

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити:
Завідувач кафедри**

Горбашевська

М.О. Горбашевська

(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

«05» грудня 2024р.

**«УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК ПІДСИСТЕМИ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент. Управління
фінансово-економічною безпекою»
Любімова Дмитра Миколайовича
Науковий керівник:
Ушенко Н.В., д.е.н, професор

Рецензент:
Мінакова С. М.,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри машинобудування
Одеської державної академії
будівництва та архітектури

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно (90/А)
Секретар ЕК *Мінакова*
«23» грудня 2024 р.

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

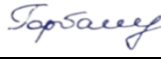
Рівень вищої освіти Магістр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент. Управління фінансово-економічною безпекою

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)


_____ Гorbашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)
«29» лютого 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Любімова Дмитра Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Удосконалення конкурентного розвитку підприємства як підсистеми його економічної безпеки»**

керівник роботи **Ушенко Н.В., д.е.н, професор** _____,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «29» лютого 2024 року № 36

2. Строк подання здобувачем роботи «05» грудня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет) Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентного розвитку підприємства як підсистеми його економічної безпеки. Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентного розвитку підприємства в системі його економічної безпеки. Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління конкурентним розвитком підприємства як підсистемою економічної безпеки.







4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Систематизувати та поглибити теоретико-методологічні підходи до розуміння сутності конкурентного розвитку та економічної безпеки підприємства; дослідити взаємозв'язок процесів забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Розділ 2. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику та оцінити рівень економічної безпеки досліджуваного підприємства; оцінити фінансово майновий стан, як підсистему економічної безпеки; провести комплексну діагностику конкурентної позиції підприємства на ринку.

Розділ 3. Визначити стратегічні орієнтири конкурентного розвитку підприємства в контексті забезпечення його; економічної безпеки; запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою в контексті забезпечення конкурентного розвитку; запропонувати систему моніторингу та контролю реалізації заходів забезпечення конкурентного розвитку в системі економічної безпеки підприємства.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ушенко Н.В., д.е.н, професор	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 2	Ушенко Н.В., д.е.н, професор	 29.02.24	 29.02.24
Розділ 3	Ушенко Н.В., д.е.н, професор	 29.02.24	 29.02.24

6. Дата видачі завдання: 29.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 29.02.2024	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	29.02.2024	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.02.2024	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	29.02.2024-30.05.2024	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.05.2024	
7.	Переддипломна практика	30.09.2024 - 21.10.2024	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2024-15.11.2024	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.11.2024	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	19.11.2024	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2024	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	23.12.2024	

Здобувач



Любимов Д.М.

(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



Ушенко Н.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПІДСИСТЕМИ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	
1.1. Сутність та особливості конкурентного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання	9
1.2. Економічна безпека підприємства: теоретико-методологічні основи та структурні елементи	17
1.3. Система показників оцінки конкурентного розвитку підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки	27
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПІДСИСТЕМИ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ (на прикладі ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»)	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»	36
2.2. Оцінка фінансово-майнового стану як підсистеми економічної безпеки	42
2.3 Аналіз конкурентного розвитку підприємства ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»	59
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЮВЕЛІРНА ФАБРИКА «МОРІОН» ЯК ПІДСИСТЕМИ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	
3.1. Формування стратегічних орієнтирів конкурентного розвитку підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки	67
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби	72
3.3. Моніторинг та контроль реалізації заходів забезпечення конкурентного розвитку в системі економічної безпеки підприємства	78
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах трансформації глобальної економіки, посилення конкурентної боротьби та зростання рівня нестабільності бізнес-середовища особливої актуальності набуває проблематика забезпечення конкурентного розвитку підприємств у контексті зміцнення їх економічної безпеки. Необхідність комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю та економічною безпекою обумовлена їх тісним взаємозв'язком та взаємообумовленістю - стійкі конкурентні переваги створюють основу для забезпечення безпеки, а належний рівень захищеності є передумовою ефективного розвитку підприємства.

Дослідженню теоретико-методологічних засад конкурентного розвитку та економічної безпеки підприємств присвячені праці таких вітчизняних вчених як З.С. Варналій, О.А. Кириченко, Т.Г. Васильців, С.М. Ілляшенко, Б.С. Дуб, Н.В. Зачосова, О.О. Сосновська. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії конкуренції та безпеки бізнесу зробили М. Портер, П. Друкер, Р. Акофф, Й. Шумпетер. Водночас в умовах цифрової трансформації економіки та появи нових викликів потребують подальшого дослідження питання формування ефективних механізмів забезпечення конкурентного розвитку підприємств з урахуванням вимог економічної безпеки.

Актуальність проблеми конкурентного розвитку підприємств у контексті економічної безпеки посилюється через: зростання рівня невизначеності та турбулентності бізнес-середовища; посилення конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках; появу нових загроз, пов'язаних з цифровізацією економіки; необхідність забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризових явищ; зростання ролі інноваційної складової у формуванні конкурентних переваг.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентного розвитку підприємства як підсистеми його економічної безпеки.

Для досягнення поставленої мети визначено **наступні завдання:**

- систематизувати та поглибити теоретико-методологічні підходи до розуміння сутності конкурентного розвитку та економічної безпеки підприємства;
- дослідити взаємозв'язок процесів забезпечення конкурентоспроможності та економічної безпеки;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику;
- оцінити фінансово-майновий стан, як підсистему економічної безпеки;
- провести комплексну діагностику конкурентної розвитку підприємства на ринку;
- визначити стратегічні орієнтири конкурентного розвитку підприємства в контексті забезпечення його; економічної безпеки
- запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи управління економічною безпекою в контексті забезпечення конкурентного розвитку;
- запропонувати систему моніторингу та контролю реалізації заходів забезпечення конкурентного розвитку в системі економічної безпеки підприємства

Об'єктом дослідження є процеси забезпечення конкурентного розвитку підприємства в системі його економічної безпеки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління конкурентним розвитком підприємства як підсистемою економічної безпеки.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: абстрактно-логічний метод - для теоретичного узагальнення та формування висновків; системно-структурний аналіз - для дослідження складових економічної безпеки; економіко-статистичні методи - для аналізу показників діяльності підприємства; матричні методи - для оцінки конкурентної позиції;

метод експертних оцінок - для визначення рівня економічної безпеки; графічний метод - для візуалізації результатів.

Інформаційною базою дослідження виступили фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних вчених; нормативно-правові акти України; статистична та фінансова звітність досліджуваного підприємства; результати власних досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентного розвитку підприємства в системі економічної безпеки. Основні положення наукової новизни:

- отримали подальший розвиток:
 - обґрунтування доцільності застосування інтеграційного підходу на основі систематизації наукових підходів до розуміння сутності економічної безпеки підприємства, який синтезує ресурсно-функціональний, захисний, стійкісний та конкурентний напрями, що створює теоретичне підґрунтя для комплексного розуміння економічної безпеки як складного економічного явища та розробки ефективних механізмів її забезпечення з урахуванням сучасних викликів та загроз.
 - науково-методичний підхід до оцінювання конкурентного розвитку підприємства в системі його економічної безпеки, який, на відміну від існуючих, базується на інтеграції п'яти груп показників (фінансово-економічних, виробничо-технологічних, ринкових, кадрово-інтелектуальних та інноваційно-інвестиційних) з урахуванням їх взаємозв'язку та синергетичного ефекту. Запропонований підхід дозволяє здійснювати комплексну оцінку рівня конкурентного розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємства;
 - комплексна система моніторингу конкурентного розвитку підприємства, яка включає п'ять взаємопов'язаних підсистем: цільову, методичну, організаційну, інформаційну та контрольну.

- Запропонована система базується на принципах системності, безперервності та адаптивності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних методичних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентного розвитку підприємства в системі економічної безпеки. Основні науково-практичні розробки можуть бути використані для: вдосконалення механізмів управління економічною безпекою; посилення конкурентних позицій підприємства; підвищення ефективності інвестицій у розвиток; забезпечення стійкості бізнесу в умовах нестабільного середовища.

Апробація результатів дослідження здійснена на III Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти» (м. Київ, 5 грудня 2025 р.).

Публікації. Результати дослідження опубліковано у 1 тезах конференцій обсягом 0,1 д.а.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки друкованого тексту. Робота містить 41 таблицю, 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 46 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПІДСИСТЕМИ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Сутність та особливості конкурентного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання

В умовах глобалізації економічних процесів та посилення конкурентної боротьби на внутрішніх і зовнішніх ринках особливої актуальності набуває проблематика забезпечення конкурентного розвитку підприємств. Теоретичне осмислення сутності конкурентного розвитку вимагає системного підходу до аналізу його концептуальних засад. Дослідження економічної категорії "конкурентний розвиток" доцільно розпочати з декомпозиції цього поняття на складові елементи - "конкуренція" та "розвиток". У науковій літературі існують різні підходи до трактування даних термінів. Так, М. Портер визначає конкуренцію як динамічний процес, що розвивається, як ландшафт, що безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [37].

П. Друкер розглядав конкуренцію як суперництво старого з новим [2]. Щодо поняття "розвиток", то більшість науковців трактують його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів. Так, Р. Акофф зазначає, що розвиток - це збільшення можливостей і бажання задовольнити свої бажання і законні бажання інших [1].

Кизим М. та Забродський В. визначають розвиток як процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування [35].

В сучасній економічній літературі значна увага приділяється інноваційним аспектам конкурентного розвитку. Так, Ілляшенко С.М. підкреслює, що в умовах Industry 4.0 саме інноваційна складова стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства. Автор пропонує розглядати конкурентний розвиток як процес формування та реалізації інноваційного потенціалу підприємства [24].

На думку Й. Шумпетера, ключовим фактором економічного розвитку є інновації. Автор наголошує, що нововведення виступають потужним імпульсом розвитку економіки та конкуренції [45].

Важливим чинником конкурентного розвитку також є інтелектуальний капітал. Б. Обейдат, А. Тархіні, Р. та інші розглядає інтелектуальний капітал як сукупність нематеріальних активів, які включають знання, досвід, навички персоналу, технології, відносини з клієнтами та партнерами тощо [4].

Отже, конкурентний розвиток підприємств є складним і багатограним процесом, який базується на інноваційності, підприємливості та ефективному використанні інтелектуального капіталу. Для забезпечення стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища підприємствам доцільно формувати проактивну стратегію розвитку на засадах інноваційно-підприємницької моделі діяльності.

Продовжуючи розгляд теоритичних засад конкурентного розвитку, слід звернути увагу на його тісний взаємозв'язок з економічною безпекою підприємства. В умовах мінливого та нестабільного зовнішнього середовища здатність підприємства до динамічного розвитку значною мірою залежить від рівня його економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства трактується як стан захищеності його життєво важливих інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, який забезпечується системою заходів спеціального, економічного, організаційного та соціального характеру [29]. Вона є фундаментом для стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Конкурентний розвиток, в свою чергу, сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства. Впровадження інновацій, нарощування інтелектуального капіталу, вдосконалення бізнес-процесів дозволяє підприємству посилити свої ринкові позиції, диверсифікувати діяльність, підвищити фінансову стійкість. Це робить його більш стійким до коливань ринкової кон'юнктури, спроможним протидіяти негативним зовнішнім впливам.

З іншого боку, високий рівень економічної безпеки створює необхідні передумови для реалізації стратегічних ініціатив розвитку. Фінансово стабільне підприємство має більше можливостей для інвестування в інноваційні проекти, розвиток персоналу, модернізацію виробничих потужностей тощо. Відчуття захищеності спонукає керівництво до прийняття підприємницьких рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток.

Таким чином, між конкурентним розвитком та економічною безпекою існує синергетичний взаємозв'язок. Орієнтація на розвиток сприяє зміцненню безпеки підприємства, а достатній рівень безпеки, в свою чергу, розширює стратегічні перспективи розвитку. Підприємства, які одночасно підтримують високий інноваційний динамізм та належний рівень захисту від зовнішніх загроз, отримують вагомі конкурентні переваги на ринку.

Варто зазначити, що в сучасних умовах зростаючої нестабільності та невизначеності, турбулентності економічних процесів, загострення конкурентної боротьби питання забезпечення безпеки та динамічного розвитку набувають виняткової актуальності. Тому при формуванні стратегії підприємства доцільно інтегрувати аспекти конкурентного розвитку та зміцнення економічної безпеки в єдину систему стратегічного управління. Це дозволить сформувати цілісне бачення перспектив розвитку бізнесу та підвищити його життєздатність у висококонкурентному середовищі.

На підставі проведеного аналізу наукової літератури та узагальнення ключових аспектів можна запропонувати наступне визначення поняття "конкурентний розвиток":

Конкурентний розвиток - це процес цілеспрямованих, незворотних якісних змін стану підприємства, що ґрунтується на інноваційній основі, забезпечується ефективним використанням інтелектуального потенціалу, спрямований на зміцнення його ринкових позицій, забезпечення стійкості в динамічному економічному середовищі та тісно пов'язаний із посиленням економічної безпеки.

Дане визначення інтегрує декілька ключових характеристик конкурентного розвитку:

- процесний характер - розвиток як послідовність цілеспрямованих змін;
- якісний вимір змін - набуття підприємством нових рис та властивостей;
- інноваційна спрямованість - впровадження нововведень як рушійна сила розвитку;
- інтелектуальна основа - знання та компетенції персоналу, організаційні здатності як базис формування конкурентних переваг;
- результативність - зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- адаптивність - здатність функціонувати та розвиватись в умовах мінливого зовнішнього середовища;
- безпековий вимір - тісний зв'язок розвитку із забезпеченням економічної безпеки, їх взаємообумовленість та синергетична єдність.

Запропоноване визначення відображає багатогранність та змістовну глибину категорії "конкурентний розвиток". Воно враховує як внутрішні джерела та механізми розвитку підприємства, так і його зовнішні прояви у формі конкурентних переваг. Визначення також підкреслює нерозривність розвитку та безпеки в системі управління підприємством.

Таким чином, конкурентний розвиток постає як інтегральна характеристика еволюційних процесів підприємства, в основі яких лежить інноваційне оновлення та нарощування інтелектуального потенціалу, що забезпечує набуття стійких конкурентних переваг та посилення економічної безпеки в мінливому ринковому середовищі.

Важливо відзначити, що конкурентний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання характеризується певними особливостями, які визначають його специфіку та напрямки реалізації:

- цифрова трансформація бізнес-процесів. В умовах розвитку Industry 4.0 та цифровізації економіки конкурентний розвиток підприємства нерозривно пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, автоматизацією виробничих та управлінських процесів, формуванням цифрових компетенцій персоналу. Це дозволяє підвищити операційну ефективність, покращити якість продукції та обслуговування клієнтів, розширити канали збуту;

- екологічна спрямованість розвитку. Зростаючі екологічні виклики та посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу обумовлюють необхідність інтеграції екологічних аспектів у стратегію конкурентного розвитку. Це передбачає впровадження енергоефективних технологій, мінімізацію відходів виробництва, розробку екологічно безпечної продукції;

- клієнтоорієнтованість як ключовий імператив. В умовах насичених ринків та високої конкуренції особливого значення набуває здатність підприємства максимально задовольняти потреби споживачів, забезпечувати індивідуальний підхід, створювати унікальну споживчу цінність. Це вимагає розвитку систем управління взаємовідносинами з клієнтами, впровадження технологій персоналізації;

- гнучкість та адаптивність організаційних структур. Динамічність зовнішнього середовища обумовлює необхідність формування гнучких організаційних структур, здатних швидко адаптуватися до змін. Це проявляється у розвитку проектних форм організації діяльності, створенні крос-функціональних команд, впровадженні agile-методологій управління;

- розвиток мережеских форм взаємодії. Посилюється тенденція до формування бізнес-екосистем, стратегічних альянсів, кластерних об'єднань. Це дозволяє підприємствам об'єднувати ресурси та компетенції для посилення конкурентних позицій, реалізації спільних інноваційних проектів, освоєння нових ринків;

- акцент на розвитку людського капіталу. В умовах економіки знань конкурентні переваги все більше визначаються якістю людського капіталу. Це обумовлює пріоритетність інвестицій у розвиток персоналу, формування систем управління знаннями, створення умов для креативності та інноваційної активності працівників;

- інформаційна безпека як критичний фактор. З розвитком цифрових технологій зростають ризики кібератак та витоку інформації. Тому забезпечення інформаційної безпеки стає невід'ємною складовою конкурентного розвитку, що вимагає впровадження сучасних систем захисту інформації та розвитку культури кібербезпеки;

- соціальна відповідальність бізнесу. Зростає роль соціальних аспектів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Це проявляється у розвитку корпоративної соціальної відповідальності, реалізації соціальних проектів, формуванні позитивного іміджу компанії як соціально відповідального бізнесу.

Врахування зазначених особливостей при формуванні стратегії конкурентного розвитку дозволяє підприємству забезпечити системність та комплексність управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентних позицій в сучасному бізнес-середовищі. При цьому важливо забезпечити збалансованість різних аспектів розвитку - інноваційного, цифрового, екологічного, соціального - для досягнення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Для систематизації та поглибленого розуміння змісту конкурентного розвитку підприємства доцільно виділити його ключові складові та охарактеризувати їх специфіку (табл. 1.1).

Представлена в таблиці 1.1 декомпозиція конкурентного розвитку підприємства на ключові складові дозволяє сформувати цілісне уявлення про багатовимірність та комплексність даного процесу. Кожна складова характеризується власним змістовним наповненням, специфічними індикаторами оцінювання та інструментами забезпечення.

