку найпоширеніших загроз для компаній також формували мобілізація, воєнні дії та відтік професійних працівників [40]. Таким чином, в умовах війни також вкрай актуальною для українських підприємств є кадрова безпека.

Війна спричинила те, що 80% компаній підвищили витрати на корпоративну безпеку, а частка підприємств, які створили власні підрозділи безпеки або залучили зовнішні спеціалізовані служби, у 2024 році зросла на 12% [6]. Отже, економічна безпека підприємства в умовах війни є вкрай актуальною.

Вчені, навіть дають окреме визначення поняттю економічної безпеки під час війни: «Економічна безпека − це ключовий фактор, що забезпечує діяльність підприємства під впливом різного роду зовнішніх і внутрішніх факторів, що не допускає виходу показників за межі планових або дає змогу в короткостроковий період повернутися до них; перетворює підприємство на максимально автономну систему, що має запас міцності на випадок розриву логістичних та інших ланцюгів взаємодії із зовнішнім світом, і не дає в разі пошкодження внутрішніх ланцюгів дестабілізувати діяльність підприємства» [30, с. 33-34]. А основними завданнями економічної безпеки у воєнний період вважають збереження конкурентоспроможності підприємства, захисті його працівників і майна, а також забезпеченні змоги оперативно здійснювати превентивні зміни та релокацію ключових ресурсів і персоналу.

1.3. Концептуальні засади формування стратегії економічної безпеки підприємства

Поняття «стратегія» інтерпретується у науковій літературі по-різному, що зумовлено багатовекторністю управлінської науки, різними підходами до планування діяльності підприємства та специфікою зовнішнього середовища (рис. 1.2). Одні дослідники пов'язують стратегію з довгостроковим плануванням, інші − з поведінкою організації у ситуації ризику та невизначеності, ще інші − із концепцією розвитку, що ґрунтується на конкурентних перевагах, ресурсах та компетенціях.

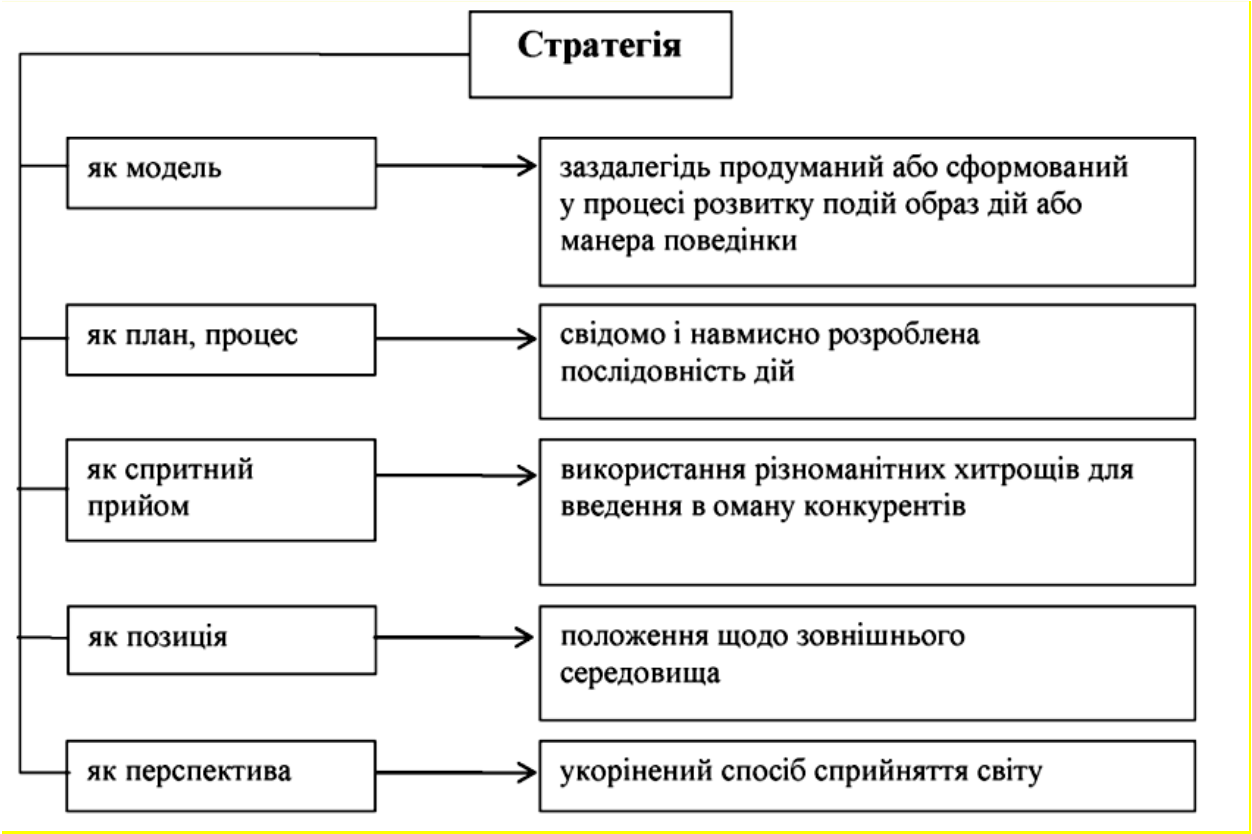


Рис. 1.2. Розуміння поняття «стратегія» серед науковців

Джерело: узагальнено за [9;11; 38; 39; 47]

У трактуванні сутності стратегії підприємства зазвичай виокремлюють дві концептуальні парадигми:

– стратегічної раціональності, яка розглядає стратегію як чітко спланований процес розподілу ресурсів, що ґрунтується на формалізованих

процедурах, етапах і стратегічних планах, спрямованих на досягнення визначених цілей;

– стратегічної поведінки трактує стратегію як гнучку модель дій, що визначає загальні напрямки розвитку підприємства в умовах невизначеності, без жорсткої прив'язки до регламентованих правил чи послідовних процедур.

Виходячи з розуміння понять «економічна безпека підприємства», «стратегія», на наш погляд, під стратегією економічної безпеки підприємства слід розуміти довгострокову систему цілей, принципів, рішень і управлінських заходів, спрямованих на запобігання, нейтралізацію та мінімізацію внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечення стійкого розвитку, фінансової стабільності та конкурентних переваг підприємства.

Іншими словами, це план дій, який визначає, як саме підприємство буде захищати свої ресурси, інтереси та потенціал, реагувати на ризики та використовувати можливості для безпечного і ефективного функціонування у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Ключові елементи формування такої стратегії зазвичай охоплюють:

– ідентифікацію та оцінку загроз;

– визначення вразливих місць підприємства;

– формування цілей економічної безпеки;

– розроблення інструментів реагування (фінансових, правових, організаційних, інформаційних тощо);

– створення механізмів моніторингу ризиків;

– визначення відповідальних підрозділів і ресурсного забезпечення.

У науковій літературі пропонуються різні підходи до класифікацій стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства, що залежать від критеріїв виділення стратегій, рівня безпеки, характеристик бізнес-процесів чи типу загроз.

У монографії українських дослідників пропонується класифікація стратегій залежно від поточного рівня безпеки підприємства та його ресурсних можливостей. До таких стратегій належать: системного планового

забезпечення, швидкого реагування, інституціоналізації та поступового зміцнення, комплексного гарантування, відшкодування збитків, раптового реагування, сегментованого забезпечення, часткового врахування та делегування функцій. Ця типологія підкреслює необхідність врахування як внутрішніх ресурсів підприємства, так і динаміки зовнішнього середовища.

Інший підхід передбачає диференціацію стратегій залежно від зони соціально-економічної безпеки підприємства. В її межах виділяють чотири зони: абсолютної, прийнятної, хиткої та недопустимої безпеки, яким відповідають стратегії підтримки, посилення, адаптації та модифікації. Подібну логіку застосовано й у дослідженнях зовнішньоекономічної діяльності, де стратегічні рішення формуються відповідно до значень інтегрального трикомпонентного показника, що включає рівень ринкових можливостей, потенціал підприємства та рівень країнового ризику.

В окремих працях стратегія економічної безпеки вибудовується відповідно до визначеного рівня економічної захищеності підприємства. Автори пропонують формувати стратегії удосконалення, посилення, оптимізації та досягнення, які відповідають зонам безпеки від високої до критично низької.

Існує й інший концептуальний підхід, який ґрунтується на послідовних етапах розвитку підприємства. У його межах виокремлюють чотири типи стратегій: виживання, існування, обмеженого зростання та зростання. Такий підхід орієнтується на здатність підприємства протистояти загрозам і забезпечувати поступальний розвиток.

Сучасна наукова думка також акцентує увагу на стратегічному управлінні бізнес-процесами. У цьому контексті економічна безпека розглядається як ступінь захищеності бізнес-процесів, що залежить від їх зрілості, узгодженості інтересів стейкхолдерів, відповідності потенціалу підприємства його стратегічним цілям. Такий підхід дає можливість формувати стратегії забезпечення економічної безпеки відповідно до «зони безпеки» бізнес-процесів та їх типології.

Висновки до першого розділу

На сьогодні немає єдиного загальноприйнятого визначення поняття «економічна безпека підприємства»: різні автори акцентують увагу на захищеності від загроз, збалансованості внутрішнього середовища, ефективному використанні ресурсів, стійкості до дії ризиків та гармонізації інтересів підприємства зі стейкхолдерами.

Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити економічну безпеку як такий стан стійкого й збалансованого функціонування підприємства, за якого забезпечується захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз, раціональне використання ресурсів, адаптивність до змін середовища та узгодженість економічних інтересів усіх зацікавлених сторін у коротко- й довгостроковій перспективі.

Економічна безпека підприємства має багатокомпонентну структуру і повинна розглядатися як цілісна система взаємопов'язаних складників: фінансової, інтелектуально-кадрової, правової (комплаєнс), інформаційної, виробничої, майнової, ринкової та інтерфейсної безпеки. Особлива увага приділена фінансовій та кадровій безпеці, актуальність яких в умовах воєнного стану підтверджується результатами сучасних опитувань бізнесу щодо основних ризиків.

Під стратегією економічної безпеки підприємства слід розуміти довгострокову систему цілей, принципів і управлінських рішень щодо запобігання, нейтралізації та мінімізації загроз, забезпечення стійкого розвитку й конкурентних переваг підприємства.

Існують різні підходи до класифікації стратегій економічної безпеки: за рівнем безпеки; станом бізнес-процесів; можливостями розвитку та іншими критеріями.

РОЗДІЛ 2.
СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІНКОН-ЛТД» (код ЄДРПОУ 13820727, адреса: 79058, Україна, Львівська обл., місто Львів, вул. Джерельна, буд. 42 Код ЄДРПОУ 13820727) засноване 17.03.1992 р. Директором товариства є Собчук Адам Богданович [41].

Основний вид діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» - 86.22 Спеціалізована медична практика.

Серед інших видів діяльності товариства є такі:

– 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами;

– 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

– 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

– 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах

– 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров’я [42].

Історія створення товариства бере початок ще з 1981 р., коли була заснована Лабораторія контактної корекції зору. На початковому етапі її діяльність зосереджувалася на підборі та виготовленні жорстких контактних лінз для пацієнтів із патологіями зору. Лабораторія стала першою та єдиною установою такого профілю у всьому західному регіоні України. У 1992 р. на її основі було створено Медичний центр корекції зору «Лінкон» (ТОВ «ЛІНКОН»), який продовжив і розширив напрямок роботи лабораторії [21].

На даний час на обліку ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» перебуває понад 30 тис. пацієнтів із різних областей Західної України, які користуються контактними лінзами.

До товарного портфелю ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» входять такі групи товарів:

– контактні лінзи (асортимент яких представлено за режимом заміни та типом лінз): одноденні, двотижневі, місячні, квартальні, річні, сферичні, астигматичні, мультифокальні, кольорові);

– розчини та краплі в асортименті: універсальні розчини, зволожуючі краплі, пероксидні системи, розчини для жорстких лінз;

– аксесуари для оптики: футляри, дорожні набори, контейнери, пінцети, серветки, спрей, вологі серветки та інші [21].

