

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“    ” \_\_\_\_\_ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр  
зі спеціальності 073 Менеджмент  
на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку  
охоронних послуг»

Виконавець:  
студент ФМОІТ  
Єдемський Олександр Павлович \_\_\_\_\_  
/підпис/

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Карпенко Юлія Валентинівна \_\_\_\_\_  
/підпис/

Одеса 2024

## ЗМІСТ

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА                       | 5  |
| 1.1. Сутність понять «конкурентоспроможність» та «управління<br>конкурентоспроможністю» підприємства | 5  |
| 1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства                                           | 12 |
| 1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства                                           | 19 |
| РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ<br>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "АСТОН СЕФЕТІ"          | 26 |
| 2.1. Аналіз ринку охоронних послуг України                                                           | 26 |
| 2.2. Загальна характеристика і аналіз фінансового стану ТОВ "Астон<br>Сефеті"                        | 41 |
| 2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Астон Сефеті"                                                | 49 |
| 2.4. Заходи з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астон Сефеті»                                   | 53 |
| 2.5. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Астон Сефеті" після заходів                                  | 63 |
| ВИСНОВОК                                                                                             | 65 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ                                                                                    | 66 |

## ВСТУП

В умовах посилення дестабілізації зовнішнього середовища для підприємств будь-якої галузі актуальним залишається збереження власної ринкової позиції та ефективна протидія конкурентам. Останнє можливо лише коли підприємство має уявлення про свої сильні та слабкі сторони, а також має засоби для підтримки перших з них та посилення других. Таким чином актуальним для виживання підприємства в конкурентній боротьбі є підвищення конкурентоспроможності в умовах передбачення та своєчасного усунення потенційних та реальних загроз, зменшення фінансових, матеріальних та іміджевих ризиків.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ управління конкурентоспроможністю підприємства та застосування отриманих знань для підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Астон Сефеті".

Завдання дослідження:

- вивчити сутність поняття "конкурентоспроможність підприємства" підприємства та встановити класифікаційні підходи до факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати ринок охоронних послуг України;
- оцінити конкурентоспроможність ТОВ "Астон Сефеті" та запропонувати заходи з її підвищення.

Об'єктом дослідження є ТОВ "Астон Сефеті" – підприємство, що працює в сфері охоронних послуг, зокрема послуг обслуговування систем безпеки.

Предметом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження, використані в кваліфікаційній роботі, включають: метод групування (для уточнення сутності поняття "конкурентоспроможність підприємства", виявлення основних факторів впливу на конкурентоспроможність), модель п'яти конкурентних сил М. Портера (для аналізу розвитку ринку охоронних послуг України); метод попарних порівнянь

(для встановлення значущості факторів конкурентоспроможності), деревоподібну діаграму (для встановлення можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства), інформограму (для формалізації процесу надання послуги встановлення системи відеоспостереження).

Інформаційна база дослідження представлена науковими публікаціями, зокрема сучасними статтями періодичних та електронних видань, монографіями, нормативними документами України, а також статистичним масивом даних.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1. Сутність понять «конкурентоспроможність» та «управління конкурентоспроможністю» підприємства**

В висококонкурентному середовищі суб'єкти господарювання мають якнайкраще використовувати власні внутрішні можливості та ресурси для утримання певної ринкової позиції. Керівництво далеко не всіх організацій має досвід щодо успішного керування в умовах жорсткого суперництва, і навіть наявність конкурентоспроможної продукції не захищає від неефективних дій та поступок конкурентам. У зв'язку з цим актуальним залишається питання формування конкурентоспроможного підприємства та підтримки конкурентної позиції впродовж тривалого часу.

У зв'язку з цим дослідимо основні авторські підходи до розуміння поняття «конкурентоспроможність».

Група авторів пропонує розглядати конкурентоспроможність підприємства як ступінь його компетентності. Одним з відомих науковців, що працюють в межах даного підходу, є Балабанова Л.В.[4], яка описує конкурентоспроможність як рівень компетентності суб'єкта господарювання відносно його суперників в таких аспектах як нові технології (у т.ч. управлінські), навички та досвід роботи, розвиток комунікацій, знання персоналу, збутова політика тощо. Відповідно, конкурентоспроможне підприємство переважатиме суперників за кількома аспектами, що знаходить підтвердження в зростанні запитів клієнтів на його продукцію, а також їх переходом до більш успішного ринкового лідера.

Дещо схоже визначення подається в науковому джерелі [16], де конкурентоспроможність описується як здатність організації реалізовувати власні порівняльні переваги в операціях відносно виробників аналогічної продукції. Вільно конкурувати підприємство може лише за умов наявності конкурентоспроможного товару. Проте останнє розглядається лише як необхідна умова реалізації, а не достатня. Чи буде товар конкурентоспроможним,

безпосередньо залежить від ефективності використання всіх ресурсів підприємства.

Даний науковий підхід дотриманий і в науковій роботі [8, с.35], де конкурентоспроможність описується як спроможність витримувати суперництво порівняно до інших суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі. Визначається конкурентоспроможність підприємства на ринку, коли клієнт обирає між кількома альтернативами. Автори підкреслюють більш широкий зміст поняття конкурентоспроможність підприємств порівняно до конкурентоспроможності продукції, аргументуючи власну думку потребою наявних факторів, що створюють економічні умови виробництва та збуту товару клієнтам, використанням ефективних економічних методів діяльності.

Складність поняття «конкурентоспроможність» зазначається в джерелі [8], через об'єднання сукупності економічних характеристик. Вдале поєднання цих характеристик для підприємства гарантує йому стійку ринкову позицію. Демонстрування суб'єктом господарювання власних конкурентних переваг надає можливість покупцю зробити зважений вибір.

В науковому джерелі [21] пропонується відрізнити конкурентоспроможність та конкурентоздатність. Перше поняття є сукупністю основних характеристик суб'єкта господарювання, що обумовлює його майбутній можливий результат на ринку. При цьому конкурентоспроможність можна визначати не лише для підприємства, але й на більш низькому рівні (товар, послуга) та більш високому рівні (держава, галузь). Тобто дане визначення є таким, що більш відповідає першому науковому підходу. Конкурентоздатність авторами тлумачиться як спроможність протистояти конкурентам (суб'єктам із схожими характеристиками на ринку).

На нашу думку, подібний поділ не є доцільним, адже сукупність характеристик підприємства (наявних ресурсів) тільки тоді стає для нього корисною (обумовлює його конкурентоспроможність), коли дає йому змогу протидіяти конкурентам.

Відповідно до другого підходу конкурентоспроможність визначається як здатність підприємства до розвитку у певному напрямку. В науковій роботі автор [10] тлумачить конкурентоспроможність як здатність суб'єкта господарювання діяти відповідно до стратегії, розвиваючи суперництво між своєю продукцією та продукцією інших підприємств. Складність поняття конкурентоспроможності обумовлена впливом різних груп факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Зміни, що періодично відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі відповідно ведуть до змін у конкурентоспроможності організації. Проте якісний характер таких змін має забезпечуватися ефективним керівництвом. Саме воно ініціює зміни та закладає фундамент майбутніх трансформацій. Зміни можуть стосуватися кадрів, технологій, продукції тощо. Оцінювання конкурентоспроможності має стати невід'ємною рисою розвитку підприємства на будь-якому етапі його життєвого циклу, не лише на етапі зростання.

Схоже визначення надається автором [5], що описує конкурентоспроможність як здатність організації коригувати аспекти своєї діяльності швидко, своєчасно та ефективно у відповідності до змін зовнішнього середовища. Метою подібних змін називається збереження існуючих та створення нових конкурентних переваг для реалізації встановлених стратегічних цілей. На думку автора, подібне визначення описує конкурентоспроможність як категорію, що характеризує розвиток підприємства в контексті досягнення ним стратегічних цілей, у т.ч. укріплення конкурентної позиції.

В межах третього наукового підходу автори [19] пов'язують конкурентоспроможність підприємства із здатністю виробляти більш конкурентоспроможну продукцію. Основний зміст робіт в даному напрямку полягає в тому, що підприємство має знаходити більш цікаві з точки зору отриманого прибутку сегменти діяльності та розгортати там активні підприємницькі дії. Відповідно конкурентоспроможність виступає як сукупність можливостей (як потенційних, так і реально існуючих) виробляти товари та

послуги, які є більш привабливими для споживачів, ніж продукція конкурентів за умов повної фінансової стабільності організації.

Так, можна зробити висновок, що саме споживач визначає, чи є конкурентоспроможною продукція. Ще одним висновком є ототожнення авторами конкурентоспроможності підприємства та його продукції. З першою тезою можна погодитися, оскільки дійсно клієнт «голосує» гривнею за той чи інший продукт. Що стосується другої тези, то на нашу думку поняття конкурентоспроможності підприємства є суттєво ширшим за конкурентоспроможність продукції, оскільки останню потрібно ще виробити з найбільш раціональними витратами ресурсів та якісно представити на ринку, забезпечив її збут.

В межах наступного наукового підходу конкурентоспроможність описується як боротьба за досягнення результатів. Так, автори [13, с.427] описують конкурентоспроможність як суперництво за отримання найкращих результатів шляхом найоптимальнішого використання ресурсів, виробництво найкращої конкурентоспроможної продукції, що дозволить отримати прибуток. Підвищення конкурентоспроможності науковцями пропонується розпочати з вивчення аналізу ринку та думки споживачів, організації маркетингових комунікацій, створення нової продукції або удосконалення / модернізації вже існуючої продукції, модернізації устаткування, скорочення витрат та організації післяпродажного обслуговування.

Зведемо розглянуті нами визначення до таблиці, а також систематизуємо їх (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Авторські підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства

| Автор                  | Визначення                                                                                                                                                                                                                      | Науковий підхід                                                      |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Балабанова Л.В.<br>[4] | Конкурентоспроможність - це рівень компетентності суб'єкта господарювання відносно його суперників в таких аспектах як нові технології, навички та досвід роботи, розвиток комунікацій, знання персоналу, збутова політика тощо | <u>Конкурентоспроможність як ступінь компетентності підприємства</u> |



|                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ковтуненко К.В., Коваленко О.М., Бондаренко К. О., Лихащенко К. О. [16] | Конкурентоспроможність - це здатність організації реалізовувати власні порівняльні переваги в операціях відносно виробників аналогічної продукції.                                                                                   |                                                                                                       |
| Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. Р. [8]                        | Конкурентоспроможність - це спроможність витримувати суперництво порівняно до інших суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі                                                                                              |                                                                                                       |
| Крючкова Ж. В. [21]                                                     | Конкурентоспроможність - це сукупність основних характеристик суб'єкта господарювання, що обумовлює його майбутній можливий результат на ринку                                                                                       |                                                                                                       |
| Герасимова В. О., Резанов Е. О. [10]                                    | Конкурентоспроможність - це здатність діяти відповідно до стратегії, розвиваючи суперництво між своєю продукцією та продукцією інших підприємств                                                                                     | <u>Конкурентоспроможність як здатність підприємства до розвитку у певному напрямку</u>                |
| Балдинюк В. М. [5]                                                      | Конкурентоспроможність - це здатність організації коригувати аспекти своєї діяльності швидко, своєчасно та ефективно у відповідності до змін зовнішнього середовища                                                                  |                                                                                                       |
| Красняк О. П., Мицик В. О. [19]                                         | Конкурентоспроможність - це сукупність потенційних і реально існуючих можливостей виробляти товари та послуги, які є більш привабливими для споживачів, ніж продукція конкурентів за умов повної фінансової стабільності організації | <u>Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти більш конкурентоспроможну продукцію</u> |
| Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. [13]                      | Конкурентоспроможність - це суперництво за отримання найкращих результатів шляхом найоптимальнішого використання ресурсів, виробництво найкращої конкурентоспроможної продукції, що дозволить отримати прибуток                      | <u>Конкурентоспроможність як боротьба підприємства за досягнення результатів</u>                      |

За результатами проведеного дослідження можна побачити, що переважна група дослідників розуміє під конкурентоспроможністю рівень компетентності підприємства відносно виробників аналогічної продукції в сфері операцій, збуту, маркетингу тощо.

Відповідно управління конкурентоспроможністю частіше за все описується як сукупність дій керівництва, спрямованих на організацію

моніторингу дій основних суперників, їх слабких та сильних сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що мають підтримувати конкурентні переваги організації та захищати її конкурентну позицію [5].

В науковому джерелі [30, с.247] підкреслюється, що вагомим для управління конкурентоспроможністю є фактор часу, оскільки останній є пріоритетним в конкурентному суперництві. Чим раніше буде встановлено та усунено слабкі сторони підприємства, чим раніше буде застосовано заходи щодо нівелювання загроз зовнішнього середовища, тим більш вигідною буде позиція підприємства на ринку. Також автор пропонує розглядати процес управління конкурентоспроможністю як інноваційний, оскільки інноваційний тип конкурентної поведінки характеризує активного учасника виробничо-господарських відносин. При цьому інновації можуть носити як продуктовий, так і процесний характер.

Автор [7, с.5-6] зазначає, що управління конкурентоспроможністю має носити послідовний та систематичний характер, бути цілеспрямованим та планомірним, об'єднувати зусилля менеджерів різних управлінських ланок.

Науковцями [9, с.12] пропонується розглядати управління конкурентоспроможністю як підфункцію менеджменту, яка дозволяє здійснити цілеспрямовані зміни майбутнього рівня конкурентоспроможності підприємства порівняно до його основних суперників. Бажано забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства, що ґрунтується на його конкурентному потенціалі та дозволяє функціонувати на ринку впродовж тривалого періоду. Також конкурентоспроможність є на думку авторів, необхідною умовою прибутковості суб'єкта господарювання в майбутньому.

Основою для управління конкурентоспроможністю автор називає встановлення переліку факторів, що підвищують або знижують її загальний рівень. Дослідження таких факторів є корисним для керівництва підприємства, оскільки воно формує уявлення про сильні та слабкі сторони організації та дозволяє сформулювати комплекс заходів з посилення слабких сторін та підтримки сильних.

Науковцем також підкреслюється потреба наявності конкурентного потенціалу в основі управління конкурентоспроможності, оскільки тільки при його присутності конкурентоспроможність набуває довгострокового характеру. Головними аспектами управління конкурентоспроможністю при цьому називається зменшення або повне усунення деструктивних факторів, що впливають на конкурентоспроможність організації, укріплення конкурентних переваг, забезпечення гнучкості та адаптивності управлінських рішень.

Управління конкурентоспроможністю за описом авторів має реалізовуватися як сукупність функцій планування, організації, мотивації, контролю що визначають основний набір дій з виробництва та реалізації конкурентоспроможних товарів.

Систематизуємо основні риси управління конкурентоспроможністю підприємства на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні риси управління конкурентоспроможністю підприємства

Так, можна зазначити, що управління конкурентоспроможністю є сукупністю дій, спрямованих на організацію моніторингу розвитку основних конкурентів, а також розробку конкурентних стратегій, що мають підтримувати конкурентні переваги організації та захищати її конкурентну позицію. Має довгостроковий, інноваційний та цілеспрямований характер.

## **1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом різних факторів. В науковій літературі подається кілька класифікаційних підходів до встановлення факторів впливу. Розглянемо їх більш детально.

За середовищем виникнення фактори по впливу на конкурентоспроможність організації поділяються на зовнішні та внутрішні. Відповідно зовнішніми є фактори зовнішнього середовища, що виникають поза залежністю від діяльності підприємства, які можна та потрібно моніторити. Внутрішні фактори враховують зміни, які безпосередньо відбуваються на підприємстві [20].

До внутрішніх факторів як правило відносять ресурси підприємства, його фінансові можливості, маркетингові дослідження, систему постачання ресурсів, географічне місце знаходження підприємства, збутова діяльність підприємства, його організаційна структура. До зовнішніх – правові аспекти діяльності підприємств ринку, сформульовані на державному ринку; політика уряду, у т.ч. і економічна; ситуація на товарних ринках, зокрема дії конкурентів, споживачів тощо; ринкова інфраструктура та соціальні умови.

Як можна зрозуміти, внутрішні фактори знаходяться під контролем підприємства, отже воно здатне проводити заходи щодо їх посилення. Зовнішні фактори прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємств ринку, діючи в їх оточенні. Саме останні є джерелом нестабільності, що привносять в діяльність суб'єктів господарювання не завжди позитивні зміни. Під впливом зовнішніх факторів діяльність підприємства стає нестабільною, що погано впливає на його конкурентоспроможність.

В науковому джерелі [19] крім інфраструктури ринку, державної політики пропонується до зовнішніх факторів також відносити науково-технічний прогрес, споживачів та конкурентів. Відповідно до внутрішніх факторів, крім розглянутого раніше маркетингу, також відносять виробництво, фінансовий стан та інвестиційну діяльність, а також персонал та менеджмент.

Більш ґрунтовно описується склад внутрішніх та зовнішні факторів впливу на конкурентоспроможність в науковому джерелі [10, с. 96].

Так, фактори внутрішнього середовища автори описують як удосконалення цінової політики, розширення асортименту, стимулювання дій із збуту продукції, а також її постсервісного обслуговування, реалізація інновацій в діяльності, укріплення фінансового стану, створення ефективної системи мотивації персоналу підприємства, оперативність та зваженість виконання управлінських рішень, наявність налагоджених каналів збуту продукції.