Таблиця 1.1

**Характеристика ключових складових конкурентного розвитку
підприємства в сучасних умовах господарювання**

Складова конкурентного розвитку	Зміст та характеристика	Індикатори оцінювання	Інструменти забезпечення
1. Інноваційна	Здатність підприємства генерувати та впроваджувати інновації, створювати нові продукти та технології	Кількість впроваджених інновацій Частка інноваційної продукції Рівень технологічності виробництва	Система управління інноваціями R&D центри Інноваційні лабораторії
2. Інтелектуально-кадрова	Розвиток людського капіталу, компетенцій персоналу, системи управління знаннями	Рівень кваліфікації персоналу Продуктивність праці Інтелектуальний капітал	Програми розвитку персоналу Системи мотивації- Knowledge management
3. Техніко-технологічна	Модернізація виробничої бази, впровадження сучасних технологій, цифрова трансформація	Рівень автоматизації Енергоефективність Технологічна гнучкість	Технологічний реінжиніринг Цифрові платформи - Industry 4.0 технології
4. Організаційно-управлінська	Вдосконалення системи управління, організаційних структур та бізнес-процесів	Ефективність бізнес-процесів Швидкість прийняття рішень - Адаптивність структур	Agile-методології - Процесний підхід Проектне управління
5. Маркетингово-збутова	Розвиток ринкової позиції, каналів збуту, брендингу та комунікацій	Частка ринку Лояльність клієнтів - Сила бренду	CRM-системи Digital-маркетинг Оmnіканальність
6. Фінансово-інвестиційна	Забезпечення фінансової стійкості та ефективності інвестицій в розвиток	Рентабельність Інвестиційна привабливість Фінансова стійкість	Фінансовий менеджмент Інвестиційні програми Ризик-менеджмент
7. Екологічна	Впровадження екологічних стандартів, "зелених" технологій та практик	Екологічний вплив Ресурсоефективність Екологічна безпека	Екологічний менеджмент Чисті технології Циркулярна економіка
8. Соціальна	Розвиток соціальної відповідальності, взаємодії зі стейкхолдерами	Соціальний імідж Задоволеність стейкхолдерів Соціальні інвестиції	КСВ-стратегія Соціальне партнерство Стейкхолдер-менеджмент

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел: [3,25,34]

Інноваційна складова виступає драйвером конкурентного розвитку, забезпечуючи технологічне оновлення та створення унікальних конкурентних переваг. Її реалізація потребує формування ефективної системи управління інноваціями, розвитку власних R&D центрів та інноваційних лабораторій.

Інтелектуально-кадрова складова фокусується на розвитку людського капіталу як ключового ресурсу сучасного підприємства. Важливими інструментами її забезпечення є програми розвитку персоналу, системи мотивації та управління знаннями.

Техніко-технологічна складова відображає матеріально-технічну базу конкурентного розвитку, її модернізація здійснюється шляхом технологічного реінжинірингу та впровадження цифрових технологій Industry 4.0.

Організаційно-управлінська складова забезпечує гнучкість та адаптивність системи управління через впровадження agile-методологій, процесного та проектного підходів.

Маркетингово-збутова складова спрямована на посилення ринкових позицій підприємства через розвиток CRM-систем, digital-маркетингу та омніканальних продажів.

Фінансово-інвестиційна складова створює фінансову основу для реалізації програм розвитку через ефективний фінансовий та інвестиційний менеджмент.

Екологічна складова набуває все більшого значення в контексті сталого розвитку та передбачає впровадження екологічного менеджменту, чистих технологій, принципів циркулярної економіки.

Соціальна складова забезпечує суспільну легітимність бізнесу через реалізацію КСВ-стратегії та ефективну взаємодію зі стейкхолдерами.

Усі зазначені складові тісно взаємопов'язані та взаємообумовлені, що вимагає застосування інтегрованого підходу до управління конкурентним розвитком підприємства. При цьому пріоритетність окремих складових може варіюватися залежно від галузевої специфіки, розміру підприємства, стадії його життєвого циклу та особливостей конкурентного середовища.

1.2. Економічна безпека підприємства: теоретико-методологічні основи та структурні елементи

В умовах зростаючої нестабільності економічного середовища, посилення конкурентної боротьби та появи нових викликів, пов'язаних з цифровою трансформацією економіки, особливої актуальності набуває проблематика забезпечення економічної безпеки підприємства. Теоретико-методологічне осмислення сутності економічної безпеки вимагає системного підходу до аналізу її концептуальних засад та структурних елементів.

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність підходів до трактування поняття "економічна безпека підприємства". Так, З.С. Варналій розглядає економічну безпеку як "стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних і потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз" [12].

Овчаренко Л. трактує економічну безпеку як "стан найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства" [33].

Т.Г. Васильців акцентує увагу на здатності підприємства до розвитку, визначаючи економічну безпеку як "стан функціонування, за якого підприємство і його продукція є конкурентоспроможними на ринку та одночасно гарантується: найбільш ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу; стабільність функціонування, стійкість та прогресивність розвитку". [44].

Узагальнюючи існуючі підходи, можна виділити чотири основні концептуальні напрями у трактуванні сутності економічної безпеки підприємства (табл. 1.2).

На основі аналізу наукової літератури та узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства, можна здійснити їх систематизацію за чотирма основними концептуальними

напрямами, які відображають еволюцію наукової думки та багатоаспектність досліджуваного поняття.

Таблиця 1.2

Систематизація підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства

Підхід	Сутність підходу	Переваги підходу	Обмеження підходу
Ресурсно-функціональний	Розглядає економічну безпеку як стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів для запобігання загрозам	Комплексність охоплення різних аспектів діяльності підприємства; акцент на ефективності використання ресурсів	Складність кількісної оцінки рівня безпеки; розмитість критеріїв ефективності
Захисний	Трактує економічну безпеку як стан захищеності від загроз	Чітка спрямованість на протидію загрозам; конкретність у визначенні об'єкта захисту	Переважно реактивний характер; недостатня увага до розвитку підприємства
Стійкісний	Визначає економічну безпеку як здатність економічної системи до стабільного функціонування та розвитку	Акцент на динамічному характері безпеки; врахування аспектів розвитку	Складність визначення критеріїв стійкості; суб'єктивність оцінок
Конкурентний	Розглядає економічну безпеку через призму конкурентних переваг	Зв'язок з ринковим положенням; орієнтація на конкурентоспроможність	Недостатня увага до внутрішніх аспектів безпеки

Джерело: систематизовано автором на основі: [20; 22; 40]

Ресурсно-функціональний підхід, представлений у працях Дуб Б.С., Зачосової Н.В., розглядає економічну безпеку через призму ефективності використання корпоративних ресурсів підприємства. Перевагою даного підходу є його комплексність, що дозволяє охопити різні функціональні сфери діяльності підприємства та зосередити увагу на оптимальному використанні наявного потенціалу [20,22]. Проте, як зазначає Сосновська О.О., складність кількісної

оцінки ефективності використання ресурсів та відсутність чітких критеріїв створюють певні обмеження для практичного застосування цього підходу [40].

Захисний підхід, який набув розвитку в дослідженнях вітчизняних науковців, акцентує увагу на здатності підприємства протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам. Його перевагою є чітка спрямованість на ідентифікацію та нейтралізацію загроз, що особливо актуально в умовах зростаючої нестабільності бізнес-середовища. Однак, як відзначають дослідники, реактивний характер даного підходу може обмежувати можливості превентивного управління безпекою та стратегічного розвитку підприємства.

Стійкісний підхід розглядає економічну безпеку як характеристику здатності підприємства до стабільного функціонування та розвитку в умовах впливу дестабілізуючих факторів. Цінність даного підходу полягає у врахуванні динамічного характеру економічної безпеки та її взаємозв'язку з процесами розвитку підприємства. Проте складність формалізації критеріїв стійкості та суб'єктивність їх оцінювання створюють певні методологічні обмеження.

Конкурентний підхід, який активно розвивається в сучасних дослідженнях, пов'язує економічну безпеку з конкурентоспроможністю підприємства та його здатністю ефективно функціонувати в ринковому середовищі. Перевагою даного підходу є його орієнтація на ринкові позиції підприємства та конкурентні переваги, однак недостатня увага до внутрішніх аспектів безпеки може призводити до неповного врахування всього комплексу загроз.

Забезпечення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання є одним з ключових завдань управління, що обумовлено зростанням рівня невизначеності бізнес-середовища, посиленням конкурентної боротьби та появою нових викликів, пов'язаних з процесами глобалізації та цифровізації економіки. В таких умовах формування ефективної системи економічної безпеки підприємства потребує дотримання певних фундаментальних засад, які виступають базисом для реалізації політики безпеки на стратегічному та тактичному рівнях управління.

Принципи забезпечення економічної безпеки підприємства являють собою сукупність науково обґрунтованих та практично апробованих правил, норм та вимог, які визначають основні напрями, пріоритети та критерії прийняття управлінських рішень щодо протидії загрозам, захисту економічних інтересів та досягнення цілей сталого розвитку підприємства. Дані принципи базуються на фундаментальних положеннях теорії безпекознавства, враховують специфіку діяльності підприємства та відображають сучасні тенденції трансформації безпекового середовища.

Формування та реалізація принципів забезпечення економічної безпеки підприємства має здійснюватися з урахуванням комплексного та системного підходів, які дозволяють врахувати багатоаспектність та взаємопов'язаність різних складових безпеки, а також забезпечити синергетичний ефект від їх взаємодії. При цьому, ефективність реалізації принципів безпеки значною мірою залежить від рівня наукової обґрунтованості та практичної спрямованості управлінських рішень, а також від здатності системи економічної безпеки адаптуватися до змін умов функціонування підприємства.

Забезпечення економічної безпеки підприємства базується на системі принципів, які виступають фундаментальними засадами формування та реалізації політики безпеки на стратегічному та тактичному рівнях управління. До ключових принципів забезпечення економічної безпеки підприємства відносяться:

1. Принцип системності - передбачає розгляд економічної безпеки як складної, динамічної системи, що включає взаємопов'язані елементи та підсистеми. Забезпечення економічної безпеки має здійснюватися з урахуванням взаємозв'язків та взаємозалежностей між її структурними складовими, а також взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем.

2. Принцип комплексності - полягає в необхідності врахування всіх потенційних загроз, ризиків та дестабілізуючих факторів, які можуть впливати на стан економічної безпеки підприємства. Комплексний підхід передбачає розробку та реалізацію заходів щодо забезпечення безпеки за всіма функціональними складовими з урахуванням їх взаємозв'язку та синергетичного ефекту.

3. Принцип превентивності - акцентує увагу на необхідності попередження та завчасного виявлення потенційних загроз економічній безпеці підприємства. Реалізація даного принципу передбачає створення системи раннього попередження та реагування на ризики, а також розробку превентивних заходів щодо мінімізації їх негативного впливу.

4. Принцип безперервності - наголошує на необхідності постійного моніторингу та контролю стану економічної безпеки підприємства, а також безперервності процесу її забезпечення. Реалізація даного принципу передбачає створення системи регулярного спостереження та аналізу індикаторів безпеки, а також оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

5. Принцип адаптивності - відображає здатність системи економічної безпеки пристосовуватися до змін умов функціонування підприємства, а також гнучко реагувати на виникнення нових викликів та загроз. Адаптивність передбачає можливість коригування стратегії та тактики забезпечення безпеки відповідно до трансформацій бізнес-середовища та цілей підприємства.

6. Принцип ефективності - полягає в досягненні максимального рівня економічної безпеки при оптимальному використанні наявних ресурсів підприємства. Реалізація даного принципу передбачає розробку та впровадження економічно обґрунтованих заходів щодо забезпечення безпеки, а також оцінку їх результативності з позицій співвідношення витрат та отриманого ефекту.

7. Принцип законності - наголошує на необхідності здійснення діяльності щодо забезпечення економічної безпеки в рамках чинного правового поля. Всі заходи та методи, що використовуються для забезпечення безпеки, повинні відповідати вимогам законодавства та не порушувати права та законні інтереси інших суб'єктів господарювання.

8. Принцип координації та взаємодії - передбачає узгодження дій всіх суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства, а також налагодження ефективної взаємодії між ними. Реалізація даного принципу вимагає чіткого розподілу функцій та повноважень між структурними підрозділами підприємства, а також координації їх зусиль для досягнення спільних цілей безпеки.

Дотримання зазначених принципів дозволяє сформувати ефективну систему економічної безпеки підприємства, яка враховує специфіку його діяльності, динаміку зовнішнього середовища та забезпечує досягнення цілей сталого розвитку в умовах невизначеності та ризику. При цьому, реалізація принципів забезпечення економічної безпеки має здійснюватися на основі науково обґрунтованих підходів та методів, що враховують сучасні тенденції розвитку теорії та практики безпекознавства.

Слід зазначити, що принципи забезпечення економічної безпеки підприємства не є статичними та можуть трансформуватися під впливом зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також еволюції підходів до розуміння сутності та змісту безпеки на мікрорівні. Відповідно, їх перелік та зміст потребують постійного перегляду та уточнення з метою забезпечення відповідності сучасним викликам та загрозам, а також врахування передового досвіду управління безпекою в умовах невизначеності та ризику.

Таким чином, принципи забезпечення економічної безпеки підприємства виступають концептуальною основою формування та реалізації політики безпеки, визначаючи базові вимоги та критерії прийняття управлінських рішень щодо протидії загрозам та досягнення цілей сталого розвитку. Їх дотримання дозволяє підвищити ефективність функціонування системи економічної безпеки підприємства та забезпечити її адаптивність до змін безпекового середовища в умовах посилення ризиків та невизначеності.

На основі комплексного аналізу наукових джерел та систематизації теоретичних підходів можна визначити, що структурні складові економічної безпеки підприємства формують цілісну систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують захищеність підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз та створюють передумови для його сталого розвитку.

Ресурсна складова виступає базовим елементом економічної безпеки та характеризує стан ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, включаючи матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні

ресурси, що забезпечує оптимальне їх використання для досягнення цілей підприємства.

Захисна складова відображає здатність підприємства протистояти деструктивному впливу зовнішніх та внутрішніх загроз через формування системи захисних механізмів та превентивних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Стійкісна складова характеризує спроможність економічної системи підприємства зберігати цілісність та забезпечувати безперервність розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища, що досягається через підтримку ключових параметрів функціонування та адаптацію до змін зовнішнього оточення.

Конкурентна складова визначає здатність підприємства формувати та реалізовувати конкурентні переваги в ринковому середовищі, забезпечуючи стійкі ринкові позиції та розвиток конкурентного потенціалу. Інноваційно-технологічна складова відображає спроможність підприємства впроваджувати сучасні технології та інновації, забезпечуючи технологічну модернізацію та цифрову трансформацію бізнес-процесів, що особливо актуально в умовах цифровізації економіки.

Фінансово-економічна складова характеризує здатність підприємства забезпечувати фінансову стійкість, платоспроможність та економічну ефективність діяльності через управління фінансовими ресурсами та оптимізацію фінансових потоків.

Кадрово-інтелектуальна складова визначає спроможність підприємства формувати та розвивати персонал, зберігати інтелектуальний капітал та забезпечувати кадрову безпеку як основу стійкого функціонування. В сучасних умовах воєнного стану особливого значення набуває посилення захисних механізмів та забезпечення безперервності діяльності підприємства, що вимагає комплексного підходу до управління всіма складовими економічної безпеки.

Синергетична взаємодія зазначених структурних складових створює комплексну систему економічної безпеки підприємства, яка забезпечує його

захищеність від загроз різного характеру та формує передумови для сталого розвитку в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Підсумовуючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що кожен з розглянутих підходів має свої переваги та обмеження, відображаючи різні аспекти багатогранного поняття економічної безпеки підприємства. В сучасних умовах найбільш доцільним видається інтеграційний підхід, який дозволяє синтезувати сильні сторони кожного з напрямів та забезпечити комплексне розуміння сутності економічної безпеки як складного економічного явища. Це створює теоретичне підґрунтя для розробки ефективних механізмів забезпечення економічної безпеки підприємства з урахуванням сучасних викликів та загроз.

Для більш ґрунтовного розуміння взаємозв'язку між структурними складовими економічної безпеки підприємства та підходами до трактування її сутності, доцільно розглянути дане питання через призму системного та синергетичного підходів.

З позицій системного підходу, економічна безпека підприємства являє собою складну, динамічну систему, цілісність та стійкість якої забезпечується взаємодією її структурних елементів. Кожна складова економічної безпеки, виконуючи свої специфічні функції, знаходиться в тісному взаємозв'язку з іншими елементами системи та формує передумови для реалізації захисних механізмів підприємства. Так, фінансова безпека створює основу для забезпечення виробничої, кадрової та інноваційно-технологічної безпеки, в той час як інформаційна та правова безпека виступають необхідними умовами для ефективного функціонування всіх інших складових.

В контексті синергетичного підходу, взаємодія структурних елементів економічної безпеки породжує емерджентні властивості системи, які не притаманні жодній з її складових окремо. Цілісність та стійкість економічної безпеки підприємства забезпечується не простою сумою її елементів, а їх синергетичною взаємодією, яка створює якісно новий рівень захищеності підприємства від загроз. Розглядаючи економічну безпеку як відкриту систему, що постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем, синергетичний підхід акцентує

увагу на здатності підприємства до самоорганізації та адаптації до змін за рахунок гнучкої взаємодії її структурних елементів.

Ресурсно-функціональний підхід, фокусує на ефективності використання ресурсів підприємства, відображається в забезпеченні фінансової, виробничої та кадрової безпеки, які формують базис для реалізації інших складових економічної безпеки. В свою чергу, захисний підхід знаходить своє втілення в інформаційній, правовій та силовій безпеці, спрямованих на протидію зовнішнім та внутрішнім загрозам. Стійкісний підхід акцентує увагу на здатності системи економічної безпеки зберігати свої властивості та забезпечувати безперервність функціонування в умовах дестабілізуючих факторів, що досягається за рахунок взаємодії всіх її структурних елементів. Конкурентний підхід підкреслює роль економічної безпеки у формуванні конкурентних переваг підприємства, що забезпечується ефективністю реалізації кожної з її складових.

Таким чином, структурні складові економічної безпеки підприємства та підходи до розуміння її сутності знаходяться в діалектичній єдності та взаємозв'язку. Кожен з елементів економічної безпеки відображає певні аспекти захищеності та стійкості підприємства, які в сукупності формують цілісне уявлення про дане явище з позицій різних концептуальних підходів. Комплексне врахування системних та синергетичних ефектів взаємодії структурних складових економічної безпеки дозволяє сформулювати науково обґрунтоване підґрунтя для розробки дієвих механізмів управління безпекою підприємства в умовах невизначеності та динамізму зовнішнього середовища.

Взаємозв'язок економічної безпеки та конкурентного розвитку підприємства проявляється через синергетичний ефект, який виникає при формуванні та реалізації конкурентних переваг в умовах забезпечення належного рівня економічної безпеки. Як зазначає Овчаренко Л., в умовах воєнного стану особливої актуальності набуває здатність підприємства не лише підтримувати досягнутий рівень конкурентоспроможності, але й формувати нові конкурентні переваги через призму забезпечення економічної безпеки [33].