Окрім торгівлі фармацевтичними товарами, підприємство надає офтальмологічні послуги:

– базові: консультація з апаратними обстеженнями та рекомендаціями (візометрія, автокераторефрактометрія, біомікроскопія); консультація з апаратними обстеженнями та рекомендаціями (візометрія, автокераторефрактометрія, біомікроскопія, тонометрія); консультація і рекомендації лікаря без обстежень; візометрія (перевірка гостроти зору); автокераторефрактометрія (комп'ютерна діагностика зору); біомікроскопія (огляд на щілинній лампі); безконтактна тонометрія (визначення внутрішньоочного тиску); тест Ширмера (діагностика «синдрому сухого ока»);

– підбір контактних лінз: підбір контактних лінз з обстеженнями і рекомендацією лікаря; підбір ЖКЛ / RGP лінз; навчання пацієнта користуватись контактними лінзами;

– підбір окулярів: сферичних, астигматичних та прогресивних;

– послуги дитячої офтальмології: консультація і рекомендація лікаря без обстежень; автокераторефрактометрія; візометрія; курс ортоптичного лікування (5 процедур) [21].

Таким чином, на наш погляд, можна виділити такі стратегічні зони господарювання ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»:

– СЗГ 1 – торгівля лінзами, розчинами для них, краплями для очей та аксесуарами для оптики;

– СЗГ 2 – офтальмологічні послуги.

Таким чином, за характером товарного портфеля та напрямів діяльності, підприємство реалізує стратегію диференціації та диверсифікації у межах ринку оптики та офтальмологічних послуг.

Основна стратегія підприємства – стратегія товарної диференціації.

– ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» формує широкий асортимент товарів і послуг, спрямований на задоволення різних споживчих сегментів:

– користувачів контактних лінз (з різними потребами — щоденна, місячна, астигматична, декоративна корекція зору);

– клієнтів, які потребують догляду за лінзами (розчини, краплі);

– споживачів, що купують супутні товари (аксесуари);

– пацієнтів, яким потрібні офтальмологічні послуги від базової діагностики до підбору окулярів і лінз.

Збутова політика ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» передбачає використання нульового рівня: онлайн- та офлайн, що відповідає сучасним тенденціям розвитку роздрібної торгівлі у сфері медичних і оптичних товарів.

Онлайн-замовлення продукції здійснюється через офіційний вебсайт підприємства, що дозволяє клієнтам:

– ознайомитися з повним асортиментом лінз, розчинів, крапель та аксесуарів;

– отримати консультації онлайн;

– оформити доставку продукції поштовими сервісами.

Такий формат сприяє розширенню географії продажів і підвищенню зручності для споживачів, що особливо актуально в умовах воєнного часу.

Також товари реалізуються безпосередньо через фірмовий магазин-салон, у якому також надаються офтальмологічні послуги.

Це дозволяє клієнтам отримати повний сервісний цикл: від діагностики зору до підбору та придбання контактних лінз або окулярів.

Таким чином, офлайн-канал виконує не лише збутову, а й іміджеву функцію − зміцнює довіру споживачів до бренду.

Важливою складовою маркетингової діяльності підприємства є маркетингові комунікації, які ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» реалізує через такі інструменти: директ-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, стимулювання збуту, програми лояльності та паблісіті.

Основний акцент у комунікаційній діяльності зроблено на стимулюванні збуту, зокрема, акційних пропозиціях, що передбачають отримання подарунків при купівлі певної кількості товарів (наприклад, двох упаковок контактних лінз).

Серед основних каналів комунікацій використовуються офіційний сайт підприємства, соціальні мережі (Facebook, Instagram), e-mail.

Водночас ефективність цих каналів є нерівномірною.

Сайт підприємства виконує інформативну функцію (наявні статті та форма зворотного зв’язку), однак контент оновлюється нерегулярно.

Соціальні мережі використовуються обмежено. Попри наявність сторінок у Facebook та Instagram, активна комунікація ведеться лише у Facebook.

Сторінка підприємства у Facebook налічує лише 1 тисячу читачів, хоча створена у 2011 р. (тобто майже 15 років тому), що свідчить про низький рівень її просування.

Профіль у Instagram неактивний, містить лише дві публікації (остання від 25.01.2023 р.) та має 106 підписників, що свідчить про відсутність системного просування в цьому каналі.

Отже, маркетингові комунікації ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» зосереджені переважно у соціальній мережі Facebook, що обмежує охоплення потенційної аудиторії та потребує подальшої активізації в цифровому середовищі.

Проаналізуємо основні показники господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН» за 2021-2024 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні показники господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за 2021-2024 рр.,

Показники	2021	2022	2023	2024	Δ (2024/2021)
Валюта балансу (на кінець року)	1432,0	1088,9	853,8	717,0	–715,0
Необоротні активи (на кінець року)	690,1	545,2	315,5	201,6	–488,5
Власний капітал (на кінець року)	930,3	846,5	753,8	605,3	–325,0
Чистий дохід від реалізації	6927,5	6011,2	6050,8	6869,0	–58,5
Собівартість реалізованих товарів та послуг	3519,0	3019,8	2679,0	3067,8	–451,2
Чистий прибуток (збиток)	2,7	2,0	–85,7	–149,1	–151,8

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» (додатки А, Б, В, Г)

Аналіз даних табл. 2.1. свідчать про негативну динаміку основних показників господарської діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Валюта балансу за аналізований період зменшилася на 715 тис. грн (з 1432,0 тис. грн у 2021 р. до 717,0 тис. грн у 2024 р.), що означає скорочення масштабів господарської діяльності майже вдвічі. Таке зниження пов’язане насамперед зі скороченням необоротних активів на 488,5 тис. грн, або на 70,8 %. Це свідчить про вибуття або знецінення основних засобів без належного оновлення, а також про зменшення інвестицій у довгострокові активи.

Власний капітал зменшився з 930,3 тис. грн у 2021 р. до 605,3 тис. грн у 2024 р. (–325 тис. грн), що є результатом збиткової діяльності протягом двох останніх років. Така тенденція свідчить про зниження фінансової стійкості та ослаблення внутрішніх джерел фінансування.

Чистий дохід від реалізації ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» у 2024 р. становив 6869,0 тис. грн, що лише на 58,5 тис. грн менше, ніж у 2021 р. Загалом за аналізований період коливання доходу підприємства не є різкими: він утримується в межах 6–7 млн грн, тобто ринок для компанії стабільний, але без сталого зростання.

Максимальне значення доходу від реалізації було у 2021 р. (6932,5 тис. грн), після чого спостерігалося незначне падіння. Позитивно, що у 2024 р. обсяг продажів підприємства зріс відносно 2023 р. (на 13,5 %), але довоєнного рівня досягнути ще не вдалося. Таким чином, підприємство відзначається помірною стабільність доходів, однак відсутнє стале зростання, що може свідчити про насичення ринку або слабку диверсифікацію.

Проте, незважаючи на відносну стабільність обсягів продажу, прибутковість діяльності різко знизилася.

Собівартість реалізованої продукції зменшилася лише на 451,2 тис. грн, тоді як доходи скоротилися швидше, що призвело до зниження валового прибутку.

У 2021–2022 рр. ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» залишалося прибутковим, хоч і з мінімальними показниками чистого прибутку (2,7 тис. грн та 2,0 тис. грн відповідно). Починаючи з 2023 р., діяльність стала збитковою: у 2023 р. отримано збиток –85,7 тис. грн, у 2024 р. збиток склав вже 149,1 тис. грн. Це свідчить про втрату рентабельності основної діяльності та, ймовірно, зростання адміністративних і операційних витрат, не компенсованих збільшенням виручки.

Таким чином, за період 2021–2024 рр. активи та власний капітал ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» зменшилися, його інвестиційна активність знизилася, із зон прибутковості воно перейшло у зону збитковості.

Отже, є необхідність переорієнтації фінансової стратегії −з утримання ліквідності на нарощення прибутковості й відновлення інвестицій у продуктивні активи.

2.2. Аналіз зовнішнього макросередовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» функціонує на ринку оптики в Україні, який включає в себе широкий спектр продукції: сонцезахисні окуляри, контактні лінзи, окуляри для корекції зору, оптичні прилади, аксесуари і засоби для догляду.

Ринок оптики в Україні переживає трансформацію внаслідок наслідків пандемії коронавірусу, війни, цифровізації та зміни споживчих звичок.

На тлі пандемії 2020 р. попит на оптику знизився по всіх товарних групах. Однією з причин було зниження рівня туристичних поїздок до сонячних країн, а також зниження загального рівня купівельної спроможності, що у свою чергу змусило потенційних споживачів переглянути витрати на аксесуари та речі не першої необхідності. Протягом 2021 р. ринок почав потроху відновлюватися через зменшення ковідних обмежень та часткового повернення робітників у офіси. Проте початок повномасштабного вторгнення знову зменшив ринок оптики майже на 7 % (рис. 2.1).

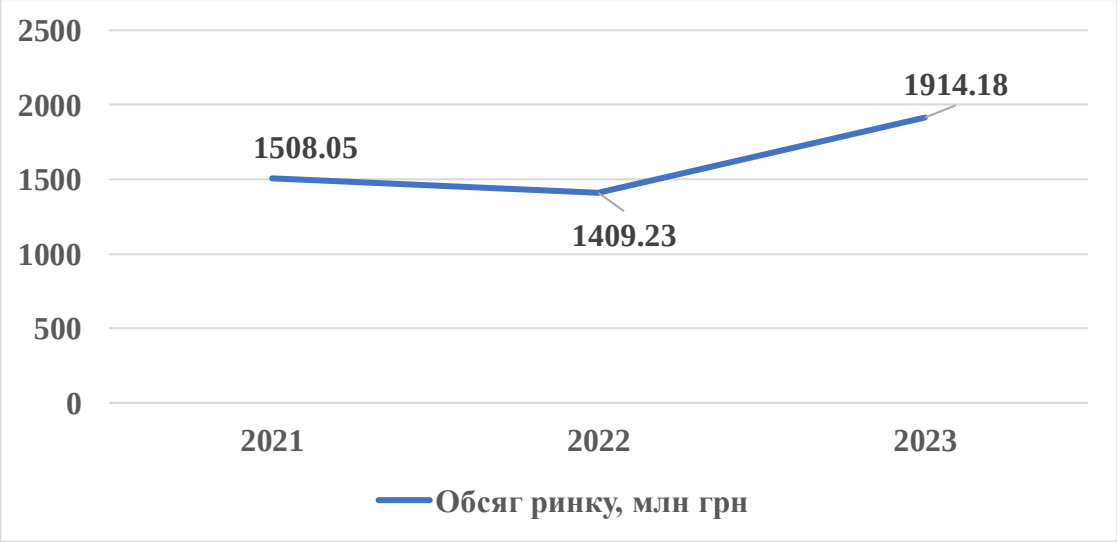


Рис. 2.1. Обсяг офіційного ринку оптики в Україні у 2021-2023 рр. у вартісному вираженні, млн. грн [1]

Основними причинами зниження обсягу ринку оптики у 2022 р. стали розрив логістичних шляхів постачання імпортних товарів, скорочення точок продажів на початку року через початок повномасштабного вторгнення рф в Україні, міграція населення за кордон та зниження купівельної спроможності українців через втрату роботи та постійного доходу, знецінення гривні через зростання курсу валют та через загальне просідання економіки. Однак підвищення курсу валюти забезпечило менший темп падіння ринку у вартісному вираженні. Як бачимо з рис. 2.1, у 2023 р. ринок оптики почав відновлюватися.

Фахівці виділяють такі основні тенденції розвитку ринку оптики в Україні за період 2021-2023 рр.:

– поступове відновлення виробничих потужностей:

– збільшення обсягів і трансформація структури імпорту внаслідок зростання попиту на засоби корекції зору як серед цивільного населення, так і серед військових;

– зростання попиту на захисні окуляри виробничого призначення;

– розширення асортименту спеціалізованих окулярів (антиблікових, комп'ютерних, лижних, 3D, для плавання тощо), які активно використовуються і в цивільному, і у військовому середовищі;

– зниження частки сонцезахисних окулярів у 2023 р. через перенасичення ринку у 2022 р.;

– розвиток тіньового сегменту ринку, зумовлена спрощенням звітності для підприємців у період воєнного стану;

– зростання частки українських брендів, особливо у секторі сонцезахисних окулярів;

– перетворення електронної комерції на ключовий канал продажу оптичної продукції [1].