До факторів внутрішнього середовища автор [11] також пропонує відносити систему обліку та логістичну діяльність. Система обліку припускає простий та раціональний облік запасів, сировини, напівфабрикатів та готової продукції. Логістична діяльність стосується створення налагоджених каналів розподілу, наявність власної мережі магазинів, оптимальної величини витрат на збут, складських витрат.

До факторів зовнішнього середовища авторами пропонується віднести привабливі умови кредитування бізнесу, сприятливі законодавчі зміни, у т.ч. зміни антимонопольного та податкового законодавства, покращення ринкової інфраструктури, покращення рівня життя населення, у т.ч. збільшення реальної заробітної плати, інвестиційна привабливість країни для бізнесу, наявність природних ресурсів в країні.

До факторів зовнішнього середовища автором [11] також відноситься монополізація економіки, зокрема наявність та кількість природних монополій, їх структура, прозорість та ефективність роботи антимонопольного комітету, простота та легкість входження в галузь та виходу з неї, стан конкуренції на ринку тощо.

До найбільш важливих факторів зовнішнього середовища на даному етапі розвитку вітчизняних підприємств автори [1] називають:

- військовий стан, що впливає не лише на конкурентоспроможність підприємства, але й створює фізичну загрозу існування;
- політичну стабільність, що формує невизначеність існування організацій;
- податкову політику, що збільшує додаткові витрати підприємства;
- політичні рішення уряду щодо організації експорту та імпорту;
- ефективну антимонопольну політику, що сприяє розвитку добросовісної конкуренції;
- платоспроможність населення, що впливає на рівень покупок організації, та демографічна ситуація в цілому;
- доступність кредитів, що дозволяє підприємству більш ефективно витрачати кошти.

В науковому джерелі пропонується зовнішні фактори поділяти на фактори прямого та непрямого впливу. Фактори прямого впливу включають економічне, технологічне та політико-правове середовище. Відповідно фактори непрямого середовища представлені соціокультурним та природним середовищем [12, с.83].

В залежності від ступеню корисності фактори впливу на конкурентоспроможність, поділяються на стимулюючі та дестимулюючі [2, с.12; 12, с.83]. Під стимулюючими варто розуміти фактори, що сприяють посиленню конкурентних позицій суб'єкту господарювання на ринку. Наприклад, посилення конкурентних позицій відбувається, коли підприємство має достатньо фінансових ресурсів, сильний менеджмент, вдале географічне розміщення чи ексклюзивні умови контракту з постачальниками. Стимулюючі фактори сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства. Також виділяють дестимулюючі фактори, що негативно впливають на діяльність організації. Дестимулюючі фактори відповідно стримують процес зростання конкурентоспроможності, та можуть бути представленими некваліфікованим

персоналом, у т.ч. керівним, високими витратами, неконкурентоспроможними цінами, пасивною маркетинговою політикою тощо.

Відповідно до факторів в межах даної класифікації більш зрозумілим є встановлення сильних та слабких сторін діяльності підприємства. тобто стимулюючі фактори за описом більше схожі на сильні сторони підприємства, а дестимулюючі – на слабкі.

В залежності від ролі факторів у забезпеченні конкурентоспроможності організації їх поділяють на основні та другорядні [2, с.12]. Основні фактори за визначенням є такими, що мають вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємства, саме завдяки їм відбувається реалізація стратегічних цілей організації та основних завдань діяльності. Другорядні фактори впливають незначно / зовсім не впливають на забезпечення нормального функціонування підприємства. Так, фактори наявності / відсутності власної мережевої структури збуту, наявності власних складських приміщень / транспортної інфраструктури можуть бути віднесені як до основних, так і до другорядних.

На наш погляд, і сама класифікаційна ознака, і фактори, що відокремлюються в її межах, є достатньо суб'єктивними, тобто будуть залежати від конкретної сфери функціонування підприємства та рівня фаху того, хто оцінює. Як правило, даний фактор враховується шляхом присудження факторам питомої ваги.

В залежності від сфери виникнення фактори, що впливають на конкурентоспроможність, поділяють на науково-технічні, соціальні, організаційно-економічні, екологічні, політичні [2, с.11]. За своїм характером науково-технічні фактори відбивають стан техніки та технології підприємства. так, вони стосуються ступеню новизни та зношеності техніки, її продуктивності, надійності та ремонтпридатності, продуктивності, мобільності та гнучкості виробничих процесів. Для соціальних факторів включено динаміку соціальних процесів, зокрема динаміку чисельності населення, його старіння, активну частину, зміну заробітної плати та реальних доходів тощо. Важливість цієї групи

факторів пов'язана з їх впливом маркетингового характеру на особливості попиту та його зміну на кожному конкретному споживчому ринку, що в певній мірі впливатиме на конкурентоспроможність продукції. Тобто негативні динаміка соціальних факторів здатна найгіршим чином вплинути на ефективність діяльності підприємства.

Організаційно-економічні фактори пов'язані з розвитком економіки, галузевою інфраструктурою, експортно-імпоротною орієнтацією галузі, ефективністю системи управління організації, ступенем організації виробничих процесів та праці робітників, ефективності системи планування та контролю, оперативного регулювання та диспетчерування. Для екологічних факторів притаманно вивчення взаємозв'язку діяльності підприємства з впливом зовнішнього природного середовища. Політичні фактори включають такі аспекти як державну політику, законотворчі ініціативи, державну підтримку та обмеження, субсидування тощо.

До цієї класифікації також відносять виробничі та маркетингові фактори [27]. Виробничі фактори представляють собою певні технологічні можливості, що дозволяють створити високоякісний продукт, більш дешевий або в більш короткі терміни порівняно до конкурентів. Власне, ще японці в післявоєнні роки зрозуміли, що джерелом конкурентних переваг є операції, що дозволило їм обійти американських виробників наприклад, на ринку автомобілів. Цікавим є те, що частину виробничих факторів автори пропонують розглядати як незалежну від підприємства, тобто невідконтрольну йому. (ця теза є достатньо спірною серед науковців). Маркетингові фактори розроблюються відповідними службами суб'єкту господарювання та залежать від професіоналізму маркетологів, якості їх роботи.

За характером спеціалізації автором [11, с.82] пропонується поділяти фактори конкурентоспроможності на загальні, специфічні та індивідуальні. Так, загальні фактори будуть впливати на переважну більшість компонент конкурентного середовища. Наприклад, до таких факторів можна віднести військовий стан в країні або активні міграційні процеси. Специфічні фактори



будуть впливати на компоненти конкурентного середовища, що проявляють свою дію лише в межах певного регіону або галузі. Таким фактором, наприклад, можуть бути умови вільної економічної зони, наявність певних природних ресурсів або державної підтримки підприємств галузі. Індивідуальні фактори більшою мірою впливають лише на зміну окремої складової конкурентного середовища, наприклад фактор обмеженого доступу до певних ресурсів або вигідного географічного розміщення підприємства.

В залежності від тривалості дій пропонується відокремлювати фактори конкурентоспроможності постійні та тимчасові. Постійні фактори визначають та впливають на загальний рівень конкурентоспроможності, а тимчасові – змінюють рівень конкурентоспроможності внаслідок подій.

На наш погляд, постійні фактори більшою мірою пов'язані з довгостроковим збереженням конкурентоспроможності. Зокрема освоєння нової технології, нових методів організації виробничого процесу, тобто те, що відноситься до науково-технічних факторів, дозволяють підтримувати конкурентоспроможність впродовж тривалого часу, оскільки важко копіюються конкурентами. Тимчасові фактори впливу на конкурентоспроможність пов'язані відносяться до таких, що легко копіюється конкурентом, наприклад до них відносяться методи організації маркетингової діяльності.

За фактором ступеню взаємообумовленості поділяють первинні або незалежні фактори, а також похідні або вторинні фактори. Первинні фактори є результатом певних подій, а вторинні –відбивають опосередкований результат дій первинних факторів. Так, наприклад, укладання контракту з провідним постачальником ресурсів певного виду на ексклюзивне їх постачання відноситься до первинних факторів. Зменшення витрат на оформлення замовлення та складських витрат в результаті більш ефективного управління запасами відноситься до вторинних факторів.

Систематизуємо класифікаційні підходи до факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, на рис. 1.2.

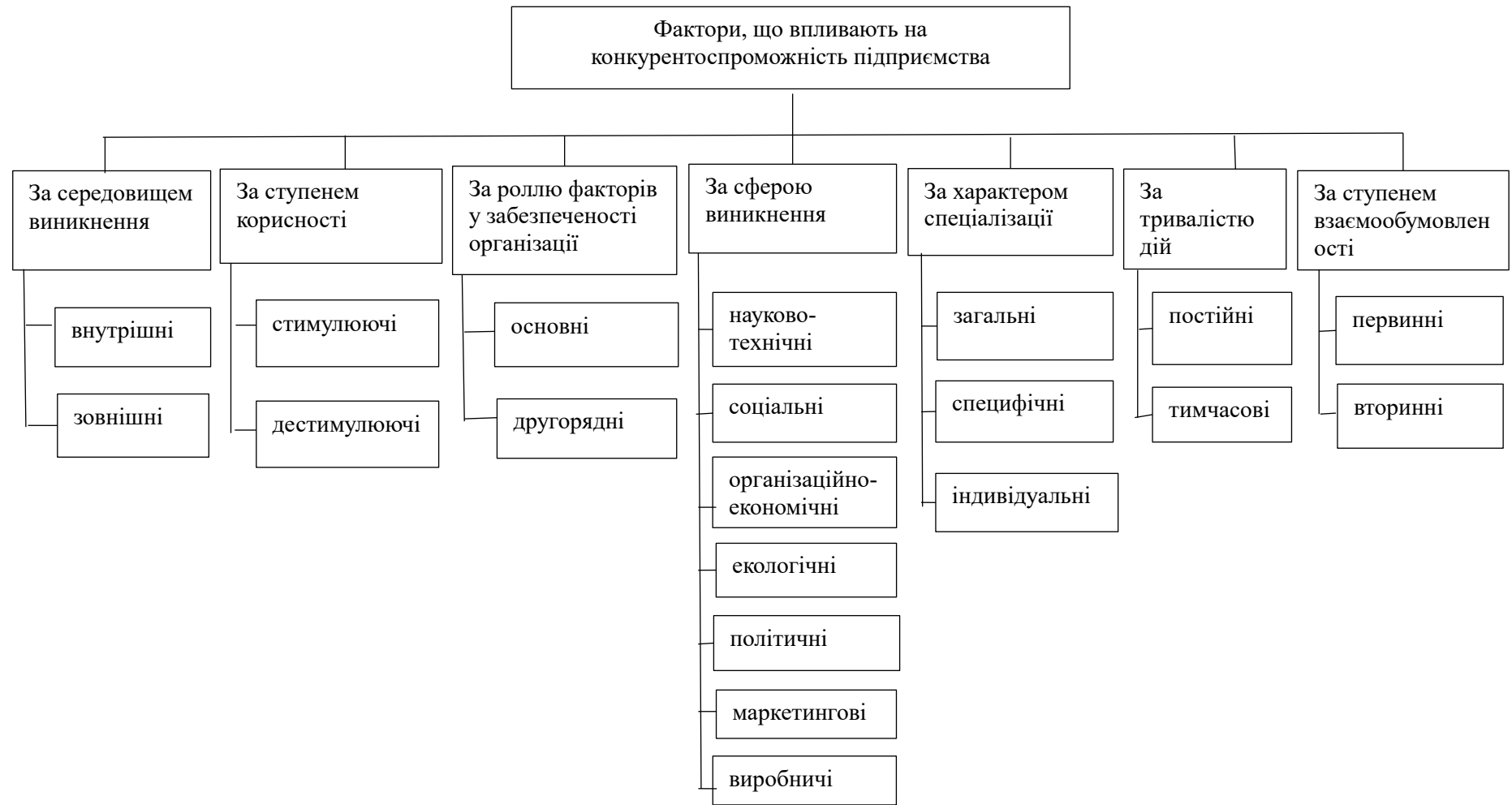


Рис. 1.2. Класифікаційні підходи до факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Таким чином, до найбільш актуальних класифікаційних підходів до факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, слід віднести: за середовищем виникнення, за ступенем корисності, за роллю факторів у забезпеченості організації, за сферою виникнення, за характером спеціалізації, за тривалістю дій та за ступенем взаємообумовленості.

### **1.3. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

Для формування оцінки конкурентоспроможності та відслідковування в динаміці її зміни сьогодні науковці використовують різні методи оцінювання конкурентоспроможності. Вони мають різний ступінь трудомісткості, об'єктивності, різний ступінь охоплення факторів конкурентоспроможності.

Розглянемо основні з них більш детально.

Науковцями [29, с. 15] поділяються методи оцінювання конкурентоспроможності на п'ять класифікаційних груп, а саме: за способом оцінювання, за формою надання результату, за показниками, що визначають підчас аналізу, за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства, а також за рівнем ухвалення рішення.

Отже за способом оцінювання відокремлюють кількісні та якісні методи оцінки конкурентоспроможності. Кількісні методи оцінювання припускають розрахунок певних показників (індексів або коефіцієнтів), які описують рівень показників за окремими аспектами (факторами). Для деяких кількісних методів характерно наступне визначення комплексного або результуючого показника. На підставі аналізу динаміки комплексного показника можна відслідкувати як змінюється конкурентоспроможність, чи є в організації можливості перемагати конкурентів та затверджувати обґрунтовані управлінські рішення. Проте кількісні методи не позбавлені певного суб'єктивізму. Якісні методи не припускають складних математичних розрахунків та більшою мірою пов'язані з оцінками експертів та їх обробкою. На відміну від кількісних методів якісні не є науково суворими, не насичені математичними обчисленнями, є суб'єктивними та умовними. Разом з тим якісні методи є гнучкими, адаптивними, ґрунтуються

на реальних даних (фактах), вважаються достатньо правдивими та необтяжливими в розрахунках.

В науковому джерелі [11, с.110] зазначається трудомісткість реалізації для якісних методів, а також неможливість на їх основі встановлювати конкурентну позицію підприємства та визначати напрямки її посилення та укріплення. Також підкреслюється можливість оцінювання перспективи конкретних підприємств у суперництві на певному ринковому сегменті.

За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства методи оцінювання пропонується поділити на комплексні та спеціальні. Спеціальні методи відносяться до таких, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність організації за окремими аспектами (сферами) його діяльності, зокрема виробничим, інноваційним, фінансовим або маркетинговим. До таких методів варто віднести методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану тощо. Комплексні методи ґрунтуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

До комплексних методів можна віднести метод рангів, метод заснований на теорії ефективної конкуренції [26]. Останній метод припускає, що найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, на якому краще організована робота всіх його підсистем - підрозділів. Так, проводиться розрахунок ефективності діяльності організації, її фінансового стану, ефективності збуту та конкурентоспроможності продукції. Тобто проводиться оцінка ефективності використання ресурсів даними підрозділами. За кожним аспектом діяльності визначаються фактичні показники та еталонні, вони зіставляються та переводяться у відносні величини. В результаті визначається інтегральний показник конкурентоспроможності, який порівнюється в динаміці. Частіше за все він визначається шляхом обчислення середньозваженого значення з оцінок фахівців - експертів з урахуванням питомої ваги, яка відводиться кожній з оцінених здібностей в досягненні конкурентних переваг підприємства.

Перевагами даного методу є охоплення основних напрямків діяльності організації, а також те, що підхід відбиває не лише поточний рівень

конкурентоспроможності, але й дозволяє оцінити його в динаміці. Проте встановлення результуючого показника конкурентоспроможності відбувається шляхом підсумовування окремих складових, що не зовсім коректно відбиває результат конкурентоспроможності підприємства як системи.

Тобто комплексні методи припускають оцінку поточної та потенційної конкурентоспроможності, що саме і визначає комплексність оцінювання. Поточна конкурентоспроможність при цьому визначається шляхом оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства а потенційна – відповідно до методів, заснованих на теорії ефективної конкуренції. В деяких з комплексних методів зіставляються поточна конкурентоспроможність та конкурентний потенціал з певними ваговими коефіцієнтами. При цьому під конкурентним потенціалом розглядаються потенційні можливості для збільшення конкурентоспроможності впродовж достатньо тривалого періоду. Склад показників, що використовуються в межах даного методу, встановлюються експертним шляхом.

За формою представлення результатів методи оцінювання поділяють на графічні, індексні та матричні [11, с.109].

Матричні методи [3, с.350] припускають маркетингову оцінку функціонування підприємства, що концентрується на оцінюванні конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції. Так, будується матриця з системою координат «темів зміни обсягів продажу та відносної частки продукції підприємства на ринку». Ще в одному джерелі пропонується будувати в географічній системи координат «період життєвого циклу – конкурентна позиція» тощо [18, с. 107]. Відповідно визначатиме конкурентоспроможність підприємства позиція підприємства в матрице: найбільш конкурентоспроможним буде підприємство з великою часткою на зростаючому ринку. Можна провести оцінювання конкурентоспроможності за наявністю лише двох показників – обсягів збуту та частки ринку. Недоліками методу вважаються потреба достовірної маркетингової інформації. Крім того, певна частина науковців взагалі вважає, що данні методи відносяться до аналізу

зовнішнього середовища, та лише опосередковано стосуються конкурентоспроможності підприємства.

Індексні методи [19, с.16] власне також відносяться до кількісних методів, розглянутих раніше. Дані методи припускають розрахунок одиничних індексів за найважливішими аспектами діяльності організації, а також подальше визначення інтегрального показника. В силу відмінностей індексів даний метод може бути як переважно простим, так і складним, в залежності від обраної формули розрахунку.

