

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

ЗЕНДРАН ПАВЛО ВАЛЕРІЙОВИЧ

**МОНІТОРИНГ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В
КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
Зендран Павло Валерійович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Дудкіна Олена Павлівна

ЗМІСТ

| | |
|---|--|
| ВСТУП..... | |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ..... | |
| 1.1. Сутність та основні завдання моніторингу конкурентного середовища організації в контексті забезпечення її динамічного розвитку..... | |
| 1.2. Методи моніторингу конкурентного середовища організації: класифікація та особливості застосування..... | |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ. | |
| 2.1. Аналіз проблематики розвитку та особливостей конкурентного середовища досліджуваної організації..... | |
| 2.2. Оцінка результативності моніторингу конкурентного середовища організації | |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОГО БАЗИСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ | |
| 3.1. Інтеграція моніторингу конкурентного середовища з системою стратегічного управління організацією..... | |
| 3.2. Впровадження процесного підходу до організації моніторингу конкурентного середовища організації..... | |
| ВИСНОВКИ..... | |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою мінливістю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та швидким розвитком технологій, особливого значення набуває системний моніторинг конкурентного середовища. Для будь якої організації, незалежно від сфери діяльності, конкурентне середовище є ключовим фактором, що визначає можливості її розвитку, адаптації та довгострокового функціонування на ринку.

Моніторинг конкурентного середовища забезпечує збір, аналіз і інтерпретацію інформації про поточні тенденції ринку, стратегії конкурентів, зміни у споживчих перевагах, інноваційні підходи у сфері менеджменту та маркетингу. Завдяки цьому керівництво може приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підтримання конкурентоспроможності, підвищення ефективності бізнес-процесів і своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища.

У контексті динамічного розвитку організації моніторинг конкурентного середовища виступає не лише інструментом аналізу, а й механізмом стратегічного передбачення, який дозволяє прогнозувати зміни ринку, формувати гнучкі моделі поведінки, визначати нові ніші та напрями диверсифікації діяльності. В умовах трансформації економічних процесів, цифровізації та зростання ролі інформаційних технологій актуальність теми також зумовлена необхідністю впровадження інноваційних підходів до моніторингу.

Ступінь дослідження проблеми. Дослідженням даної проблеми займалися багато вчених таких, як Ф. Котлер, М. Портер, В. Блонська, О.Братко, М. Саєнко, О.Кузьмін, М. Юдін, А. Загородній, С. Клименко та багато інших. В їхніх наукових працях розкрито різні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності організацій. Проте, окремі аспекти удосконалення моніторингу конкурентного середовища організацій ще потребують додаткового вивчення.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення моніторингу конкурентного середовища організації в контексті забезпечення її динамічного розвитку.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- охарактеризувати сутність та основні завдання моніторингу конкурентного середовища організації в контексті забезпечення її динамічного розвитку;
- систематизувати методи моніторингу конкурентного середовища організації та особливості їх застосування;
- здійснити аналіз проблематики розвитку та особливостей зовнішнього середовища досліджуваної організації;
- оцінити організаційно-функціональне забезпечення моніторингу середовища досліджуваної організації в умовах сучасних викликів;
- обґрунтувати шляхи удосконалення процесів моніторингу конкурентного середовища організації як інформаційно-аналітичного базису забезпечення її динамічного розвитку;
- визначити інструменти впровадження процесного підходу до організації моніторингу конкурентного середовища.

Об’єкт дослідження – процес моніторингу конкурентного середовища організації в контексті забезпечення її динамічного розвитку.

Предмет дослідження – методи та форми організації моніторингу конкурентного середовища організації в контексті забезпечення її динамічного розвитку

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем визначення конкурентоспроможності та моніторингу взаємодії підприємства з елементами конкурентного зовнішнього середовища. При написанні роботи використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний, структурний та факторний аналіз; методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок;

методи порівняння і групування, SWOT-аналіз, метод статистичного спостереження, графічний метод.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення дієвості моніторингу конкурентного середовища організації в контексті забезпечення її динамічного розвитку.

Апробація результатів дослідження здійснена на VI всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 15 травня 2025 року); та науково-практичній інтернет-конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та основні завдання моніторингу конкурентного середовища організації в контексті забезпечення її динамічного розвитку

Необхідність моніторингу конкурентного середовища зумовлена складністю, динамічністю та непередбачуваністю сучасної економічної системи, у якій функціонують організації різних форм власності. На зараз конкурентне середовище формується під впливом ускладнення глобалізаційних процесів, цифрової трансформації, інноваційного розвитку, посилення регуляторних вимог та зміни споживчих очікувань. В Україні ці фактори доповнюються, перед усім, загрозами воєнного стану та втратою потенціалу національної економіки внаслідок агресії РФ. У таких умовах моніторинг виступає ключовим інструментом стратегічного управління, що забезпечує стійкість і розвиток організації.