В Україні виробляються окуляри для коригування зору, лінзи для таких окулярів та контактні лінзи, а також сонцезахисні окуляри та оправи для них.

Галузь зазнала негативного впливу поточної економічної ситуації та повномасштабної війни. Просідання обсягів виробництва у 2022 р. на понад 55 % відносно попереднього року було спричинене тимчасовою зупинкою виробників у Київській та Дніпропетровській областях через війну. Проте вже у другій половині року виробництво почали відновлювати і, наразі демонструється зростаюча динаміка у кількісному вираженні. За оцінкою, загальний темп приросту по виробництву досліджуваних товарів складав у 2023 р. 63 % від попереднього року. У вартісному вираженні падіння 2022 р. було трохи меншим через підвищення собівартості виробництва та цін на продукцію і становило 47%. Цей же чинник продовжив вплив на ринок у 2023 р., тож за оцінкою темп приросту складав близько 80 % від попереднього періоду у вартісному вираженні.

Ринок оптики характеризується високим відсотком імпортної продукції (понад 95%) по усім категоріям товарів, отже ринок залежить від торгових відносин із країнами-партнерами.

Географічна структура імпорту продукції оптики в Україну у 2023 рр. представлена на рис. 2.1.

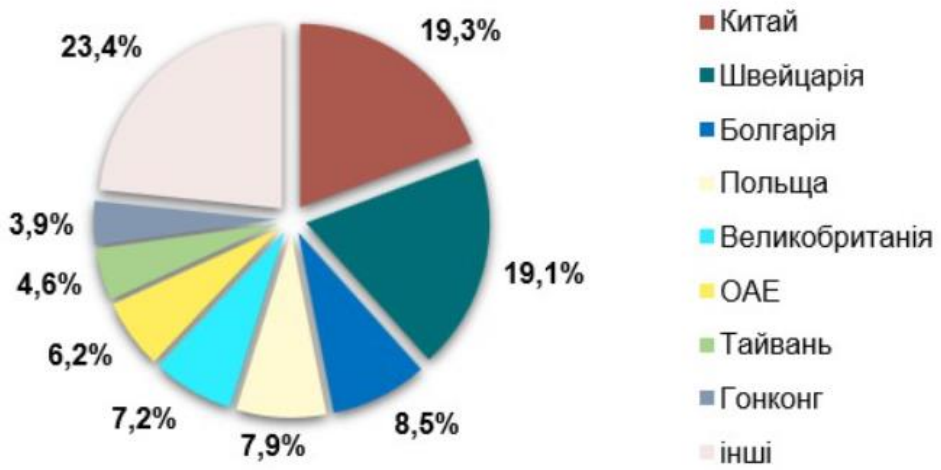


Рис. 2.2. Географічна структура імпорту продукції оптики в Україну у 2023 рр., у натуральному вираженні, % [1]

Як бачимо з рис. 2.1, головними постачальниками продукції протягом є Китай, Швейцарія та Болгарія.

Контактні лінзи найбільше постачають з Швейцарії та Великобританії. Окуляри для корекції зору – з Китаю та Польщі. Сонцезахисні окуляри низького та середнього цінового сегменту поставляються здебільшого з Китаю та ОАЕ. Високий сегмент здебільшого представлений товарами з Італії.

Щодо цін оптичну продукцію, то майже за усіма товарними категоріям спостерігалась тенденція зростання ціни у 2022 р. (окрім сонцезахисних окулярів високого цінового сегменту) та стабілізація цін у 2023 р. (окрім цін на контактні лінзи).

Для аналізу зовнішнього середовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» скористаємося методикою PEST-аналізу.

Щодо політико-правових чинників, то найбільший вплив на його діяльність має війна в Україні, зовнішньоторговельна політика країн-постачальників та державне регулювання галузі.

Війна в Україні спричинила масову міграцію українців за кордон, а отже скорочення місткості ринку.

Український ринок оптики характеризується жорстким державний регулюванням.

Закон України «Про захист персональних даних» вимагає обов'язкового отримання згоди на обробку даних клієнтів та дотримання принципів конфіденційності.

Особливо важливі вимоги до реклами медичних товарів. Усі заяви про властивості продукції повинні бути правдивими та підтвердженими. Реклама не може містити інформацію, яка створює неправдиве враження про ефективність чи безпеку продукту.

Проаналізуємо економічні чинники зовнішнього середовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Стан національної економіки визначається впливом війни рф проти України, яка зумовила падіння реального зростання ВВП, знецінення національної валюти та високий рівень інфляції (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Економічні показники України під час повномасштабної війни

Рік	Середній курс грн/дол. США	Інфляція, %	Реальний ріст ВВП, %
2022	32,37	+26,6	–28,8
2023	36,58	+5,1	+5,5
2024	40,16	+12,0	+2,9
2025 (прогноз)	41,59	+9,0	+2,0

Джерело: [48]

Все це суттєво знизило реальні доходи та купівельну спроможність населення, змушуючи його відкладати купівлю товарів та послуг не першої необхідності або переходити на дешевші альтернативи.

Проаналізуємо соціальні чинники зовнішнього середовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Для населення України характерна тенденція порушення зору як серед дорослих, так і серед дітей.

Загалом, фахівців навивають п’ять чинників, які одночасно впливають на погіршення зору нації:

– перехід на дистанційну роботу та навчання через пандемію COVID-19 і робота за екранами цифрових пристроїв;

– стрес через війну;

– збільшення впливу УФ-випромінювання через глобальне потепління;

– зростання захворюваності на діабет, яке впливає на здоров’я очей;

– низька культура профілактики проблем з зором.

За даними Центру громадського здоров’я України, найпоширенішими причинами порушень зору є: короткозорість, далекозорість чи астигматизм

(43%), непрооперована катаракта (33%). Прикро, що 80% з цих порушень можна було б попередити або вилікувати за умови вчасного звернення до фахівців.

Критичною є ситуація щодо здоров'я очей у дітей в Україні. За даними Асоціації дитячих офтальмологів України, 60-80% українських дітей мають вади зору і щороку ця кількість збільшується на 230-250 тис. Це створює великий потенціал зростання попиту на оптичну продукцію.

Справжньою епідемією серед дітей шкільного віку стала міопія (короткозорість). Близько 5% дошкільнят, 9% молодших школярів та 30% підлітків страждають на короткозорість. За прогнозами ВООЗ, до 2050 р. кількість таких пацієнтів у світі зросте до 4,8 млрд. За даними Львівського обласного центру громадського здоров'я, в Україні від 35 до 50% дітей випускаються зі шкіл з короткозорістю. Для порівняння: у Європі кожен другий школяр короткозорий, а в країнах Азії показник сягає 70-90%.

Основними причинами дитячої міопії є: спадкова схильність (якщо один з батьків короткозорий − ризик 50%, якщо обидва − 80%), надмірне навантаження на очі перевищення норм проведення часу за екранами гаджетів, недостатнє перебування на свіжому повітрі.

Така ситуація з дитячим зором створює величезний попит на дитячі окуляри, спеціальні лінзи для контролю міопії та профілактичні програми. Маркетингові дослідження показують, що батьки готові інвестувати в здоров'я дітей, особливо коли розуміють довгострокові наслідки нелікованої короткозорості.

Проаналізуємо технологічні чинники зовнішнього середовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Ринок оптики відзначається стрімким розвитком і впровадженням нових технологій.

Технологічними чинниками, які впливають на галузь є:

– поява розумних лінз, які є лідером революції в окулярах, інтегрують передові технології (доповнена та віртуальну реальності, AR і VR) та

можливість моніторингу здоров'я чи фізичної продуктивності і мають величезний потенціал застосування;

– перехід промислового виробництва окулярів на надійні та екологічно чисті матеріали для лінз (біологічний пластик, перероблені полімери та біологічно розкладані матеріали), які замінять традиційні матеріали на основі нафти, зменшуючи вплив виробництва лінз на навколишнє середовище;

– розвиток ШІ, цифрового сканування, технологій 3D-друку, які дозволять удосконалити цифрові офтальмологічні обстеження та створювати персоналізовані лінзи, адаптовані до індивідуальних потреб;

– поява лінз, які блокують синє світло і забезпечують захист від шкідливого синього світла, випромінюваного цифровими пристроями, зменшуючи напругу очей, покращуючи якість сну та запобігаючи довгостроковому пошкодженню клітин сітківки;

– прогрес у технологія фотохромних і перехідних лінз, які автоматично регулюють відтінок залежно від умов освітлення, що ще більше підвищить їх ефективність і швидкість реакції, забезпечуючи плавніші переходи між внутрішнім і зовнішнім середовищем;

– інноваційні покриття лінз;

– прогрес у матеріалах виготовлення лінз, який дозволяє виготовляти високоіндексні та надлегкі лінзи.

– лазерні технології безболісної корекції зору, які дають можливість відмовитися від окулярів.

Ще одним впливом технологічних чинників на галузь оптики є вплив цифровізації на маркетингову діяльність підприємств. Лідери галузі впроваджують віртуальні примірки через AR-технології, омніканальний маркетинг.

Основні політико-правових, економічних, соціальних та технологічних чинників зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» підсумовано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Група чинників	**Основні чинники**	**Вплив на ринок оптики та діяльність ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»**
Політичні (Political)	1. Військовий стан та мобілізація населення. 2. Міграція населення за кордон. 3. Державне регулювання у сфері реклами медичних товарів. 4. Євроінтеграційна політика та гармонізація стандартів.	1. Скорочення внутрішнього попиту через воєнні дії та зменшення кількості населення. 2. Підвищення вимог до етичності маркетингових комунікацій. 3. Відкриття перспектив для експорту та участі у програмах ЄС. 4. Посилення ролі комплаєнсу й прозорості бізнесу. 5. Загальний вплив: змішаний (негативний у короткостроковій, позитивний у середньостроковій перспективі).
Економічні (Economic)	1. Падіння ВВП та уповільнення економічного зростання. 2. Висока інфляція та девальвація гривні. 3. Зниження купівельної спроможності населення. 4. Імпортозалежність ринку (≈95%). 5. Розвиток онлайн-торгівлі.	1. Зменшення обсягів продажів оптичних товарів у натуральному вираженні. 2. Підвищення собівартості продукції через валютні коливання. 3. Перехід споживачів на дешевші бренди й товари базового рівня. 4. Активізація електронної комерції як способу оптимізації витрат. Загальний вплив: негативний.
Соціальні (Social)	1. Погіршення зору у населення, особливо серед дітей і військових. 2. Поширення дистанційної роботи й навчання. 3. Зростання ролі турботи про здоров'я та екологічності продукції. 4. Формування культури регулярних офтальмологічних перевірок.	1. Стійке збільшення попиту на засоби корекції та профілактики зору. 2. Розширення ніш дитячої та спеціалізованої оптики. 3. Зростання лояльності до брендів із соціальною відповідальністю. Загальний вплив: позитивний.
Технологічні (Technological)	1. Розвиток AR/VR-технологій і «розумних» лінз. 2. Використання 3D-друку у виробництві. 3. Застосування ШІ для діагностики та персоналізації. 4. Перехід до екологічних матеріалів (біопластик). 5. Діджиталізація маркетингу та продажів.	1. Інновації підвищують якість, знижують витрати на індивідуальне виробництво. 2. Впровадження онлайн-сервісів і віртуальних примірок. 3. Формування конкурентних переваг для компаній, що інвестують у технології. Загальний вплив: позитивний.

Джерело: сформовано автором.

Проведений PEST-аналіз свідчить, що ринок оптики України перебуває у фазі адаптаційного зростання після кількох кризових періодів, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Галузь демонструє поступове відновлення виробничих і торговельних потужностей, водночас стикаючись із серйозними викликами зовнішнього середовища.

Політичні чинники мають переважно змішаний вплив, з одного боку скорочуючи внутрішній попит, ускладнюючи логістику та зменшуючи платоспроможність споживачів. З іншого − створюють довгострокові передумови для підвищення якості продукції та прозорості бізнесу.

Економічні фактори чинять значний негативний вплив на ринок оптики. Водночас часткове відновлення економічної активності та зростання ролі електронної комерції свідчать про поступову адаптацію бізнесу до нових умов.