Також в цій групі методів відокремлюють графічні методи [10, с.109], зокрема побудову багатокутника конкурентоспроможності, конкурентний профіль підприємства тощо. Графічні методи відрізняються простотою та наочністю, що створює їх перевагу. Недоліком даної групи методів є нехтування неоднаковою важливістю різних факторів конкурентоспроможності, що відбивається в їх питомій вазі. Також метод не дає можливості встановити сумарний критерій конкурентоспроможності. Крім того, даний метод недоречно використовувати за великої кількості факторів конкурентоспроможності (втрачається наочність, важко сприймається інформація).

Серед табличних та індексних методів, в залежності від форми надання інформації, часто використовують метод, заснований на аналізі порівняльних переваг. Він є достатньо простим та часто використовується дослідниками, але часто не дозволяє об'єктивно оцінити конкурентоспроможність, часто не оцінює її в динаміці, а також майже не відбиває взаємодію виробника продукції з ринком.

Також до складу індексних методів відносять метод, заснований на порівнянні з еталоном. В якості еталона зазвичай беруть або найближчого більш успішного конкурента або лідера ринку. Визначаються коефіцієнти шляхом зіставлення показників підприємства, що аналізується, а також показників еталону. Метод вважається достатньо наочним, легким до сприйняття, дозволяє чітко встановити позицію підприємства відносно конкурента. До недоліків відносять відсутність показників, що відбивають силу та вплив факторів зовнішнього середовища.

За рівнем ухвалення рішення відрізняють стратегічні та тактичні методи оцінювання конкурентоспроможності. Так, до тактичних наприклад, відноситься метод, заснований на теорії якості товару, метод заснований на теорії ефективної конкуренції. Відповідно недоліками даної групи методів можна вказати відсутність стратегічної спрямованості, своєрідну короткозорість. Перевагами даної групи методів є наочне оцінювання конкурентних позицій виробника, їх порівняння з позиціями конкурентів. Стратегічні методи оцінювання конкурентоспроможності більшою мірою представлені матричними методами, отже й мають їх переваги та недоліки.

Переваги та недоліки розглянутих нами методів оцінювання конкурентоспроможності представлені в табл. 1.2.

Вибір метода оцінювання конкурентоспроможності сьогодні не регламентується та реалізується за рішенням вищого керівництва в залежності від наявної інформації щодо діяльності підприємства та його конкурентів, ретроспективного матеріалу динаміки основних показників розвитку. Метод, що обирається, має в повній мірі відбивати найсуттєвіші підсумки діяльності підприємства в цілому та всіх його підрозділів, а також враховувати реакцію на зміни чинників зовнішнього середовища.

Оцінювання конкурентоспроможності може бути реалізоване лише шляхом порівняння умов діяльності, наявних ресурсів, а також результатів функціонування з групою підприємств – конкурентів або з ринковим лідером. З попередньо відібраними конкурентами відбувається порівняння цілей, стратегій, сильних та слабких сторін діяльності тощо.

Як нами встановлено, лєвова частка методик оцінювання конкурентоспроможності припускає порівняння діяльності схожих підприємств, що працюють в схожих умовах та виробляють схожу продукцію. З посиленням диференціації товарів оцінка конкурентоспроможності стає більш складною, не всі методики будуть доречними до використання. А ускладнення зовнішнього середовища може бути пов'язано з погіршенням застосування даних методик оцінювання на практиці.

Таблиця 1.2

## Порівняльна характеристика методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

| Класифікаційна ознака                                      | Види методів оцінки | Переваги методів                                                                                                                                          | Недоліки методів                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За способом оцінювання                                     | кількісні           | дозволяє в динаміці оцінити як змінюється конкурентоспроможність та чи є в організації можливості перемагати конкурентів                                  | застосовують елементи питомої ваги, що надає їм певного суб'єктивізму                                                                                                                                                                |
|                                                            | якісні              | є гнучкими, ґрунтуються на фактах, вважаються достатньо правдивими                                                                                        | суб'єктивні, важко узагальнити оцінку суб'єктів                                                                                                                                                                                      |
| За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства | спеціальні          | простота та нетрудомісткість оцінювання                                                                                                                   | висвітлення лише одного аспекту діяльності підприємства                                                                                                                                                                              |
|                                                            | комплексні          | комплексна характеристика діяльності підприємства, підхід відбиває не лише поточний рівень конкурентоспроможності, але й дозволяє оцінити його в динаміці | трудомісткість розрахунку, встановлення результуючого показника конкурентоспроможності відбувається шляхом підсумовування окремих складових, що не зовсім коректно відбиває результат                                                |
| За формою представлення результатів                        | графічні            | простота і наочність                                                                                                                                      | нехтування неоднаковою важливістю різних факторів конкурентоспроможності, відсутність можливості встановити сумарний критерій конкурентоспроможності, недоречність використання за великої кількості факторів конкурентоспроможності |
|                                                            | індексні            | дозволяє в динаміці оцінити як змінюється конкурентоспроможність                                                                                          | метод може бути і складним, в залежності від обраної формули розрахунку.                                                                                                                                                             |
|                                                            | матричні            | можна провести оцінювання конкурентоспроможності за наявністю лише двох показників – обсягів збуту та частки ринку.                                       | потреба достовірної маркетингової інформації                                                                                                                                                                                         |
| За рівнем ухвалення рішення                                | стратегічні         | спрощене оцінювання конкурентоспроможності - за наявністю лише двох показників – обсягів збуту та частки ринку                                            | потреба актуальної маркетингової інформації                                                                                                                                                                                          |
|                                                            | тактичні            | наочне оцінювання конкурентних позицій виробника, їх порівняння з позиціями конкурентів                                                                   | відсутність стратегічної спрямованості, своєрідна короткозорість                                                                                                                                                                     |



Висновки до розділу.

Управління конкурентоспроможністю варто розглядати як сукупність дій, спрямованих на організацію моніторингу розвитку основних конкурентів, а також розробку конкурентних стратегій, що мають підтримувати конкурентні переваги організації та захищати її конкурентну позицію. Управління конкурентоспроможністю має довгостроковий, інноваційний та цілеспрямований характер.

До найбільш актуальних класифікаційних підходів до факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, слід віднести: за середовищем виникнення, за ступенем корисності, за роллю факторів у забезпеченості організації, за сферою виникнення, за характером спеціалізації, за тривалістю дій та за ступенем взаємообумовленості.

Найбільш поширеними ознаками класифікації методів оцінювання конкурентоспроможності є : за способом оцінювання, за формою надання результату, за показниками, що визначають підчас аналізу, за ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства, а також за рівнем ухвалення рішення.

## **РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ "АСТОН СЕФЕТІ"**

### **2.1. Аналіз ринку охоронних послуг України**

Ринок охоронних послуг, як і більшість секторів світової індустрії, зіткнувся з викликами, що раніше не властиві йому, і новими ризиками, пов'язаними з пандемією та активізацією військових дій. У цей складний період питання щодо посилення систем безпеки та відповідальності за захист себе, своїх співробітників, клієнтів та активів з подвоєним навантаженням лягли на плечі бізнесу. Багато організацій почали активно розробляти та реалізовувати на практиці внутрішні програми безпеки ведення бізнесу. В основі таких процедур одну з визначальних ролей мала зіграти готовність компанії мінімізувати зовнішні та внутрішні загрози безпеці через правильне управління такими ризиками.

Проведемо аналіз ринку охоронних послуг України з використанням методу п'яти конкурентних сил М. Портера. Так, нам потрібно визначити вплив сили діючих конкурентів, нових конкурентів, споживачів, постачальників та послуг – замінників.

Визначимо вплив діючих конкурентів за наступними факторами:

- динаміка зростання ринку охоронних послуг;
- кількість підприємств ринку;
- диференціація охоронних послуг;
- бар'єри виходу з ринку;
- обмеженість підприємств у підвищенні цін.

Аналіз динаміки зростання ринку охоронних послуг за останні роки показав, що до 2021 р. обсяг послуг зростав, поступово додаючи від 10 до 30% приросту щорічно. З початком активізації військових дій обсяг послуг помітно скоротився (падіння склало біля 20%), тобто приблизно до рівня обсягів збуту 2019 р., рис. 2.1. Зазначимо, що коли темпи росту ринку зменшуються, конкурентні дії на ринку активізуються.

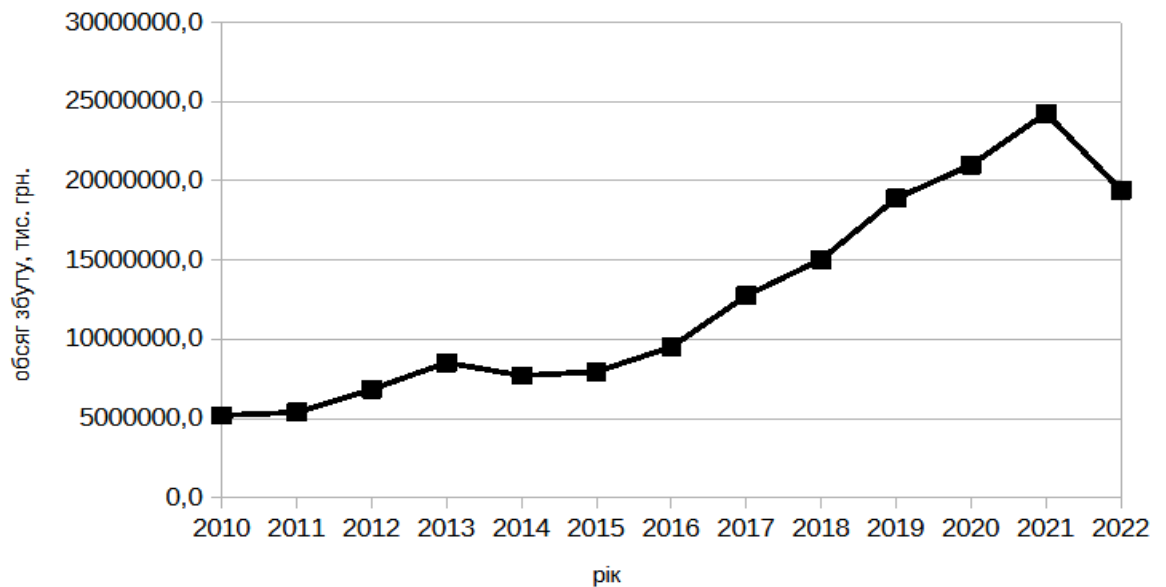


Рис. 2.1. Динаміка обсягів реалізації охоронних послуг, тис. грн. [15]

Якщо розглянути кількість підприємств, що працює в сфері послуг охорони, то вона за останні роки достатньо сильно коливалася (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Динаміка кількості підприємств послуг охорони [15]

| Рік  | Підприємства охорони всього, од. |               | В т.ч. підприємства обслуговування систем безпеки |               |
|------|----------------------------------|---------------|---------------------------------------------------|---------------|
|      | кількість, од.                   | темп росту, % | кількість, од.                                    | темп росту, % |
| 2010 | 101061                           | -             | 12358                                             | -             |
| 2011 | 97264                            | 96,24         | 9786                                              | 79,19         |
| 2012 | 94967                            | 97,64         | 5177                                              | 52,90         |
| 2013 | 92452                            | 97,35         | 4636                                              | 89,55         |
| 2014 | 82196                            | 88,91         | 6580                                              | 141,93        |
| 2015 | 70528                            | 85,80         | 5591                                              | 84,97         |
| 2016 | 68958                            | 97,77         | 6488                                              | 116,04        |
| 2017 | 69472                            | 100,75        | 6350                                              | 97,87         |
| 2018 | 65522                            | 94,31         | 5468                                              | 86,11         |
| 2019 | 72653                            | 110,88        | 5955                                              | 108,91        |
| 2020 | 73905                            | 101,72        | 9112                                              | 153,01        |
| 2021 | 75388                            | 102,01        | 9106                                              | 99,93         |
| 2022 | 58720                            | 77,89         | 5176                                              | 56,84         |

Так, загальна кількість підприємств охорони до 2015 р. скорочувалася, а після нього – коливалася як в бік скорочення, так і в бік зростання. За рік

активних військових дій кількість підприємств скоротилася більше ніж на 20%. Якщо розглянути динаміку кількості підприємств обслуговування систем безпеки, то в 2014 р. та в 2020 р. вона зростала на майже 42% та 53% відповідно. Разом з тим і скорочення кількості таких підприємств в 2012 та в 2022 р. було більш суттєвим: на 47% та 43% відповідно. Тобто реакція з боку підприємств обслуговування систем безпеки на негативні зміни зовнішнього середовища (у т.ч. військові дії) була більш різкою. Разом з тим, скорочення кількості гравців на ринку свідчить про зниження рівня конкуренції.

Незважаючи на велику кількість зареєстрованих підприємств, реальна кількість діючих з них оцінюється на рівні 4,5-5 тис. од., хоча кількість виданих ліцензій перевищила 10 тис. од. Лідером ринку є поліція охорони Національної поліції України (25-30% ринку за різними джерелами). Ще на дві компанії «Венбест» та «Явір-2000» припадає по 7-8%. Ринок в різних містах поділений нерівномірно: в Києві приблизно так: комерційні фірми охороняють комерційні об'єкти, а поліція охорони – квартири [17].

Поліція охорони є колишньою Державною службою охорони, що до активізації бойових дій охороняла біля 170 тис. об'єктів нерухомості, налічувала 50 тис. фахівців та 750 груп швидкого реагування. «Явір-2000» також є великим охоронним монополістом, має 112 груп швидкого реагування в 61 населеному пункті та приблизно 35 тис. клієнтів. «Венбест» має близько 150 нарядів охорони та 2500 робітників, також займається створенням та впровадженням технічних засобів.

Фактом є те, що монополістом ринку є Поліція охорони, що домінує на ринку. Вона займається охороною не лише державних підприємств та об'єктів підвищеної небезпеки (за законом це має бути лише державна структура), але й має левову частку в охороні банківських установ, ювелірних крамниць тощо [28, с.120]. Науковці це пов'язують з фактами:

- деякі об'єкти можуть охороняти лише державні установи (державні об'єкти, енергооб'єкти тощо);

- недержавні охоронні структури мають отримати право на використання вогнепальної зброї
- у державної служби охорони є інструменти впливу на конкурентів, оскільки вона входить до структури Національної поліції, яка видає ліцензії та контролює діяльність приватних охоронних підприємств.

Серед приватних компаній більшою мірою на ринку представлені підприємства, що реалізують діяльність охоронних служб (рис. 2.2).

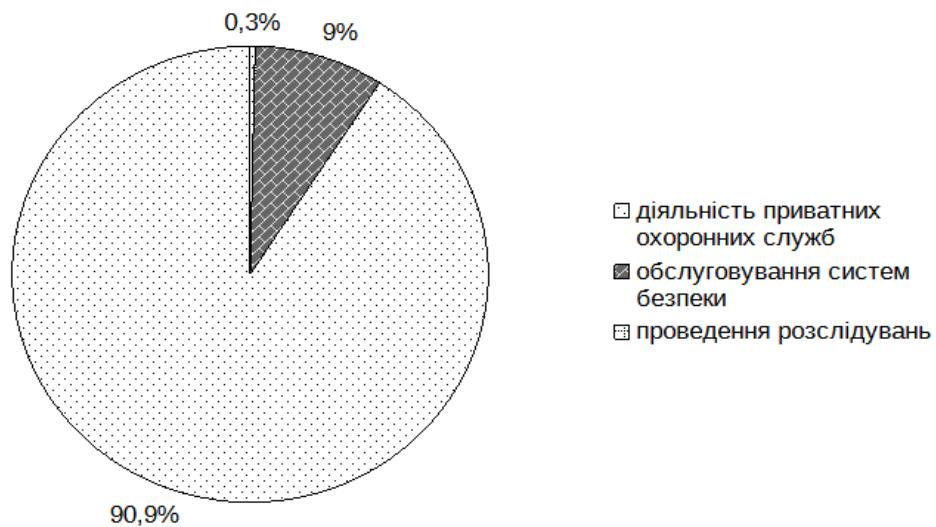


Рис. 2.2. Структура кількості підприємств за видами охоронних послуг, %

Розгляд диференціації охоронних послуг дозволив встановити, що загалом до послуг охорони включають три види послуг:

- діяльність приватних охоронних фірм;
- обслуговування систем безпеки (послуги воєнізованої охорони, послуги протипожежної охорони, протирадіаційної охорони тощо);
- проведення розслідувань.

Динаміка обсягів реалізації послуг охорони в розрізі основних підвидів послуг повторює динаміку загальних обсягів реалізації (див. рис. 2.3). Тобто так само притаманна тенденція зростання із суттєвим скороченням у 2022 р. Багато в чому це пов'язано із скороченням споживання, і з тим, що частина співробітників долучилася до ЗСУ і ТРО, інші – до поліції та Нацгвардії для охорони громадського порядку.