Механізм взаємодії економічної безпеки та конкурентного розвитку підприємства реалізується через:

- формування конкурентних переваг на основі ефективного використання ресурсного потенціалу в умовах забезпечення належного рівня економічної безпеки;
- підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища через розвиток системи економічної безпеки;
- забезпечення сталого розвитку на основі балансу між конкурентними цілями та вимогами економічної безпеки.

Гук О., Сомова Є. наголошують, що "в сучасних умовах конкурентний розвиток підприємства неможливий без формування комплексної системи економічної безпеки, яка створює передумови для реалізації конкурентного потенціалу" [18].

Філіппова С.В. підкреслює, що "економічна безпека виступає базисом конкурентного розвитку підприємства, формуючи захисний механізм від деструктивного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища" [43].

У контексті цифрової трансформації економіки особливого значення набуває інноваційно-технологічна складова взаємодії економічної безпеки та конкурентного розвитку. Сосновська О.О. зазначає, що "цифрові технології створюють нові можливості для формування конкурентних переваг, одночасно генеруючи нові виклики для системи економічної безпеки підприємства" [40].

Таким чином, економічна безпека та конкурентний розвиток підприємства є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими категоріями, що формують синергетичний ефект у процесі забезпечення ефективного функціонування підприємства. Комплексний підхід до управління економічною безпекою створює підґрунтя для реалізації конкурентного потенціалу та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

1.3 Система показників оцінки конкурентного розвитку підприємства в контексті забезпечення його економічної безпеки

В сучасних умовах господарювання оцінка конкурентного розвитку підприємства нерозривно пов'язана із забезпеченням його економічної безпеки. Система показників такої оцінки повинна враховувати як внутрішні фактори розвитку підприємства, так і зовнішні загрози та можливості конкурентного середовища.

Формування комплексної системи показників оцінки конкурентного розвитку підприємства доцільно здійснювати за наступними ключовими групами індикаторів:

- фінансово-економічні показники;
- виробничо-технологічні показники;
- ринкові показники;
- кадрово-інтелектуальні показники;
- інноваційно-інвестиційні показники

Розглянемо детально кожен з визначених груп показників.

Фінансово-економічні показники є базовими індикаторами конкурентного розвитку, оскільки відображають результативність діяльності підприємства та його фінансову стійкість (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фінансово-економічні показники оцінки конкурентного розвитку підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Нормативне значення
1	2	3	4
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	Характеризує фінансову незалежність підприємства	$\geq 0,5$
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Показує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання	$\geq 1,5$

Продовження табл.1.3

1	2	3	4
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Середньорічна вартість активів $\times 100\%$	Характеризує ефективність використання активів	> 0 , зростання
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід / Середньорічна вартість активів	Показує ефективність використання всіх наявних ресурсів	Зростання

Джерело: систематизовано автором на основі [10,26,36, 38]

Виробничо-технологічні показники характеризують ефективність виробничої діяльності та технологічний рівень підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Виробничо-технологічні показники оцінки конкурентного розвитку підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Нормативне значення
Фондовіддача	Чистий дохід / Середньорічна вартість основних засобів	Характеризує ефективність використання основних засобів	Зростання
Коефіцієнт зносу основних засобів	Знос / Первісна вартість основних засобів	Відображає рівень зношеності виробничих потужностей	$< 0,5$
Матеріаловіддача	Чистий дохід / Матеріальні витрати	Показує ефективність використання матеріальних ресурсів	Зростання
Продуктивність праці	Чистий дохід / Середньооблікова чисельність працівників	Характеризує ефективність використання трудових ресурсів	Зростання

Джерело: систематизовано автором на основі [9, 13, 15, 47]

Ринкові показники відображають конкурентні позиції підприємства на ринку та ефективність його маркетингової діяльності (табл. 1.5).

Кадрово-інтелектуальні показники характеризують якість персоналу та ефективність використання інтелектуального капіталу підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.5

Ринкові показники оцінки конкурентного розвитку підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Нормативне значення
Частка ринку	Обсяг продажів підприємства / Загальний обсяг ринку $\times 100\%$	Характеризує конкурентні позиції підприємства	Зростання
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Чистий дохід $\times 100\%$	Показує ефективність збутової діяльності	> 0 , зростання
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	Характеризує ефективність управління розрахунками з клієнтами	Зростання

Джерело: систематизовано автором на основі [17, 27, 30, 31, 32]

Таблиця 1.6

Кадрово-інтелектуальні показники оцінки конкурентного розвитку підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Нормативне значення
Коефіцієнт плинності кадрів	Кількість звільнених працівників / Середньооблікова чисельність $\times 100\%$	Характеризує стабільність кадрового складу	$< 10\%$
Частка працівників з вищою освітою	Кількість працівників з вищою освітою / Загальна чисельність $\times 100\%$	Відображає якісний склад персоналу	Зростання
Продуктивність інтелектуального капіталу	Додана вартість / Витрати на персонал та НДДКР	Показує віддачу від інвестицій в людський капітал	Зростання

Джерело: систематизовано автором на основі [16, 19, 30, 31, 32]

Інноваційно-інвестиційні показники відображають здатність підприємства до розвитку та впровадження інновацій (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Інноваційно-інвестиційні показники оцінки конкурентного розвитку підприємства

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Нормативне значення
Коефіцієнт інноваційної активності	$\frac{\text{Витрати на інновації}}{\text{Загальні витрати}} \times 100\%$	Характеризує інноваційну спрямованість підприємства	> 15%
Рентабельність інвестицій	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Обсяг інвестицій}} \times 100\%$	Показує ефективність інвестиційної діяльності	> 0, зростання
Частка нової продукції	$\frac{\text{Обсяг реалізації нової продукції}}{\text{Загальний обсяг реалізації}} \times 100\%$	Відображає результативність інноваційної діяльності	Зростання

Джерело: систематизовано автором на основі [11, 21, 39]

Запропонована система показників базується на кількох ключових принципах, які забезпечують її ефективність та практичну цінність для оцінки конкурентного розвитку підприємства. Розглянемо їх більш детально.

Принцип комплексності передбачає всебічне охоплення різних аспектів діяльності підприємства. Це включає аналіз фінансових показників, таких як ліквідність, рентабельність та фінансова стійкість, що дають уявлення про економічний стан підприємства. Важливою складовою є оцінка операційної діяльності через показники продуктивності праці та ефективності використання виробничих потужностей. Система також враховує ринкові позиції підприємства, аналізуючи його частку ринку та конкурентоспроможність продукції. Не менш важливим є врахування інноваційного потенціалу, що відображається через оцінку інвестицій в НДДКР та загальний технологічний рівень виробництва. Окрема увага приділяється аналізу кадрового потенціалу, включаючи оцінку кваліфікації персоналу та показники плинності кадрів.

Взаємозв'язок показників як принцип забезпечує можливість простежити причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності підприємства. Це дозволяє зрозуміти, як фінансові результати залежать від операційної

ефективності, яким чином інвестиції в розвиток впливають на ринкові позиції, та як кадрова політика позначається на загальній продуктивності. Такий підхід допомагає виявити ключові фактори впливу на конкурентоспроможність та забезпечує системне розуміння взаємозв'язків між різними аспектами діяльності.

Орієнтація на економічну безпеку є важливим принципом, який реалізується через оцінку фінансової стійкості та незалежності підприємства, аналіз диверсифікації постачальників та покупців, врахування рівня захищеності інтелектуальної власності та інформаційної безпеки. Особлива увага приділяється контролю залежності від ключових ресурсів та оцінці загальної економічної захищеності підприємства.

Практична застосовність системи показників забезпечується через використання даних стандартної фінансової звітності та доступної управлінської інформації. Система не вимагає складних розрахунків, може бути легко автоматизована та є зрозумілою для користувачів різного рівня підготовки. Це робить її ефективним інструментом для регулярного моніторингу та прийняття управлінських рішень.

Наявність нормативних значень дозволяє встановлювати чіткі цільові орієнтири розвитку та визначати допустимі межі відхилень. Це створює можливість для порівняння з галузевими стандартами та проведення бенчмаркінгу. Крім того, система формує основу для раннього попередження про можливі проблеми та відхилення від запланованих показників.

Важливою характеристикою системи є її адаптивність, що передбачає можливість коригування складу показників та встановлення вагових коефіцієнтів відповідно до специфіки галузі та розміру підприємства. Система може бути модифікована під конкретні цілі аналізу, зберігаючи при цьому свою цілісність та ефективність.

Періодичність моніторингу забезпечується через регулярний збір даних та своєчасне виявлення відхилень. Це дозволяє оперативно впроваджувати коригувальні дії та формувати часові ряди для аналізу динаміки показників.

Особлива увага приділяється можливості прогнозування тенденцій розвитку підприємства.

Інформативність системи досягається через наочність представлення результатів, можливість деталізації показників та зрозумілість їх інтерпретації. Це забезпечує обґрунтованість висновків та практичну цінність для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, розглянута система показників забезпечує комплексну оцінку конкурентного статусу підприємства, допомагає виявляти проблемні зони та потенціал розвитку, обґрунтовувати управлінські рішення, здійснювати моніторинг ефективності впроваджених заходів та формувати стратегію конкурентного розвитку. Її використання дозволяє підприємству ефективно управляти своєю конкурентоспроможністю та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення об'єктивної та всебічної оцінки конкурентного розвитку підприємства необхідно дотримуватися комплексного підходу при аналізі показників. Розглянемо детально кожен з ключових аспектів такої оцінки.

Проведення аналізу показників в динаміці є фундаментальним елементом оцінки, який дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства. При цьому важливо охопити достатній часовий період (як правило, 3-5 років) для формування об'єктивного уявлення про траєкторію розвитку. Динамічний аналіз включає розрахунок темпів зростання та приросту показників, виявлення сезонних коливань, визначення тренду розвитку. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан, але й спрогнозувати майбутні значення показників, що особливо важливо для прийняття стратегічних рішень.

Порівняння отриманих значень з галузевими нормативами забезпечує розуміння позиції підприємства відносно конкурентів та загального рівня розвитку галузі. При цьому важливо використовувати актуальні галузеві дані, враховувати розмір підприємств при порівнянні, звертати увагу на регіональну специфіку. Порівняльний аналіз може включати зіставлення з середньогалузевими показниками, показниками лідерів ринку, аналогічними

підприємствами. Це дозволяє виявити конкурентні переваги та недоліки, визначити напрямки вдосконалення діяльності.

Враховання специфіки галузі при встановленні нормативних значень є критично важливим для забезпечення релевантності оцінки. Різні галузі мають свої особливості, які впливають на оптимальні значення показників. Наприклад, для виробничих підприємств важливими є показники фондівдачі та матеріаломісткості, тоді як для сфери послуг більш значущими будуть показники продуктивності праці та якості обслуговування. При встановленні нормативів необхідно враховувати: технологічні особливості виробництва, капіталомісткість галузі, тривалість операційного циклу, специфіку конкуренції, рівень інноваційності галузі.

Застосування вагових коефіцієнтів дозволяє врахувати різну значимість окремих показників для загальної оцінки конкурентного розвитку. Вагові коефіцієнти можуть встановлюватися експертним шляхом або на основі статистичного аналізу. При їх визначенні важливо враховувати: стратегічні цілі підприємства, поточну ринкову ситуацію, стадію життєвого циклу підприємства, пріоритетні напрямки розвитку, критичні фактори успіху в галузі.

Розрахунок інтегрального показника конкурентного розвитку є завершальним етапом оцінки, який дозволяє отримати узагальнену характеристику рівня розвитку підприємства. Інтегральний показник може розраховуватися різними методами: адитивним (сума зважених нормованих показників), мультиплікативним (добуток показників з урахуванням вагових коефіцієнтів), на основі середньозваженої оцінки, з використанням таксономічного аналізу, за допомогою багатовимірної шкали.

При розрахунку інтегрального показника важливо забезпечити: нормалізацію вхідних даних для приведення їх до порівнянного вигляду, врахування напряму впливу показників (стимулятори/дестимулятори), перевірку статистичної значущості результатів, можливість декомпозиції для аналізу впливу окремих факторів, зрозумілість інтерпретації отриманих результатів.

Такий комплексний підхід до оцінки конкурентного розвитку дозволяє: отримати об'єктивну картину стану підприємства, виявити сильні та слабкі сторони, визначити напрямки вдосконалення, обґрунтувати управлінські рішення, здійснювати моніторинг ефективності впроваджених заходів. Запропонована система показників створює методологічну основу для комплексної оцінки конкурентного розвитку підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення його економічної безпеки.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретичних засад конкурентного розвитку підприємства як підсистеми його економічної безпеки можна зробити наступні висновки:

1. В результаті теоретичного аналізу уточнено сутність поняття "конкурентний розвиток підприємства", яке запропоновано розглядати як процес цілеспрямованих, незворотних якісних змін стану підприємства, що ґрунтується на інноваційній основі, забезпечується ефективним використанням інтелектуального потенціалу, спрямований на зміцнення його ринкових позицій, забезпечення стійкості в динамічному економічному середовищі та тісно пов'язаний із посиленням економічної безпеки.

2. Визначено особливості конкурентного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, основними з яких є: цифрова трансформація бізнес-процесів, екологічна спрямованість розвитку, клієнтоорієнтованість, гнучкість організаційних структур, розвиток мережевих форм взаємодії, акцент на розвитку людського капіталу, зростання ролі інформаційної безпеки та соціальної відповідальності бізнесу.

3. Систематизовано та охарактеризовано ключові складові конкурентного розвитку підприємства, до яких віднесено: інноваційну, інтелектуально-кадрову, техніко-технологічну, організаційно-управлінську,

маркетингово-збутову, фінансово-інвестиційну, екологічну та соціальну складові. Розкрито їх зміст, індикатори оцінювання та інструменти забезпечення. На основі аналізу наукових підходів систематизовано концептуальні напрями трактування сутності економічної безпеки підприємства: ресурсно-функціональний, захисний, стійкісний та конкурентний. Обґрунтовано доцільність застосування інтеграційного підходу, який дозволяє синтезувати переваги кожного з напрямів та забезпечити комплексне розуміння економічної безпеки.

4. Розроблено комплексну систему показників оцінки конкурентного розвитку підприємства, яка включає п'ять груп індикаторів: фінансово-економічні, виробничо-технологічні, ринкові, кадрово-інтелектуальні та інноваційно-інвестиційні показники. Запропонована система базується на принципах комплексності, взаємозв'язку показників, орієнтації на економічну безпеку та практичної застосовності.

5. Обґрунтовано методичні засади оцінювання конкурентного розвитку підприємства, які передбачають: проведення аналізу показників в динаміці, порівняння з галузевими нормативами, врахування галузевої специфіки, застосування вагових коефіцієнтів та розрахунок інтегрального показника. Це створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо забезпечення конкурентного розвитку та економічної безпеки підприємства.

6. Доведено існування синергетичного взаємозв'язку між конкурентним розвитком та економічною безпекою підприємства, який проявляється через взаємне посилення цих процесів: орієнтація на розвиток сприяє зміцненню безпеки підприємства, а достатній рівень безпеки розширює стратегічні перспективи розвитку. Таким чином, проведене дослідження теоретичних засад конкурентного розвитку підприємства як підсистеми його економічної безпеки створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів забезпечення конкурентного розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ПІДСИСТЕМИ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ (на прикладі ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ Ювелірна фабрика «Моріон»

ТОВ "Ювелірна фабрика «Моріон»" – діюче підприємство, що функціонує на ринку України майже 9 років. Підприємство розташоване за адресою: м. Київ, вул. Голосіївська, 17, 03039. Основними видами діяльності підприємства відповідно до КВЕД є виробництво ювелірних і подібних виробів (32.12) та оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами (46.48).

Матеріально-технічна база підприємства включає виробничі приміщення, обладнані необхідним устаткуванням для виготовлення ювелірних виробів, а також складські приміщення для зберігання готової продукції та матеріалів. Підприємство має власну систему контролю якості продукції. Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною та включає керівництво (директор, заступники директора), виробничий відділ (майстри-ювеліри), відділ контролю якості, відділ збуту та складське господарство.

Ключовими партнерами підприємства виступають постачальники дорогоцінних металів та каміння, постачальники ювелірного обладнання та інструментів, посередники на ринку матеріалів для ювелірної промисловості, оптові покупці ювелірних виробів та органи місцевої державної влади. Підприємство підтримує тісні зв'язки з партнерами, що дозволяє забезпечувати стабільні поставки сировини та матеріалів високої якості.

Підприємство працює одночасно в сегментах B2B та B2C. В сегменті B2C клієнтами є фізичні особи, які купують ювелірні вироби для власного використання. Для цього сегменту характерні індивідуальний підхід до кожного

клієнта, можливість виготовлення виробів за індивідуальним замовленням, надання консультацій щодо вибору виробів та гнучка система знижок. В сегменті B2B компанія співпрацює з ювелірними магазинами, мережами ювелірних салонів, інтернет-магазинами ювелірних виробів та корпоративними клієнтами.

Основними конкурентними перевагами підприємства є наявність прямих зв'язків з постачальниками та продавцями, що дозволяє формувати гнучку систему знижок, високий рівень якості продукції, що забезпечується власними спеціалістами з оцінки якості, можливість виготовлення виробів за індивідуальними замовленнями, наявність власного виробництва, що дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту, широкий асортимент продукції та професійний персонал з великим досвідом роботи в ювелірній галузі.

Комунікація з клієнтами здійснюється через різноманітні канали. Онлайн-канали включають месенджери (Viber, Telegram, WhatsApp), відеоконференції (Zoom, Teams), соціальні мережі та email-розсилки. Офлайн-канали представлені особистими зустрічами, презентаціями продукції, участю у виставках та роботою шоу-румів. Така різноманітність каналів комунікації дозволяє забезпечити максимальну доступність для клієнтів та оперативне реагування на їх запити.

Система управління якістю на підприємстві є комплексною та включає вхідний контроль якості матеріалів, контроль якості на всіх етапах виробництва, перевірку готових виробів та гарантійне обслуговування. Це дозволяє забезпечувати стабільно високу якість продукції та задоволеність клієнтів.

Асортимент та динаміка обсягів реалізації продукції підприємства наведені в табл. 2.1.