Соціальні чинники формують довгостроковий потенціал зростання, стимулюючи зростання попиту та появу нових споживчих сегментів стимулюють попит на оптичну продукцію. Відповідно, соціальний фактор виступає стабілізатором ринку.

Технологічні чинники є ключовими драйверами розвитку галузі.

У цілому, поєднання соціального попиту з технологічним прогресом компенсує негативний вплив політичних та економічних ризиків.

Найбільший потенціал на ринку оптики сучасному етапі його розвитку мають підприємства, які поєднують етичний маркетинг із цифровими технологіями та комплаєнс-контролем; розвивають напрям екологічної, персоналізованої та дитячої оптики; впроваджують омніканальні системи продажів і клієнтського сервісу; використовують інноваційні рішення для формування довіри й лояльності споживачів.

Таким чином, ринок оптики України поступово трансформується у сферу сталого, технологічного та соціально відповідального бізнесу, здатного не лише адаптуватися до воєнних умов, а й формувати нову якість конкурентоспроможності у післявоєнний період.

2.3. Аналіз зовнішнього мікросередовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Аналіз зовнішнього мікросередовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» розпочнемо з характеристики постачальників.

Як вже зазначалося у попередньому параграфі, основними постачальниками на ринку оптики є іноземні підприємства.

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» реалізує продукцію передових іноземних підприємств та брендів галузі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Основні постачальники ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

№	Бренд / Виробник	Країна походження	Спеціалізація
1	Alcon	Швейцарія (штаб-квартира в Женеві, виробничі центри у США)	Контактні лінзи, розчини, офтальмологічні препарати
2	Avizor	Іспанія	Розчини для лінз, краплі для очей
3	Bausch + Lomb	США	Контактні лінзи, розчини, оптична продукція
4	Zeiss	Німеччина	Оптичні лінзи, прилади, офтальмологічне обладнання
5	Cooper Vision	США	Контактні лінзи, офтальмологічні засоби
6	Henson	Велика Британія	Офтальмологічні тести та діагностичне обладнання
7	Soleko	Італія	Контактні лінзи та розчини
8	BioTrue	США (бренд компанії Bausch + Lomb)	Розчини для контактних лінз
9	Renu	США (бренд компанії Bausch + Lomb)	Розчини для лінз
10	Opti-Free	США (бренд компанії Alcon)	Розчини для дезінфекції та зволоження лінз

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» [21]

Таким чином, більшість постачальників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» це великі міжнародні гравці зі США, Європи (Німеччина, Італія, Іспанія, Велика Британія) та Швейцарії. На українському ринку вони представлені через офіційних дистриб'юторів або мережі оптичних салонів.

Проаналізуємо конкурентів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Основні гравці на ринку оптики за даними консалтингового агенства Pro Consulting наведено на рис. 2.3.

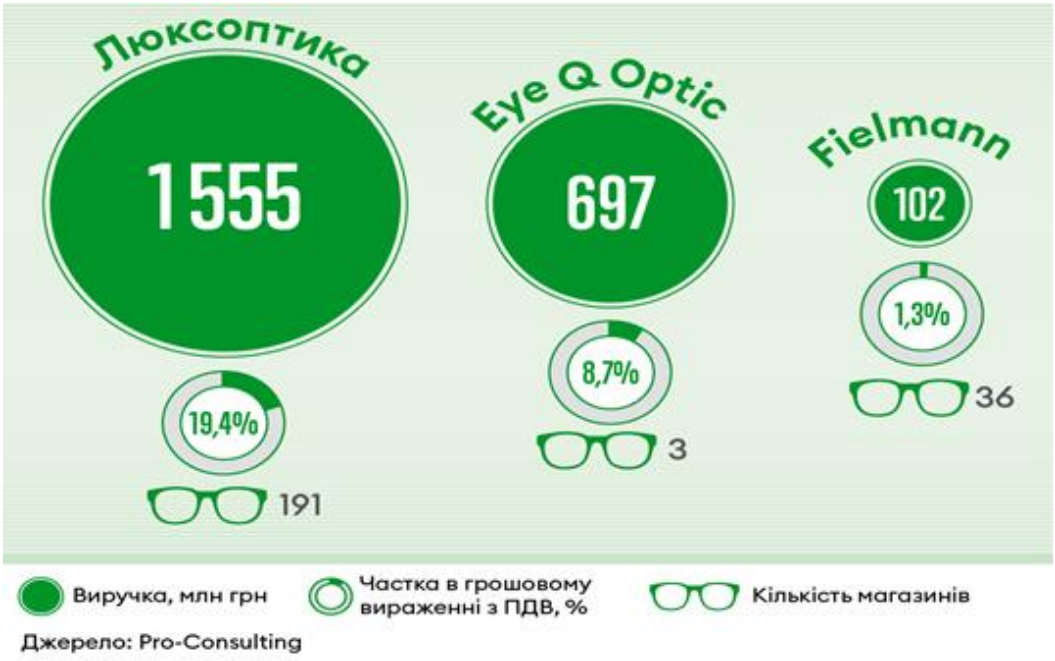


Рис. 2.3. Основні гравці на ринку оптики в Україні [36]

Окрім того, основними конкурентами ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є такі національні мережі як MEGA-OPTIKA та Monoptica.

Основних гравці на українському рику оптики застосовують різні конкурентні стратегії: стратегію лідерства (Люксоптика); інноваційного челенджера (MEGA-OPTIKA); оптимального співвідношення цінової політики та якості (Fielmann); нішера у преміум-сегменті (Eye Q Optic); фокусування на діджиталізацію (Monoptica/KyivLinza).

Ключові переваги, конкурентна стратегія та позиціонування основних конкурентів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Характеристика основних конкурентів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

№	Конкурент	Профіль і масштаб	Ключові переваги	Конкурентна стратегія та позиціонування
1	Люксоптика	Найбільша мережа оптик в Україні (≈220–230 торгових точок станом на 2023 р.), офтальмологічні послуги, власне виготовлення лінз, онлайн-магазин.	Широкий асортимент (від мас-маркету до преміум-сегменту), повний цикл обслуговування (діагностика, підбір, сервіс), активний SMM і освітній контент.	Стратегія лідерства за масштабом і асортиментом: «окуляри для всіх і на будь-який гаманець»; висока впізнаваність і покриття.
2	MEGA-OPTIKA	Мережа з потужною локальною присутністю, власна оптична лабораторія.	Портфель легких і технологічних оправ (Silhouette), широкий вибір, швидкі сервісні цикли завдяки лабораторії.	Стратегія челенджера: акцент на якості, експертизі та виборі; локальні медіа- та SMM-активності.
3	Fielmann	Європейська мережа, присутня в Україні; сильний сервіс після продажу.	Гарантії до 3 років, модель «best price / best service», активний онлайн-канал.	Стратегія ціннісної пропозиції: «якість за розумну ціну»; сервісні гарантії як ключовий диференціатор.
4	Eye Q Optic	Мультибрендовий салон/ритейл-формат у портфелі «ІнтерОко» (пов’язаний із «Люксоптикою»).	Преміальний та кураційний асортимент, фокус на стилі та моді.	Стратегія нішера / бутика: імідж, преміум-експертиза, курація брендів у межах портфеля лідера.
5	Monoptica / KyivLinza	Національна мережа оптик (близько 40 салонів та онлайн-магазин). Онлайн- і омніканальні продажі.	Зручність, швидка доставка, демократична ціна, система промо-акцій. Активний перформанс-маркетинг.	Стратегія фокусування на e-commerce: перехоплення попиту через онлайн-канали та маркетплейси.

Джерело: сформовано автором за [23; 32; 36; 45]

Таким чином, ринок оптики в Україні залишається фрагментованим. Рівень конкуренції є відносно високим: великі мережі, такі як Люксоптика, Дім Оптики, KyivLinza та Monoptica активно конкурують за клієнтів. Також на ринку присутні десятки регіональних гравців та сотні невеликих магазинів, які виживають за рахунок персоналізованого обслуговування та конкурентних цін.

Представники інтернет-торгівлі входять у галузь: такі маркетплейси як Rozetka та Prom.ua почали продавати оптику. Це змушує традиційні магазини переосмислювати свою маркетингову стратегію та шукати унікальну пропозицію.

Ключовими конкурентними перевагами на рику стає: комплексний підхід (професійна консультація офтальмолога, широкий вибір продукції, зручний сервіс та омніканальна присутність); SEO-просування та таргетована реклама; гнучкість.

Проаналізуємо споживачів ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

На наш погляд, основними критеріями сегментації споживачів оптики є такі: демографічні (вік, стать, рівень здоров'я); економічні (рівень доходу); поведінково-психологічні (мотивація покупки, потреби); маркетингові.

За віком можна виділити такі групи споживачів, як діти, молодь та середнє покоління та старше покоління. Молодь та середнє покоління може купувати оптику не тільки для корекції зору, а старше покоління, в основному має потребу у корекції вікових зорових змін. Критерієм вибору товару для молоді може бути мода, а для старшого покоління – якість та ціна.

За рівнем доходу можна виокремити сегменти споживачів з низьким (основний критерій вибору – це ціна, а не якість), середнім (балансують між співвідношенням ціна/якість), високим рівнем доходу (формують попит оптику люкс-сегменту).

У групі поведінкових чинників можна виокремити такий чинник, як мотивацію купівлі і виділи такі групи споживачів: ті, які купують для

корекції: ті, які купують для захисту очей; ті, які купують оптику як модний аксесуар.

До маркетингових критеріїв можна віднести такий чинник рівень обізнаності про товари оптики і за цим критерії можна виділити обізнаних споживачів та тих, які потребують детальних консультацій щодо вибору, особливо щодо технічних характеристик лінз, таких як показник заломлення.

Якщо аналізувати сегментацію ринку за групами товарів, то можна зробити висновок, що переважає попит на лінзи (рис. 2.4).

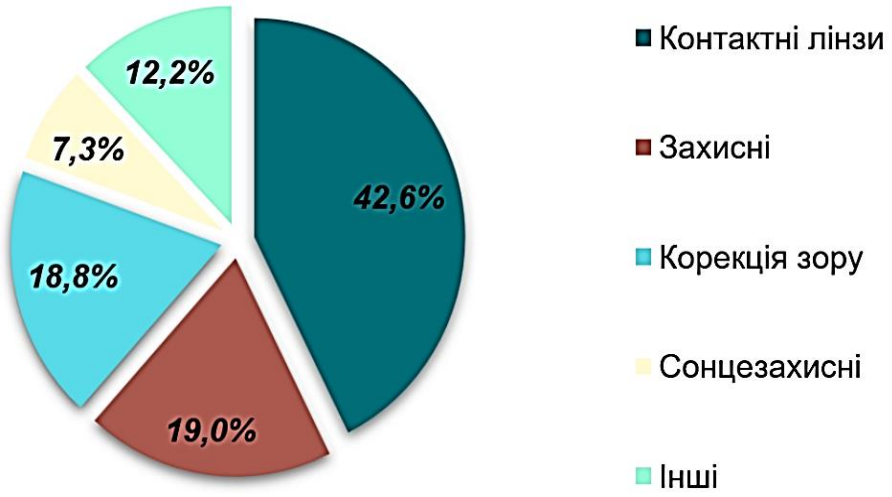


Рис. 2.4. Сегментація ринку оптики за групами товарів у 2021-2023 рр. у натуральному вираженні, млн. шт., % [2]

На другому місці за попитом серед споживачів захисні окуляри, на третьому – окуляри для корекції зору.

У зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення найпопулярнішим для споживачів в Україні залишається низький ціновий сегмент на ринку. До таких продуктів відносять товари китайського виробництва (низькоякісні вироби з пластику, що часто не виконують свою функцію і навіть можуть сприяти погіршенню зору).

За даними імпорту 2023 р., в розрізі вартості товарів переважав низький ціновий сегмент по основним категоріям продукції (рис. 2.5).