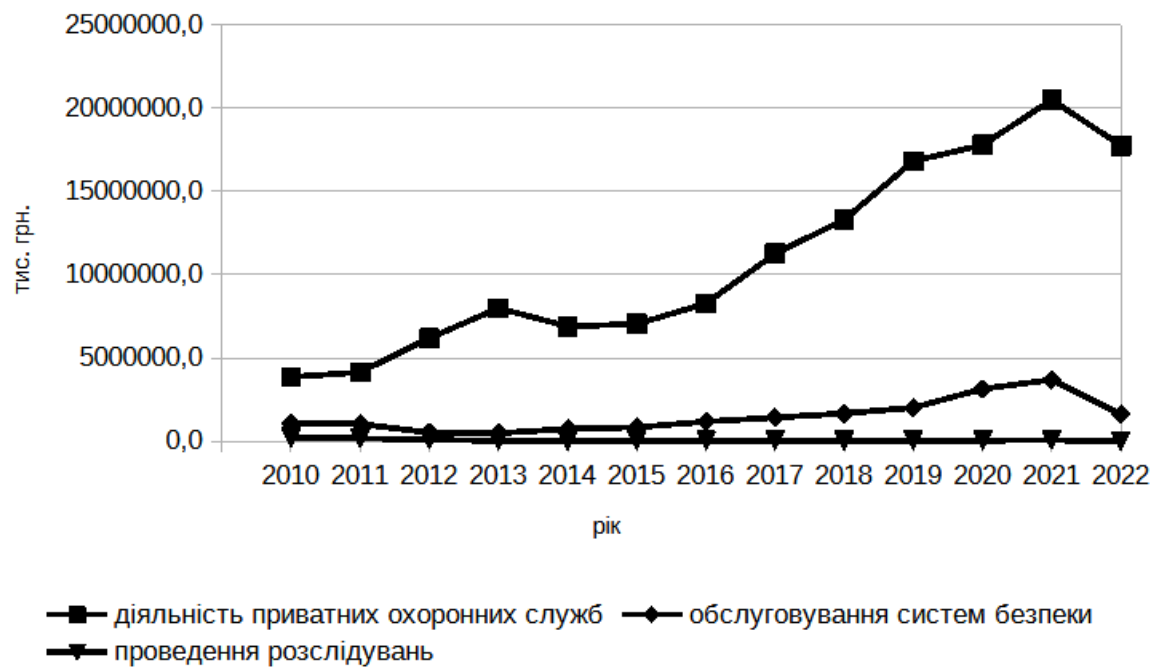


Рис. 2.3. Динаміка реалізації охоронних послуг за їх видами, тис. грн. [15]

Також нами було досліджено зміну структури послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка структури послуг охорони [15]

| Рік  | Обсяг реалізації, тис. грн.          |                               |                         |            | Структура, %                         |                               |                         |
|------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
|      | діяльність приватних охоронних служб | обслуговування систем безпеки | проведення розслідувань | всього     | діяльність приватних охоронних служб | обслуговування систем безпеки | проведення розслідувань |
| 2010 | 3866590,4                            | 1085919,9                     | 244810,4                | 5197320,7  | 74,40                                | 20,89                         | 4,71                    |
| 2011 | 4153226,2                            | 1051738,3                     | 184792,5                | 5389757,0  | 77,06                                | 19,51                         | 3,43                    |
| 2012 | 6197533,2                            | 526289,9                      | 113807,9                | 6837631,0  | 90,64                                | 7,70                          | 1,66                    |
| 2013 | 7993382,3                            | 496458,9                      | 34663,2                 | 8524504,4  | 93,77                                | 5,82                          | 0,41                    |
| 2014 | 6904837,3                            | 758785,9                      | 36550,9                 | 7700174,1  | 89,67                                | 9,85                          | 0,47                    |
| 2015 | 7043369,6                            | 854467,2                      | 55664,2                 | 7953501,0  | 88,56                                | 10,74                         | 0,70                    |
| 2016 | 8274705,5                            | 1186999,0                     | 52732,8                 | 9514437,3  | 86,97                                | 12,48                         | 0,55                    |
| 2017 | 11260620,5                           | 1436797,7                     | 53834,6                 | 12751252,8 | 88,31                                | 11,27                         | 0,42                    |
| 2018 | 13309007,5                           | 1681522,7                     | 47364,4                 | 15037894,6 | 88,50                                | 11,18                         | 0,31                    |
| 2019 | 16814082,0                           | 2027346,1                     | 47584,1                 | 18889012,2 | 89,02                                | 10,73                         | 0,25                    |
| 2020 | 17779615,9                           | 3149627,9                     | 62773,5                 | 20992017,3 | 84,70                                | 15,00                         | 0,30                    |
| 2021 | 20487328,3                           | 3702732,6                     | 74394,1                 | 24264455,0 | 84,43                                | 15,26                         | 0,31                    |
| 2022 | 17750466,3                           | 1626084,9                     | 26127,1                 | 19402678,3 | 91,48                                | 8,38                          | 0,13                    |

Аналіз динаміки структури послуг охорони дозволяє встановити, що питома вага послуг охоронних слуг підвищилася з 74,4% у 2010 р. до 91,5% у

2022 р. Питома вага послуги «обслуговування систем безпеки» неодноразово змінювалася: скорочувалася до 2013 р., а потім почала зростати. Загалом скоротилася з 21% до 8,5%. Послуга проведення розслідувань є майже незатребуваною: питома вага її скоротилася з 4,71 до 0,13%.

Основними бар'єрами виходу з ринку може бути наявність власних площ (офіси, службові приміщення тощо), службового транспорту, а також деякого спеціалізованого обладнання у випадку надання послуг обслуговування систем безпеки.

Обмеженості підприємств у підвищенні цін як такої, не існує. Вартість сервісу в окремих охоронних компаніях відрізняється, оскільки в принципі ринок є конкурентним, і деякі фірми демпінгують, намагаючись залучити більше клієнтів. Ціна одних і тих самих послуг може відрізнятися на 50%, а то й більше. Тому наразі є дві тенденції [25]:

- зменшення ціни на обслуговування через демпінг;
- зростання цін на охоронне обладнання (сигналізації) через зростання валютного курсу.

Також зростає вартість пального, що також негативно впливає на бізнес (зростає вартість утримання мобільних груп). Крім того, охоронні компанії працюють з передачею даних через GSM-канал, відповідно, зростання послуг оператора призведе до зростання послуг охорони.

Відповідно ціни зростають, обмежень у підвищенні цін немає.

Для оцінювання сили нових конкурентів використаємо фактори:

- темп зростання ринку та прибутку охоронних компаній;
- наявність на ринку сильних впливових охоронних компаній;
- значна величина початкових інвестицій для відкриття бізнесу;
- політика уряду щодо розвитку ринку;
- рівень диференціації послуг.

Ємність ринку охоронних послуг на сьогодні оцінюється в 20-25 млрд. грн. Основні компанії ринку прагнуть збільшити охоплення пультовою сигналізацією

в Україні до рівня США, тобто до 10%, а потім і до рівня ЄС – до 25%. Проте за останній рік відбулося скорочення темпів росту ринку.

Якщо проаналізувати прибутковість діяльності підприємств охоронних послуг, то можна сказати, що 2/3 підприємств є прибутковими (їх кількість в останні роки дещо збільшилася, орієнтовно з 61,2% до 71,6% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Фінансові результати підприємств охоронних послуг [15]

| Роки | Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування, тис.грн | Підприємства, які одержали прибуток    |                               | Підприємства, які одержали збиток      |                               |
|------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|
|      |                                                         | у % до загальної кількості підприємств | фінансовий результат, тис.грн | у % до загальної кількості підприємств | фінансовий результат, тис.грн |
| 2010 | -37642,2                                                | 61,2                                   | 174879,7                      | 38,8                                   | 212521,9                      |
| 2011 | 71041,4                                                 | 66,8                                   | 277539,2                      | 33,2                                   | 206497,8                      |
| 2012 | -67875,6                                                | 65,5                                   | 250090,1                      | 34,5                                   | 317965,7                      |
| 2013 | 143268,7                                                | 68,2                                   | 434465,0                      | 31,8                                   | 291196,3                      |
| 2014 | 166524,7                                                | 67,8                                   | 497025,2                      | 32,2                                   | 330500,5                      |
| 2015 | 445038,3                                                | 72,8                                   | 675397,6                      | 27,2                                   | 230359,3                      |
| 2016 | 481259,4                                                | 75,2                                   | 721239,6                      | 24,8                                   | 239980,2                      |
| 2017 | 493518,0                                                | 71,5                                   | 770900,9                      | 28,5                                   | 277382,9                      |
| 2018 | 707874,6                                                | 74,2                                   | 952825,6                      | 25,8                                   | 244951,0                      |
| 2019 | 924531,6                                                | 74,2                                   | 1239399,9                     | 25,8                                   | 314868,3                      |
| 2020 | 937833,5                                                | 70,9                                   | 1459941,8                     | 29,1                                   | 522108,3                      |
| 2021 | 1132477,0                                               | 70,8                                   | 1562033,5                     | 29,2                                   | 429556,5                      |
| 2022 | 888474,9                                                | 71,6                                   | 1711706,2                     | 28,4                                   | 823231,3                      |

Кількість збиткових підприємств при цьому коливається на рівні 25-28%, а загалом кількість збиткових підприємств за аналізований період часу скоротилася з 38,8% до 28,4%.

Хоча окремі охоронні компанії мають непогані фінансові результати діяльності у роки активних військових дій (наприклад, попри складний рік "Венбест" збільшила рентабельність до 17% при запланованих 9%), в цілому динаміка прибутку за останній рік є негативною (рис. 2.4), скорочення склало більше ніж 20%.



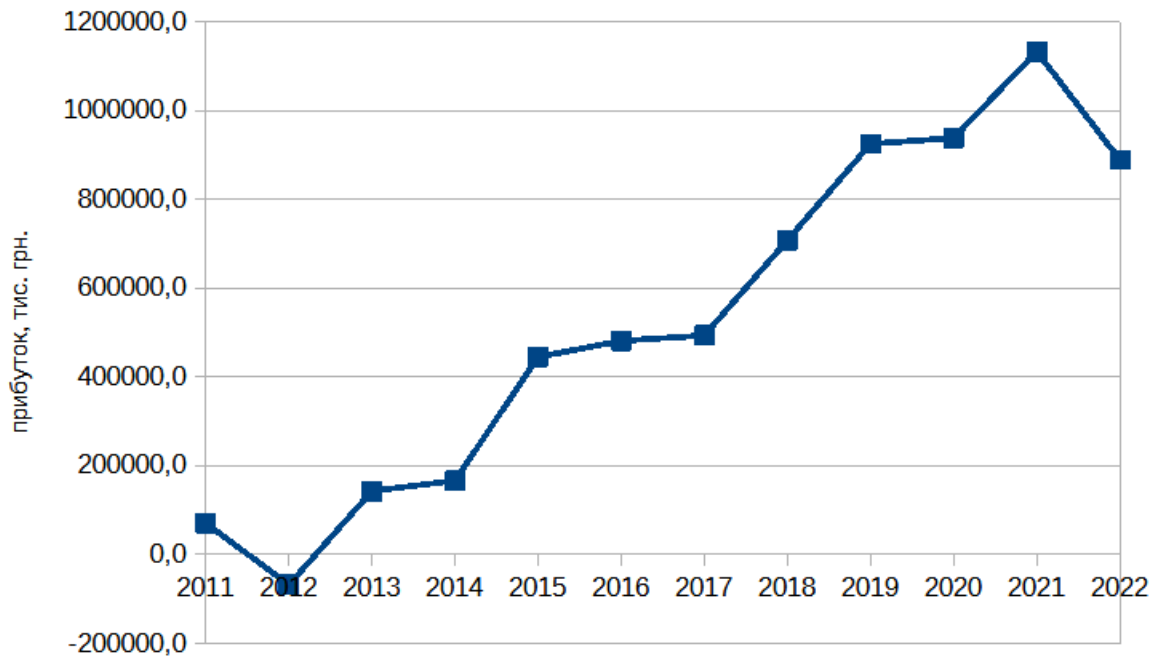


Рис. 2.4.. Динаміка фінансового результату до оподаткування, тис. грн. [15]

Як ми вже розглянули, на ринку присутні впливові охоронні компанії, що разом контролюють приблизно 50% ринку охоронних послуг. Хоча після початку активних військових дій провідні компанії втратили представництва у Луганській, Донецькій, Запорізькій та Херсонській областях. Наприклад, компанія «Венбест» втратила 6% клієнтів, що припадали на тимчасово окуповані території. Загалом компанія втратила близько 4 тис. клієнтів через війну.

Після запровадження воєнного стану персоналу охоронних підприємств, що служить у групах мобільного реагування, надали статус членів громадського формування з охорони державного кордону та громадського порядку.

Значна величина початкових інвестицій для відкриття охоронного бізнесу потрібна лише в тих випадках, коли створюється компанія з сучасним оснащенням, великою кількістю груп мобільного реагування на власних авто, а також коли компанія здійснює підготовку кадрів перед повноцінним наймом на роботу. Для більшості дрібних компаній ринку потрібне лише обладнання для встановлення та обслуговування охоронного устаткування приватних та комерційних клієнтів (сигналізації).

Виваженої політики уряду щодо розвитку ринку на даний момент немає, та навряд чи вона з'явиться поки триває війна. Так, на сьогодні Закон України «Про охоронну діяльність» містить цілий ряд суперечливих положень, що стосуються понятійного апарату, переліку суб'єктів охоронної діяльності, а також організації взаємодії приватних охоронних агенцій та правоохоронних органів [33, с.162-163]. Наприклад, законом обмежено склад послуг, які можуть надавати недержавні охоронні організації, зокрема їм дозволено охороняти майно громадян, фізичних осіб, а також охороняти майно юридичних осіб. Також послуги воєнізованої охорони можуть надавати лише некомерційні структури. Наявність ліцензії на реалізацію послуг охорони не дає права всім охоронцям фірми на носіння вогнепальної зброї. Дозвіл на носіння зброї є індивідуальним. Доки закон не буде змінено приватні та державне охоронні підприємства будуть знаходитися в різних умовах [32].

Як вже було розглянуто, охоронні послуги сьогодні включають діяльність охоронних фірм; обслуговування систем безпеки та проведення розслідувань. При цьому лівова частка припадає на перший вид послуг, зокрема на охорону приватних об'єктів та особистого життя клієнтів. В більшості випадків їх послугами користуються підприємці та особи, які потребують охорони власного майна та/або життя. Державна охорона надає послуги державним підприємствам. Зазначимо, що є певне різноманіття, але широкої диференціації послуг не існує.

Для вивчення сили покупців, пропонуємо розглянути фактори:

- кількість клієнтів із значними обсягами замовлень;
- здатність покупців змінювати постачальника послуг;
- реакція покупців на зміну цін;
- якість послуг не задовольняє їх споживачів;
- вартість залучення нових клієнтів.

Аналіз ситуації в Україні показав, що в умовах посилення криміногенної обстановки і при цьому тиск на бізнес з боку контролюючих органів, впевнено почуваються ті компанії, які надають "розширене" меню послуг у сфері корпоративної безпеки.

Обираючи компанію – постачальника охоронних послуг необхідно звернути увагу на такі критерії:

- Стаж роботи у сфері охоронних послуг.
- Рівень підготовки працівників, зокрема фізично та навички володіння зброєю.
- Технічне оснащення, зокрема системи відеоспостереження, фіксації руху, проникнення та передачі даних на пульт охорони.
- Наявність груп швидкого реагування, у т.ч. швидкість реагування.
- Укладання договору, тобто юридична основа бізнесу.

Компанії на ринку охоронних послуг на сьогодні мають широке кола клієнтів як приватних осіб, так і комерційних об'єктів. Найбільший дохід приносять охоронним компаніям саме корпоративні клієнти.

До основних об'єктів охорони належать [31]:

- банківські установи;
- виробничі підприємства;
- великі та звичайні торгові споруди (торгові центри, супермаркети, магазини, бутики, аптеки тощо);
- малі торгові споруди (кіоски, книгарні, павільйони);
- громадські заклади (готелі, ресторани, кафе);
- інші об'єкти (офіси, точки паркування).

Споживачі послуг, як правило, не погоджуються на заміну компанії – постачальника охоронних послуг, оскільки достатньо часто є покупцями цілого комплексу послуг – від консультацій до організації захисту та обладнання території об'єкту спостереження системи відеонагляду та датчиками руху до безпосередньої «фізичної» охорони об'єктів. Охоронні компанії «посвячені» в деталі організації охорони об'єкта, специфіку його діяльності, тобто заміна постачальника послуг виглядає недоцільною.

На сьогодні на ринку охоронних послуг простежується нечітке визначення тарифів на послуги безпеки, конкуренція має головним чином, ціновий характер. Притому спостерігається послідовне вдосконалення ринку охоронних послуг:

цінова конкуренція починає поступатися місцем боротьбі за якість та надійність. Зазначимо, що реакція покупців на підвищення ціни, є достатньо спокійною. Так, компанії пропонують покращений рівень сервісу, тому клієнти погоджуються на деяке підвищення цін.

В цілому якість послуг задовольняє покупців, хоча самі охоронні компанії наразі відчувають потребу у кваліфікованих кадрах, що загострилася з початком активних бойових дій. Вимоги споживачів, що зростають, підштовхують до впровадження високотехнологічних комплексних систем безпеки, інженерно-технічних засобів, розширення меж і асортименту послуг. Рентабельність таких підприємств залежно від послуг, що надаються, може варіюватися від 25 до 40 %. У деяких випадках ця сфера може бути привабливою для іноземних інвесторів.

Деякі компанії задля зменшення своїх витрат навмисно йдуть на порушення ліцензійних умов, шукають шляхи ухилення від сплати податків належним чином, не забезпечують спецзасобами своїх співробітників. Усе це зі свого боку призводить до зменшення вартості послуг на 30-50 %, але комплекс таких заходів може призвести і до зниження якості. Проте на ринку таких компаній не так багато.