Аналіз динаміки обсягів реалізації за 2021-2023 рр. показав, що у 2022 році відбулося незначне скорочення обсягів реалізації на 19 тис. грн (-0,3%) внаслідок призупинення діяльності з кінця лютого по травень через початок війни. Проте вже у 2023 році підприємство суттєво наростило обсяги реалізації - на 3442,6 тис. грн (+56,7%) порівняно з 2022 роком. Найбільші темпи приросту продемонстрували такі товарні групи як ланцюжки (+77,6%), кольє (+68,7%) та каблучки (+61,3%).

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягів реалізації продукції ТОВ «Ювелірна фабрика
«Моріон» за 2021-2023 рр.**

Товарні групи	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, тис.грн	Відносне відхилення, %
Каблучки в асортименті	1096,8	1032,7	1665,5	-64,2	632,8
Сережки в асортименті	853,1	911,2	1380,0	58,1	468,8
Підвіси в асортименті	731,2	850,4	1237,2	119,2	386,8
Ланцюжки в асортименті	1157,8	911,2	1617,9	-246,6	706,7
Кольє в асортименті	914,0	789,7	1332,4	-124,3	542,7
Сувенірні вироби	670,3	728,9	1094,5	58,7	365,5
Годинники в асортименті	670,3	850,4	1189,6	180,1	339,2
Разом	6093,5	6074,5	9517,1	-19,0	3442,6

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

В структурі асортименту протягом 2021-2023 рр. стабільно домінували такі товарні групи як каблучки, сережки та підвіси. Частина асортименту (каблучки, сережки, підвіси, ланцюжки, кольє) виробляється підприємством самостійно, а годинники закуповуються для розширення асортименту.

Показники виконання планів реалізації наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Аналіз виконання плану реалізації ТОВ «Ювелірна фабрика
«Моріон» за 2021-2023 рр.**

Види продукції	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Рівень виконання плану, %
План	Факт	План	Факт	План
1	2	3	4	5
Каблучки в асортименті	1062,6	1096,8	989,7	1032,7
Сережки в асортименті	808,9	853,1	850,0	911,2

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5
Підвіси в асортименті	654,7	731,2	843,0	850,4
Ланцюжки в асортименті	1147,7	1157,8	896,9	911,2
Кольє в асортименті	920,5	914,0	756,8	789,7
Сувенірні вироби	732,6	670,3	646,7	728,9
Годинники в асортименті	641,7	670,3	726,9	850,4
Разом	5968,6	6093,5	5710,0	6074,5

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Аналіз виконання планів реалізації показав стабільне перевиконання планових показників: у 2021 році - на 118,9%, у 2022 році - на 106,4%, у 2023 році - на 102,3%. Найкращі показники виконання плану демонструють товарні групи "Каблучки", "Сережки" та "Підвіси".

Динаміка та структура персоналу підприємства наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022/2021	2023/2022
Середньоспискова чисельність персоналу, в тому числі:	12	100,0	15	100,0	16	100,0	3	1
керівники	2	16,7	3	20,0	3	18,8	1	0
спеціалісти	1	8,3	1	6,7	1	6,3	0	0
службовці	0	0	1	6,7	1	6,3	1	0
робітники	9	75	10	66,7	11	68,8	1	1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.3, протягом 2021-2023 рр. чисельність персоналу підприємства зросла з 12 до 16 осіб (+4 особи). В структурі персоналу стабільно переважають робітники, частка яких у 2023 році склала 68,8%. Частка керівників

становить 18,8%, спеціалістів та службовців - по 6,3%. При цьому спостерігається тенденція до оптимізації структури персоналу за рахунок збільшення частки виробничого персоналу.

Показники ефективності використання персоналу наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників ефективності праці ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відхилення, % 2022/2021 рр.	Відхилення, % 2023/2022 рр.
Продуктивність праці, грн./чол.	507,8	405,0	594,8	-20,2	46,9
Фонд оплати праці (ФОП) на 1 грн. валового прибутку	1,32	1,81	1,58	37,3	-12,8
Фонд оплати праці на 1 грн. прибутку, тис.грн.	5,70	6,90	6,28	21,1	-9,0
Чистий фінансовий результат на 1 працівника, тис.грн. / чол.	18,7	15,5	17,0	-17,4	9,9
Дохід на 1 грн. витрат на оплату праці (ФОП), тис.грн.	4,8	3,8	5,6	-20,2	46,9
Валовий прибуток на 1 грн. ФОП, тис.грн.	0,8	0,6	0,6	-27,2	14,6

Джерело: складено автором за даними підприємства

Продуктивність праці на підприємстві має позитивну динаміку - у 2023 році показник зріс на 46,9% порівняно з 2022 роком і склав 594,8 тис. грн на одного працівника. При цьому чистий фінансовий результат на одного працівника у 2023 році склав 17,0 тис. грн, що на 9,9% більше ніж у 2022 році.

Основними викликами для підприємства є:

- ризик втрати клієнтів у 2024-2025 рр. через нестабільність зовнішнього середовища;
- неповна зайнятість майстрів через недостатню кількість замовлень;
- потреба в розширенні штату при подальшому зростанні обсягів діяльності;
- необхідність удосконалення операційного контролю та впровадження системи КРІ;
- потреба в посиленні маркетингових інструментів для покращення іміджу на ринку.

Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ "Ювелірна фабрика «Моріон»" за 2021-2023 роки дозволив оцінити поточний стан підприємства, динаміку його розвитку, виявити основні проблеми та визначити перспективи подальшого функціонування. На основі дослідження організаційної структури, виробничого потенціалу, показників діяльності, структури та ефективності використання персоналу можна зробити наступні висновки:

- загальна характеристика: підприємство функціонує на ринку України майже 9 років, спеціалізується на виробництві ювелірних виробів та оптовій торгівлі годинниками. Має розвинену матеріально-технічну базу та лінійно-функціональну організаційну структуру;
- ринкові позиції: працює в двох сегментах - B2B (співпраця з ювелірними магазинами, мережами, інтернет-магазинами) та B2C (індивідуальні клієнти); має налагоджену систему комунікації через онлайн та офлайн канали; основні конкурентні переваги: прямі зв'язки з постачальниками, власне виробництво, система контролю якості;
- динаміка діяльності: обсяги реалізації зросли з 6074,5 тис. грн у 2022 році до 9517,1 тис. грн у 2023 році (+56,7%); стабільне перевиконання планів реалізації (102-118,9%); найбільш успішні товарні групи: ланцюжки, кольє та каблучки;
- кадровий потенціал: зростання чисельності персоналу з 12 до 16 осіб за 2021-2023 рр.; оптимальна структура персоналу: 68,8% - робітники, 18,8% -

керівники, по 6,3% - спеціалісти та службовці; позитивна динаміка продуктивності праці (+46,9% у 2023 році);

- фінансово-економічні показники: зростання чистого фінансового результату на одного працівника до 17,0 тис. грн (+9,9%); підвищення доходу на 1 грн витрат на оплату праці до 5,6 тис. грн (+46,9%); оптимізація співвідношення ФОП та фінансових результатів;

- основні проблеми та виклики: ризики втрати клієнтів через нестабільність зовнішнього середовища; неповна зайнятість виробничого персоналу; потреба в розширенні штату; необхідність удосконалення системи управління та контролю; необхідність посилення маркетингової діяльності;

- перспективи розвитку: наявність потенціалу для розширення діяльності; можливості для оптимізації бізнес-процесів; перспективи впровадження нових управлінських інструментів; потенціал для посилення ринкових позицій.

Таким чином, незважаючи на складні зовнішні умови, ТОВ "Ювелірна фабрика «Моріон»" демонструє позитивну динаміку розвитку, що підтверджується зростанням обсягів реалізації, розширенням штату та підвищенням продуктивності праці. Водночас підприємству необхідно працювати над удосконаленням системи управління персоналом та посиленням ринкових позицій.

2.2. Оцінка фінансово-майнового стану як підсистеми економічної безпеки

Для повноцінної оцінки економічної безпеки підприємства важливим аспектом є аналіз його фінансово-майнового стану, який дозволяє визначити наявність та ефективність використання фінансових ресурсів, виявити проблемні зони та оцінити потенціал подальшого розвитку. У цьому контексті дослідження фінансово-майнового стану ТОВ "Ювелірна фабрика «Моріон»" за період 2021-

2023 рр. є особливо актуальним, оскільки дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити тенденції його розвитку в умовах економічної нестабільності та військового стану.

Комплексний аналіз фінансово-майнового стану підприємства включає оцінку структури та динаміки активів, дослідження джерел їх формування, аналіз показників ефективності використання основних та оборотних засобів, оцінку структури капіталу та фінансових результатів діяльності. Особлива увага приділяється визначенню показників рентабельності та факторів, що впливають на фінансові результати підприємства.

Такий всебічний аналіз дозволить не лише оцінити поточний фінансово-майновий стан підприємства як важливої підсистеми його економічної безпеки, але й виявити потенційні загрози та можливості для подальшого розвитку. Результати дослідження стануть основою для розробки рекомендацій щодо оптимізації фінансово-економічної діяльності підприємства та підвищення рівня його економічної безпеки.

Активи підприємства є важливою економічною основою його діяльності. Динаміку загального обсягу активів наведено на рис. 2.1.

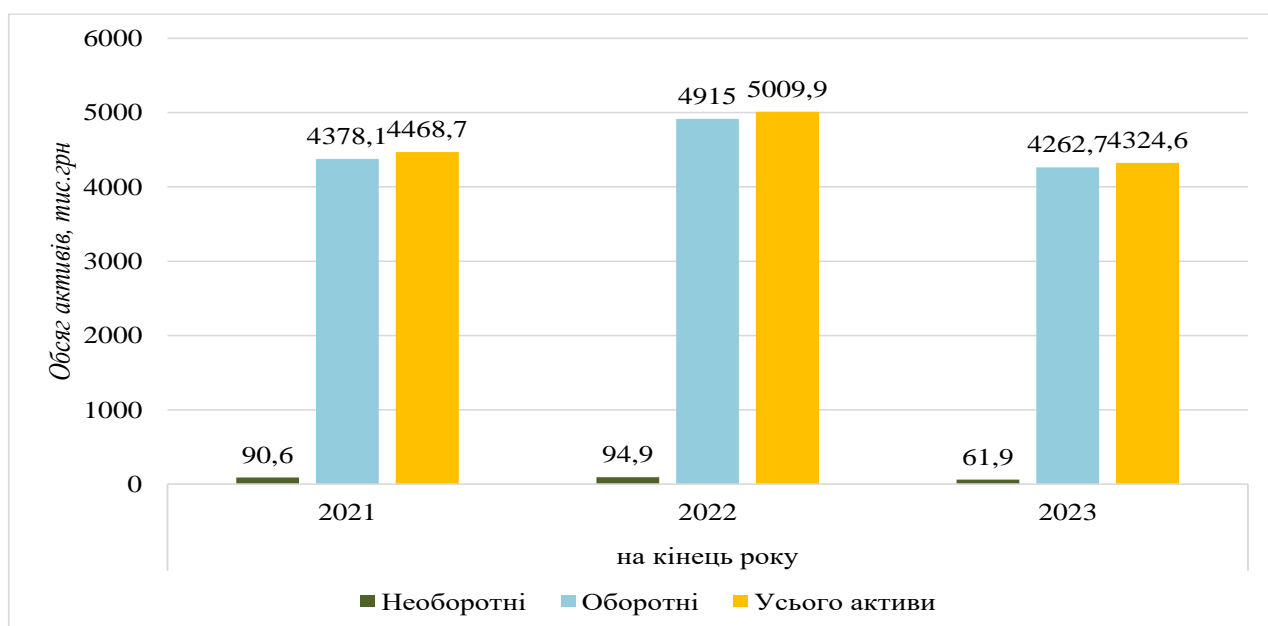


Рис. 2.1. Динаміка обсягу активів ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» за 2021-2023 рр.

*Джерело: складено автором за даними підприємства

Загальний обсяг активів має змінну динаміку. У 2021-2022 рр. активи збільшилися на 541,2 тис.грн, необоротні активи зросли на 4,3 тис.грн, а оборотні - на 536,9 тис.грн. Проте у 2022-2023 рр. відбулося зменшення активів на 685,3 тис.грн, необоротні активи зменшились на 33 тис.грн, а оборотні - скоротилися на 652,3 тис.грн.

Динаміку складу оборотних активів за групами наведено у табл. 2.5. Станом на кінець 2021 р. їх обсяг складав 4378,1 тис. грн. У 2022 році цей обсяг зріс на 537 тис.грн. або на 12,3%. У 2023 році він зменшився на 652 тис.грн. або на 13,3%.

Таблиця 2.5

**Динаміка обсягу оборотних активів за групами ТОВ «Ювелірна фабрика
«Моріон» за 2021-2023 рр.**

Показники	Період, тис.грн.			Відхилення 2021-2022		Відхилення 2022-2023	
	2021	2022	2023	Δ, тис.грн	Δ, %	Δ, тис.грн	Δ, %
1	2	3		4	5	6	7
Запаси товарно-матеріальних цінностей	2168,8	3630,4	2867,0	1462	67,4	-763	-21,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1661,4	1126,2	1320,1	-535	-32,2	194	17,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1,4	10,5	0,1	9	650,0	-10	-99,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	544,1	143,8	73,5	-400	-73,6	-70	-48,9
Гроші та їх еквіваленти	2,4	4,1	2,0	2	70,8	-2	-51,2
Разом оборотні активи	4378,1	4915,0	4262,7	537	12,3	-652	-13,3

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Показники ефективності формування та використання оборотних активів наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності формування та використання оборотних активів ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» за 2021-2023 рр.

Показники	Період			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
<i>Коефіцієнти оборотності оборотних активів, разів</i>							
Коефіцієнти оборотності запасів	3,2	2,1	2,9	-1,1	0,8	-33,5	39,8
Коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості, за товари, роботи, послуг	3,8	4,4	7,8	0,5	3,4	-	78,5
Коефіцієнти оборотності кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуг	-	98,5	34,6	-	-63,8	-	-64,8
<i>Показники періоду обороту, днів</i>							
Період обороту запасів	114,2	171,8	122,9	57,6	-49,0	50,4	-28,5
Період обороту дебіторської заборгованості, за товари, роботи, послуг	94,0	82,6	46,3	-11,4	-36,3	-	-44,0
Період обороту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуг	-	3,7	10,4	-	6,7	-	184,5
Тривалість операційного циклу	208,2	254,4	169,2	46,2	-85,3	22,2	-33,5
Тривалість фінансового циклу	-	250,8	158,8	-	-92,0	-	-36,7
<i>Показники ефективності ОА:</i>							
Чиста рентабельність ОА, %	5,1	4,7	6,4	-0,4	1,7	-8,0	35,2
Доходність ОА, пунктів	1,4	1,2	2,2	-0,2	1,0	-11,2	80,6

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Показники ефективності використання оборотних активів засвідчили зниження у 2021-2022 рр., але певне зростання рентабельності у 2022-2023 рр. при незмінній доходності. Рівень доходності оборотних активів зменшився у 2021-2022 рр. та залишався майже незмінним у 2022-2023 рр.

Далі варто розглянути показники розвитку основних засобів. Динаміку складу основних засобів наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягу основних засобів за групами ТОВ «Ювелірна
фабрика «Моріон» за 2021-2023 рр.**

Показники	Показники зміни основних засобів по роках, тис.грн:			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Залишкова вартість основних засобів на початок періоду	69,6	90,6	94,9	21,0	4,3	30,2	4,7
Первісна вартість основних засобів на початок періоду	559,2	624,3	659,8	65,1	35,5	11,6	5,7
Нарахований знос на початок періоду	489,6	533,7	564,9	44,1	31,2	9,0	5,8
<i>Показники руху основних засобів:</i>							
у т.ч. нарахована сума амортизації	44,1	31,2	33,0	-12,9	1,8	-29,3	5,8
у т.ч. введення в експлуатацію	189,9	230,7	187,7	40,8	-43,0	21,5	-18,6
у т.ч. вибуття основних засобів	55,2	104,6	92,8	49,4	-11,8	89,5	-11,3
Залишкова вартість основних засобів на кінець періоду	90,6	94,9	61,9	4,3	-33,0	4,7	-34,8
Первісна вартість основних засобів на кінець періоду	624,3	659,8	659,8	35,5	0,0	5,7	0,0
Нарахований знос на кінець періоду	533,7	564,9	597,9	31,2	33,0	5,8	5,8

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Щодо основних засобів, їх залишкова вартість на кінець 2021 року становила 90,6 тис.грн. У 2022 році вона зросла на 4,3 тис.грн або на 4,7%. У 2023 році скоротилася на 33 тис.грн. або на 34,8%.

У табл. 2.8 представлені показники ефективності використання основних засобів підприємства.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
підприємства ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» за 2021-2023 рр.**

Показники	Період			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Коефіцієнт фондівдачі основних засобів	67,3	64,0	153,7	-3,2	89,7	-4,8	140,2
Коефіцієнт прибутковості основних засобів за показником валового прибутку	10,7	9,3	17,5	-1,4	8,2	-13,1	87,5
Коефіцієнт прибутковості основних засобів за показником чистого прибутку	2,5	2,4	4,4	0,0	2,0	-1,4	79,7
Коефіцієнт прибутковості витрат на утримання основних засобів	0,4	0,4	0,5	0,0	0,0	-2,5	10,8

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Аналіз показує, що рівень віддачі основних засобів знижувався в 2021-2022 рр., але зростав в 2022-2023 рр., про що свідчать показники їх доходності та валової рентабельності. Позитивним є зростання показника фондівдачі основних засобів на 140,2% у 2022-2023 рр., коли темпи зростання доходів випереджали темпи зміни основних засобів.

У табл. 2.9 наведено динаміку обсягу капіталу підприємства за 2021-2023 рр. Упродовж 2021-2022 року обсяг капіталу зріс на 541,2 тис. грн або на 12,1%, що було пов'язано передусім зі зростанням обсягів операційної діяльності, що вимагала збільшення обсягу фінансування активів. У 2022-2023 рр. можна було спостерігати скорочення обсягу капіталу на 13,7% переважно за рахунок зниження обсягу інших поточних зобов'язань, які становили переважно поворотну фінансову допомогу від однієї з інших компаній, що перебуває у власності власників підприємства.

Таблиця 2.9

Динаміка обсягу капіталу ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» за 2021-2023 рр.