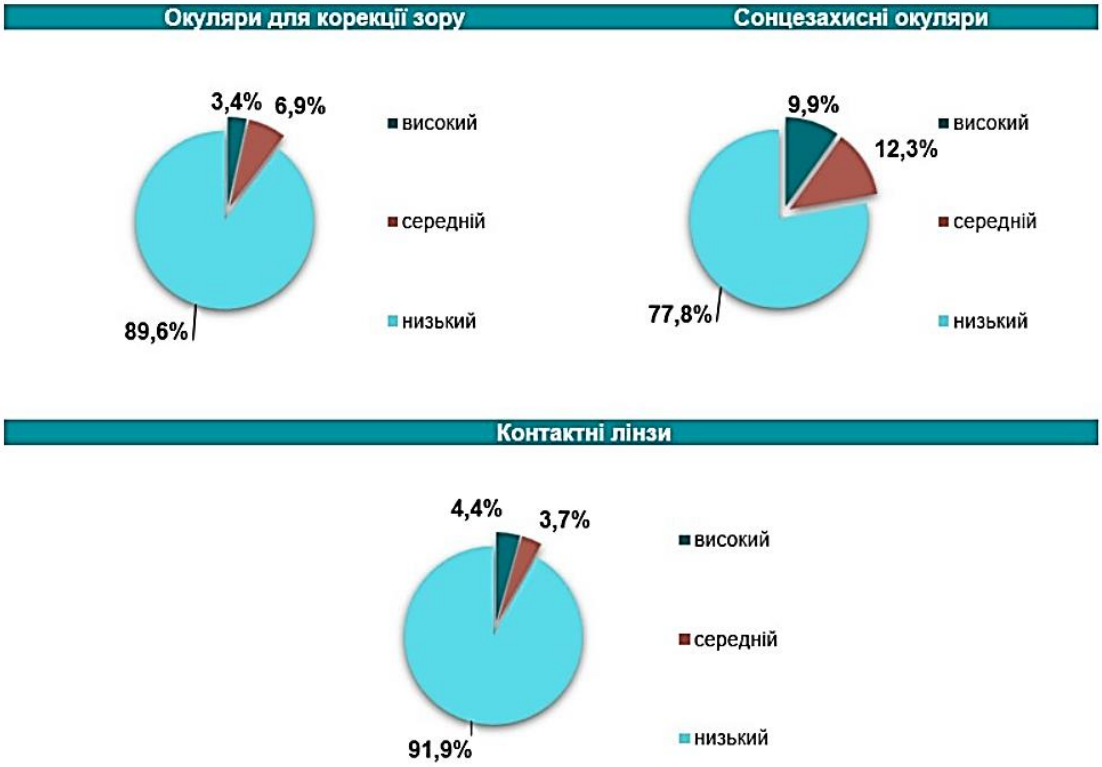


Рис. 2.5. Сегментація обсягів ринку оптики в Україні за ціновими сегментами у 2023 р. у вартісному вираженні, % [1]

Проте, у групі товарів сонцезахисних окулярів, а також оправ окулярів для зору, досить популярним є високий ціновий сегмент, оскільки для споживачів це можливість показати статус і майновий стан.

Важливо, що у сегменті сонцезахисних окулярів середній чек найвищий, але заодно частота купівлі даного продукту одним покупцем значно нижче, ніж у сегменті контактних лінз. Сонцезахисні окуляри купуються як аксесуар на тривалий період, а лінзи – як необхідність, пов’язана зі здоровям людини, і потребують частої заміни (щодня, щотижня, кожного місяця).

Середній чек споживачів складається з основної продукції (сонцезахисні окуляри, окуляри для корекції, контактні лінзи) та супроводжуючої (ланцюжок для окулярів, футляр для окулярів, контейнер для лінз, розчин для догляду за лінзами), яка найчастіше купується разом з основним виробом. У понад 90% випадків купівлі контактних лінз разом з ними купується розчин для догляду за лінзами в комплекті з контейнером.

Висновки до другого розділу

ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є спеціалізованим медичним центром із значним досвідом роботи на ринку оптики та офтальмологічних послуг Західної України. Підприємство поєднує дві стратегічні зони господарювання: торгівлю контактними лінзами, розчинами та аксесуарами й надання офтальмологічних послуг, що відповідає стратегії товарної диференціації та помірної диверсифікації в межах однієї галузі. За 2021–2024 рр. фінансовий стан підприємства погіршився, воно стало збитковим, попри збереження стабільного рівня доходів.

Аналіз макросередовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» показав, що ринок оптики України функціонує в умовах високих політичних та економічних ризиків, пов'язаних із війною, падінням ВВП, девальвацією гривні та зниженням купівельної спроможності населення. Водночас соціальні й технологічні чинники формують потужний потенціал зростання. Сукупність цих факторів означає, що ринок переходить у фазу адаптаційного відновлення з довгостроковою тенденцією до сталого й технологічного розвитку.

Дослідження мікросередовища показало, що ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» працює в умовах високої конкуренції з боку потужних національних і міжнародних мереж, які активно розвивають омніканальні продажі, сучасні формати сервісу та цифровий маркетинг.

Аналіз поведінки споживачів на рикну оптики свідчить про домінування попиту на контактні лінзи й товари низького цінового сегменту, водночас зберігається платоспроможний попит на преміальні оправи та сонцезахисні окуляри як статусний товар. Значний потенціал пов'язаний із дитячою офтальмологією, засобами контролю міопії та профілактичними програмами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» працює на ринку з високим потенціалом зростання, але в умовах посиленої конкуренції та зростаючих вимог до технологічності бізнесу.

РОЗДІЛ 3.
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

3.1. Розроблення стратегічного балансу та визначення стратегічних альтернатив

Одним з ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє встановити взаємозв'язки між внутрішнім станом підприємства (сильні та слабкі сторони) та умовами зовнішнього середовища (можливості та загрози), що створює основу для розроблення ефективної стратегії економічної безпеки є SWOT-аналіз.

Існує чимало визначень окремих елементів SWOT-аналізу. Наведемо деякі з них.

Сильні сторони (strength) − внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурент-ної переваги.

Слабкі сторони (weaknesses) −види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистеми потенціалу, що неправильно використовуються.

Можливості (opportunities) − сукупність факторів, що переважно позитивно впливають на діяльність організації, альтернати-ви, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів).

Загрози (threats) − сукупність факторів, що переважно негативно впливають на діяльність організації, будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей [47].

Ключове призначення SWOT-аналізу сформувати стратегічний баланс, тобто зіставити внутрішній потенціал підприємства з умовами зовнішнього середовища.

Стратегічний баланс − це узгодженість між тим, що підприємство має (ресурси, компетенції), і тим, що на нього впливає ззовні (ринок, конкуренти, ризики).

Виконаємо SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

До сильних сторін (strengths) ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» можна віднести:

– великий досвід діяльності та репутація галузевого піонера у регіоні;

– сформована база постійних клієнтів;

– чітко окреслені стратегічні зони господарювання (СЗГ);

– широкий асортимент продукції та послуг у межах обраних ніш.

– комплексний підхід до проблем із зором (продаж товарів поєднується з діагностикою та лікуванням;

– співпраця з провідними міжнародними брендами;

– поєднання онлайн- та офлайн-каналів нульових каналів збуту (наявність фірмового салону та продаж через офіційний сайт із можливістю оформлення доставки);

– висока кваліфікація фахівців, що забезпечує професійну медичну експертизу та спеціалізацію на контактній корекції зору;

– ресурси для роботи у сегменті дитячої офтальмології.

До слабких сторін (weaknesses) ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» відносять:

– погіршення фінансового стану та втрата прибутковості;

– низька інвестиційна активність та оновлення основних засобів;

– недостатня цифровізація маркетингових комунікацій;

– обмежена географічна присутність і масштаб бізнесу;

– висока залежність від імпортних постачальників і валютних ризиків.

– недостатня розвитність інструментів лояльності та персоналізованого сервісу в цифрових каналах;

– відносно низький рівень брендингу й позиціонування у національному масштабі.

Зовнішніми можливостями (opportunities) з боку зовнішнього середовища для ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є:

– збільшення місткості ринку та зростання довгострокового попиту на оптичну продукцію та офтальмологічні послуги за рахунок демографічних тенденцій (старіння населення) та збільшення потреб у корекції зору й спеціалізованих послугах;

– критична ситуація із зором у дітей та готовність батьків інвестувати у їхнє здоров'я;

– розвиток e-commerce та цифрових сервісів;

– впровадження програм профілактики та лікування порушень зору у організаціях, реабілітаційних центрах;

– міжнародні програми модернізації медичної інфраструктури та євроінтеграційні проєкти;

– тренд на екологічність, інноваційні матеріали та відповідальний бренд.

До зовнішніх загроз (threats) ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» можна віднести:

– військові ризики та демографічні втрати, що знижують місткість ринку, ускладнюють логістику;

– макроекономічна нестабільність та падіння купівельної спроможності населення;

– посилення конкуренції з боку національних мереж і онлайн-платформ: основні конкуренти підприємства, такі як «Люксоптика», MEGA-OPTIKA, Fielmann, Monoptica/KyivLinza активно розвивають географічну присутність, застосовують агресивні цінові стратегії та digital-маркетинг;

– посилення ролі товарів/послуг-замінників (лазерна корекція зору та інші хірургічні методи, масовий імпорт дешевих окулярів та лінз низької якості, можливість придбання оптики без консультації фахівця);

– регуляторні та комплаєнс-ризики;

– технологічний розрив із лідерами ринку, які швидко переходять до: AR/VR-примірок; – 3D-друку оправ і лінз; – використання ШІ в діагностиці та персоналізації.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» подана у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

	Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
1	**2**	**3**
	1. Позитивна репутація та великий досвід. 2. Велика база постійних клієнтів. 3. Диверсифікований господарський портфель. 4. Широкий асортимент. 5. Співпраця з відомими постачальниками. 6. Онлайн та офлайн збут через канали нульового рівня. 7. Висока кваліфікація фахівців.	1. Збитковість. 2. Низька інвестиційна активність. 3. Слабкі маркетингові комунікації. 4. Недостатня digital-присутність. 5. Обмежена географія 6. Імпортозалежність 7. Нерозвинені програми лояльності / CRM.
Можливості (O)	**SO-стратегія**	**WO-стратегія**
1. Збільшення місткості ринку та попиту за рахунок демографічних тенденцій та зростання проблем з зором у населення. 2. Критична ситуація із зором у дітей. 3. Розвиток e-commerce та цифрових сервісів. 4. Розвиток корпоративних програм профілактики та лікування порушень зору. 5. Міжнародні програми модернізації медичної інфраструктури. 6. Тренд на екологічні матеріали та екологічно відповідальний бренд.	1. Розвиток дитячої офтальмології та програм контролю міопії. 2. Запуск комплексних пакетів «Здоровий зір» (лінзи + діагностика + супровід). 3. Впровадження онлайн-сервісів та підписок на основі наявної клієнтської бази. 4. Co-branding з міжнародними брендами кампаній і підсилення попиту. 5. Партнерство з офісами, школами та медичними центрами.	1. Створення повноцінного e-commerce-каналу з метою компенсації відсутності національної мережі. 2. Залучення грантів, донорських програм та єврофінансування для модернізації обладнання та цифровізації. 3. Розробка систем лояльності для монетизації великої клієнтської бази. 4. Розвиток соціальних і профілактичних програм для виходу в нові ніші.
Загрози (T)	**ST-стратегія**	**WT-стратегія**
1. Військові ризики та демографічні втрати. 2. Макроекономічна нестабільність та падіння купівельної спроможності населення. 3. Посилення конкуренції на ринку.	1. Позиціонування як спеціалізованого медичного центру з протиставленням хаотичному онлайн-ринку та неякісним замінникам. 2. Фокусування на складних випадків, дитячій офтальмології, де конкуренти слабші.	1. Оптимізація товарного асортименту для зменшення валютних ризиків та залежності від імпорту.. 2. Удосконалення системи внутрішнього фінансового контролю.

Продовження табл. 3.1.

1	2	3
4. Розвиток товарів/послуг-замінників. 5. Посилення державного регулювання галузі. 6. Технологічний розрив із лідерами ринку, які швидко впроваджують нові цифрові технології.	3. Розвиток формату «діагностика, товар, супровід» як конкурентної переваги проти маркетплейсів. 4. Підсилення медичного комплаєнсу та етичних стандартів з метою підвищення довіри в умовах війни.	3. Диверсифікація постачальників. 4. Розробка плану антикризового реагування (електроенергія, логістика, запаси критичної продукції). 5. Мінімізація репутаційних ризиків через впровадження комплаєнс-політик.