Вартість залучення нових клієнтів залежить від розміру компанії та коштів, яка вона може витратити на маркетинг. Досить високий рівень конкуренції у сфері охоронних послуг, зокрема її окремих сегментах, тягне за собою необхідність широкого застосування інструментів маркетингу. Спеціалізація на конкретному сегменті ринку дозволяє не тільки тривалий час успішно працювати, але й формувати колектив фахівців, орієнтованих на завдання цього бізнесу.

Розглянемо силу впливу постачальників, що варто оцінити за факторами:

- кількість постачальників;
- розмір постачальників;
- можливість заміни постачальника іншим;
- обмеженість ресурсів у постачальника;
- пріоритетність роботи постачальника з підприємствами ринку.

Основними постачальниками для підприємств охоронних послуг є виробники сигналізацій, систем відеонагляду, датчиків руху тощо. В принципі сьогодні на ринку представлені сигналізації японського, чеського, німецького, китайського та вітчизняного виробництва.

Активно розвиваються виробництва охоронних систем вітчизняних підприємств, зокрема Ajax, що була створена у 2011 р. та за 12 років охопила 169 країн світу, надає послуги 2,5 млн. клієнтів, має логістичний хаб у Польщі, виробничі цеха в Україні та розвиває локальні команди на стратегічних ринках Іспанії, Італії, Великої Британії, Німеччини, Франції, ОАЕ, ПАР та інших країн.

Як правило виробниками охоронних систем є великі підприємства, що мають підрозділи в різних країнах та часто виробляють продукцію не лише на національному ринку. В Україні це Tiras або компанія, що випускає продукцію під брендом «Лунь». Серед закордонних – є відомий чеський бренд Jablotron, він свого часу був представлений і в Україні, або польський – SATEL.

Можливість заміни постачальника до активних військових дій була більш простою. Часто клієнтам продавалися ті охоронні системи, що залишилися на складі або на чому охоронна компанія мала найбільшу маржу. Сьогодні більше охоронних фірм віддають перевагу вітчизняним компаніям через більш просту логістику всередині країни та менші витрати (відносна незалежність від валютного курсу). Через війну обсяг продукції охорони трохи скоротився, структура продажу змінилася в бік вітчизняних виробників (рис. 2.5).

Обмеженість ресурсів у постачальника не варто розглядати як істотну. Щороку у світі попит на охоронні системи зростає, хоча останні роки зростання уповільнилося. Активного розвитку, попри війну отримав український виробник охоронних систем Ajax Systems, що за підсумками 2022 року збільшив доходи на майже 40%.

Пріоритетність роботи постачальника з підприємствами ринку дійсно існує, оскільки обладнання продається охоронним фірмам або інсталяторам. Проте в принципі є охоронних підприємств є напрямок для розвитку: кінцеві клієнти, які вже користуються продуктом протягом тривалого часу та задоволені

якістю, найчастіше прагнуть більшої інтеграції з розумним будинком, щоб «подружити» систему з іншими девайсами – камерами відеоспостереження, домофонами, «розумними» замками тощо.

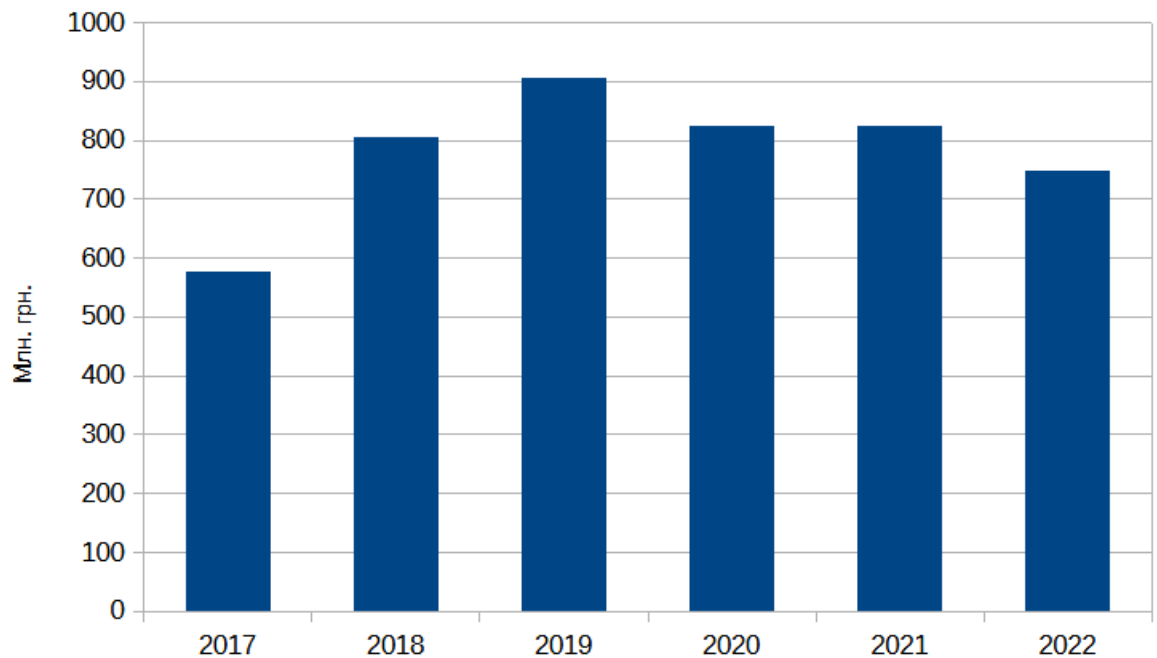


Рис. 2.5. Динаміка реалізації охоронного обладнання, млн. грн. [15]

Проаналізуємо силу впливу послуг-замінників. Великі корпорації мають власні служби безпеки та охорони, проте кількість таких компаній невелика, тому розглядати даний фактор недоцільно.

Зведемо проаналізовані нами фактори аналізу то таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ринку охоронних послуг України за методом п'яти конкурентних сил Майкла Портера

| П'ять конкурентних сил                    | Характеристика / опис                                                                                                                                                              | Питома вага | Оцінка | Загальна оцінка |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|-----------------|
| <b>Сила діючих конкурентів</b>            |                                                                                                                                                                                    |             |        |                 |
| динаміка зростання ринку охоронних послуг | до 2021 р. обсяг послуг зростав, поступово додаючи від 10 до 30% приросту щорічно. З початком активізації військових дій обсяг послуг помітно скоротився (падіння склало біля 20%) | 0,25        | 2      | 0,5             |
| кількість підприємств ринку               | незважаючи на велику кількість зареєстрованих підприємств, реальна кількість діючих з них оцінюється на рівні 4,5-5 тис. од.                                                       | 0,25        | 3      | 0,75            |

| 1                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                             | 3    | 4 | 5    |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|
| диференціація охоронних послуг                              | до послуг охорони включають три види послуг: діяльність приватних охоронних фірм; обслуговування систем безпеки, проведення розслідувань. Біля 90% припадає на перший вид послуг                                                                              | 0,2  | 1 | 0,2  |
| бар'єри виходу з ринку                                      | основними бар'єрами виходу з ринку може бути наявність власних площ, службового транспорту, а також спеціалізованого обладнання.                                                                                                                              | 0,15 | 2 | 0,3  |
| обмеженість підприємств у підвищенні цін                    | обмеженості підприємств у підвищенні цін як такої, не існує. Ціна одних і тих самих послуг різних компаній може відрізнятися на 50%, а то й більше.                                                                                                           | 0,15 | 2 | 0,3  |
| всього                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                               |      |   | 2,05 |
| <b>Сила нових конкурентів</b>                               |                                                                                                                                                                                                                                                               |      |   |      |
| темпи зростання ринку та прибутку охоронних компаній        | за останній рік відбулося скорочення ринку, динаміка прибутку за останній рік є негативною, що стримує вхід на ринок нових конкурентів                                                                                                                        | 0,25 | 1 | 0,25 |
| наявність на ринку сильних впливових охоронних компаній     | на ринку присутні впливові охоронні компанії (державна служба охорони, «Венбест», «Явір-2000»), що разом контролюють приблизно 50% ринку охоронних послуг                                                                                                     | 0,2  | 2 | 0,4  |
| значна величина початкових інвестицій для відкриття бізнесу | значна величина початкових інвестицій потрібна лише в тих випадках, коли створюється компанія з сучасним оснащенням, великою кількістю груп мобільного реагування на власних авто                                                                             | 0,25 | 2 | 0,5  |
| політика уряду щодо розвитку ринку                          | виваженої політики уряду щодо розвитку ринку немає. Закон України «Про охоронну діяльність» містить суперечливі положення, що стосуються переліку суб'єктів охоронної діяльності, організації взаємодії приватних охоронних агенцій та правоохоронних органів | 0,2  | 3 | 0,6  |
| рівень диференціації послуг                                 | охоронні послуги сьогодні включають діяльність охоронних фірм; обслуговування систем безпеки та проведення розслідувань. Незначна диференціація спрощує вступ нових гравців на ринок                                                                          | 0,1  | 1 | 0,1  |
| всього                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                               |      |   | 1,85 |
| <b>Сила покупців</b>                                        |                                                                                                                                                                                                                                                               |      |   |      |
| кількість клієнтів із значними обсягами замовлень           | компанії на ринку охоронних послуг на сьогодні мають широке кола клієнтів як приватних осіб, так і комерційних об'єктів. Найбільший дохід приносять охоронним компаніям саме корпоративні клієнти                                                             | 0,25 | 2 | 0,5  |

| 1                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                 | 3    | 4 | 5    |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---|------|
| здатність покупців змінювати постачальника послуг          | Споживачі важко погоджуються на заміну постачальника послуг, оскільки достатньо часто є покупцями цілого їх комплексу. Охоронні компанії «посвячені» в деталі організації охорони об'єкта, тобто заміна постачальника послуг виглядає недоцільною | 0,2  | 1 | 0,2  |
| реакція покупців на зміну цін                              | компанії пропонують покращений рівень сервісу, тому клієнти погоджуються на деяке підвищення цін                                                                                                                                                  | 0,15 | 2 | 0,3  |
| якість послуг не задовольняє їх споживачів                 | якість послуг задовольняє покупців, хоча самі компанії відчують потребу у кваліфікованих кадрах. Вимоги споживачів підштовхують до впровадження високотехнологічних комплексних систем безпеки, розширення меж і асортименту послуг.              | 0,25 | 2 | 0,5  |
| вартість залучення нових клієнтів                          | Вартість залучення нових клієнтів залежить від розміру компанії та коштів, яка вона може витратити на маркетинг. Досить високий рівень конкуренції в окремих сегментах тягне за собою необхідність широкого застосування інструментів маркетингу. | 0,15 | 2 | 0,3  |
| всього                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                   |      |   | 1,8  |
| <b>Сила постачальників</b>                                 |                                                                                                                                                                                                                                                   |      |   |      |
| кількість постачальників                                   | основними постачальниками є виробники сигналізацій, систем відеонагляду, датчиків руху тощо. На ринку представлені сигналізації японського, чеського, німецького, китайського та вітчизняного виробництва.                                        | 0,25 | 1 | 0,25 |
| розмір постачальників                                      | виробниками охоронних систем є великі підприємства, що мають підрозділи в різних країнах та виробляють продукцію не лише на національному ринку.                                                                                                  | 0,2  | 3 | 0,6  |
| можливість заміни постачальника іншим                      | можливість заміни постачальника ускладнена через складність логістики та залежність від валютного курсу                                                                                                                                           | 0,25 | 2 | 0,5  |
| обмеженість ресурсів у постачальника                       | щороку попит на охоронні системи зростає, хоча останні роки зростання уповільнилося                                                                                                                                                               | 0,15 | 1 | 0,15 |
| пріоритетність роботи постачальника з підприємствами ринку | пріоритетність роботи постачальника з підприємствами ринку існує, оскільки обладнання продається охоронним фірмам або інсталяторам                                                                                                                | 0,15 | 1 | 0,15 |
| всього                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                   |      |   | 1,65 |
| <b>Сила товарів – замінників не розглядається</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                   |      |   |      |



За результатами дослідження можна встановити, що найбільш впливовою конкурентною силою є сила діючих конкурентів. Активними на ринку під час активізації бойових дій залишається 4,5-5 тис. компаній, найбільш великі з яких за останній рік були прибутковими. Конкуренція найбільш інтенсивною є в сегменті надання охоронних послуг, а безумовним монополістом залишається Державна служба охорони.

## **2.2. Загальна характеристика і аналіз фінансового стану ТОВ "Астон Сефеті"**

Підприємство ТОВ "Астон Сефеті" зареєстроване 20.03.2018 за юридичною адресою Україна, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Дороге. Основним видом діяльності підприємства є обслуговування систем безпеки.

Найбільш часто клієнти замовляють проектування систем пожежної сигналізації. Компанія не відстає від вимог і не тільки займається монтажем, а й проектує системи пожежної безпеки. Проектування проводиться індивідуально кожному за об'єктами. Адже за кожною системою, яка надійно захищає людей та об'єкти, стоїть підбір відповідних приладів, вибір оптимального місця розташування, складання планів, розгляд плану об'єкта. Також спеціалістами оцінюється специфіка планування, розміри приміщень та об'єктів, ймовірність виникнення пожеж.

Під час проектування також враховуються дані про матеріали, які є у конструкціях. Під час складання проекту особлива увага приділяється місцям із підвищеним ризиком виникнення вогню.

Ефективність усіх встановлених систем сигналізації залежить від проектування, що має бути виконане кваліфікованими працівниками. Також не можна забувати, що за оглядами та підбором оптимальних систем стоять і розрахунки, і склад схем, і звіряння документів. Тільки дотримуючись всіх правил і кроків, можна досягти максимального рівня захисту ще на етапі проектування систем пожежної сигналізації.

Також підприємство займається проектуванням систем повідомлення, що стають одним із найважливіших елементів протипожежного захисту на об'єктах різних типів. Такі системи та установки починають процес евакуації людей та порятунку майна. Саме система оповіщення допомагає підтримувати правильне функціонування та допомагає виявити полум'я.

Тому проектування систем пожежного сповіщення потребує уважного професійного підходу. Створення проекту стає ключовим етапом перед початком створення практичного захисту. Отже, проектування систем оповіщення виконується як з урахуванням всіх вимог законодавства, а й увагою до кожної деталі. Наприклад, особливостям об'єкта, важкодоступним місцям. Далі фахівці розпочинають процес створення проекту.

Замовити такий проект для систем оповіщення можна будь-яким об'єктам: житлових комплексів, квартир та будинків; офісних приміщень; промислових будівель.

Також підприємство надає послуги з: проектування систем автоматичного тушіння пожеж, проектування систем димовидалення, проектування систем захисту від блискавки, проектування вогнезахисних систем, розробки планів евакуації людей.

Розглянемо динаміку обсягів продажу підприємства за останні п'ять років (рис. 2.6).

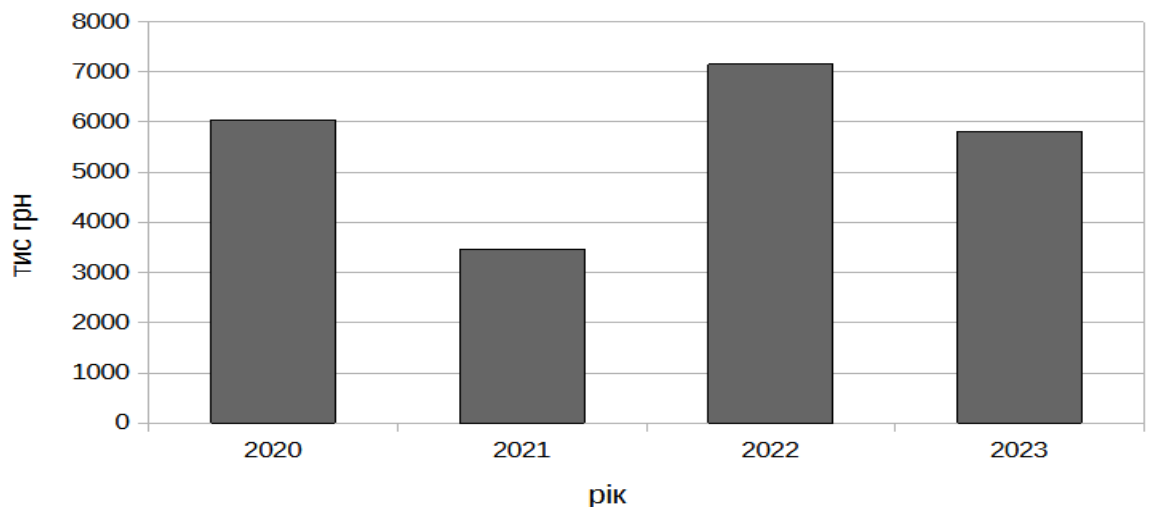


Рис. 2.6. Динаміка обсягів продажу підприємства за роками, тис. грн.

Так, можна побачити, що динаміка доходів підприємства не була сталою. Наприклад, найбільш високі показники відповідали 2022 р., а в 2021 р. навпаки відбулося падіння обсягів продажу.

Динаміка чистого прибутку наведена на рис. 2.7.