Статті капіталу	Станом на кінець року:			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	300,0	300,0	300,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2517,5	2749,7	3021,9	232,2	272,2	9,2	9,9
<i>Усього за розділом I</i>	<i>2817,5</i>	<i>3049,7</i>	<i>3321,9</i>	<i>232,2</i>	<i>272,2</i>	<i>8,2</i>	<i>8,9</i>
Поточні зобов'язання							
Поточна кредиторська заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	0,0	123,4	426,6	123,4	303,2	-	245,7
розрахунками з бюджетом	111,4	21,9	122,2	-89,5	100,3	-80,3	458,0
розрахунками зі страхування	10,4	0,5	21,6	-9,9	21,1	-95,2	-
розрахунками з оплати праці	94,2	0,0	126,5	-94,2	126,5	-100,0	-
Інші поточні зобов'язання	1435,2	1814,4	305,8	379,2	-1508,6	26,4	-83,1
<i>Усього за розділом III</i>	<i>1651,2</i>	<i>1960,2</i>	<i>1002,7</i>	<i>309,0</i>	<i>-957,5</i>	<i>18,7</i>	<i>-48,8</i>
Разом капітал	4468,7	5009,9	4324,6	541,2	-685,3	12,1	-13,7

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Варто відмітити, що у 2021-2022 рр. обсяг власного капіталу збільшився на 232,2 тис. грн або на 9,2% за рахунок отримання у 2022-му році підприємством позитивного фінансового результату. Внаслідок чого нерозподілений збиток було реінвестовано у бізнес на рівні 100%. У 2023 році обсяг власного капіталу збільшився на 272,2 тис. грн. або на 8,9% внаслідок отримання у цьому періоді підприємством прибутку та відповідного зростання нерозподіленого прибутку на 272,2 тис. грн. або на 9,9%.

Обсяг поточних зобов'язань у 2021-2022 рр. скоротився на 309,0 тис. грн або на 18,7% переважно за рахунок зростання у цьому періоді обсягу кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 123,4 тис. грн. та за рахунок іншої

поточної кредиторської заборгованості на 379,2 тис. грн. У 2023 році обсяг поточних зобов'язань скоротився на 957,5 тис. грн. або на 48,8% переважно за рахунок скорочення у цьому періоді обсягу іншої поточної кредиторської заборгованості на 1508,6 тис. грн або на 83,1%.

Структуру формування складових капіталу ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» за 2021-2023 роки наведено у табл. 2.10

Таблиця 2.10

Динаміка структури капіталу ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»

Статті капіталу	Станом на кінець року:			Відхилення по структурі, %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	6,7	6,0	6,9	-0,7	0,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	56,3	54,9	69,9	-1,5	15,0
<i>Усього за розділом I</i>	<i>63,0</i>	<i>60,9</i>	<i>76,8</i>	<i>-2,2</i>	<i>15,9</i>
Поточні зобов'язання					
Поточна кредиторська заборгованість за:					
товари, роботи, послуги	0,0	2,5	9,9	2,5	7,4
розрахунками з бюджетом	2,5	0,4	2,8	-2,1	2,4
у тому числі з податку на прибуток	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
розрахунками зі страхування	0,2	0,0	0,5	-0,2	0,5
розрахунками з оплати праці	2,1	0,0	2,9	-2,1	2,9
Інші поточні зобов'язання	32,1	36,2	7,1	4,1	-29,1
<i>Усього за розділом III</i>	<i>37,0</i>	<i>39,1</i>	<i>23,2</i>	<i>2,2</i>	<i>-15,9</i>
Баланс	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Отже, в структурі капіталу підприємства переважає частка власного капіталу. Станом на кінець 2021 року на власний капітал припадало 63% від загального обсягу пасивів, у тому числі 56,3% становив нерозподілений прибуток. На поточні зобов'язання припадало 37,0%, у тому числі 32,1% складали інші поточні зобов'язання.

Станом на кінець 2022 року на власний капітал припадало 60,9% від загального обсягу пасивів, у тому числі 54,9% становив нерозподілений прибуток. На поточні зобов'язання припадало 39,1%, у тому числі 36,2% складали інші поточні зобов'язання.

Станом на кінець 2023 року на власний капітал припадало 76,8% від загального обсягу пасивів, у тому числі 69,9% становив нерозподілений прибуток. На поточні зобов'язання припадало 23,2%, у тому числі 7,1% складали інші поточні зобов'язання. Позитивним моментом у зміні структури капіталу є поступове зростання показника фінансової незалежності. На кінець 2021 року даний показник складав 0,630 пункти, станом на 2022 рік – 0,609 пункти, станом на кінець 2023 року – 0,768 пункти.

Результати оцінювання ефекту фінансового левериджу наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Розрахунок ефекту фінансового важеля для ТОВ «Ювелірна фабрика
«Моріон» у 2021-2023 рр.**

Показники	Період			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	2817,5	3049,7	3321,9	232,2	272,2	8,2	8,9
Позиковий капітал, тис. грн.	1651,2	1960,2	1002,7	309,0	-957,5	18,7	-48,8
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	224,9	232,2	272,2	7,3	40,0	3,2	17,2
Чистий прибуток, тис. грн.	224,9	232,2	272,2	7,3	40,0	3,2	17,2
Фінансові витрати, тис. грн.	23,1	12,3	42,7	-10,8	30,3	-46,6	245,7
Нетто-результат експлуатації інвестицій, тис. грн.	201,8	219,9	229,5	18,1	9,7	8,9	4,4
Середня ставка відсотку за використання позикового капіталу, %	1,4	0,6	4,3	-0,8	3,6	-55,0	575,8

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Економічна рентабельність, %	7,2	7,2	6,9	0,0	-0,3	0,7	-4,2
Ефект фінансового важеля, %	2,8	3,5	0,7	0,7	-2,8	25,2	-81,0
Податковий коректор (частки одиниці)	0,82	0,82	0,82	0,0	0,0	0,0	0,0
Диференціал важеля, %	5,8	6,6	2,7	0,8	-3,9	14,2	-59,6
Коефіцієнт фінансового левериджу (плече важеля)	0,6	0,6	0,3	0,1	-0,3	9,7	-53,0
Зміна ефекту фінансового важеля за рахунок:	-	0,7	-2,8	-	-	-	-
Податкового коректору, %	-	0,0	0,0	-	-	-	-
Диференціалу важеля, %	-	0,4	-2,1	-	-	-	-
Коефіцієнту фінансового левериджу, %	-	0,3	-0,7	-	-	-	-

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Ефект фінансового важеля за 2021 рік склав 2,8%. Це означає, що на кожні 100 грн позикового капіталу компанія отримувала 2,8 грн нетто-результату експлуатації інвестицій, враховуючи вартість залученого позикового капіталу. Оскільки підприємство не мало кредитів банку, то вартість позикового капіталу визначалася як альтернативна вартість залученої поворотної фінансової допомоги, яку було взято від іншого підприємства, що належить власнику бізнесу.

У 2022 році показник ефекту фінансового важеля збільшився на 0,7 пунктів, що було зумовлено переважно позитивною зміною коефіцієнту фінансового левериджу (за рахунок даного фактору ефект фінансового левериджу збільшився на 0,4 пункти) та диференціалу важеля (за рахунок даного фактору ефект фінансового левериджу збільшився на 0,3 пункти).

У 2023 році показник ефекту фінансового важеля зменшився на 2,8 пункти, що було зумовлено переважно негативною зміною коефіцієнту фінансового левериджу (за рахунок даного фактору ефект фінансового левериджу зменшився на 0,7 пункти) та диференціалу важеля (за рахунок даного фактору ефект фінансового левериджу зменшився на 2,1 пункти).

У відсотковому співвідношенні структурі витрат за статтями була наступною (рис. 2.2).

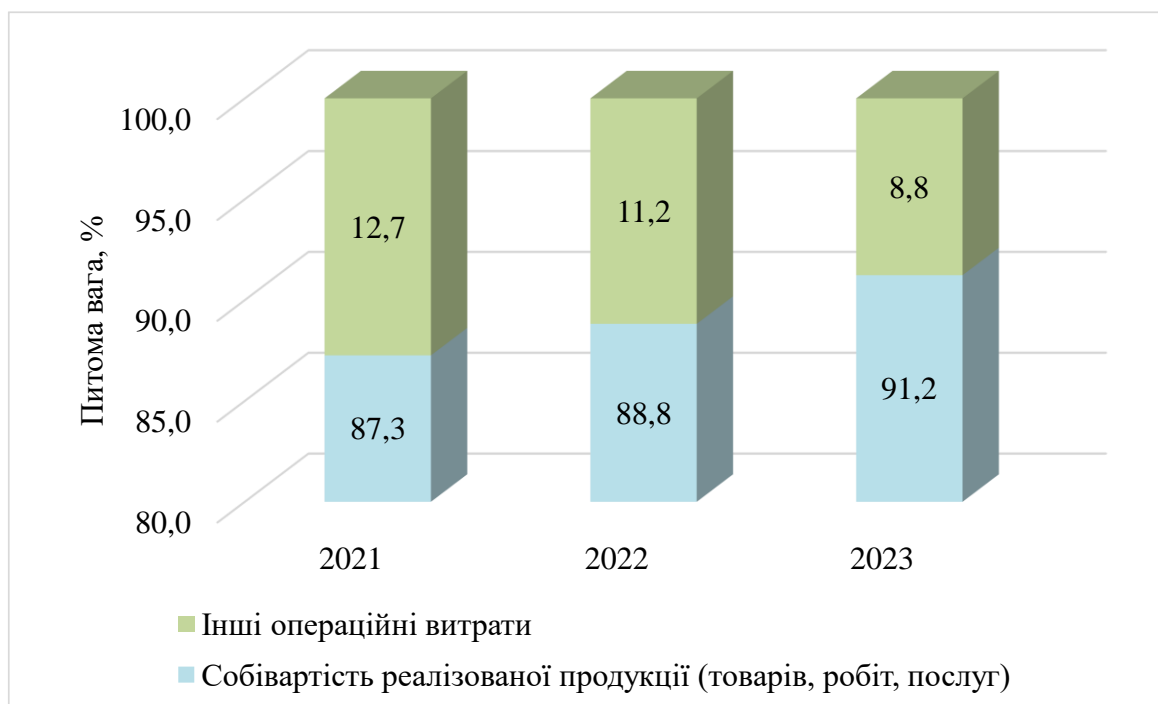


Рис. 2.2. Динаміка структури поточних витрат підприємства ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Спостерігаючи тенденцію до збільшення частки собівартості в структурі витрат, що пояснюється ефектом масштабу діяльності, коли граничні постійні витрати на одиницю продукції збільшуються, що надається.

У 2022 році через війну відбулося певне уповільнення в обсягах діяльності та витратах підприємства. Для аналізу впливу ефекту масштабу на витрати було проведено аналіз беззбитковості, що наведено у табл. 2.12.

Для визначення постійних та змінних витрат використовувалися показники управлінського обліку, оскільки на рівні фінансової звітності підприємства було практично неможливо розмежувати змінну та постійну частину поточних витрат.

У 2021 році точка беззбитковості склала 5170,5 тис. грн. У 2022 році вона скоротилася на 1,9% до 5070,0 тис. грн, що означає, що підприємству потрібно було отримати виручку 5070 тис. грн (без ПДВ), щоб покрити постійні витрати

за рахунок валового доходу. У 2023 році значення точки беззбитковості зросло на 61,2%

Таблиця 2.12

**Оцінка точки беззбитковості діяльності ТОВ «Ювелірна фабрика
«Моріон» за даними управлінського обліку за 2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Сукупні доходи, тис.грн	6093,5	6074,5	9517,1	-19,0	3442,6	-0,3	56,7
Постійні витрати, тис.грн	1259,8	1171,9	1653,8	-87,9	481,8	-7,0	41,1
Змінні витрати, тис.грн.	4608,8	4670,4	7591,1	61,6	2920,8	1,3	62,5
Валовий прибуток, тис.грн	1484,7	1404,1	1926,0	-80,6	521,8	-5,4	37,2
Рівень валового прибутку, %	24,4	23,1	20,2	-1,2	-2,9	-5,1	-12,5
Рівень змінних витрат, %	75,6	76,9	79,8	1,2	2,9	1,7	3,7
Точка беззбитковості, тис.грн.	5170,5	5070,0	8172,0	-100,5	3102,1	-1,9	61,2
Запас фінансової міцності, тис.грн.	923,0	7617	4746	6694,0	-2871,0	725,2	-37,7
Рівень запасу фінансової міцності, тис.грн.	17,9	150,2	58,1	132,4	-92,2	741,6	-61,3

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Рівень запасу фінансової міцності становив 58,1% у 2023 році, що значно нижче порівняно з 2022 роком (150,2%), що відображається на поступовій втраті потенціалу до формування маржинального доходу.

Показники ефективності управління витратами наведено на рис. 2.3

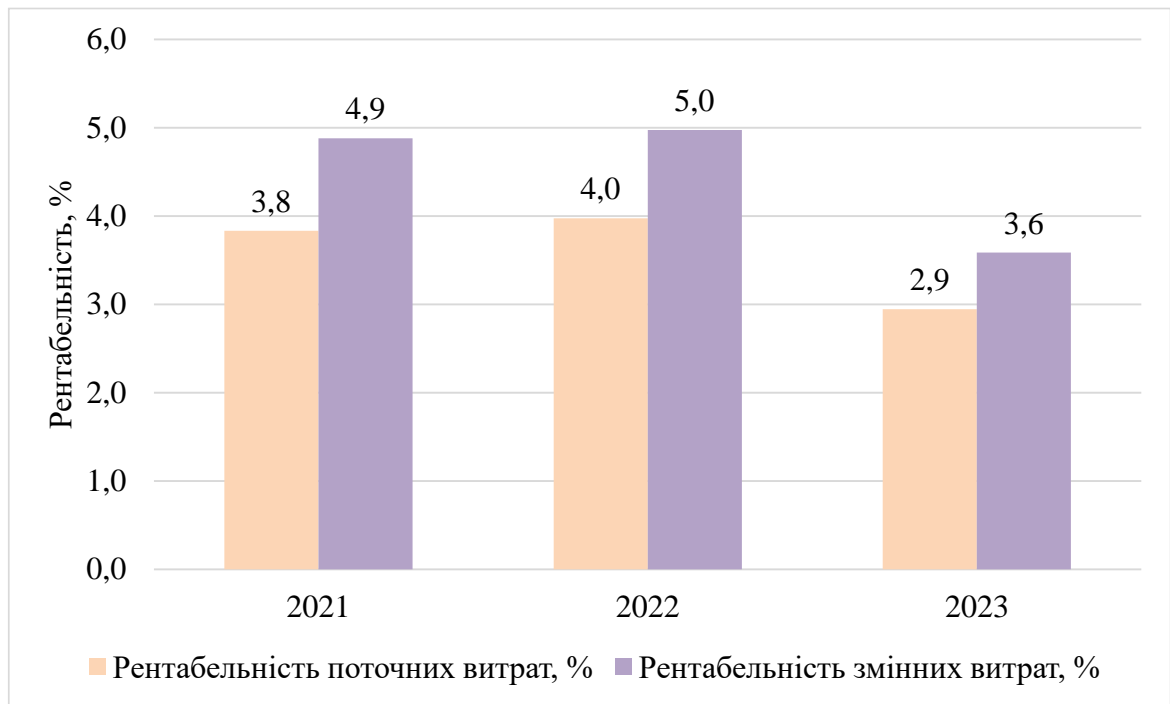


Рис. 2.3 Динаміка загального обсягу поточних витрат з розподілом їх на постійні та змінні підприємства ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Спостерігалася тенденція до збільшення скорочення рівня рентабельності поточних і змінних витрат, при цьому спадання рентабельності змінних витрат було більш стрімким, що можна свідчити про певні зміни у бізнес-процесах компанії.

Серед можливих інструментів - формування математичної моделі на основі кореляційно-регресійного аналізу, однак через мультиколінеарність показників така модель буде неадекватною. Використання лінійних функцій також є складним через вплив зовнішніх факторів.

Тому доцільно є системним підходом до формування оптимізаційної моделі шляхом моніторингу та вибору найбільш дієвих інструментів оптимізації.

Проведемо оцінювання фінансових результатів підприємства. Для цього було визначено показники, які характеризують поетапне формування фінансового результату, які наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники формування фінансового результату ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021
Чистий дохід від реалізації (ЧД), тис.грн	6 094	6 075	9 517	-19,0	3442,6	-0,3	56,7
Собівартість реалізації (СВ), тис.грн	5 121	5 189	8 435	68,4	3245,3	1,3	62,5
Валовий прибуток (ВП = ЧД – СВ), тис.грн	973	885	1 083	-87,4	197,3	-9,0	22,3
Інші операційні витрати (ІОВ), тис.грн	748	653	810	-94,7	157,3	-12,7	24,1
Фінансовий результат від операційної діяльності (ФРоп = ВП-ІОВ), тис.грн	225	232	272	7,3	40,0	3,2	17,2
Чистий фінансовий результат (ЧФР), тис.грн	225	232	272	7,3	40,0	3,2	17,2

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

В цілому значення обсягу прибутку від виробництва та реалізації продукції мало тенденцію до поступового зростання у 2021-2023 рр.. За 2021-2022 рр. можемо спостерігати наступні тенденції:

- валовий прибуток скоротився на 87,4 тис.грн переважно внаслідок зростання собівартості на 68,4 тис.грн (чистий дохід при цьому зменшився на 19 тис.грн);

- за рахунок скорочення інших операційних витрат на 94,7 тис.грн відбулося незначне зростання фінансового результату від операційної діяльності на 7,3 тис.грн, оскільки скорочення інших операційних витрат за своїм обсягом перекрило зниження обсягу валового прибутку;

- чистий фінансовий результат був рівний операційному прибутку, оскільки підприємство не нараховувало податок на прибуток у звітному році.

За 2022-2023 рр. можна спостерігати такі тенденції у змінах формування фінансових результатів:

- валовий прибуток збільшився на 197,3 тис.грн внаслідок зростання чистого доходу на 3442,6 тис.грн (собівартість при цьому зросла в меншій мірі на 3245,3 тис.грн);

- значення фінансового результату від операційної діяльності змінилося в сторону зростання на 40,0 тис.грн, але, за рахунок зростання інших операційних витрат на 157,3 тис.грн відбулося незначене коригування показника, однак зростання інших операційних витрат за своїм обсягом не перекрило позитивний приріст обсягу валового прибутку;

- чистий фінансовий результат був рівний операційному прибутку, оскільки підприємство не нараховувало податок на прибуток у звітному році.

З даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати (Додаток А) бачимо, що 100% чистого прибутку підприємства спрямовувалося на реінвестування у бізнес. Тобто, прибуток залишався на балансі у формі власного оборотного капіталу, розподіленого по різних формах активів.

Також варто додати, що структура формування прибутку була такою: 100% фінансового результату було сформовано за рахунок основної операційної діяльності – виробництва та збуту ювелірних виробів.

Аналізуючи показники ефективності управління прибутком, варто звернути увагу на результативність використання відповідного ресурсного потенціалу, який підприємство використовувало для отримання позитивних результатів діяльності (табл. 2.14).

Показник рентабельності реалізації у 2021 році складав 3,7% за чистим прибутком та 16,0% за валовим прибутком. У 2022 році спостерігалось його зростання на 0,1% за чистим прибутком та скорочення на 1,4% за валовим прибутком, що дає підстави зробити висновок про зниження ефективності збуту продукції за даний період. У 2023 році спостерігалось скорочення даного показника на 1,0% за чистим прибутком та скорочення на 3,2% за валовим

прибутком, що дає підстави зробити висновок про подальше зниження ефективності збуту продукції за даний період.

Таблиця 2.14

Показники рентабельності ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»

Показники ефективності	Роки			Абсолютний приріст, %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023
Показники рентабельності за чистим прибутком:					
Рентабельність реалізації продукції	3,7	3,8	2,9	0,1	-1,0
Рентабельність витрат на оплату праці	17,5	14,5	15,9	-3,1	1,4
Рентабельність основних засобів	248,2	244,7	439,7	-3,6	195,1
Рентабельність оборотних активів	5,1	4,7	6,4	-0,4	1,7
Рентабельність власного капіталу	8,0	7,6	8,2	-0,4	0,6
Показники рентабельності за валовим прибутком:					
Рентабельність реалізації продукції	16,0	14,6	11,4	-1,4	-3,2
Рентабельність витрат на оплату праці	75,9	55,3	63,3	-20,6	8,1
Рентабельність основних засобів	1073,5	932,8	1748,8	-140,7	816,0
Рентабельність оборотних активів	22,2	18,0	25,4	-4,2	7,4
Рентабельність власного капіталу	34,5	29,0	32,6	-5,5	3,6

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Рентабельність витрат на оплату праці у 2021 році складала 17,5% за чистим прибутком та 75,9% за валовим прибутком. У 2022 році спостерігалось її скорочення на 3,1% за чистим прибутком та скорочення на 20,6% за валовим прибутком, що дає підстави зробити висновок про зниження ефективності управління фондом оплати праці за даний період. У 2023 році спостерігалось зростання даного показника на 1,4% за чистим прибутком та збільшення на 8,1% за валовим прибутком, що дає підстави зробити висновок про покращення результативності управління фондом оплати праці в цьому періоді.

Показник рентабельності оборотних активів у 2021 році складав 5,1% за чистим прибутком та 22,2% за валовим прибутком. У 2022 році спостерігалось його скорочення на 0,4% за чистим прибутком та скорочення на 4,2% за валовим прибутком, що дає підстави зробити висновок про зниження ефективності управління оборотними активами за даний період. У 2023 році спостерігалось зростання даного показника на 1,7% за чистим прибутком та приріст на 7,4% за валовим прибутком, що дає підстави зробити висновок про подальше зростання ефективності управління оборотними активами за даний період.

Показники рентабельності основних засобів та власного капіталу були подібні до показника рентабельності оборотних активів. Однак, можна припустити, що підприємство ще має приховані резерви зростання рентабельності.

Динаміку показників рентабельності підприємства ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» за 2021-2023 рр. наведено у табл. 2.15

Таблиця 2.15

**Динаміка ключових показників рентабельності підприємства ТОВ
«Ювелірна фабрика «Моріон» за 2021-2023 рр.**

Показники	Період			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Рентабельність активів	5,0	4,6	6,3	-0,4	1,7	-7,9	35,8
Рентабельність власного капіталу	8,0	7,6	8,2	-0,4	0,6	-4,6	7,6
Рентабельність обороту	3,7	3,8	2,9	0,1	-1,0	3,6	-25,2

**Джерело: складено автором за даними підприємства*

Рентабельність активів, власного капіталу та обороту мали різноспрямовані тенденції протягом 2021-2023 рр.

Для покращення управління фінансовим станом необхідно розглянути передумови, за настання яких можливо покращити аналітичну роботу на досліджуваному підприємстві. Можна стверджувати, що основні умови формування оптимальної системи організації економічного аналізу фінансового стану в значній мірі залежать від внутрішніх та зовнішніх чинників функціонування компанії на ринку.

2.3 Аналіз конкурентного розвитку ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»

Дослідження конкурентного розвитку підприємств ювелірної галузі потребує комплексного підходу з урахуванням специфіки ринку та особливостей функціонування суб'єктів господарювання. Аналіз показує, що найбільш динамічний розвиток ювелірного бізнесу спостерігається у великих обласних центрах, зокрема в м. Києві та Київській області, що обумовлено високою концентрацією платоспроможного населення та розвинутою інфраструктурою.

Для оцінки конкурентної позиції ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» було проведено багатофакторний аналіз із використанням матриці «Дженерал Електрик – McKinsey». Дослідження базувалось на експертному опитуванні споживачів ювелірних виробів та порівняльному аналізі основних конкурентів підприємства на ринку Київської області.

У процесі дослідження було виділено ключових конкурентів досліджуваного підприємства: ТОВ «КЮЗ», ТОВ «Столична ювелірна фабрика» та ТОВ «Кімберлі». Для забезпечення об'єктивності оцінювання було розроблено систему критеріїв з відповідними ваговими коефіцієнтами (табл. 2.16).

На основі визначених критеріїв було проведено експертне оцінювання конкурентних позицій досліджуваних підприємств. Результати оцінювання представлено в табл. 2.17.

Таблиця 2.16

Критерії оцінювання конкурентної позиції ювелірних підприємств

Критерій	Ваговий коефіцієнт	Обґрунтування
Рекламна активність	0,2	Відображає ефективність маркетингових комунікацій
Фінансова стійкість	0,3	Характеризує фінансовий потенціал розвитку
Кадровий потенціал	0,2	Визначає якість обслуговування та виробництва
Якість менеджменту	0,3	Впливає на загальну ефективність діяльності

Джерело: складено автором самостійно за даними підприємства

Таблиця 2.17

Оцінка показників конкурентоспроможності ювелірних підприємств Київської області

Критерій	Вага	ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»	ТОВ «КЮЗ»	ТОВ «Столична ювелірна фабрика»	ТОВ «Кімберлі»
Рекламна активність	0,2	3	4	3	9
Фінансова стійкість	0,3	4	6	7	7
Кадровий потенціал	0,2	2	6	5	8
Якість менеджменту	0,3	4	4	2	8
Інтегральний показник	1,0	3,4	5,0	4,3	7,9

Джерело: складено автором самостійно за даними підприємства

Аналіз даних табл. 2.17 свідчить про суттєві відмінності в конкурентних позиціях досліджуваних підприємств. Лідером ринку є ТОВ «Кімберлі» з інтегральним показником 7,9 балів, що досягнуто завдяки високим оцінкам за всіма критеріями, особливо в частині рекламної активності та якості менеджменту. Друге місце посідає ТОВ «КЮЗ» (5,0 балів), яке демонструє збалансовані показники за всіма критеріями.

ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» має найнижчий інтегральний показник (3,4 бали), що свідчить про наявність суттєвих резервів підвищення конкурентоспроможності. Особливо низькі оцінки підприємство отримало за критеріями кадрового потенціалу (2 бали) та рекламної активності (3 бали).

Для поглибленого аналізу конкурентних позицій було проведено оцінювання ринкової привабливості та конкурентоспроможності підприємств за методикою McKinsey. Результати оцінювання представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінка параметрів матриці McKinsey для досліджуваних підприємств

Підприємство	Конкурентоспроможність	Ринкова привабливість	Стратегічна позиція
ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»	0,33	0,33	Переможений
ТОВ «КЮЗ»	0,67	0,67	Переможець №2
ТОВ «Столична ювелірна фабрика»	0,67	0,33	Переможець №3
ТОВ «Кімберлі»	1,00	1,00	Переможець №1

Джерело: складено автором самостійно

На основі проведеного аналізу було визначено ключові проблеми в забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»:

1. Недостатній рівень автоматизації процесів управління взаємовідносинами з клієнтами
2. Низька ефективність маркетингових комунікацій
3. Обмежені можливості персоналізації пропозицій для клієнтів
4. Відсутність системного підходу до управління лояльністю споживачів

Для подолання виявлених проблем запропоновано впровадження сучасної CRM-системи. На основі аналізу наявних на ринку рішень та можливостей підприємства рекомендовано впровадження системи «UGLA». Важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Ювелірна фабрика

«Моріон» є впровадження сучасної CRM-системи UGLA, яка представляє собою комплексне програмне рішення для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами та управління продажами в ювелірному бізнесі.

Система UGLA реалізована як хмарне рішення (SaaS) та включає кілька ключових функціональних модулів. Базовий модуль управління клієнтською базою забезпечує ведення єдиної бази клієнтів з можливістю детальної сегментації, відстеження історії взаємодії та формування персональних профілів з урахуванням переваг кожного клієнта. Модуль управління продажами дозволяє вести облік всіх операцій, формувати воронку продажів, здійснювати планування та контроль виконання планів.

Особливу увагу в системі приділено маркетинговим інструментам, які включають можливості email-розсилок, SMS-інформування, push-повідомлень та інтеграцію з популярними месенджерами. Система також містить потужний аналітичний модуль для формування статистики продажів, аналізу клієнтської бази та оцінки KPI менеджерів.

Важливою перевагою UGLA є наявність спеціалізованих функцій для ювелірного бізнесу, таких як облік дорогоцінних металів та каміння, управління замовленнями на виготовлення прикрас, контроль якості виробів та гарантійне обслуговування. Система забезпечує високий рівень безпеки даних завдяки використанню SSL-шифрування та двофакторної автентифікації, а також здійснює щоденне автоматичне резервне копіювання.

Економічні параметри впровадження UGLA [6] є доступними для підприємства - вартість базової ліцензії складає 2500 грн на місяць, включаючи технічну підтримку 24/7 та регулярні оновлення системи. За необхідності можливе підключення додаткових робочих місць за ціною 250 грн на користувача на місяць.

За оцінками експертів та досвідом впровадження в інших компаніях галузі, використання UGLA дозволяє досягти суттєвого покращення ключових показників діяльності: зростання середнього чеку на 15-20%, збільшення частоти

повторних покупок на 25-30%, скорочення часу обслуговування клієнтів на 30-40% та підвищення ефективності маркетингових кампаній на 20-25%.

Процес впровадження системи розділений на п'ять послідовних етапів загальною тривалістю 9 тижнів: підготовчий етап (2 тижні), безпосереднє впровадження (3 тижні), навчання персоналу (1 тиждень), тестова експлуатація (2 тижні) та перехід на промислову експлуатацію (1 тиждень).

Впровадження UGLA забезпечить ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» комплекс оперативних, тактичних та стратегічних переваг. На оперативному рівні це дозволить автоматизувати рутинні операції, створити єдину базу клієнтів та покращити контроль роботи персоналу. Тактичні переваги включають підвищення якості обслуговування, зростання продажів та оптимізацію витрат. У стратегічній перспективі система створить основу для посилення конкурентних позицій, розвитку клієнтської бази та масштабування бізнесу.

Таким чином, впровадження CRM-системи UGLA є економічно обґрунтованим рішенням, яке дозволить ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» суттєво покращити процеси управління взаємовідносинами з клієнтами та забезпечити формування стійких конкурентних переваг на ринку ювелірних виробів. Система має необхідний функціонал для вирішення поточних проблем підприємства та створення основи для подальшого розвитку бізнесу в умовах зростаючої конкуренції.

Очікувані результати від впровадження CRM-системи представлено в табл. 2.19.

Для успішної реалізації запропонованих заходів розроблено поетапний план впровадження CRM-системи, який включає: підготовчий етап (аудит бізнес-процесів, формування технічного завдання), етап впровадження (встановлення та налаштування системи, інтеграція з існуючими системами), етап навчання персоналу та тестової експлуатації, етап промислової експлуатації та оцінки ефективності.

Таблиця 2.19

Прогнозовані показники ефективності впровадження CRM-системи

Показник	Поточне значення	Цільове значення	Приріст, %
Індекс NPS (індекс вимірювання лояльності клієнтів до компанії)	45	58,5	+30,0
Кількість активних клієнтів	1200	1260	+5,0
Кількість скарг на місяць	25	20	-20,0
Річний дохід, млн. грн.	9,5	10,45	+10,0

Джерело: розраховано автором самостійно

Впровадження запропонованих заходів дозволить: підвищити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати маркетингові витрати, збільшити середній чек та частоту покупок, покращити показники лояльності клієнтів, забезпечити зростання доходів та прибутковості.

Загальні інвестиційні витрати на впровадження CRM-системи складуть 30 тис. грн на рік (2,5 тис. грн щомісячної підписки), що є економічно обґрунтованим з огляду на очікуване зростання доходів на 10% (близько 950 тис. грн на рік).

Таким чином, проведений аналіз конкурентного розвитку ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» дозволив виявити основні проблеми та обґрунтувати напрями їх вирішення. Запропоновані заходи з впровадження CRM-системи є економічно доцільними та дозволять суттєво посилити конкурентні позиції підприємства на ринку ювелірних виробів Київської області.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного у другому розділі дослідження організаційно-економічної характеристики, фінансово-майнового стану та конкурентного розвитку ТОВ "Ювелірна фабрика «Моріон»" як складових системи економічної безпеки підприємства, можна зробити наступні науково-

обґрунтовані висновки:

1. Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ "Ювелірна фабрика «Моріон»" за 2021-2023 роки засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зокрема, обсяги реалізації зросли з 6074,5 тис. грн у 2022 році до 9517,1 тис. грн у 2023 році (+56,7%). Підприємство демонструє стабільне перевиконання планів реалізації (102-118,9%), що свідчить про ефективність системи планування та високий потенціал ринку.

2. Аналіз фінансово-майнового стану як підсистеми економічної безпеки виявив наступні тенденції:

- показник фінансової незалежності має позитивну динаміку (зростання з 0,630 у 2021 році до 0,768 у 2023 році);
- спостерігається оптимізація структури капіталу - частка власного капіталу у 2023 році склала 76,8%;
- ефективність використання оборотних активів покращилася - рентабельність оборотних активів зросла з 4,7% у 2022 році до 6,4% у 2023 році;
- наявна позитивна динаміка показників рентабельності активів (зростання на 35,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком).

3. Дослідження конкурентного розвитку підприємства на основі матриці McKinsey виявило, що ТОВ "Ювелірна фабрика «Моріон»" займає позицію "Переможений" з показниками конкурентоспроможності та ринкової привабливості на рівні 0,33. Основними проблемами є: недостатній рівень автоматизації процесів управління взаємовідносинами з клієнтами; низька ефективність маркетингових комунікацій; обмежені можливості персоналізації пропозицій; відсутність системного підходу до управління лояльністю споживачів.

4. Запропоновано впровадження CRM-системи UGLA як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Економічне обґрунтування доводить доцільність інвестицій у розмірі 30 тис. грн на рік з очікуваним приростом доходу на 10% (близько 950 тис. грн на рік). Прогнозується покращення

ключових показників: зростання індексу NPS на 30%; збільшення кількості активних клієнтів на 5%; скорочення кількості скарг на 20%; підвищення річного доходу на 10%.

5. Виявлено, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, який може бути реалізований через: впровадження сучасних інформаційних технологій; оптимізацію бізнес-процесів; розвиток системи управління взаємовідносинами з клієнтами; посилення маркетингової активності.

Таким чином, проведене дослідження дозволило комплексно оцінити поточний стан підприємства та обґрунтувати напрями підвищення його конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної безпеки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ЮВЕЛІРНА ФАБРИКА «МОРІОН» ЯК ПІДСИСТЕМИ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

3.1. Формування стратегічних орієнтирів конкурентного розвитку підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки

На основі проведеного в попередніх розділах дослідження фінансово-економічного стану та оцінки рівня економічної безпеки ТОВ «ЮВЕЛІРНА ФАБРИКА «МОРІОН», визначено необхідність формування чітких стратегічних орієнтирів конкурентного розвитку підприємства. Аналіз виявив як сильні сторони підприємства (досвід роботи на ринку, кваліфікований персонал, налагоджені канали збуту), так і певні проблемні аспекти, що потребують стратегічного вирішення (застаріле обладнання, недостатня автоматизація процесів, обмежений асортимент продукції).

Для забезпечення системного підходу до формування стратегічних орієнтирів, перш за все, необхідно визначити ключові цілі підприємства в розрізі основних складових економічної безпеки. В таблиці 3.1 представлено систематизацію стратегічних цілей ТОВ «ЮВЕЛІРНА ФАБРИКА «МОРІОН» за основними напрямками забезпечення економічної безпеки.