Джерело: сформовано автором

Результати SWOT-аналізу дозволяють не лише систематизувати внутрішні характеристики діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» та умови зовнішнього середовища, але й сформувати практичні стратегічні альтернативи, які можуть бути покладені в основу стратегії економічної безпеки підприємства. Узагальнення чотирьох груп факторів (S, W, O, T) дає можливість визначити напрями, реалізація яких забезпечить зміцнення стійкості підприємства, мінімізацію ризиків та використання нових ринкових можливостей.

Передусім SO-стратегія орієнтована на активне використання сильних сторін підприємства для реалізації зовнішніх можливостей. У контексті економічної безпеки це означає: посилення позицій компанії у перспективних сегментах (зокрема дитяча офтальмологія), впровадження комплексних пакетних продуктів, розвиток онлайн-сервісів та підписок. Така модель дає змогу формувати стабільний попит, передбачувані доходи та знижувати залежність від коливань ринку.

WO-стратегія спрямована на подолання внутрішніх недоліків шляхом використання зовнішніх можливостей. Для ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» це перш за все розбудова цифрових каналів збуту та системи CRM, залучення міжнародних грантів і партнерств у сфері модернізації медичної

інфраструктури, а також розвиток програм лояльності. З позиції економічної безпеки такі заходи сприяють підвищенню ефективності діяльності, зміцненню фінансової стійкості та зниженню операційних ризиків.

ST-стратегія спрямована на використання сильних сторін підприємства для протидії загрозам. Для ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» важливим є посилення медичного компонента діяльності, спеціалізація на складних випадках та сегментах, де конкуренти мають слабші позиції, а також акцент на якості сервісу й професійності персоналу. Ці кроки дозволяють протистояти конкуренції з боку онлайн-ритейлу, товарів-замінників та недобросовісних учасників ринку, що є критично важливим для забезпечення економічної та репутаційної безпеки підприємства.

WT-стратегія має антикризовий характер і спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення впливу зовнішніх загроз. До таких заходів належать диверсифікація постачальників, управління валютними ризиками, оптимізація товарного асортименту, формування страхових запасів та розробка планів безперервності діяльності. Реалізація WT-стратегій є основою превентивної моделі економічної безпеки, що дозволяє підприємству функціонувати навіть за умов зростаючої нестабільності.

Таким чином, застосування SWOT-аналізу у межах формування стратегії економічної безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» дає змогу комплексно пов’язати внутрішні ресурси підприємства та особливості зовнішнього середовища із конкретними управлінськими рішеннями.

Отримані стратегічні альтернативи формують дорожню карту подальшого розвитку, орієнтовану на підвищення стійкості бізнес-моделі, зміцнення фінансових результатів та створення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

3.2. Стратегія зміцнення конкурентної позиції ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» на ринку оптики

Для розроблення рекомендацій щодо зміцнення конкурентної позиції ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД», виконаємо аналіз ринку оптики в Україні за методикою п'яти сил Портера.

Оцінювати параметри ринку будемо на основі методу експертного оцінювання у балах від 1 (низький рівень загрози зі сторони цього параметру) до 5 (високий рівень загрози зі сторони цього параметру).

Оцінка загрози появи нових конкурентів на ринку представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Оцінка загрози входу на ринок оптики нових конкурентів за моделюю Портера

№	Параметр ринку	Бальна оцінка рівня загрози
1	2	3
1	Економія на масштабі виробництва	3 бали (середній) – наявна у кількох великих гравців – «Luxoptica», «Optika.ua»
2	Сильні торгові марки товарів	4 бали (високий) – ринок зосереджений навколо відомих брендів оправ і лінз
3	Диференціація продукту	2 бали (низький) – основні позиції на ринку подібні, різниця у сервісі й дизайні
4	Інвестиції для входу в галузь	3 бали (середній) – відкриття оптики вимагає вкладень у приміщення, обладнання та сертифікацію персоналу
5	Доступ до каналів розподілу	5 балів (високий) – інтернет-канали, маркетплейси, франчайзингові мережі відкриті для нових учасників
6	Державне регулювання	3 бали (середній) – регулювання є, але не надмірне: потрібна сертифікація товарів і ліцензія на медичні послуги
7	Готовність існуючих гравців до зниження цін	2 бали (низький) – преміум-сегмент не конкурує ціною, середній частково
8	Ставлення конкурентів	3 бали (середній) – помірне, з елементами локального суперництва

Продовження табл. 3.2.

1	2	3
10	Ймовірність розробки нових товарів та інновацій	4 бали (високий) – розвиток smart-окулярів, еко-оправ, покриттів антиблю

Джерело: сформовано автором

Таким чином, загальний рівень загрози входу нових конкурентів на ринок оптики можна за моделюю Портера оцінити як середній (34 бали). Ринок привабливий, але насичений і потребує стартових інвестицій та маркетингових ресурсів.

Результати оцінки загрози з боку товарів-замінників за моделюю Портера подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Загроза для підприємств, які функціонують на ринку оптики з боку товарів-замінників за моделюю Портера

№	Параметр ринку	Бальна оцінка рівня загрози
1	2	3
1	Практично нові товари-замінники	1 бал (низький) - відсутні абсолютно нові технологічні рішення, здатні повністю замінити оптичні засоби
2	Товари-замінники нижчої якості за нижчими цінами	3 бали (помірний) – дешева оптика частково задовольняє базові потреби споживачів, створюючи істотну цінову конкуренцію
3	Товари тієї ж якості за нижчими цінами	2 бали (низька) − частка дешевих за якістю аналогів невелика .
4	Товари-замінники з вищою якістю за нижчими цінами	0 балів (відсутня), оскільки висока якість за нижчою ціною у сфері оптики наразі недосяжна
5	Товари тієї ж якості, але за вищими цінами (лазерна корекція зору)	3 бали (помірний) − це дорога альтернатива, яка не всім підходить, а тому не становить значної загрози для традиційної оптики

Джерело: сформовано автором

Таким чином, загроза для підприємств, які функціонують на ринку оптики з боку товарів-замінників оцінюється у 9 балів (з 20) та є низькою.

Базовими продуктами на ринку оптики залишаються окуляри та лінзи, а операції лише частково їх заміняють.

Результати оцінки ринкової влади постачальників на ринку оптики за моделлю Портера представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка ринкової влади постачальників на ринку оптики
за моделлю Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Кількість постачальників	3 бали (середній) – поставки здійснюють великі імпортери, в основному, але ринок диверсифікований
2	Унікальність продукції	4 бали (високий) – якісні лінзи та покриття мають обмежене коло виробників
3	Обсяг постачання	3 бали (середній) – достатній, але залежить від логістики та валютних коливань
4	Витрати при заміні постачальників	2 бали (низький) – постачальників можна замінити, але з ризиком якості
5	Пріоритетність бізнесу фірми для постачальників	3 бали (середній) – невеликі компанії не є ключовими клієнтами для міжнародних брендів

Джерело: сформовано автором

Таким чином, ринкова влада постачальників оцінюється у 15 балів (з 30) та є середньою.

Постачальники мають вплив через імпортну залежність і бренд-орієнтованість, але конкуренція між ними стримує монополізацію.

Результати оцінки ринкової влади споживачів подано у табл. 3.5.

Таким чином, ринкова влада споживачів на ринку оптики за моделюю Портера оцінена у 19 з 30 балів, а отже є вищою за середню.

Покупці мають великий вплив через конкуренцію в ціні, широкий вибір і онлайн-канали.

Таблиця 3.5

Оцінка ринкової влади споживачів на ринку оптики

за моделюю Портера

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Частка споживачів з великим обсягом купівлі	1 бал (низький) – переважають роздрібні покупки
2	Впізнаваність брендів	5 балів (високий) – споживач орієнтується на бренд, але й на ціну
3	Схильність до переходу на інших продавців	5 балів (високий) – висока цінова чутливість, онлайн-конкуренція
4	Чутливість до ціни	5 балів (високий) – значна, особливо у середньому сегменті
5	Задоволеність якістю	3 бали (середній) – якість важлива, але часто жертвують нею заради ціни

Джерело: сформовано автором

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції на ринку оптики за моделюю Портера представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Оцінка внутрішньогалузевої конкуренції на ринку оптики

№	Параметр оцінки	Бальна оцінка рівня загрози
1	Кількість основних гравців	5 балів (високий) – на ринку працюють мережі, приватні салони, онлайн-оптики
2	Стан ринку	3 бали (середній) – ринок розвивається, але насичений
3	Ступінь диференціації продукції	2 бали (низький) – продукт подібний, відмінність –у сервісі)
4	Можливість змінювати ціни	3 бали (середній) – ціни прив’язані до бренду і курсу валют

Джерело: сформовано автором

Таким чином, внутрішньогалузева конкуренція на ринку оптики оцінена у 13 (з 20 максимально можливих балів), тобто є вище середньої.

Отже, аналіз ринку оптики України за методикою п’яти сил Портера свідчить, що найбільший вплив на ринкову ситуацію має внутрішньогалузева конкуренція та ринкова влада споживачів.

Результати аналізу ринку оптики України за моделлю п’яти сил Портера свідчать, що підприємство ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» функціонує в умовах високої внутрішньогалузевої конкуренції та значної ринкової влади споживачів, а отже, ключовим чинником його конкурентоспроможності є якість маркетингових комунікацій і сила бренду.

Слабкість у комунікаційній діяльності підприємства обмежує його можливості залучення нових клієнтів і формування лояльності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

З огляду на це, стратегічним напрямом зміцнення конкурентної позиції ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є розвиток системи інтегрованих маркетингових комунікацій, які сприятимуть: підвищенню впізнаваності бренду; зміцненню довіри споживачів; формуванню сталої клієнтської бази; підвищенню цінності продукту в очах покупця.

З метою удосконалення маркетингових комунікацій ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» можна порекомендувати:

– сформувати єдину комунікаційну стратегію бренду, що охоплює офлайн- і онлайн-канали;

– розробляти та удосконалювати програми лояльності;

– посилити цифровий маркетинг: розробити контент-план для соціальних мереж (Instagram, Facebook, TikTok) з акцентом на освітньо-іміджевий контент (догляд за зором, підбір оправ, модні тренди);

– застосувати таргетовану рекламу та e-mail маркетинг для персоналізованої взаємодії зі споживачами;

– впровадити брендбук і візуальну айдентику для посилення впізнаваності у конкурентному середовищі.

Такі дії сприятимуть зростанню видимості бренду, підвищенню рівня довіри й утриманню клієнтів.

З метою формування позитивного іміджу та довіри до бренду, ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» рекомендується дотримуватися чіткого позиціонування у комунікаціях як бренду-експерта.

Зокрема, слід:

– сформулювати місію та цінності підприємства та транслювати їх через комунікації;

– впровадити публікації з експертними коментарями, історіями клієнтів, відгуками для посилення довіри до підприємства;

– розробити PR-кампанії у партнерстві з лікарями-офтальмологами, блогерами, салонами краси, щоб розширити аудиторію та підвищити престиж бренду.

Це дасть змогу посилити репутацію товариства як експерта на ринку оптики та зміцнити конкурентну позицію через емоційний зв’язок зі споживачем.

Оскільки внутрішньогалузева конкуренція на ринку оптики є високою, необхідно посилювати конкурентні переваги ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

З цією метою, вважаємо за доцільне рекомендувати

– удосконалювати обслуговування за рахунок швидкої доставки, зручності консультацій тощо;

– у ціновій стратегії балансувати між преміум- та середнім сегментом, обираючи цінову конкуренцію через унікальні пропозиції;

– цифровізувати сервіс та персонізувати пропозиції споживачам за допомогою:

– створення онлайн-платформи для підбору оправ і лінз, інтегровану з консультативними чатами;

– впровадження віртуальних примірок оправ через AR-технології або інтерактивні фотофільтри;

– автоматизації CRM-системи для обліку клієнтів і персоналізованих пропозицій.

Вище наведені дії сприятимуть зростанню лояльності клієнтів і конкурентній перевазі у цифровому середовищі.

У зв'язку з середнім рівнем влади постачальників на ринку оптики, для зниження ризиків постачання та зміцнення конкурентної позиції ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» рекомендується розвивати комунікації з постачальниками та партнерами за допомогою:

– формування B2B-комунікаційних програм з виробниками та постачальниками (новини, презентації, партнерські заходи);

– створення системи комунікаційної лояльності для партнерів (бонуси, спільні рекламні акції тощо);

– участі у виставках, форумах, галузевих подіях для розширення професійних контактів.