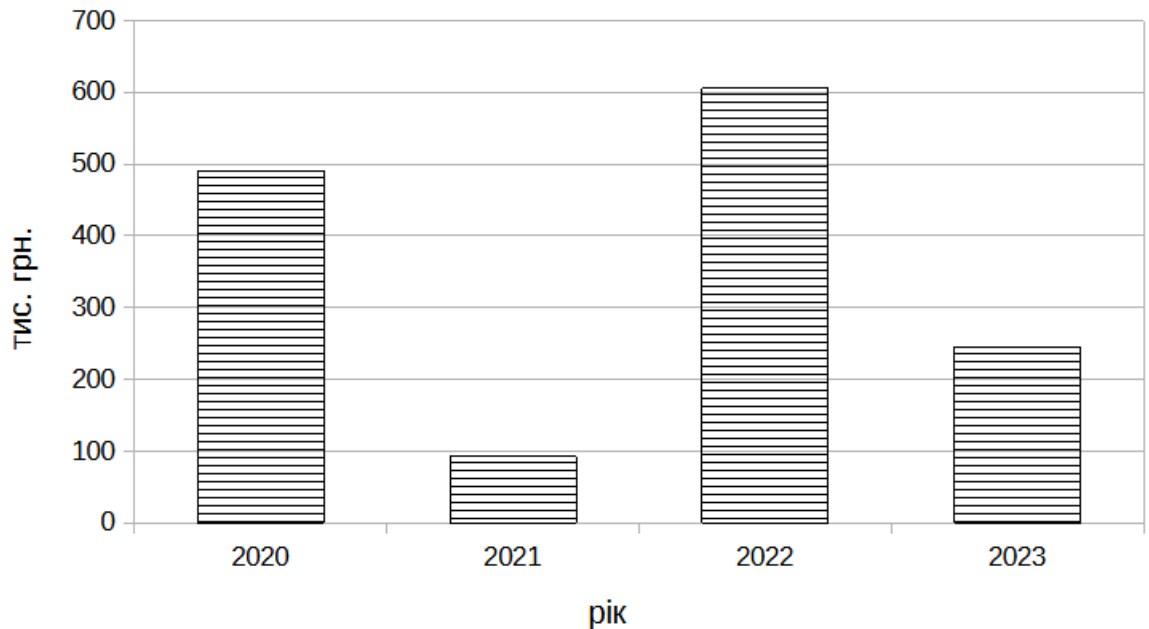


Рис. 2.7. Динаміка чистого прибутку, тис. грн.

Так, зазначимо, що підприємство суттєво погіршило фінансові результати діяльності саме в 2021., а найбільш успішним був 2022 р.

Підприємство відносно молоде, але за час свого існування та активної діяльності встигло впровадити кращі інноваційні технології в системах протипожежної безпеки. Компанія тісно співпрацює з багатьма клієнтами по всьому місту і області та готова вчасно надати допомогу за першої вимоги.

Серед послуг підприємства – встановлення:

- Установка систем пожежної безпеки.
- Встановлення пожежної сигналізації.
- Монтаж систем оповіщення.

Крім того, до компанії можуть звернутися люди, у яких уже встановлена протипожежна система. Фахівці розроблять власне ПО для Центру Моніторингу.

Часто до компанії звертаються власники офісів, великих організацій, складських приміщень, промислових підприємств. Підприємство тісно співпрацює також із приватними особами. Компанія займається проектуванням, установкою і подальшим обслуговуванням охоронно-пожежних систем, систем захисту від блискавки, планів евакуації.

У компанії працюють досвідчені фахівці. Всі роботи виконуються в обумовлені з клієнтом строки. В обов'язки майстрів входить не тільки монтаж якісного обладнання, а й подальше його обслуговування. Клієнтам видається супровідна документація.

Компанія має всі необхідні ліцензії та сертифікати, що дозволяють встановлювати протипожежні системи.

Для формування аналітичного забезпечення управління підприємств необхідно визначати значення фінансових показників. У системі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, процедура розрахунку є найважливішою і передбачає науково обґрунтоване судження про можливі стани діяльності у майбутньому, альтернативні шляхи і терміни досягнення цих станів.

Далі слід провести аналіз господарської діяльності підприємства.

Аналіз господарської діяльності — це проміжна ланка між збором інформації та безпосереднім прийняттям управлінських рішень. Саме тому ефективність аналізу багато в чому залежить від обсягу та якості інформації, що використовується під час його проведення. І. Організація економічного аналізу — це система раціональних, скоординованих дій у процесі вивчення об'єкта спостереження відповідно до визначених завдань. Організація і здійснення економічного аналізу не має жорсткої регламентації системою нормативних актів. Однією з найважливіших особливостей методу економічного аналізу є використання системи показників при вивченні господарських явищ і процесів. В економічному аналізі всі економічні явища можуть бути досліджені, якщо вони відображені в певних економічних показниках, які мають числову характеристику.

Результати аналізу представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Основні економічні показники діяльності ТОВ "Астон Сефеті"

| Показники, од. вим.                                                      | Фактичні дані за періоди |         |         | Темп росту<br>2023/2021, % |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------|----------------------------|
|                                                                          | 2021                     | 2022    | 2023    |                            |
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.                       | 3468,9                   | 7152    | 5812,7  | 167,57                     |
| 2. Виробнича собівартість, тис.грн.                                      | 3008                     | 6189,8  | 5095,4  | 169,39                     |
| 3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.                                   | 460,9                    | 962,2   | 717,3   | 155,63                     |
| 4. Адміністративні витрати, тис.грн.                                     | 368,5                    | 356,9   | 463     | 125,64                     |
| 5. Витрати на збут, тис.грн.                                             | 0                        | 0       | 0       | -                          |
| 6. Інші операційні витрати, тис.грн.                                     | 0                        | 0       | 11,8    | -                          |
| 7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.                | 93,1                     | 605,3   | 242,5   | 260,47                     |
| 8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн. | 93,1                     | 605,3   | 242,5   | 260,47                     |
| 9. Чистий прибуток, тис.грн.                                             | 93,1                     | 605,3   | 242,5   | 260,47                     |
| 10. Необоротні активи, тис.грн.                                          | 447,6                    | 529     | 388,7   | 86,84                      |
| 11. Оборотні активи, тис.грн.                                            | 2040,3                   | 2415,3  | 2827,3  | 138,57                     |
| 12. Запаси, тис.грн.                                                     | 785,4                    | 811,6   | 1298,3  | 165,30                     |
| 13. Дебіторська заборгованість, тис.грн.                                 | 366,1                    | 329     | 188,9   | 51,60                      |
| 14. Грошові кошти, тис.грн.                                              | 334,2                    | 722,3   | 756,1   | 226,24                     |
| 15. Власний капітал, тис. грн.                                           | 2300,9                   | 2899,5  | 3142    | 136,56                     |
| 16. Довгострокові зобов'язання, тис.грн.                                 | 0                        | 0       | 0       | -                          |
| 17. Поточні зобов'язання, тис.грн.                                       | 187                      | 44,8    | 74      | 39,57                      |
| 18. Валюта балансу, тис.грн.                                             | 2487,9                   | 2944,3  | 3216    | 129,27                     |
| 19. Повна собівартість продукції, тис. грн.                              | 3376,5                   | 6546,7  | 5570,2  | 164,97                     |
| А) Матеріальні витрат                                                    | 1164,89                  | 2356,81 | 1838,17 | 157,80                     |
| Б) Витрати на оплату праці                                               | 1536,31                  | 3044,22 | 2562,29 | 166,78                     |
| В) Відрахування на соціальні заходи                                      | 337,99                   | 669,73  | 563,70  | 166,78                     |
| Г) Амортизація                                                           | 247,10                   | 418,10  | 558,40  | 225,98                     |
| Д) Інші операційні витрати                                               | 90,21                    | 57,85   | 47,64   | 52,81                      |

За результатами аналізу фінансового стану можна стверджувати, що діяльність підприємства впродовж трьох років не була стабільно позитивною: так, показники доходу від реалізації та прибутку суттєво покращилися в 2022 р., але погіршилися у 2023 р. Відзначимо, що активи підприємства представлені головним чином, оборотними активами. Зазначимо, що за три останніх років дохід від реалізації підприємства збільшився майже на 70%, а валовий прибуток – на 55%. Проте 2023 р. став для підприємства менш успішним порівняно до попереднього: відбулося деяке зменшення і доходів, і прибутку підприємства.

Слід зазначити, що підприємство не фінансує збутові та рекламні заходи, не має власного сайту, відповідно має нульові витрати на збут. Суттєвим стало

збільшення чистого прибутку: за три роки – у 2,5 рази. Величина необоротних активів за роки проведення аналізу скоротилася на 14%, а оборотних коштів – підвищилася на 38,57%. Вартість необоротних активів на кінець 2023 р. знизилася, тобто активи зношуються, не оновлюються. Оборотні активи представлені в першу чергу запасами та грошовими коштами. Рівень дебіторської заборгованості зменшується.

Підприємство взагалі не має довгострокових зобов'язань, а величина поточних зобов'язань скоротилася більше ніж на 60%. Також підприємство в 2,26 разів збільшило величину грошових коштів.

Якщо розглянути структуру витрат підприємства, то найбільшими темпами зростала амортизація.

Прокоментуємо фінансовий стан підприємства. Він проводиться за такими групами показників: ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності.

До показників ліквідності відносять коефіцієнт поточної ліквідності, термінової ліквідності та абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) розраховується як відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань (ПЗ):

$$K_{пл} = \frac{OA}{ПЗ} \quad (2.1)$$

$$K_{пл} 2021 = 2040,3/187 = 10,91$$

Рекомендованим значенням даного коефіцієнту є значення 1-1,5, тобто показник відповідає критерію.

Коефіцієнт термінової ліквідності розраховують як відношення оборотних активів (ОА) за вирахуванням запасів (З) до суми поточних зобов'язань (ПЗ).

$$K_{тл} = \frac{OA-Z}{ПЗ} \quad (2.2)$$

$$K_{тл} 2021 = (2040,3-785,4)/187 = 6,71$$

Коефіцієнт термінової ліквідності показує, чи зможе підприємство погасити поточні зобов'язання у разі виникнення критичної ситуації, виходячи з припущення, що запаси є недостатньо ліквідними для покриття зобов'язань. Даний показник відповідає нормі, оскільки він перевищує значення 0,8.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до величини поточних зобов'язань (ПЗ):

$$\text{Кал} = \frac{\text{ГК}}{\text{ПЗ}} \quad (2.3)$$

$$\text{Кал } 2021 = 2040,3/187 = 1,79$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує можливості підприємства негайно погасити борги перед кредиторами за рахунок наявних грошових коштів. Він має перебільшувати 0,25, тобто в нашому випадку відповідає рекомендованому значенню.

Показники фінансової стійкості підприємства включають коефіцієнт власного капіталу та коефіцієнт фінансової стійкості.

Коефіцієнт власного капіталу характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх запозичень. Він розраховується як відношення загальної суми власних коштів (ВК) до балансу (Б).

$$\text{Квк} = \frac{\text{ВК}}{\text{Б}} \quad (2.4)$$

$$\text{Кп } 2021 = 2300,9/2487,9 = 0,92$$

Нормативом даного показнику є значення, більше ніж 0,5, що означає, що власний капітал повинен забезпечувати більше ніж половину активів підприємства. Всі три роки підприємство має високе значення власного капіталу, що свідчить про наявність стійкості.

Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як відношення суми поточних (ПЗ) і довгострокових зобов'язань (ДЗ) до власного капіталу (ВК):

$$\text{Кфс} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}{\text{ВК}} \quad (2.5)$$

$$\text{Кфс } 2021 = (0 + 187) / 2300,9 = 0,08$$

Коефіцієнт фінансової стійкості показує скільки грн. позиченого капіталу припадає на 1 грн. власного капіталу. Всі три роки даний показник відповідає нормативному.

Впливає на платоспроможність підприємства його здатність генерувати прибуток, тому рентабельність є важливим показником у аналізі фінансового стану підприємства. До основних показників рентабельності відносять

рентабельність власного капіталу, рентабельність сукупного капіталу, рентабельність продажу.

Рентабельність власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до власного капіталу (ВК):

$$Р_{ВК} = \frac{ЧП}{ВК} * 100\% \quad (2.6)$$

$$Р_{ВК} 2021 = 93,1/2300,9 * 100\% = 4,05\%$$

Рентабельність сукупного капіталу розраховується як відношення операційного прибутку (ОП) до валюти балансу (Б):

$$Р_{СК} = ОП/Б * 100 \quad (2.7)$$

$$Р_{СК} 2021 = 93,1/2487,9 * 100 = 3,74\%$$

Рентабельність продукції розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до собівартості (ЧД):

$$Р_{П} = \frac{ЧП}{С} * 100 \quad (2.8)$$

$$Р_{П} 2021 = 93,1/3376,5 * 100 = 2,76\%$$

Що стосується показників ефективності використання активів, то вони визначаються їх оборотністю і характеризують швидкість їх перетворення на грошову форму, що безпосередньо впливає на платоспроможність і прибутковість підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів розраховуються як відношення суми продажу до величини оборотних активів.

$$К_о = \frac{ДР}{ОА} \quad (2.9)$$

де ДР – дохід від реалізації

ОА – оборотні активи.

$$К_о 2021 = 3468,9/2040,3 = 1,7 \text{ об.}$$

Зведемо проведені нами розрахунки в таблицю 2.6.

Структура пасивів підприємства представлена головним чином власним капіталом, що позитивно відбивається на показниках фінансової стійкості та власного капіталу (всі три роки показники відповідають рекомендованим показникам).



Таблиця 2.6

## Основні показники фінансового стану ТОВ "Астон Сефеті"

| Показник                                 | 2021   | 2022   | 2023   | Відхилення<br>2023/2021, -/+ |
|------------------------------------------|--------|--------|--------|------------------------------|
| Рентабельність виготовленої продукції, % | 2,76   | 9,25   | 4,35   | 1,59                         |
| Рентабельність активів, %                | 4,56   | 25,06  | 8,58   | 4,02                         |
| Рентабельність власного капіталу, %      | 4,05   | 20,88  | 7,72   | 3,67                         |
| Рентабельність сукупного капіталу, %     | 3,74   | 20,56  | 7,54   | 3,8                          |
| Коефіцієнт поточної ліквідності          | 10,91  | 53,91  | 38,21  | 27,3                         |
| Коефіцієнт термінової ліквідності        | 6,71   | 35,80  | 20,66  | 13,95                        |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності        | 1,79   | 16,12  | 10,22  | 8,43                         |
| Робочий капітал, тис.грн.                | 1853,3 | 2370,5 | 2753,3 | 900                          |
| Коефіцієнт фінансової стійкості          | 0,08   | 0,02   | 0,02   | -0,06                        |
| Коефіцієнт власного капіталу             | 0,92   | 0,98   | 0,98   | 0,06                         |
| Коефіцієнт оборотності активів           | 1,70   | 2,96   | 2,06   | 0,36                         |

Показники ліквідності також всі три роки відповідають критеріям. Проте, відзначено деяке погіршення показників ліквідності в 2023 р. Особливо слід відзначити високе значення показника абсолютної ліквідності.

Низькі значення мають показники рентабельності, що пов'язано з низькою прибутковістю організації. Також відзначається деяке погіршення показників рентабельності в 2023 р.

Разом з тим підвищилася ефективність використання активів (оборотність оборотних активів), хоча й в 2023 р. значення показника трохи погіршилося.

### 2.3. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Астон Сефеті"

Перш ніж сформулювати заходи з посилення конкурентоспроможності потрібно її оцінити у відповідності до найближчого конкурента. В якості метода оцінювання конкурентоспроможності використано метод бальної оцінки за участю експертів. Метод припускає встановлення факторів конкурентоспроможності, виявлення їх вагомості та розрахунок загальної оцінки у порівнянні до найближчого конкурента підприємства.

Найближчим конкурентом ТОВ "Астон Сефеті" є компанія ТОВ "Агенція безпеки "Грааль"", головний офіс якої розміщено в м. Дніпро.

Оцінку конкурентоспроможності будемо проводити за факторами, запропонованими експертами підприємства:

- широта асортименту послуг;
- бізнес – репутація у споживачів та партнерів;
- використання інновацій у діяльності;
- наявність власного обладнання;
- швидкість виконання замовлень;
- кваліфікація персоналу;
- досвід роботи на ринку;
- рівень цін на послуги;
- темпи зростання обсягів реалізації та прибутку;
- рівень розвитку інфраструктури (офіс, склад, гараж тощо).

Для визначення питомої ваги вказаних факторів конкурентоспроможності, використаємо метод попарного порівняння (табл. 2.7).

В даному методі попарно (між двома факторами конкурентоспроможності почергово) розглядаються характеристики, що підлягають оцінюванню. Перша характеристика береться з рядка, а друга – зі стовпчика. Проміж двох характеристик найбільш важливій ставиться бальна оцінка «один», менш важливій – «нуль». В останньому стовпчику визначається важливість оцінюваних факторів конкурентоспроможності (їх питома вага).

Так, наприклад порівнюючи фактор із рядку «широта асортименту послуг» з фактором із стовпчику «бізнес – репутація у споживачів та партнерів» фахівці оцінюють перший з них як більш важливий. Тому на перетині рядку «широта асортименту послуг» та стовпчика «бізнес – репутація у споживачів та партнерів» проставляємо «1». В такий спосіб заповнюється вся таблиця. Потім рахується кількість балів кожного рядка. Для отримання питомої ваги кількість балів кожного рядка ділиться на загальну суму балів (за розрахунками загальна сума = 45).

Метод вважається достатньо легким у використанні, оскільки у кожному разі припускає вибір лише з двох змінних, що розглядаються та порівнюються.

Також метод надає підставу для обґрунтування вагомості факторів конкурентоспроможності.