Як видно з таблиці 3.1, запропоновані стратегічні цілі охоплюють всі ключові аспекти діяльності підприємства та спрямовані на комплексне підвищення рівня економічної безпеки. Особлива увага приділяється фінансовій та виробничій безпеці як базовим складовим, що формують фундамент стійкого розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі ТОВ «ЮВЕЛІРНА ФАБРИКА «МОРІОН» в контексті економічної безпеки

Напрямок	Стратегічні цілі
Фінансова безпека	- Підвищення рентабельності діяльності до 15%
	- Зниження рівня дебіторської заборгованості на 20%
	- Оптимізація структури капіталу
Виробнича безпека	- Модернізація виробничого обладнання
	- Впровадження енергозберігаючих технологій
	- Підвищення продуктивності праці на 10%
Кадрова безпека	- Зниження плинності кадрів до 5%
	- Підвищення кваліфікації персоналу
	- Впровадження системи мотивації
Ринкова безпека	- Збільшення частки ринку на 5%
	- Розширення асортименту продукції
	- Вихід на нові регіональні ринки

Джерело: авторська розробка

Для досягнення визначених стратегічних цілей необхідно розробити комплекс конкретних заходів та ініціатив. На основі результатів SWOT-аналізу та оцінки поточного рівня економічної безпеки, сформовано матрицю стратегічних альтернатив розвитку підприємства, представлену в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «ЮВЕЛІРНА ФАБРИКА «МОРІОН»

Стратегічний напрям	Заходи	Очікуваний ефект
Модернізація виробництва	- Закупівля нового обладнання	Підвищення якості продукції
	- Впровадження автоматизованих систем	Зниження собівартості
	- Оптимізація виробничих процесів	Зростання продуктивності
Розвиток персоналу	- Програми навчання	Підвищення кваліфікації
	- Системи мотивації	Зниження плинності
Маркетингова активність	- Покращення умов праці	Зростання лояльності
	- Розширення асортименту	Збільшення продажів
	- Активна реклама	Зростання впізнаваності
	- Програми лояльності	Утримання клієнтів

Джерело: авторська розробка

Для забезпечення ефективної реалізації обраних стратегічних альтернатив розроблено детальний план впровадження стратегічних ініціатив з визначенням термінів, необхідних ресурсів та відповідальних осіб (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**План реалізації стратегічних ініціатив ТОВ «ЮВЕЛІРНА ФАБРИКА
«МОРІОН»**

Етап	Термін реалізації	Необхідні ресурси	Відповідальні
Модернізація обладнання	6 місяців	2,5 млн грн	Технічний директор
Впровадження CRM-системи	3 місяці	400 тис. грн	ІТ-відділ
Програма навчання персоналу	4 місяці	300 тис. грн	HR-відділ
Маркетингова кампанія	12 місяців	800 тис. грн	Відділ маркетингу

Джерело: розроблено автором самостійно

План реалізації, представлений в таблиці 3.3, розроблено з урахуванням наявних ресурсів підприємства та пріоритетності впровадження різних ініціатив. Особлива увага приділяється модернізації виробничого обладнання як ключовому фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розглянемо детально обґрунтування кожного з очікуваних результатів від реалізації запропонованих стратегічних ініціатив для ТОВ «ЮВЕЛІРНА ФАБРИКА «МОРІОН»:

- підвищення продуктивності праці на 10-15% за рахунок модернізації виробничого обладнання дозволить скоротити час виробничого циклу на 20%; впровадження автоматизованих систем зменшить кількість ручних операцій на 25%; програм навчання персоналу підвищать кваліфікацію працівників, що призведе до зростання швидкості та якості виконання операцій; покращення умов праці та система мотивації стимулюватимуть більш ефективну роботу;
- зниження виробничих витрат на 8-12% за рахунок введення нового енергоефективного обладнання зменшиться енергоспоживання на 15%; оптимізації виробничих процесів скоротиться відсоток браку з 5% до 2%;

автоматизації процесів відбудеться оптимізація використання сировини та матеріалів; підвищення кваліфікації персоналу зменшиться кількість помилок та переробок;

- зростання обсягів продажів на 15-20% за рахунок розширення асортименту продукції дозволить залучити нові сегменти споживачів; активної рекламної кампанії дозволить підвищити пізнаваність бренду та залучити нових клієнтів; впровадження CRM-системи дозволить покращити роботу з клієнтами та підвищити рівень повторних продажів; програми лояльності стимулюватимуть збільшення середнього чеку та частоти покупок та вихід на нові регіональні ринки розширять клієнтську базу;

- підвищення рівня задоволеності персоналу за рахунок впровадження системи мотивації збільшить середню заробітну плату на 12%;

- програми навчання та розвитку створять можливості для кар'єрного зростання; покращення умов праці підвищить комфорт робочого місця, автоматизації рутинних операцій знизить рівень стресу та втоми працівників;

- зміцнення ринкових позицій підприємства за рахунок підвищення якості продукції завдяки новому обладнанню посилить конкурентні переваги; розширення асортименту дозволить краще задовольняти потреби різних сегментів ринку; активної маркетингової діяльності підвищить пізнаваність бренду; оптимізації витрат дозволити встановлювати більш конкурентні ціни; покращення обслуговування клієнтів підвищить лояльність споживачів.

Для більш детального обґрунтування очікуваних результатів проведено аналіз ринкових позицій підприємства та можливостей їх посилення, результати якого представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз ринкових показників

Показник	Поточне значення	Планове значення	Лідер ринку	Обґрунтування досяжності
1	2	3	4	5
Частка ринку	8%	13%	15%	Розширення присутності в регіонах

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Впізнаваність бренду	45%	65%	75%	Активна маркетингова кампанія
Індекс задоволеності клієнтів	7.5	8.8	9.0	Покращення якості та сервісу
Середній чек	2800 грн	3500 грн	3800 грн	Нові преміальні колекції

Джерело: розроблено автором самостійно

Фінансові аспекти реалізації стратегії та очікувану динаміку результатів представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Фінансові показники реалізації стратегії

Показник	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Річний ефект
Інвестиції (тис. грн.)	1500	1200	800	500	4000
Додатковий прибуток (тис. грн.)	200	450	750	1100	2500
ROI (%)	13,3	37,5	93,8	220	62,5
Накопичений ефект (тис. грн.)	200	650	1400	2500	2500

Джерело: розраховано автором самостійно

Фінансові показники, наведені в таблиці 3.6, відображають поступове нарощування позитивних результатів від впровадження стратегічних ініціатив. Прогнозована динаміка ROI свідчить про економічну доцільність запропонованих заходів та їх позитивний вплив на фінансову стійкість підприємства.

Таким чином, запропонована система стратегічних орієнтирів конкурентного розвитку ТОВ «ЮВЕЛІРНА ФАБРИКА «МОРІОН» є комплексною та збалансованою. Вона враховує як поточний стан підприємства,

так і тенденції розвитку ринку, що забезпечує реалістичність досягнення поставлених цілей та ефективно підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Успішна реалізація визначених стратегічних орієнтирів дозволить підприємству не лише покращити свої конкурентні позиції на ринку, але й створити надійний фундамент для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Важливим фактором успіху є систематичний моніторинг досягнення поставлених цілей та своєчасне коригування планів відповідно до змін ринкової ситуації.

3.2 Рекомендації щодо вдосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах посилення конкурентної боротьби

Проведений у попередніх розділах аналіз діяльності ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» виявив необхідність удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Особливої актуальності це питання набуває в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку ювелірних виробів, що було підтверджено результатами аналізу конкурентних позицій підприємства за матрицею McKinsey.

За результатами проведеного дослідження було визначено ключові проблеми в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємства:

1. Недостатня ефективність управління оборотними активами (тривалий період обороту запасів - 122,9 днів у 2023 році)
2. Зниження показників рентабельності (рентабельність реалізації продукції скоротилася з 3,8% у 2022 році до 2,9% у 2023 році)
3. Високий рівень операційних витрат (частка собівартості у структурі витрат зросла до 91,2% у 2023 році)
4. Обмеженість фінансових ресурсів для модернізації виробництва

(коефіцієнт зносу основних засобів склав 0,906 у 2023 році)

Для вирішення виявлених проблем пропонується комплексний підхід до вдосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства, що базується на трьох ключових напрямках (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Напрями вдосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікувані результати
Оптимізація управління оборотним капіталом	- Впровадження системи нормування запасів	Скорочення періоду обороту запасів на 30%
- Перегляд політики управління дебіторською заборгованістю	Зменшення обсягу дебіторської заборгованості на 20%	
- Оптимізація грошових потоків	Підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності до 0,3	
Підвищення операційної ефективності	- Впровадження системи управління витратами	Зниження собівартості продукції на 8%
- Оптимізація виробничих процесів	Підвищення продуктивності праці на 15%	
- Автоматизація бізнес-процесів	Скорочення операційних витрат на 10%	
Модернізація виробничої бази	- Оновлення основних засобів	Зниження коефіцієнта зносу до 0,5
- Впровадження енергоефективних технологій	Скорочення енергоспоживання на 20%	
- Автоматизація виробничих процесів	Підвищення якості продукції на 25%	

Джерело: розроблено автором самостійно

Розглянемо детально кожен із запропонованих напрямів удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства.

1. Оптимізація управління оборотним капіталом

Враховуючи виявлені у параграфі 2.2 проблеми з ефективністю використання оборотних активів, пропонується впровадження комплексної системи управління оборотним капіталом. Ключовим елементом даної системи є впровадження нормування запасів на основі ABC-XYZ аналізу (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця ABC-XYZ аналізу запасів ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»

Група	Характеристика	Рекомендований рівень запасу	Частота замовлення
AX	Каблучки в асортименті, що мають високу вартість і стабільний попит	Мінімальний страховий запас	Щотижня
AУ	Сережки преміум-класу з нестабільним попитом	Середній рівень запасу	Раз на два тижні
BX	Ланцюжки середньої вартості зі стабільним попитом	Оптимальний рівень запасу	Раз на місяць
BY	Підвіси середньої вартості з сезонним попитом	Підвищений рівень запасу	Раз на квартал
CX	Сувенірні вироби низької вартості	Максимальний рівень запасу	Раз на півроку
CZ	Експериментальні колекції	Мінімальний рівень запасу	За потребою

Джерело: розроблено автором самостійно

Впровадження запропонованої системи нормування запасів дозволить оптимізувати їх структуру та скоротити витрати на зберігання. Для підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю пропонується впровадження системи кредитних лімітів (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8

Диференціація кредитної політики ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»

Категорія клієнтів	Кредитний ліміт	Термін відстрочки	Система знижок
VIP-клієнти	До 500 тис. грн	До 60 днів	5% при оплаті протягом 10 днів
Постійні клієнти	До 200 тис. грн	До 30 днів	3% при оплаті протягом 7 днів
Нові клієнти	До 50 тис. грн	До 14 днів	2% при передоплаті
Проблемні клієнти	Тільки передплата	-	-

Джерело: розроблено автором самостійно

2. Підвищення операційної ефективності

Для оптимізації операційних витрат пропонується впровадження системи процесно-орієнтованого управління витратами (Activity-Based Costing), що дозволить більш точно визначати собівартість окремих видів продукції та виявляти резерви зниження витрат. Розроблено карту основних бізнес-процесів підприємства з визначенням центрів витрат (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9

**Карта бізнес-процесів та центрів витрат ТОВ «Ювелірна фабрика
«Моріон»**

Бізнес-процес	Центр витрат	Драйвери витрат	Заходи оптимізації
Закупівля сировини	Відділ постачання	Обсяг закупівель, кількість постачальників	Централізація закупівель, оптимізація партій
Виробництво	Цехи	Машино-години, трудомісткість	Автоматизація процесів, оптимізація завантаження
Контроль якості	Відділ технічного контролю	Кількість перевірок, складність виробів	Впровадження статистичного контролю
Збут	Відділ продажів	Кількість замовлень, географія поставок	Оптимізація логістики, автоматизація документообігу

Джерело: розроблено автором самостійно

3. Модернізація виробничої бази

Враховуючи високий рівень зносу основних засобів (90,6% у 2023 році), що було виявлено в ході аналізу у параграфі 2.2, пропонується програма поетапної модернізації виробничого обладнання. Розроблено план інвестицій у оновлення матеріально-технічної бази підприємства (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

**План інвестицій у модернізацію виробництва ТОВ «Ювелірна фабрика
«Моріон»**

Напрямок інвестицій	Сума інвестицій, тис. грн	Термін окупності, років	Очікуваний ефект
Автоматизована лінія лиття	850	2,5	Підвищення продуктивності на 40%
Лазерне обладнання для гравіювання	650	2,0	Розширення асортименту на 25%
Система контролю якості	450	1,5	Зниження браку на 60%
Енергоефективне освітлення	250	1,0	Економія електроенергії на 30%
Всього	2200	-	-

Джерело: розраховано автором самостійно

Для фінансування програми модернізації пропонується використати комбіновані джерела фінансування (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Структура джерел фінансування модернізації виробництва

Джерело фінансування	Сума, тис. грн	Частка, %	Вартість залучення, %
Власні кошти	1000	45,5	-
Банківський кредит	800	36,4	18
Лізинг обладнання	400	18,1	15
Всього	2200	100	-

Джерело: розраховано автором самостійно

Для оцінки ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою розроблено систему ключових показників ефективності (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12

Прогнозні показники ефективності впровадження запропонованих заходів

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення	Відхилення
Коефіцієнт оборотності запасів	2,9	3,8	+0,9
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	46,3	35,0	-11,3
Рентабельність реалізації продукції, %	2,9	4,5	+1,6
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,906	0,500	-0,406
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	594,8	684,0	+89,2
Енергоємність виробництва, кВт/од.	12,5	8,8	-3,7

Джерело: розраховано автором самостійно

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою потребує створення ефективної організаційної структури управління.

Таким чином, запропонована система заходів з удосконалення управління фінансово-економічною безпекою ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» має комплексний характер та охоплює три ключові напрями: оптимізацію управління оборотним капіталом, підвищення операційної ефективності та модернізацію виробничої бази.

Впровадження ABC-XYZ аналізу для управління запасами та диференційованої кредитної політики дозволить оптимізувати структуру оборотних активів, що призведе до скорочення періоду їх обороту та вивільнення додаткових фінансових ресурсів. Очікується скорочення періоду обороту запасів на 30% та зменшення обсягу дебіторської заборгованості на 20%.

Застосування процесно-орієнтованого підходу до управління витратами через виділення та оптимізацію ключових бізнес-процесів забезпечить підвищення операційної ефективності. Розроблена карта бізнес-процесів та центрів витрат створює основу для впровадження системи Activity-Based

Costing, що дозволить знизити собівартість продукції на 8% та підвищити продуктивність праці на 15%.

Програма модернізації виробничої бази загальною вартістю 2,2 млн грн передбачає оновлення основного технологічного обладнання та впровадження енергоефективних технологій. Використання комбінованих джерел фінансування (власні кошти - 45,5%, банківський кредит - 36,4%, лізинг - 18,1%) забезпечить оптимальну структуру інвестиційних ресурсів з точки зору їх вартості та ризиків.

Розроблена система ключових показників ефективності дозволяє здійснювати моніторинг результативності запропонованих заходів. Прогнозні значення індикаторів свідчать про суттєве покращення фінансово-економічного стану підприємства: підвищення рентабельності реалізації до 4,5%, зниження коефіцієнта зносу основних засобів до 0,5, зростання продуктивності праці на 89,2 тис.грн./ос.

Успішна реалізація запропонованих заходів вимагає системного підходу до управління змінами, постійного моніторингу досягнутих результатів та своєчасного коригування планів відповідно до змін ринкового середовища. Це дозволить забезпечити стійкий розвиток підприємства та зміцнення його економічної безпеки в умовах посилення конкурентної боротьби.

3.3. Моніторинг та контроль реалізації заходів забезпечення конкурентного розвитку в системі економічної безпеки підприємства

Ефективна реалізація заходів щодо забезпечення конкурентного розвитку підприємства вимагає створення комплексної системи моніторингу та контролю, яка б враховувала всі аспекти економічної безпеки. На основі проведеного дослідження діяльності ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» та аналізу наукових підходів до організації контрольних процедур, запропоновано інтегровану систему моніторингу конкурентного розвитку підприємства.

Система моніторингу базується на процесному підході та включає взаємопов'язані елементи, які забезпечують безперервне відстеження ключових параметрів розвитку підприємства. Структурно-логічна схема системи моніторингу представлена в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Структурно-логічна схема системи моніторингу конкурентного розвитку ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон»

Елемент системи	Зміст та завдання	Інструменти реалізації	Відповідальні підрозділи
Цільова підсистема	Визначення стратегічних цілей та індикаторів розвитку Формування системи планових показників Встановлення критеріїв оцінки досягнення цілей	Система збалансованих показників КРІ-показники Стратегічні карти КРІ-показники	Топ-менеджмент, Відділ стратегічного планування
Методична підсистема	Розробка методик аналізу та оцінки показників Формування аналітичного інструментарію Стандартизація процедур контролю	Фінансовий аналіз Статистичні методи Експертні оцінки	Фінансовий відділ, відділ економічного аналізу
Організаційна підсистема	Розподіл функцій та повноважень Координація процесів моніторингу Регламентация контрольних процедур	Організаційні регламенти Посадові інструкції Схеми взаємодії	Відділ організаційного розвитку
Інформаційна підсистема	Збір та обробка даних Формування інформаційної бази Забезпечення інформаційної безпеки	CRM-система Управлінська звітність Захист даних	ІТ-відділ
Контрольна підсистема	Контроль досягнення цілей Виявлення відхилень Розробка коригувальних заходів	Внутрішній контроль Аудит Звітність	Відділ контролю, служба безпеки

Джерело: складено автором на основі [15, 23]

Така структуризація системи моніторингу дозволяє чітко визначити функціональне призначення кожної підсистеми, забезпечити комплексність контрольних процедур та ефективну взаємодію всіх підрозділів підприємства в

процесі моніторингу конкурентного розвитку та забезпечення економічної безпеки.

Запропонована система моніторингу ґрунтується на таких методологічних принципах:

- системності - розгляд об'єкта моніторингу як цілісної системи взаємопов'язаних елементів;
- безперервності - постійне спостереження за параметрами розвитку;
- комплексності - врахування всіх аспектів діяльності підприємства;
- адаптивності - здатність системи пристосовуватися до змін середовища;
- економічності - оптимальне співвідношення витрат та результатів моніторингу.

Важливим елементом системи моніторингу є оцінка ефективності реалізації заходів через систему ключових індикаторів. На основі проведеного дослідження розроблено матрицю ключових показників ефективності (КПЕ), які відображають різні аспекти конкурентного розвитку підприємства (таблиця 3.14).

Таблиця 3.14

**Система ключових показників ефективності реалізації заходів
забезпечення конкурентного розвитку**

Напрямок оцінки	Показники	Цільове значення	Фактичне значення	Відхилення
1	2	3	4	5
Фінансові результати	Рентабельність активів	15%	6,3%	-8,7%
	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0	2,0	0
	Ринкова позиція	Частка ринку	13%	8%
Інноваційний розвиток	Індекс задоволеності клієнтів	8,8	7,5	-1,3
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,5	0,906	+0,406
	Частка нової продукції	25%	15%	-10%
	Рівень автоматизації	80%	45%	-35%

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Для забезпечення ефективності контрольних процедур розроблено алгоритм моніторингу та реагування на відхилення, який включає наступні етапи:

- збір первинної інформації про параметри розвитку підприємства;
- аналіз та оцінка отриманих даних;
- виявлення відхилень від цільових показників;
- аналіз причин виявлених відхилень;
- розробка коригувальних заходів;
- контроль виконання коригувальних заходів;
- оцінка ефективності коригувальних дій.