Війна в Україні вплинула на чинники формування лояльності споживачів: зростає попит на бренди з високим рівнем довіри та соціальної свідомості. У зв'язку з цим, ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» рекомендується посилити зовнішню соціальну відповідальність шляхом реалізації соціальних проєктів, наприклад, безкоштовних консультацій для дітей або ветеранів.

При цьому, важливо публічно звітувати про такі ініціативи у медіа та соцмережах, демонструючи відповідальну позицію бренду. Це дасть змогу сформувати позитивний імідж соціально свідомого бренду, що зміцнює довіру клієнтів.

3.3. Стратегія фінансової безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД»

Аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за 2021-2024 рр. показав, що його майновий потенціал знизився, і, не зважаючи на стабільний рівень доходів, підприємство стало збитковим за цей період. У зв'язку з цим, актуалізується проблема фінансової безпеки підприємства.

З метою формування стратегії фінансової безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» виконаємо аналіз фінансового стану підприємства.

Для цього спочатку розрахуємо та проаналізуємо показники структури капіталу та ліквідності ТОВ «ЛІНКОН-ЛДТ» (табл. 3.7).

Таблиця 3.7.

Коефіцієнти структури капіталу та ліквідності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Δ (2024-2021)	Порогове значення
Коефіцієнт автономії	0,66	0,65	0,88	0,84	+0,18	≥0,5
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,49	0,32	0,81	0,79	+0,30	≥0,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,47	0,56	3,18	2,00	+1,53	≥0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,22	0,85	5,38	4,61	+3,39	≥1,0
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,31	1,78	8,54	6,42	+4,11	≥2,0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» (додатки А, Б, В, Г)

Як показують дані табл. 3.7, у 2023–2024 рр. підприємство характеризувалося високою автономією (0,84 у 2024 р.) і надмірною ліквідністю (коефіцієнт поточної ліквідності понад 4,6).

Це свідчить про наявність значного запасу грошових коштів і низьке боргове навантаження.

Разом із тим така надлишкова ліквідність свідчить про неефективне використання ресурсів, адже кошти не генерують прибутку. Підприємство дотримується консервативної фінансової стратегії, що зменшує ризики неплатоспроможності, але обмежує розвиток.

Розраховані показники оборотності та рентабельності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» подано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8.

Коефіцієнти оборотності та рентабельності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Δ 2024-2021
Коефіцієнт оборотності активів	4,84	5,52	6,60	8,40	+3,56
Тривалість обороту активів, дні	75,5	66,1	55,3	43,5	–32,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,34	11,06	11,23	13,33	+3,99
Тривалість обороту оборотних активів, дні	39,1	33,0	32,5	27,4	–11,7
Коефіцієнт оборотності запасів	17,91	22,00	23,00	25,60	+7,69
Тривалість обороту запасів, дні	20,4	16,6	15,9	14,3	–6,1
Рентабельність активів, %	0,19	0,18	–0,9	–2,1	–2,29
Рентабельність власного капіталу, %	0,29	0,24	–1,1	–2,5	–2,79
Рентабельність продажу, %	0,04	0,03	–1,4	–2,2	–2,24

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» (додатки А, Б, В, Г)

Як видно з табл. 3.8, показники ділової активності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» демонструють прискорення оборотності активів і запасів у 2023–2024 рр., що є позитивним сигналом ефективності використання оборотних коштів.

Водночас усі показники рентабельності стали від'ємними. Це свідчить про те, що навіть за зростання обсягів обороту, прибутковість знизилася через підвищення собівартості, адміністративних і операційних витрат.

Ефективне забезпечення фінансової безпеки підприємства передбачає не лише аналіз основних фінансових показників, а й визначення стратегічної позиції суб'єкта господарювання з використанням методичного інструментарію стратегічного фінансового аналізу. Одним із найбільш результативних методів є матриця фінансових стратегій Ж. Франшона та І. Романе, яка дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства через поєднання результатів операційної та фінансової діяльності та визначити відповідний стратегічний вектор розвитку [50].

Матриця передбачає аналіз двох груп показників:

– результат господарської діяльності (операційний результат) – визначається за прибутковістю операційної діяльності;

– результат фінансової діяльності (фінансова стійкість) – визначається за ліквідністю, автономією, борговим навантаженням і структурою капіталу.

Оскільки підприємства малого бізнесу рідко ведуть деталізацію для повного обчислення показників за оригінальною методикою Франшона–Романе, у практиці стратегічного аналізу використовується адаптована матриця, що ґрунтується на двох доступних інтегральних критеріях:

– операційна ефективність підприємства (прибуток/збиток).

– фінансова стійкість та ліквідність (коефіцієнт автономії, ліквідності, наявність/відсутність позикового капіталу).

Розрахуємо результати діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» у 2024 р., необхідні для побудови матриці фінансових стратегій.

1. Результат господарської діяльності (РГД)

Беремо показник прибутку (збитку) до оподаткування зі звіту про фінансові результати:

РГД = –149,1 тис. грн

2. Результат фінансової діяльності (РФД)

Фінансові доходи та витрати у 2024 р. відсутні:

РФД = 0

3. Результат фінансово-господарської діяльності (РФГД)

РФГД = РГД + РФД = –149,1 + 0 = –149,1 тис. грн

Таким чином, матриця фінансових стратегій Франшона–Романе для ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» у 2024 р. подано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Матриця фінансових стратегій Франшона–Романе для ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» у 2024 р.

Значення	РФД < 0	РФД = 0	РФД > 0
РГД > 0	РФГД = 0 **Квадрант 1** Стійке функціонування, прибутковість при слабких фінансових потоках.	РФГД > 0 **Квадрант 4** Сприятлива ситуація: операційний прибуток і нейтральна фінансова діяльність.	РФГД > 0 **Квадрант 6** Найкращий стан: ефективне управління господарською і фінансовою діяльністю.
РГД = 0	РФГД < 0 **Квадрант 7** Діяльність не приносить прибутку, а фінансова діяльність погіршує стан.	РФГД = 0 **Квадрант 2** Нульовий результат по обох напрямах — стагнація, відсутність розвитку.	РФГД > 0 **Квадрант 5** Фінансова діяльність компенсує відсутність операційного результату.
РГД < 0	РФГД < 0 **Квадрант 9** Критична ситуація: операційні збитки + погіршення фінансової діяльності.	РФГД < 0 **Квадрант 8** (положення ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД») Операційні збитки, фінансова діяльність нейтральна, підприємство виснажує власні ресурси.	РФГД = 0 **Квадрант 3** Фінансова діяльність поки стримує погіршення, але операції — у збитку.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» (додатки А, Б, В, Г)

Таким чином, за результатами 2024 р. ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» віднесено до квадранта 8 – «Зона консервативної кризи».

Підприємство має достатній запас фінансової стійкості й ліквідності, проте його операційна діяльність є збитковою, а модель управління ресурсами не забезпечує створення фінансової цінності. Підприємство не має загрози неплатоспроможності у короткостроковому періоді, але має високі стратегічні ризики у середньостроковій перспективі. Надлишкова ліквідність не трансформується у розвиток і не покриває збитковість операцій.

Головна загроза: підприємство рухається до поступового «проїдання ресурсів» − висока платоспроможність зберігається, але стратегічний потенціал слабшає.

На основі відносних показників фінансового стану підприємств та матриці фінансових стратегій, можна надати такі стратегічні рекомендації щодо забезпечення фінансової безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД».

Ключовим пріоритетом у стратегії фінансової безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» має стати підвищення операційної ефективності. Для цього необхідно:

– оптимізувати адміністративні, логістичні та збутові витрати;

– переглянути асортиментну політику та оптимізувати товарний асортимент з акцентом на товари з високою маржинальністю (преміальні лінзи, RGP, пакети з діагностикою);

– удосконалити управління собівартістю (cost-control);

– переглянути цінову політику.

Наступим напрямом забезпечення фінансової безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» є перетворення надлишкової ліквідності у інвестиційний ресурс шляхом:

– інвестування у модернізацію діагностичного обладнання;

– фінансування розвитку цифрових продуктів.

З метою формування системи фінансового контролінгу доцільне:

– запровадження бюджетування та план-факт аналізу;

– щомісячний моніторинг ключових фінансових індикаторів (ліквідність, оборотність, рентабельність);

– контроль дебіторської заборгованості;

– впровадження системи раннього виявлення фінансових ризиків;

– оптимізація рівня товарних залишків.

З метою диверсифікації та формування нових джерел доходів і стабілізації грошових потоків рекомендується:

– запуск програм підписок (subscription models) для контактних лінз;

– партнерство зі школами, спортивними клубами, ІТ-компаніями;

– підписання договорів про корпоративне обслуговування;

– розвиток дитячої офтальмології.

Вагомим напрямом забезпечення фінансової безпеки є зниження стратегічних фінансових ризиків:

– диверсифікація імпортних постачальників, уникнення залежності від окремих брендів;

– створення резерву критичних товарів (розчини, лінзи базових параметрів);

– страхування логістичних ризиків та валютної експозиції;

– розроблення антикризового фінансового плану.

За результатами матриці Франшона–Романе ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» перебуває у зоні стратегічного фінансового ризику, що обумовлено збитковістю операційної діяльності та відсутністю ефективної фінансової моделі. Попри високу автономію та надлишкову ліквідність, підприємство не генерує фінансових ресурсів і потребує структурної перебудови системи управління фінансовою безпекою. Застосування запропонованих заходів дозволить перевести підприємство у зону стабільності та забезпечити основу для довгострокового зростання.

Висновки до третього розділу

Проведений SWOT-аналіз дав змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал та зовнішнє середовище ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» та визначити стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки підприємств на основі формування стратегічних альтернатив: SO-, WO-, ST- та WT-стратегій.

Виходячи з результатів SWOT-аналізу, для формування стратегії економічної безпеки в першу чергу необхідне зміцнення конкурентної позиції ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» та підвищення рівня його фінансової безпеки.

Аналіз ринку оптики України за моделлю п’яти сил М. Портера показав, що ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» функціонує в умовах високої внутрішньогалузевої конкуренції та значної ринкової влади споживачів за відносно помірної загрози з боку товарів-замінників і постачальників. У таких умовах ключовим чинником зміцнення конкурентної позиції є сила бренду, якість сервісу та ефективність маркетингових комунікацій. Це зумовлює необхідність розвитку інтегрованої комунікаційної стратегії, цифрових каналів взаємодії з клієнтами, програм лояльності й позиціонування підприємства як експертного, соціально відповідального медичного центру.

Аналіз фінансового стану та побудова матриці фінансових стратегій Франшона–Романе свідчать, що ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» перебуває у стані «консервативної кризи»: підприємство має високий рівень ліквідності й автономії, однак операційна діяльність є збитковою, а наявні ресурси не перетворюються на розвиток. З огляду на це, ключовими рекомендаціями щодо забезпечення фінансової безпеки підприємства є: підвищення операційної ефективності; трансформація надлишкової ліквідності в інвестиції; формування нових стабільних джерел доходів; мінімізація стратегічних ризиків.

Реалізація цих заходів дозволить підприємству перейти від пасивного збереження ресурсів до активної моделі розвитку, зміцнюючи його фінансову стійкість та економічну безпеку в середньо- і довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади та обґрунтовано практичні рекомендації щодо формування стратегії економічної безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД». На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. На основі критичного аналізу наукових підходів встановлено, що поняття «економічна безпека підприємства» є багатовимірною категорією та визначає стан стійкого та збалансованого функціонування підприємства, за якого забезпечуються захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз, раціональне використання ресурсів, адаптивність до змін середовища та узгодженість економічних інтересів усіх зацікавлених сторін у коротко- й довгостроковій перспективі. Проаналізовано еволюцію підходів до розуміння економічної безпеки підприємства, яка засвідчила перехід від вузького трактування (як захисту комерційної таємниці або реакції на окремі зовнішні ризики) до сучасного системного бачення, яке враховує галузеву специфіку, комплекс внутрішніх і зовнішніх загроз, потребу в стратегічному розвитку та стійкості бізнес-моделі. В умовах війни це поняття набуває додаткового змісту, пов’язаного з автономністю підприємства, здатністю підтримувати безперервність діяльності та швидко адаптуватися до розриву логістичних і комунікаційних ланцюгів.