Таблиця 2.7

Матриця попарних порівнянь факторів конкурентоспроможності підприємств охоронних послуг

| Фактори                                         | широта асортименту послуг | бізнес – репутація у споживачів та партнерів | використання інновацій у діяльності | наявність власного обладнання; | швидкість виконання замовлень; | кваліфікація персоналу; | досвід роботи на ринку | рівень цін на послуги | темпи зростання обсягів реалізації та прибутку | рівень розвитку інфраструктури | Сума | Питома вага |
|-------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|--------------------------------|------|-------------|
| широта асортименту послуг;                      |                           | 1                                            | 1                                   | 0                              | 0                              | 0                       | 1                      | 0                     | 1                                              | 1                              | 5    | 0,11        |
| бізнес – репутація у споживачів та партнерів    | 0                         |                                              | 1                                   | 1                              | 0                              | 0                       | 1                      | 0                     | 1                                              | 0                              | 4    | 0,09        |
| використання інновацій у діяльності;            | 0                         | 0                                            |                                     | 1                              | 0                              | 0                       | 1                      | 1                     | 1                                              | 1                              | 5    | 0,11        |
| наявність власного обладнання;                  | 1                         | 0                                            | 0                                   |                                | 0                              | 0                       | 1                      | 0                     | 0                                              | 1                              | 3    | 0,07        |
| швидкість виконання замовлень;                  | 1                         | 1                                            | 1                                   | 1                              |                                | 0                       | 1                      | 0                     | 1                                              | 1                              | 7    | 0,16        |
| кваліфікація персоналу;                         | 1                         | 1                                            | 1                                   | 1                              | 1                              |                         | 1                      | 1                     | 1                                              | 1                              | 9    | 0,20        |
| досвід роботи на ринку;                         | 0                         | 0                                            | 0                                   | 0                              | 0                              | 0                       |                        | 0                     | 1                                              | 0                              | 1    | 0,02        |
| рівень цін на послуги;                          | 1                         | 1                                            | 0                                   | 1                              | 1                              | 0                       | 1                      |                       | 1                                              | 1                              | 7    | 0,16        |
| темпи зростання обсягів реалізації та прибутку; | 0                         | 0                                            | 0                                   | 1                              | 0                              | 0                       | 0                      | 0                     |                                                | 0                              | 1    | 0,02        |
| маркетингова підтримка                          | 0                         | 1                                            | 0                                   | 0                              | 0                              | 0                       | 1                      | 0                     | 1                                              |                                | 3    | 0,07        |
| Всього                                          |                           |                                              |                                     |                                |                                |                         |                        |                       |                                                |                                | 45   |             |

Зробимо порівняльну оцінку конкурентоспроможності аналізованих підприємств – ТОВ «Астон Сефеті» та ТОВ «Агенція безпеки «Грааль»» (табл. 2.8). Зважена оцінка розраховується як питома вага фактору з табл. 2.7, помножена на оцінку, що визначена експертом.

Таблиця 2.8

## Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств послуг охорони

| Фактор                                          | Вага | ТОВ «Астон Сефеті» |                | ТОВ «Агенція безпеки «Грааль» |                |
|-------------------------------------------------|------|--------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
|                                                 |      | оцінка             | зважена оцінка | оцінка                        | зважена оцінка |
| широта асортименту послуг;                      | 0,11 | 2                  | 0,22           | 4                             | 0,44           |
| бізнес – репутація у споживачів та партнерів    | 0,09 | 4                  | 0,36           | 4                             | 0,36           |
| використання інновацій у діяльності;            | 0,11 | 3                  | 0,33           | 3                             | 0,33           |
| наявність власного обладнання;                  | 0,07 | 4                  | 0,27           | 4                             | 0,27           |
| швидкість виконання замовлень;                  | 0,16 | 4                  | 0,62           | 4                             | 0,62           |
| кваліфікація персоналу;                         | 0,20 | 5                  | 1,00           | 5                             | 1,00           |
| досвід роботи на ринку;                         | 0,02 | 4                  | 0,09           | 4                             | 0,09           |
| рівень цін на послуги;                          | 0,16 | 4                  | 0,62           | 4                             | 0,62           |
| темпи зростання обсягів реалізації та прибутку; | 0,02 | 2                  | 0,04           | 2                             | 0,04           |
| маркетингова підтримка                          | 0,07 | 2                  | 0,13           | 3                             | 0,20           |
| Сума                                            | 1    |                    | 3,69           |                               | 3,98           |

ТОВ «Агенція безпеки «Грааль» працює на ринку охоронних послуг трохи більше п'яти років та має непогану репутацію у споживачів, як і досліджуване підприємство. Основним видом послуг є обслуговування систем безпеки. На сьогоденній момент підприємство-конкурент надає послуги проектування, встановлення і обслуговування систем захисту і контролю майна: відеоспостереження, охоронна та пожежна сигналізація, «розумний будинок», контроль доступу. Стосовно власне пожежної сигналізації перелік послуг конкурента трохи поступається нашому підприємству, але в цілому загальний перелік послуг є ширшим. Обидва підприємства мають власний автотранспорт та обмежено використовують інновації в діяльності. Час виконання замовлень визначається його розміром, але обидва підприємства мають у своєму складі кваліфікованих працівників та налагоджену систему постачання, що дозволяє швидко використовувати обладнання. Оскільки обидва підприємства працюють на ринку в межах 5-7 років, їх досвід в професійній діяльності є приблизно однаковим.

Цінова політика також є приблизно однаковою, рівень рентабельності послуг коливається у розмірі 15-20%. Клієнти, що оформлюють повторне замовлення (ставлять систему охорони на ще один об'єкт) можуть отримувати цінові поступки. При приблизно однаковому рівні цін, на підприємствах за останній рік знизився дохід та прибуток (в минулому році ТОВ «Агенція безпеки «Грааль» взагалі був збитковим).

Разом з тим, відмітимо, що ТОВ «Астон Сефеті» досі не має власного сайту та для просування послуг користується електронними довідниками / розсилкою по електронній пошті / участю у спеціалізованих виставках. Також багато рекламної інформації поступає через клієнтів, що вже отримали послуги (т.зв. «сарафанне радіо»).

За результатами зваженої оцінки конкурентоспроможності з урахуванням вагомості факторів нами встановлено, що конкурент ТОВ «Агенція безпеки «Грааль» незначно переважає досліджуване підприємство ( $3,98 > 3,78$ ). Отже, є сенс посилити слабкі сторони ТОВ «Астон Сефеті».

#### **2.4. Заходи з підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астон Сефеті»**

Нами було проаналізовано можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Астон Сефеті» за допомогою деревоподібної діаграми (рис. 2.8).

Деревовидна діаграма - інструмент, що забезпечує систематичний шлях вирішення істотної проблеми, або задоволення потреб споживачів, представлених на різних рівнях. Вона використовується для показу зв'язків між основною темою та її складовими, розбиває основну тему на складові, систематизуючи їх [24]. Деревовидна діаграма будується у вигляді багатоступеневої деревоподібної структури, елементами якої є різні причини виникнення проблеми або способи її вирішення. В нашому випадку – досліджуються можливі способи вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

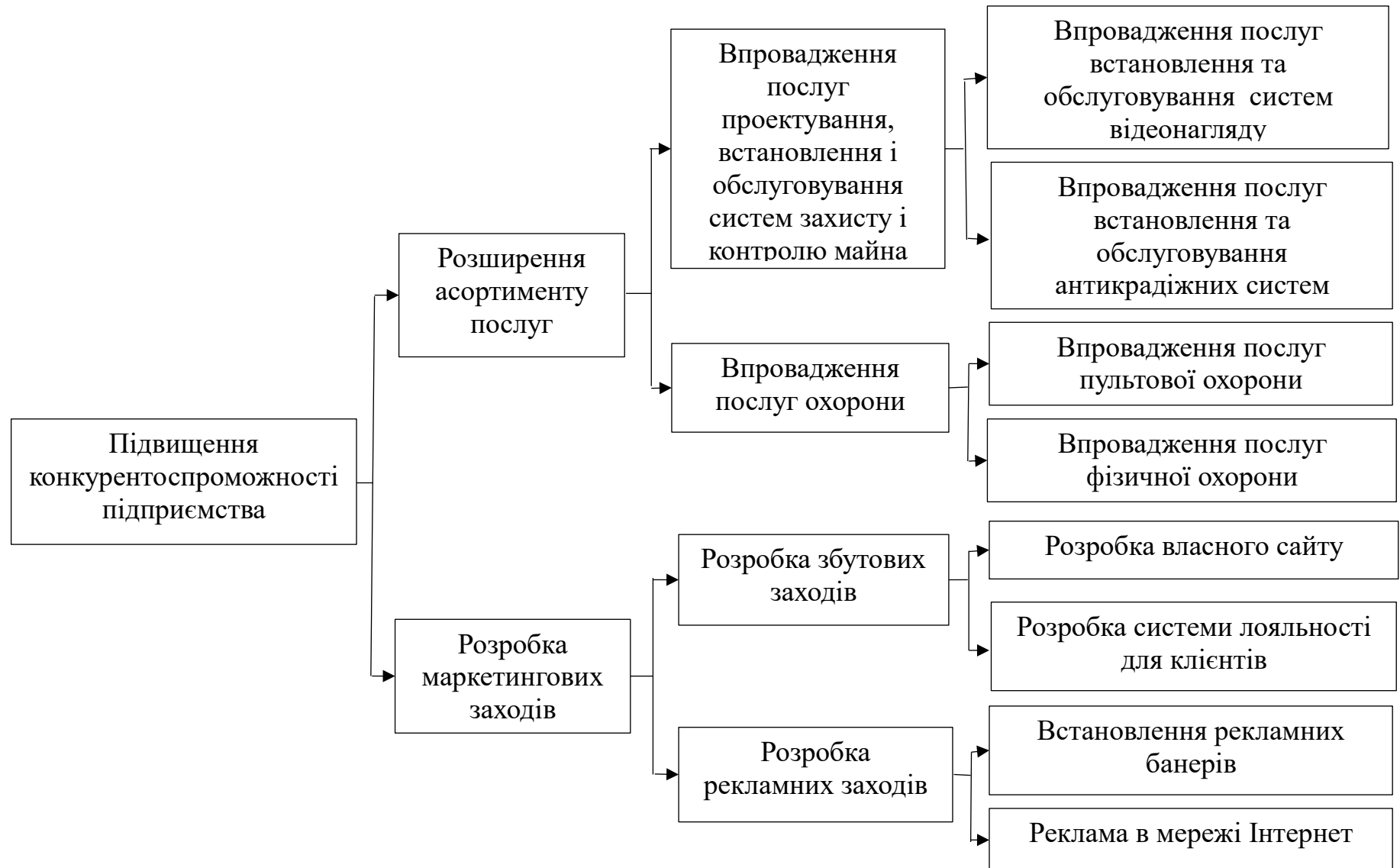


Рис. 2.8. Деревоподібна діаграма шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Астон Сепеті"

Зрозуміло, що реалізувати одночасно всі можливі заходи не представляється можливим. Так, наприклад, впровадження послуг пультової або фізичної охорони потребує значних інвестиційних витрат, а також в рази збільшить поточні витрати підприємства. Це пов'язано з потребою облаштування пультів охорони, створення мобільних або охоронних груп з власним автотранспортом. Впровадження рекламних заходів та створення системи лояльності є непоганими заходами, але не першочерговими. Більш актуальним на даному етапі, виступає розширення асортименту послуг шляхом впровадження послуг встановлення та обслуговування систем відеонагляду та антикрадіжних систем, а також підтримка інформованості клієнтів за допомогою створення власного сайту.

Системи відеонагляду є популярними для встановлення їх в житлових приміщеннях (заміські будинки, прибудинкові території, під'їзди, парковки, гаражі тощо), а також комерційних об'єктах (всередині та за периметром магазинів, складів, офісів тощо). Антикрадіжні системи встановлюються в магазинах. Також створимо сайт, де буде розміщена інформація про послуги підприємства, фото готових проектів, а також контактні дані.

Для розрахунку вартості запропонованих заходів з надання нових послуг необхідно визначити доходи, а також витрати: інвестиційні та поточні.

Для визначення приросту обсягів продажу ми скористувалися даними минулорічної кількості виконаних замовлень (185 замовлень середньою вартістю 32 тис. грн.) та експертними прогнозними оцінками фахівців підприємства. Так, за оцінками фахівців приблизно третина клієнтів, що щорічно встановлює пожежну сигналізацію, буде встановлювати і систему відеонагляду, ще 1/5 – є такими, що потребують встановлення антикрадіжних систем.

Найбільш затребуваною системою відеоспостереження є система в комплекті:

Комплект 4× (2 МП) IP камери + реєстратор + PoE комутатор

4× IP відеокамери (2 МП) з ІЧ підсвіткою

4-канальний мережевий відеореєстратор

Жорсткий диск 1 ТБ

#### 4-портовий PoE комутатор

Вартість такого комплексу складає 15 тис. грн. з ПДВ, ще стільки є складає установка.

Радіочастота система проти крадіжок вартує 22 тис. грн., відповідно з втратами монтажу – 44 тис. грн.

Очікуємо зростання кількості замовлень щорічно на 5%. Відповідно можливі обсяги реалізації складуть (див. табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Розрахунок обсягів продажу, тис. грн.

| Показники                                                     | 2025 | 2026   |
|---------------------------------------------------------------|------|--------|
| <b>Встановлення</b>                                           |      |        |
| Прогнозний обсяг замовлень, од.                               | 99   | 104    |
| - системи відеоспостереження                                  | 62   | 65     |
| - антикрадіжні системи                                        | 37   | 39     |
| Середня вартість за од. з монтажем з ПДВ, тис. грн.           |      |        |
| - системи відеоспостереження                                  | 30   | 30     |
| - антикрадіжні системи                                        | 44   | 44     |
| Дохід від реалізації з ПДВ, тис. грн.                         | 3488 | 3666   |
| - системи відеоспостереження                                  | 1860 | 1950   |
| - антикрадіжні системи                                        | 1628 | 1716   |
| <b>Обслуговування</b>                                         |      |        |
| Прогнозний обсяг замовлень, од.                               | 99   | 104    |
| - системи відеоспостереження                                  | 62   | 65     |
| - антикрадіжні системи                                        | 37   | 39     |
| Середня вартість обслуговування (раз на рік) з ПДВ, тис. грн. |      |        |
| - системи відеоспостереження                                  | 1,5  | 1,5    |
| - антикрадіжні системи                                        | 2    | 2      |
| Дохід від реалізації з ПДВ, тис. грн.                         | 167  | 175,5  |
| - системи відеоспостереження                                  | 93   | 97,5   |
| - антикрадіжні системи                                        | 74   | 78     |
| Всього дохід                                                  | 3655 | 3841,5 |

Розрахунок інвестиційних (стартових) витрат. Інвестиції, необхідні для реалізації проекту надання нових послуг охорони включають:

- інвестиції в основні фонди та необоротні активи (Іоф)
- інвестиції в оборотні засоби (Іоб)



- витрати на маркетинг ( $I_m$ ).

$$I = I_{\text{оф}} + I_{\text{об}} + I_m \quad (2.10)$$

Інвестиції в основні фонди включають витрати на обладнання (у нашому випадку, це витрати на автомобілі для виїзду майстрів та комплект інструментів для монтажу систем.

Розрахунок необхідного обсягу інвестицій в основні фонди виконується за формулою:

$$I_{\text{оф}} = I_{\text{в}} + I + Д - Л \quad (2.11)$$

$I_{\text{в}}$  - інвестиції в покупку встаткування;

$I$  - інші витрати (5% від суми попередніх витрат)

$Д$  - витрати на демонтаж старого устаткування (2% від його первісної вартості);

$Л$  - дохід від продажу демонтованого встаткування.

Останніх двох компонент (монтажу та демонтажу) в нас немає.

Інвестиції у встаткування дорівнюють:

$$I_{\text{в}} = Ц_{\text{о}} + Т_{\text{р}} + М_{\text{о}} \quad (2.12)$$

$Ц_{\text{о}}$  - ціна закупівлі нового обладнання (оптово-відпускна ціна), у.о.

$Т_{\text{р}}$  - транспортно-складські витрати (5% від ціни закупівлі встаткування)

$М_{\text{о}}$  - вартість монтажних робіт (10% від ціни встаткування)

Вартості монтажних робіт також підприємство немає.

Інвестиції у встаткування визначимо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вартість закупленого устаткування

| Вид обладнання                                                             | Ціна за од.,<br>тис. грн. | Кількість,<br>од. | Сума, тис.<br>грн. |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------|
| Легковий фургон Peugeot Boxer<br>140PK L3H2                                | 1170                      | 1                 | 1170               |
| Інструмент робочий (у т.ч.<br>зварювальний апарат для оптичних<br>кабелів) | 50                        | 2                 | 100                |
| Разом                                                                      | -                         | -                 | 1270               |

Враховуючи вартість транспортно-складських витрат витрати на устаткування складуть:

$$I_v = 1270 * 1,05 = 1333,5 \text{ тис. грн.}$$

Інвестиції в основні фонди з урахуванням інших витрат складають:

$$I_{of} = 1333,5 * 1,05 = 1400,2 \text{ тис. грн.}$$

де 1,05 – коефіцієнт, що враховує інші витрати.

Витрати на оборотні засоби включають витрати пального (розрахуємо на повний бак 90 л дизельного пального):

$$54,51 * 90 = 4906 \text{ грн.}$$

Де 54,51 грн. – вартість одного літру дизпалива на 24.04.24.