На основі проведеного в розділі 2 аналізу визначимо значення основних складових економічної безпеки та розрахуємо інтегральний показник за формулою:

$$IEB = \sum_{i=1}^n K_i \times W_i \quad (3.1)$$

де IEB - інтегральний показник економічної безпеки; K_i - значення i -ї складової економічної безпеки; W_i - ваговий коефіцієнт i -ї складової.

Впровадження запропонованих у попередніх параграфах заходів дозволить підвищити значення інтегрального показника економічної безпеки до рівня 0,95 і вище, що забезпечить стійкий конкурентний розвиток підприємства (табл. 3.15).

Для інтерпретації отриманого значення інтегрального показника використаємо наступну шкалу:

- 0,95 і вище - високий рівень економічної безпеки
- 0,75-0,94 - задовільний рівень економічної безпеки
- 0,50-0,74 - середній рівень економічної безпеки
- нижче 0,50 - низький рівень економічної безпеки.

Таблиця 3.15

Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки ТОВ

«Ювелірна фабрика «Моріон» за 2023 рік

Складова економічної безпеки	Показники оцінки	Фактичне значення	Нормативне значення	Відносний показник (Ki)	Ваговий коефіцієнт (Wi)	Зважене значення (Ki × Wi)
Фінансова безпека	Коефіцієнт автономії	0,768	0,5	1,536	0,3	0,461
	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0	1,5	1,333		
	Рентабельність активів	0,063	0,15	0,420		
Виробнича безпека	Коефіцієнт зносу ОЗ	0,906	0,5	0,552	0,25	0,138
	Фондовіддача	153,7	100,0	1,537		
	Продуктивність праці	594,8	684,0	0,870		
Ринкова безпека	Рівень оплати праці	106,7	100,0	1,067		
	Частка ринку	0,08	0,13	0,615	0,25	0,173
	Рентабельність продажів	0,029	0,045	0,644		
	Темп росту продажів	156,7	110,0	1,425		

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Отримане значення інтегрального показника економічної безпеки 0,925 свідчить про задовільний рівень економічної безпеки ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон». При цьому найбільший позитивний вплив має фінансова складова (0,461), а найменший - виробнича безпека (0,138), що пов'язано з високим рівнем зносу основних засобів.

Для підвищення рівня економічної безпеки необхідно зосередити увагу на таких напрямках:

- оновлення виробничих потужностей для зниження коефіцієнта зносу;
- підвищення ефективності використання активів для зростання рентабельності;

- збільшення ринкової частки через активізацію маркетингової діяльності;
- оптимізація кадрової політики для зниження плинності персоналу.

Для забезпечення об'єктивності моніторингу запропоновано використання сучасних інформаційних технологій та спеціалізованого програмного забезпечення. Це дозволить автоматизувати процеси збору та обробки інформації, забезпечити оперативність контрольних процедур та підвищити якість управлінських рішень.

Важливим аспектом ефективного функціонування системи моніторингу є чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами підприємства та налагодження ефективних комунікаційних каналів. Запропоновано створення координаційного центру моніторингу, який забезпечуватиме узгодженість дій всіх учасників процесу контролю.

Практична реалізація запропонованої системи моніторингу дозволить:

- забезпечити своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників;
- підвищити обґрунтованість управлінських рішень;
- оптимізувати використання ресурсів підприємства;
- посилити контроль за реалізацією стратегічних ініціатив;
- підвищити рівень економічної безпеки підприємства.

Таким чином, запропонована система моніторингу та контролю створює необхідні передумови для ефективного реалізації заходів забезпечення конкурентного розвитку ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» в контексті зміцнення його економічної безпеки. Успішне впровадження даної системи вимагає комплексного підходу, належного ресурсного забезпечення та високого рівня координації дій всіх учасників процесу моніторингу.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного дослідження щодо напрямів удосконалення конкурентного розвитку ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» як підсистеми його економічної безпеки можна зробити наступні висновки:

1. Розроблено систему стратегічних орієнтирів конкурентного розвитку підприємства, яка охоплює цілі у сфері фінансової безпеки (підвищення рентабельності до 15%, оптимізація структури капіталу), виробничої безпеки (модернізація обладнання, підвищення продуктивності на 10%), кадрової безпеки (зниження плинності до 5%) та ринкової безпеки (збільшення частки ринку на 5%). Розроблено детальний план реалізації стратегічних ініціатив з визначенням необхідних ресурсів та відповідальних осіб.

2. Запропоновано комплексний підхід до вдосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства через: оптимізацію управління оборотним капіталом на основі ABC-XYZ аналізу та впровадження диференційованої кредитної політики; підвищення операційної ефективності шляхом впровадження процесно-орієнтованого управління витратами; модернізацію виробничої бази через реалізацію інвестиційної програми вартістю 2,2 млн грн з оптимальною структурою джерел фінансування.

3. Розроблено багаторівневу систему моніторингу конкурентного розвитку підприємства, що включає п'ять взаємопов'язаних підсистем (цільову, методичну, організаційну, інформаційну та контрольну) та базується на принципах системності, безперервності та адаптивності. Запропонована система дозволяє здійснювати комплексну оцінку досягнення стратегічних цілей через розрахунок інтегрального показника економічної безпеки, прогнозоване значення якого (0,925) свідчить про можливість досягнення задовільного рівня безпеки.

4. Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів включають: підвищення рентабельності реалізації до 4,5%, зниження коефіцієнта зносу основних засобів до 0,5, скорочення періоду обороту запасів на 30%, підвищення продуктивності праці на 15%, збільшення частки ринку на 5%. Це дозволить створити надійний фундамент для стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів забезпечення конкурентного розвитку підприємства як підсистеми його економічної безпеки дозволяють сформулювати низку теоретичних узагальнень та практичних рекомендацій. Дослідження базувалося на комплексному підході до аналізу взаємозв'язку між процесами конкурентного розвитку та забезпечення економічної безпеки, що дозволило виявити ключові проблеми та обґрунтувати напрями їх вирішення. За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. На основі систематизації наукових підходів до розуміння сутності економічної безпеки підприємства обґрунтовано доцільність застосування інтеграційного підходу, що синтезує ресурсно-функціональний, захисний, стійкісний та конкурентний напрями. Це створює теоретичне підґрунтя для комплексного розуміння економічної безпеки як складного економічного явища та розробки ефективних механізмів її забезпечення з урахуванням сучасних викликів та загроз.

2. Отримало подальшого розвитку науково-методичний підхід до оцінювання конкурентного розвитку підприємства в системі його економічної безпеки, який, на відміну від існуючих, базується на інтеграції п'яти груп показників (фінансово-економічних, виробничо-технологічних, ринкових, кадрово-інтелектуальних та інноваційно-інвестиційних) з урахуванням їх взаємозв'язку та синергетичного ефекту. Запропонований підхід дозволяє здійснювати комплексну оцінку рівня конкурентного розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

3. Проведений організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ "Ювелірна фабрика «Моріон»" за 2021-2023 роки засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Зокрема, обсяги реалізації зросли з 6074,5 тис. грн у 2022 році до 9517,1 тис. грн у 2023 році (+56,7%). Підприємство демонструє стабільне перевиконання планів реалізації (102-118,9%), що свідчить про ефективність системи планування та високий потенціал ринку.

4. Аналіз фінансово-майнового стану як підсистеми економічної безпеки виявив наступні тенденції: показник фінансової незалежності має позитивну динаміку (зростання з 0,630 у 2021 році до 0,768 у 2023 році); спостерігається оптимізація структури капіталу - частка власного капіталу у 2023 році склала 76,8%; ефективність використання оборотних активів покращилася - рентабельність оборотних активів зросла з 4,7% у 2022 році до 6,4% у 2023 році; наявна позитивна динаміка показників рентабельності активів (зростання на 35,8% у 2023 році порівняно з 2022 роком).

5. За результатами оцінки конкурентної позиції підприємства на ринку ювелірних виробів встановлено, що показник конкурентного потенціалу ТОВ "Ювелірна фабрика "Моріон" (3,4 бали) є нижчим порівняно з основними конкурентами ("Кімберлі" - 7,9 балів, "КЮЗ" - 5,0 балів). Основними проблемами є: недостатній рівень автоматизації процесів управління взаємовідносинами з клієнтами; низька ефективність маркетингових комунікацій; обмежені можливості персоналізації пропозицій; відсутність системного підходу до управління лояльністю споживачів.

6. Запропоновано впровадження CRM-системи UGLA як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Економічне обґрунтування доводить доцільність інвестицій у розмірі 30 тис. грн на рік з очікуваним приростом доходу на 10% (близько 950 тис. грн на рік). Прогнозується покращення ключових показників: зростання індексу NPS на 30%; збільшення кількості активних клієнтів на 5%; скорочення кількості скарг на 20%; підвищення річного доходу на 10%. Виявлено, що підприємство має значний потенціал для подальшого розвитку, який може бути реалізований через: впровадження сучасних інформаційних технологій; оптимізацію бізнес-процесів; розвиток системи управління взаємовідносинами з клієнтами; посилення маркетингової активності.

7. Розроблено систему заходів з удосконалення управління конкурентним розвитком підприємства, що включає: формування стратегічних орієнтирів розвитку в розрізі фінансової, виробничої, кадрової та ринкової безпеки; впровадження комплексного підходу до управління фінансово-економічною безпекою через оптимізацію управління оборотним капіталом, підвищення операційної ефективності та модернізацію виробничої бази; створення багаторівневої системи моніторингу та контролю реалізації заходів.

8. Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів: підвищення рентабельності реалізації до 4,5%; зниження коефіцієнта зносу основних засобів до 0,5; скорочення періоду обороту запасів на 30%; зростання продуктивності праці на 15%; збільшення частки ринку на 5%.

9. Доведено, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише підвищити рівень економічної безпеки, але й створити надійний фундамент для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі. Прогнозні розрахунки показують можливість збільшення частки ринку на 5%, розширення клієнтської бази на 15%, підвищення рівня задоволеності клієнтів до 8,8 балів за 10-бальною шкалою.

10. Встановлено, що впровадження запропонованої системи управління фінансово-економічною безпекою дозволяє досягти синергетичного ефекту через одночасну оптимізацію різних аспектів діяльності підприємства. Прогнозовані результати включають: зниження собівартості продукції на 8%, підвищення продуктивності праці на 15%, скорочення операційних витрат на 10%, що в сукупності забезпечує зростання показника рентабельності реалізації до 4,5%. Обґрунтовано необхідність модернізації виробничої бази підприємства через реалізацію інвестиційної програми загальною вартістю 2,2 млн грн. Розроблена програма передбачає оптимальну структуру джерел фінансування (власні кошти - 45,5%, банківський кредит - 36,4%, лізинг - 18,1%) та забезпечує окупність інвестицій протягом 1,5-2,5 років залежно від напрямку інвестування.

11. Розроблено комплексну систему моніторингу конкурентного розвитку підприємства, яка включає п'ять взаємопов'язаних підсистем: цільову,

методичну, організаційну, інформаційну та контрольну. Запропонована система базується на принципах системності, безперервності та адаптивності, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Розроблено систему моніторингу ефективності впровадження запропонованих заходів на основі інтегрального показника його економічної безпеки. Його прогнозоване значення (0,925) свідчить про можливість досягнення задовільного рівня економічної безпеки підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності ТОВ "Ювелірна фабрика "Моріон" та зміцнити його економічну безпеку в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ackoff R.L. Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century. Oxford University Press, 1999. P. 273.
2. Drucker P. F. Managing in Turbulent Times. New York: Harper & Row, 1980. 312 p.
3. Hrynyuk N., Dokiienko L. Financial security of Ukrainian enterprises. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. № 2. С. 79–93. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(136\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(136)06)
4. Obeidat, B. Y., Tarhini, A., Masa'deh, R. E., & Aqqad, N. O. (2017). The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. International Journal of Knowledge Management Studies, 8(3-4), 273-298. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2017.087071>
5. Tereshchenko E., Shkolenko O., Kosmidailo I, Kalina I., Shuliar N. Formation of an effective risk management system at the enterprise. *Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики»*. Том 1 (36). 2021. С.320-329. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.227924>
6. UGLA – сучасна ERP/CRM система. URL: https://migrupp.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=crm&utm_term=&gclid=CjwKCAjwnOipBhBQEiwACyGLunNS-F0ZvxtdTMXN4kpAM1Pm6608Hrk1lny-QEenll_xgtKN30FBBoc_eEQAvD_BwE
7. Ushenko N., Likhonosova G., Zahariev A., Shaulska L, Keşy M., Hurochkina V. Strategies for strengthening business economic security with account to global financial challenges. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2023, 6(53), стороници 300–317. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4178>
8. Ushenko, N., Metelytsia V., I.Lytovchenko, M.Yermolaieva, V.Sharmanska, I.Klopov DEVELOPMENT OF DIGITAL INFRASTRUCTURE

AND BLOCKCHAIN IN UKRAINE. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023, (6), С.162–168. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-6/162>

9. Ареф'єва О., Долженко Д. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2024. Випуск 18(36). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-06](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06)

10. Ареф'єва О.В., Ковальчук А.М., Павленко Б.О. Інноваційне управління ресурсозабезпеченням та економічною безпекою підприємства в умовах конкурентного середовища. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 8(86). С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-6-5>

11. Безпека підприємництва: моногр. у складі міжнар. автор. кол. / [Рибальсенко Л. В., Рижков Е. В., Тютченко С. М. та ін.]. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 180 с. URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/164377> (дата звернення 01.11.2024)

12. Варналій З.С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення. Київ: Знання України, 2019. 299 с.

13. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Іляш О.І. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: підручник. Чернівці: Технодрук, 2020. 458 с.

14. Василега В.Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 146-153.

15. Василенко А.В. Менеджмент сталого розвитку підприємств. Київ: ЦУЛ, 2019. 648 с.

16. Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімук Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. №5. С. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/9.pdf.

17. Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій: навч. посіб. Київ: НаУКМА, 2020. 92 с.
18. Гук О., Сомова Є. Вітчизняний бізнес в умовах війни. *Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи. праці III міжнар. наук-практ. конф.* Київ, НТУУ «КПІ» імені ІгоряСікорського 08 грудня 2022 року, Київ, 2022, с.44. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271454>
19. Данілова Е.І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства: монографія. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
20. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва.* 2016. № 4 (60). С. 5–18.
21. Економічна безпека підприємства: підручник. / [А. М. Дідик, О. Є. Кузьмін, В. Л. Ортинський, Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, О. В. Ілляшенко та ін.]; за заг. ред. А. М. Дідика. Львів: «Львівська політехніка», ТЗОВ «Ви-давнича група «Бухгалтери України», 2019. 624 с.
22. Зачосова Н.В. Формування системи економічної безпеки фінансових установ: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2021. 375 с.
23. Ілляшенко С.М. Економічна безпека підприємства: підручник. Суми: Університетська книга, 2020. С. 455-460.
24. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45520> (дата звернення 01.11.2024)
25. Копилюк О.І., Гузар У.Є., Гута С.В. Сучасні підходи до організації системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ.* 2019. № 3. С. 229–234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-229-234>
26. Коптева Г. М. Теорія та методологія забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Іванченко І. С., 2020. 254 с.

27. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дїм «Кондор», 2020. 396 с.
28. Крупка М.І., Яструбецька Л.С. Фїнансова безпека суб'єктів господарювання: підручник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 320 с.
29. Лизун М.В., Озарко К.С. Економїчна безпека ЄС та України: новї виклики та загрози. *Вїсник Марїупольського державного університету*. Серія: Економїка, 2023, №25. С. 117-127. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-117-127>
30. Марченко О. С. Антикризоровий консалтинг у системї економїчної безпеки підприємства. *Економїчна теорїя та право*. 2022. №2 (49). С. 93-111 DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-49-2-93>
31. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навч. посїб.. Харків: Право, 2019. 204 с. URL: https://pravo-izdat.com.ua/image/data/Files/742/3_Biznes-konsalting_NP_vnutri.pdf (дата звернення 01.11.2024)
32. Марченко О. С., Ярмак О. В. Консалтинг економїчної безпеки підприємств: концептуальнї та прикладнї основи системного пїдходу. *Економїчна теорїя та право*. 2021. №3. С. 39–56. DOI: 10.31359/2411-5584-2021-46-3-39
33. Овчаренко Л. Конкурентнї сили як фактор змїцнення економїчної безпеки підприємства в умовах воєнного стану та напрямнї їх аналізу. *Цифрова економїка та економїчна безпека*, 2023. 6(06), 36-40. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-7>
34. Огренич Ю. Стан та забезпечення фїнансово-економїчної безпеки промислових підприємств в умовах цифровїзацїї економїки. *Економїчний простїр*, 2024 (189), 12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-2>
35. Оцїнка і діагностика фїнансової стїйкостї підприємства: монографїя / Кизим М.О., Забродський В.А., Зїнченко В.А., Копчак Ю.С. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 144 с.

36. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Ткаченко Є.В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 56-65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)
37. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності. Київ : Основи, 1997. 451 с.
38. Савченко М.В., Бондарчук Н.П. Механізм ефективного функціонування економічного потенціалу підприємства у контексті його економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 8(266). С. 44-55 DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-266-44-55
39. Солодовнік О. О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *Бізнес інформ*. 2021. №2. С. 6–12. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-35-40>
40. Сосновська О.О. Житар М. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*. 2018. №3. С. 124-132.
41. Терещенко Е.Ю, Школенко О.Б. Андрєєва В.Г. Оцінка впливу бізнес-середовища на прибутковість підприємств. Причорноморські економічні студії. Випуск 68/2021. С.51-58. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.68-8>
42. ТОВ «Ювелірна фабрика «Моріон» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39882567/ (дата звернення 01.11.2024)
43. Філіппова С.В., Волощук Л.О., Черкасова С.О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196с.
44. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В. Львів : видавництво, 2018. 386 с.
45. Школенко, О.Б., Шуляр Н.М., Чернишов О.Ю. Основні пріоритети формування стратегії цифровізації бізнесу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. № 3(86). 2023. С.176-183 DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.24>

46. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу/ Йозеф А. Шумпетер; пер. з англ. В. Старка. – 2-е вид., доп. Київ : Видавничий дім “Києво-Могилянська академія”, 2014. 246 с.

47. Янковець Т.М., Янковець Т.Н. Взаємозв’язок потенціалу, економічної безпеки та розвитку економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9(171). С. 66-73.