2. Доведено, що економічна безпека підприємства має розглядатися як цілісна система взаємопов’язаних компонентів. Уточнено структуру такої системи, до ключових складників якої віднесено фінансову, інтелектуально-кадрову, правову (комплаєнс-), інформаційну, виробничу (операційну), майнову, ринкову та інтерфейсну безпеку. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану особливого значення набувають фінансова та кадрова безпека, а також інформаційна та правова складові.

3. Узагальнено концептуальні засади формування стратегії економічної безпеки підприємства та запропоновано розглядати стратегію економічної

безпеки підприємства як довгострокову систему цілей, принципів і управлінських рішень щодо запобігання, нейтралізації та мінімізації загроз, забезпечення стійкого розвитку, фінансової стабільності та конкурентних переваг. На основі аналізу наукових підходів визначено, що формування такої стратегії має ґрунтуватися на поєднанні раціонального (планового) й поведінкового (адаптивного) підходів до стратегічного управління, що забезпечує гнучкість, структурованість і ефективність системи економічної безпеки.

4. Охарактеризовано діяльність ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» як спеціалізованого медичного центру з корекції зору. Встановлено, що підприємство реалізує стратегію товарної диференціації та помірної диверсифікації в межах ринку оптики, використовуючи поєднання онлайн- та офлайн-каналів збуту і комплексний підхід до обслуговування клієнтів. На основі аналізу фінансових показників ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» за 2021–2024 рр. виявлено зменшення валюти балансу, скорочення необоротних активів і власного капіталу, перехід від низькоприбуткового стану до збиткової діяльності за відносно стабільного рівня доходів та високої ліквідності.

5. Стратегічний аналіз макросередовища (PEST-аналіз) показав, що ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» функціонує на ринку оптики, який перебуває у фазі адаптаційного відновлення після потрясінь, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. Політичні та економічні чинники формують високі ризики (скорочення місткості ринку, падіння купівельної спроможності, девальвація, імпортозалежність), тоді як соціальні (поширеність порушень зору, «епідемія» дитячої міопії, зростання уваги до здоров’я) та технологічні чинники (нові матеріали, цифрові технології в офтальмології та маркетингу) створюють довгостроковий потенціал зростання й оновлення ринку.

6. Аналіз мікросередовища ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» засвідчив високу фрагментовану конкуренцію з боку національних мереж оптики, регіональних гравців і онлайн-платформ, а також значний вплив ринкової влади споживачів.

Встановлено, що попит на ринку зміщується у бік контактних лінз та товарів нижчого цінового сегменту, зберігається попит на преміальні оправи та сонцезахисні окуляри як статусний продукт, а дитяча офтальмологія формує окремий перспективний сегмент. За таких умов конкурентоспроможність ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» значною мірою залежить від якості сервісу, сили бренду та ефективності маркетингових комунікацій.

7. SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» дозволив систематизувати сильні сторони (репутація, досвід, велика база клієнтів, диверсифікований портфель, співпраця з міжнародними брендами, високий професійний рівень фахівців), слабкі сторони (збитковість, низька інвестиційна активність, недостатня цифровізація маркетингових комунікацій, обмежена географія присутності, імпортозалежність), зовнішні можливості (зростання попиту на оптичну продукцію, розвиток e-commerce, міжнародні програми модернізації медичної інфраструктури, тренд на екологічність) та загрози (військові ризики, макроекономічна нестабільність, посилення конкуренції, технологічний розрив з лідерами ринку, регуляторні та комплаєнс-ризики). На цій основі сформовано стратегічні альтернативи (SO-, WO-, ST-, WT-стратегії), які визначають вектори розвитку підприємства.

8. Аналіз ринку оптики України за моделлю п’яти сил М. Портера показав, що для ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» найсуттєвішим є вплив внутрішньогалузевої конкуренції та ринкової влади споживачів, тоді як загроза з боку товарів-замінників (уключно з лазерною корекцією зору) та ринкова влада постачальників є відносно помірними. У таких умовах ключовими чинниками зміцнення конкурентної позиції є розвиток інтегрованих маркетингових комунікацій, цифрових каналів взаємодії з клієнтами, програм лояльності, а також чітке позиціонування ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» як експертного, надійного та соціально відповідального медичного центру.

9. Аналіз фінансового стану ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» із застосуванням матриці фінансових стратегій Ж. Франшона та І. Романе засвідчив, що

підприємство перебуває у зоні «консервативної кризи»: за наявності високої ліквідності та автономії його операційна діяльність є збитковою, а надлишкова ліквідність не конвертується в розвиток. Це зумовлює потребу у реалізації стратегії фінансової безпеки, яка охоплює: підвищення операційної ефективності (оптимізація витрат, перегляд асортименту, удосконалення цінової політики); трансформацію надлишкової ліквідності в інвестиції (модернізація обладнання, розвиток цифрових продуктів); формування системи фінансового контролінгу та раннього виявлення ризиків; диверсифікацію джерел доходів (підпискові моделі, корпоративні програми обслуговування, розвиток дитячої офтальмології); мінімізацію стратегічних ризиків (диверсифікація постачальників, страхування логістичних та валютних ризиків, створення резервів критичних товарів).

10. Узагальнення результатів теоретичних і практичних досліджень дозволяє стверджувати, що формування стратегії економічної безпеки ТОВ «ЛІНКОН-ЛТД» має ґрунтуватися на поєднанні двох взаємопов’язаних блоків: стратегії зміцнення конкурентної позиції (через розвиток бренду, сервісу, цифрових комунікацій, соціальної відповідальності) та стратегії фінансової безпеки (через підвищення прибутковості, ефективне використання ресурсів, управління ризиками). Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству перейти від пасивного збереження ресурсів до активної моделі розвитку, підвищити рівень економічної безпеки, забезпечити стійкість функціонування та створити передумови для довгострокового зростання на ринку оптики України в умовах воєнної та післявоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку оптики в Україні *InVenture: вебсайт.* URL: https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-rinku-optiki-v-ukrayini (дата звернення: 10.10.2025)
2. Аналіз ринку оптики в Україні. 2024 рік. *Pro-consulting: вебсайт.* URL:https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-optiki-v-ukraine-2023-god (дата звернення: 10. 09.2025)
3. Ареф'єва О.В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: Збірник матеріалів наук.-практ. конф.*, Київ, 16–17 травня 2001 р. К.: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. С. 49–53.
4. Архипенко Т. А., Іванова М. І. Систематизація визначень поняття «економічна безпека підприємства». *Нобелівський вісник.* 2021. № 1. С. 6–14. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2021_1_3 (дата звернення: 20.09.2025)
5. 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.
6. Всесвітнє дослідження економічних злочинів і шахрайства 2024. Результати опитування українських компаній *PwC:вебсайт.* URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2024/gecs2024-ukr.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
7. Гавриш О. А., Черняк Г. М. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 143-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_23 (дата звернення: 28.09.2025)

8. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 50 (Квітень). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70 (дата звернення: 04.10.2025)
9. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник.* 2023. № 2. С. 152-160. https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152 (дата звернення: 04.10.2025)
10. Довбня С. Б., Письменна О. О. Еволюція стратегічного управління підприємством в контексті розвитку маркетингових концепцій. *Проблеми економіки та політичної економії.* 2017. № 1. С. 115-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pepe_2017_1_8 (дата звернення: 27.10.2025)
11. Довбня С.Б., Письменна О.О., Чабанець Т.М. Удосконалення стратегічного аналізу: інтегральний підхід. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 312-320
12. Дячков Д., Потапюк І., Капран І. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7
13. 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.
14. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: підручник / за ред. В. Л. Ортинського. Київ: Правова єдність, 2009. 542 с.
15. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство [Текст] : наукова монографія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева; Нац. академія управління. Київ : НАУ, 2010. 232 с.
16. Жихарєва В. В., Савельєва Т. М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 423-427.

17. Зубок М. І., Зубок Р. М. Безпека підприємницької діяльності: нормативно-правові документи комерційного підприємства, банку. Київ: Істина, 2004. 144 с.
18. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навчаль¬ної літератури, 2009. 256 с.
19. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
20. Корієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: автореф. дис.. канд.. екон. наук.: 08.06.01. Київ, 2000. 19 с.
21. ЛІНКОН. Медичний центр корецiї зору: вебсайт. URL:https://linkon.com.ua/ (дата звернення: 27.10.2025)
22. Лозовський О., Попадюк Д. Розробка сучасної стратегії управління підприємством. *Collection of Scientific Papers «ΛΌГОΣ»*. 2023. March 3. Bologna, Italy. С. 19–24. URL:https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2023.05 (дата звернення: 02.11.2025)
23. ЛЮКСОПТИКА: вебсайт. URL:https://luxoptica.ua/ua/about/ (дата звернення: 01.02.2025).
24. Ляшенко, О.М. Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. № 1 (21). С. 254–263.
25. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. / О. М. Ляшенко. 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с.
26. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
27. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

28. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.
29. 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.
30. Нам'ясенко В. М. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану. *Economy of Ukraine.* 2025. № 6. С.25-38 URL:http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001587032 (дата звернення: 28.10.2025)
31. Оптика в Україні 2025: як ринок адаптується до нових реалій *Стратегічна маркетингова Компанія 4LIV: вебсайт*. URL:https://4liv.com.ua (дата звернення: 3010.2025)
32. Оптика Fielmann: вебсайт. URL:https://optika-fielmann.ua/ua/ (дата звернення: 30.10.2025)
33. Отенко, І. П., Іващенко, Г. А., Воронков, Д. К. Економічна безпека підприємства / Харківський національний економічний університет. Харків:ХНЕУ. 2012. 262 с.
34. Погляд на останні розробки у світі контактних лінз на ринку та їх модальності *Berdichev.biz: вебсайт.* URL: https://www.berdichev.biz/pohlyad-na-ostanni-rozrobky-u-sviti-kontaktnykh-linz-na-rynku-ta-ikh-modalnosti/ (дата звернення: 01.11.2025)
35. Раєвнєва О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 47–54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1) 8. (дата звернення: 28.10.2025)
36. Розгледіти перспективу. Як Вадим Щичко за два роки виростив мережу магазинів оптики на понад 140 магазинів *Forbes.ua: вебсайт.*

URL:https://forbes.ua/business/rozglediti-perspektivu-yak-vadim-shchichko-za-dva-roki-virostiv-merezhu-magaziniv-optiki-na-ponad-140-magaziniv-09082021-2205 (дата звернення: 02.11.2025)

37. Рудницька О. М., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2023. № 57. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3248 (дата звернення: 28.10.2025)
38. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: [навч. посіб.]. Тернопіль: ТАЙП, 2010. 223 с.
39. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. Київ:КНТЕУ, 2004. 344 с.
40. 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
41. ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» URL:https://opendatabot.ua/c/13820727 (дата звернення: 28.10.2025)
42. ТЗОВ «ЛІНКОН-ЛТД» 13820727 URL:https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/13820727/ (дата звернення: 30.10.2025).
43. Тенденції 2025 року в індустрії окулярів. *AogangOptic: вебсайт*. URL:https://aogangoptical.com/uk (дата звернення: 30.10.2025)
44. Халіна О., Шмагало В. Стратегія розвитку економічної безпеки підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-138 (дата звернення: 30.10.2025)
45. Центр зору «МЕГАОПТИКА»: вебсайт. URL:https://megaoptika.ua/kompania (дата звернення: 28.10.2025).

46. Чернишенко А. Г. Стратегізація економічної поведінки підприємства: фактори впливу, типологія та роль адаптивних механізмів у сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ. 2025*. №7. С. 330–337.
47. Шершньова З. С. Стратегічне управління: підручник/ З. С. Шершньова. - 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
48. Як змінювалася економічна ситуація в Україні протягом великої війни *Слово і діло: вебсайт.* URL:https://www.slovoidilo.ua/2025/10/22/infografika/ekonomika/yak-zminyuvalasya-ekonomichna-sytuacziya-ukrayini-protyahom-velykoyi-vijny (дата звернення: 01.11.2025)
49. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 369 с.
50. Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса, 2015. 291 с

ДОДАТКИ