Ще одною складовою інвестиційних витрат є витрати на маркетинг. Для підвищення інформованості клієнтів планується створити на підтримувати сайт компанії, а також повідомити існуючих клієнтів про зміни в телефонному режимі та за допомогою електронної пошти. Орієнтована вартість створення сайту для малого бізнесу (до 10 стор.) складає 25 тис. грн.

Інвестиції для реалізації проекту надання нових послуг (з урахуванням 5% інших витрат) складуть:

$$I = (1333,5 + 4,9 + 25) * 1,05 = 1431,6 \text{ тис. грн.}$$

Далі слід розрахувати поточні витрати підприємства.

До поточних витрат за проектом включають:

- вартість палива;
- заробітна плата майстрів (2 особи) з відрахуваннями;
- амортизація устаткування;
- інші витрати, зокрема вартість витратних матеріалів, послуги автокрана / автовишки, підтримка роботи сайту тощо.

1. Витрати на паливо. На встановлення системи для одного клієнта потрібно два виїзди, ще один виїзд – на обслуговування. Тривалість маршруту середня складає 20 км (40 км в обидві сторони).

З урахуванням того, що витрати палива: 8 л/100км, а вартість дизпалива – 54,51 грн./л на годину, визначимо:

$99 \text{ замовлень} * 3 \text{ виїзди} * 40 \text{ км} * 8 / 100 * 54,51 \text{ грн.} = 51,8 \text{ тис. грн./ рік}$   
або 0,17 тис. грн./виїзд

2. Витрати на заробітну плату. Для виконання послуг потрібно 2 особи. Середня заробітна плата складає 8 тис. грн./міс. (ставка) та 400 грн./виїзд (змінна заробітна плата)

Так, постійні витрати на заробітну плату за місяць складуть:

$2 * 8 \text{ чол.} = 16 \text{ тис. грн.}$

Постійні витрати на заробітну плату за рік:  $16 * 12 = 192 \text{ тис грн.}$

Змінні витрати на заробітну плату за рік:

$99 \text{ замовлень} * 3 \text{ виїзди} * 400 = 118,8 \text{ тис. грн.}$

3. Постійні відрахування на соціальні заходи (за законом 22%) складуть:

$192 * 0,22 = 42,24 \text{ тис. грн. на рік}$

Змінні відрахування на соціальні заходи (22%) складуть:

$118,8 * 0,22 = 26,1 \text{ тис. грн.}$

4. Амортизація основних фондів. Амортизацію розраховуємо прямолінійним методом. Амортизаційні відрахування на рік визначаються за формулою:

$AB = BO/CC \text{ (2.13)}$

де BO – вартість обладнання, грн.

CC – строк служби, років.

Строки служби основних фондів за проектом складають:

обладнання (авто) – 5 років; інструмент – 4 роки.

Амортизаційні відрахування за всіма видами основних фондів за рік складуть:

$1170/5 + 100/4 = 259 \text{ тис. грн. на рік}$

5. Накладні витрати: 100 тис. грн. на рік.

Таким чином, змінні витрати підприємства за проектом складуть:

паливо: 0,17 тис. грн./виїзд.

зарплата змінна 0,4 тис. грн./виїзд.

відрахування (змінна частина) 0,09 тис. грн./виїзд.

Всього змінні витрати складуть: 0,66 тис. грн./виїзд.

Складемо кошторис постійних поточних витрат, пов'язаних з проектом (табл. 2.11). Також до постійних витрат додаємо витрати на придбання обладнання відеоспостереження та антикрадідних систем за цінами закупівлі в постачальника за цінами 10 та 14,7 тис. грн./од. відповідно.

Таблиця 2.11

## Кошторис постійних поточних витрат за проектом

| Статті витрат                             | Сума за рік, тис. грн. |
|-------------------------------------------|------------------------|
| 1. Вартість обладнання, що встановлюється | 1162,67                |
| 2. Заробітна плата персоналу              | 192                    |
| 2. Відрахування на соціальні заходи       | 42,24                  |
| 3. Амортизація обладнання                 | 259                    |
| 4. Накладні витрати                       | 100                    |
| Всього                                    | 1755,91                |

Далі нам необхідно зіставити обсяги продажів, які прогножуються, і відповідні витрати по роках. Для цього виконується розрахунок грошового потоку (табл. 2.12). У плані грошових потоків відображається надходження коштів, поточні витрати й чисті грошові надходження, які містять суму чистого прибутку й амортизацію.

Таблиця 2.12

## Розрахунок грошових потоків, тис. грн.

| Показники                                      | 2025 р. | 2026 р. |
|------------------------------------------------|---------|---------|
| 1. Приріст доходу від реалізації               | 3045,8  | 3201,25 |
| 2. Приріст поточних витрат, у т.ч.:            | 1951,93 | 2021,16 |
| 2.1. Амортизаційні відрахування                | 259     | 259     |
| 3. Прибуток до оподаткування                   | 1093,91 | 1180,09 |
| 4. Податок на прибуток                         | 196,90  | 212,42  |
| 5. Чистий прибуток                             | 897,00  | 967,67  |
| 6. Чисті грошові надходження                   | 1156,00 | 1226,67 |
| 7. Коефіцієнт дисконтування                    | 0,8     | 0,64    |
| 8. Приведені чисті грошові надходження         | 924,80  | 785,07  |
| 9. Сумарні приведені чисті грошові надходження | 924,80  | 1709,87 |

Ставка дисконту в наших розрахунках взята достатньо велика - 25%, щоб урахувати коливання валютного курсу і інфляцію. Реалізація заходу буде

відбуватися власним коштом, без залучення кредитних коштів. Ми отримали позитивні грошові потоки, що є позитивною характеристикою проекту, але треба порівняти доходи з проекту з інвестиційними витратами.

Оцінимо інвестиційну привабливість проекту за показниками:

- чистий приведений дохід.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} - I \quad (2.14)$$

де  $\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}$  - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих протягом  $n$  років;

$I$  - сума стартових інвестицій.

$$\text{ЧПД} = 1709,87 - 1431,6 = 278,27 \text{ тис. грн.}$$

ЧПД позитивний, отже в результаті реалізації проекту прибутковість підприємства підвищується, і проект можна вважати прийнятим.

- індекс доходності:

$$I_d = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}}{I} \quad (2.15)$$

$$I_d = 1709,87 / 1431,6 = 1,19$$

$I_d$  більше 1, отже проект приймається.

термін окупності інвестицій:

$$TO = \frac{I}{\left( \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}} \quad (2.16)$$

де  $\left( \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right)_{cp}$  - середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках.

$$TO = 1431,6 / (1709,87 / 2 \text{ роки}) = 1,67 \text{ років.}$$

Так, менше ніж за два роки проект окупиться та розпочне приносити дохід своєму власнику.

Отже, за всіма показниками, проект надання нових послуг є інвестиційно привабливим.

З метою формалізації процесу надання послуги встановлення системи відеоспостереження було розроблено інфограму даного процесу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Інфограма процесу надання послуги встановлення системи відеоспостереження

| Операції процесу                                       | Вхідна інформація                                                                              | Перетворення                                                                         | Вихідна інформація                                                                             | Методи перетворення, інструкції                                                          |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оформлення замовлення                                  | заявка клієнта                                                                                 | консультація фахівців з нюансів, що допоможуть з вибором системи відеоспостереження  | оформлена заявка, узгоджена дата виїзду фахівця, попередні рекомендації щодо вибору обладнання | специфікації обладнання, прайси від виробників, тарифи на монтаж                         |
| Виїзд фахівця та обстеження об'єкту відеоспостереження | оформлена заявка, узгоджена дата виїзду фахівця, попередні рекомендації щодо вибору обладнання | обстеження та оцінка об'єкта, консультація на місці                                  | остаточні рекомендації щодо вибору обладнання                                                  | специфікації обладнання, вимірювальний інструмент                                        |
| Укладання договору про надання послуг                  | остаточні рекомендації щодо вибору обладнання                                                  | підписання типового договору з клієнтом                                              | укладений договір                                                                              | форма типового договору                                                                  |
| Формування проекту монтажу та кошторису                | укладений договір, результати вимірювань та спостережень                                       | складання докладного плану робіт, розробка детального кошторису робіт                | проект монтажу систем відеонагляду, кошторис робіт                                             | форма типового проекту, специфікації обладнання, прайси від виробників, тарифи на монтаж |
| Доставка та монтаж системи відеоспостереження          | кошторис робіт, оплата робіт клієнтом                                                          | доставка обладнання та монтаж, налагодження роботи системи, запуск її в користування | акт виконаних робіт, впроваджений проект монтажу                                               | робочий інструмент, проект монтажу, правила техніки безпеки                              |

Наведена в табл. 2.13 інформограма процесу надання послуги встановлення системи відеоспостереження дозволяє визначити основні інструкції та методи перетворення вхідної інформації на вихідну за операціями процесу, а також сам перелік вхідної та вихідної інформації операцій:

- Оформлення замовлення
- Вийзд фахівця та обстеження об'єкту відеоспостереження
- Укладання договору про надання послуг
- Формування проекту монтажу та кошторису
- Доставка та монтаж системи відеоспостереження.

Формування інформограми дозволить здійснити опис нової послуги підприємства, деталізувати процес, використовуючи найбільш відповідні інструменти.

## **2.5. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ "Астон Сефеті" після заходів**

Після проведення заходів з надання нових послуг підприємства слід провести оцінку його конкурентоспроможності методом бальної оцінки за участю експертів. Зазначимо, що вагові коефіцієнти, встановлені методом попарних порівнянь, не змінилися. Проте змінюється бальна оцінка експертів за кількома параметрами, а саме: «широта асортименту послуг», «темпи зростання обсягів реалізації та прибутку» та «маркетингова підтримка».

Порівняємо ТОВ "Астон Сефеті" з найближчим конкурентом ТОВ «Агенція безпеки «Грааль» (табл. 2.14).

Так, підприємство введе до асортименту дві нові послуги, збільшить кількість замовлень, що дозволить обійти конкурента за заданим параметром конкурентоспроможності. Зростання доходів та прибутків в результаті реалізації проекту (навіть впродовж першого року) дозволить покращити відповідний параметр конкурентоспроможності. Крім того, відкриття власного сайту та

підтримка його функціонування дозволить посилити позицію за фактором «маркетингова підтримка».

Таблиця 2.14

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств послуг охорони

| Фактор                                          | Вага | ТОВ «Астон Сефеті» |                | ТОВ «Агенція безпеки «Грааль» |                |
|-------------------------------------------------|------|--------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
|                                                 |      | оцінка             | зважена оцінка | оцінка                        | зважена оцінка |
| широта асортименту послуг;                      | 0,11 | 5                  | 0,56           | 4                             | 0,44           |
| бізнес – репутація у споживачів та партнерів    | 0,09 | 4                  | 0,36           | 4                             | 0,36           |
| використання інновацій у діяльності;            | 0,11 | 3                  | 0,33           | 3                             | 0,33           |
| наявність власного обладнання;                  | 0,07 | 4                  | 0,27           | 4                             | 0,27           |
| швидкість виконання замовлень;                  | 0,16 | 4                  | 0,62           | 4                             | 0,62           |
| кваліфікація персоналу;                         | 0,20 | 5                  | 1,00           | 5                             | 1,00           |
| досвід роботи на ринку;                         | 0,02 | 4                  | 0,09           | 4                             | 0,09           |
| рівень цін на послуги;                          | 0,16 | 4                  | 0,62           | 4                             | 0,62           |
| темпи зростання обсягів реалізації та прибутку; | 0,02 | 4                  | 0,09           | 2                             | 0,04           |
| маркетингова підтримка                          | 0,07 | 3                  | 0,20           | 3                             | 0,20           |
| Сума                                            | 1    |                    | 4,13           |                               | 3,98           |

За результатами повторної оцінки конкурентоспроможності підприємства можемо зазначити, що ТОВ «Астон Сефеті» після проведення заходів підвищує власну конкурентну позицію (коефіцієнт конкурентоспроможності збільшився з 3,69 до 4,13 та перевищив порівняний показник конкурента.)

В цілому запропоновані в роботі заходи не тільки є ефективними (про свідчать показники інвестиційної привабливості проекту), але й дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства.



## ВИСНОВОК

За результатами дослідження, виконаними в кваліфікаційній роботі можна зробити наступні висновки:

1. Управління конкурентоспроможністю слід розглядати як сукупність дій, спрямованих на організацію моніторингу розвитку основних конкурентів, а також розробку конкурентних стратегій, що мають підтримувати конкурентні переваги організації та захищати її конкурентну позицію. Актуальним класифікаційними підходами до факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, слід віднести: за середовищем виникнення, за ступенем корисності, за роллю факторів у забезпеченості організації, за сферою виникнення, за характером спеціалізації, за тривалістю дій та за ступенем взаємообумовленості.

2. За результатами аналізу ринку послуг охорони можна встановити, що найбільш впливовою конкурентною силою є сила діючих конкурентів. Активними на ринку підчас активізації бойових дій залишається 4,5-5 тис. компаній, найбільш великі з яких за останній рік були прибутковими. Конкуренція є найбільш інтенсивною в сегменті надання охоронних послуг, а безумовним монополістом залишається Державна служба охорони.

3. За результатами оцінювання конкурентоспроможності підприємство поступається супернику. В сучасних умовах слід підвищувати конкурентоспроможність підприємства, підсилюючи його конкурентні переваги. Для підтримки останніх запропоновано надання нових послуг встановлення систем відеоспостереження та антикрадіжних систем, а також розробити сайт компанії. Крім того, з метою формалізації процесу надання послуги встановлення системи відеоспостереження, запропоновано відповідну інфограму процесу.

Запропоновані заходи є ефективними та позитивно впливають на загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Астон Сефеті» (аналізоване підприємство має позитивний відрив від конкурента після впровадження заходів). Загальний показник конкурентоспроможності зростає з 3,69 до 4,13 та за планом перевищує порівняний показник конкурента.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулюшина М. О., Зотова Л. Г., Швець В. О. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. №60. 2024.
2. Арестенко Т. В., Арестенко В. В. Фактори формування конкурентоспроможності підприємств АПК та їх маркетингова складова. *Формування ринкової економіки*. К. : КНЕУ, 2015. С. 8-15
3. Баєва В.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. 2015. № 3. С. 349-361.
4. Балабанова Л. В., Кривенко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі маркетингу: [монографія]. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2004. 147 с.
5. Балдинюк В. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. №42. 2022.
6. Баришполь Н. С., Бондаренко С. М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. № 5. 2017
7. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. канд. економ. наук : спец. 08.06.02. «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Х., 2001. 19 с.
8. Бугас В. В., Невмержицька С. М., Бугас Н. Р. Економічна сутність конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 34-37
9. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. №18. 2018. С. 10-15.

10. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. №154. 2020. С. 93-97.
11. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. №5. 2020. С. 108-110.
12. Дашко І.М. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств. *Причорноморські економічні студії*. №13-2. 2017. С. 80-84.
13. Демчук Н. І., Донських А. С., Ясинський В. М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 424-427.
14. Закревська Л.М. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості України: дис... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ. 2005. 211 с
15. Інформація про стан розвитку підприємств охоронних послуг. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
16. Ковтуненко К.В., Коваленко О.М., Бондаренко К. О., Лихащенко К. О. Особливості конкуренції та розвитку конкурентоспроможності підприємств сфери готельного бізнесу на міжнародному ринку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/3. С. 5-8.
17. Колесніченко О. "Полювання" на диверсантів і мародерів. Як війна змінила роботу охоронних компаній. *Економічна правда*. <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/01/19/696114/>
18. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки* № 3 (37). 2018. С. 104-112.
19. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. №11. 2019.

20. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. №8. 2020. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf)
21. Крючкова Ж.В. Дослідження сутності конкурентоспроможності та конкурентоздатності аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. №7. С.44-50.
22. Кузнецова І. О., Балабаш О. С. Індикатори моніторингу операційної стійкості підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 83-88
23. Кузнецова І. О., Кюне О. О. Методичні підходи до формування складу стратегічних загроз економічній безпеці підприємств хлібопродуктів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 150-159.
24. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Управління якістю. ПромАрт: 2018.264 с.
25. Пархоменко О. С., Лисак Н. М., Живодьор М. М. Стратегічний аналіз середовища функціонування охоронного підприємства. *Ефективна економіка*. №10. 2019. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2019/60](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/60).
26. Погребняк Д. В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2016. № 9. С. 230–235
27. Сарай Н. І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. № 23. С. 40-44.
28. Скоморовський В.Б., Хміляр Ю.М. Охоронна діяльність, її поняття та зміст, шляхи удосконалення. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2018. № 32. С. 117-122.
29. Ткаченко А. М., Колесник Е.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21.
30. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. №51. 2020. С. 245-248.

31. Що пропонує ринок охоронних послуг в Україні на кінець 2023 року? Uainfo. <https://uainfo.org/blognews/1693553309-shcho-proponue-rinok-ohoronnih-poslug-v-ukrayini-na-kinets.html>
32. Юрко С. С. Недержавна охоронна і правоохоронна діяльність в Україні. Автореферат дис. на здобуття наук. ст. к. ю. н. за спец. 12.00.10 – судоустрій; прокуратура та адвокатура. Одеса, 2017. 25 с.
33. Юрко С. С. Проблеми правового регулювання недержавної охоронної діяльності в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2014. № 27 (3). С. 160-163.
34. Як влаштований охоронний бізнес в Україні? Лідери, тренди та проблеми. Checkpoint Business Media. URL: <https://ckp.in.ua/reviews/>