Передусім, потреба у здійсненні моніторингу обумовлюється такими факторами:

високою мінливістю ринкових умов, адже швидкі зміни у технологіях, поведінці споживачів, економічних і політичних трендах створюють ризики для стабільності бізнесу. Регулярний моніторинг дає змогу своєчасно виявляти тенденції та коригувати стратегію організації;

зростанням рівня конкуренції, що супроводжується появою нових гравців на ринках, розвитком електронної комерції. Зниженням бар'єрів входу на ринок вимагають від організацій постійного спостереження за діями конкурентів, аналізу їхніх сильних і слабких сторін;

в умовах невизначеності моніторинг дає змогу підвищення адаптивності управління, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, що

особливо важливо для динамічного розвитку та збереження конкурентних позицій;

посиленням ролі інновацій, які є рушійною силою конкурентоспроможності, тому моніторинг дає можливість відстежувати нові технологічні рішення, продукти, моделі бізнесу, що формують ринкові тренди;

необхідністю забезпечення стійкого розвитку організації, адже саме результативний та ефективний моніторинг допомагає виявляти можливості для оптимізації витрат, удосконалення бізнес-процесів, підвищення ефективності управлінських рішень;

підвищенням вимог до прозорості управління та корпоративної відповідальності, позаяк організації мають враховувати не лише економічні, а й соціальні, екологічні аспекти своєї діяльності, що також потребує системного моніторингу середовища.

Моніторинг конкурентного середовища стає необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та інноваційної активності організації. Він дозволяє не лише спостерігати за зовнішніми змінами, а й формувати ефективні стратегії розвитку, орієнтовані на довгостроковий результат і сталий успіх у мінливому ринковому просторі.

Сутність моніторингу конкурентного середовища полягає у систематичному, безперервному процесі збирання, аналізу, оцінювання та прогнозування інформації про чинники зовнішнього ринкового середовища, діяльність конкурентів, тенденції розвитку галузі та споживчі потреби.

Це інструмент стратегічного управління, який забезпечує керівництво організації актуальними даними для прийняття обґрунтованих рішень, адаптації стратегії до змін ринку та виявлення нових можливостей розвитку.

Моніторинг виконує не лише аналітичну, а й прогностичну функцію, дозволяючи завчасно виявляти загрози конкурентоспроможності, розпізнавати перспективні напрями інновацій, формувати конкурентні переваги та оптимізувати управлінські дії. Завдяки використанню моніторингу організація

отримує можливість діяти проактивно, а не реактивно, що є необхідною умовою її динамічного розвитку.

З огляду на це, визначається система завдань моніторингу конкурентного середовища організації (рис.1.1.)



Рис.1.1. Система завдань моніторингу конкурентного середовища організації

У сучасних умовах моніторинг конкурентного середовища є невід'ємною складовою системи стратегічного менеджменту. Його реалізація сприяє підвищенню стійкості організації до зовнішніх викликів, формуванню інноваційних підходів до розвитку, а також підтриманню високої адаптивності та гнучкості управлінських процесів.

Ефективний моніторинг конкурентного середовища є невід'ємним елементом сучасної системи стратегічного управління, що безпосередньо впливає на результативність, стабільність і здатність організації до адаптації в динамічних умовах ринку. Його головна мета полягає у створенні системи постійного спостереження, аналізу та прогнозування зовнішніх чинників, які визначають конкурентоспроможність організації та її потенціал розвитку.

Передусім, дієвий моніторинг сприяє підвищенню результативності діяльності організації через сукупність спеціальних механізмів та впливів на соціально-економічні процеси. Серед них – інформаційне забезпечення управлінських рішень, позаяк моніторинг формує достовірну базу даних про стан ринку, поведінку конкурентів і зміни у споживчих уподобаннях, що дозволяє приймати рішення на основі фактів, а не інтуїції, і в результаті підвищує обґрунтованість стратегічних і тактичних дій. Використання новітніх цифрових технологій та інформаційних систем в процесі моніторингу дозволяє скоротити час отримання інформації та підвищити точність прогнозів.

Завдяки системному моніторингу та аналізу конкурентного середовища організація досягає оптимізації ресурсів та бізнес-процесів, може виявляти неефективні напрями діяльності, перерозподіляти ресурси та вдосконалювати внутрішні процеси з урахуванням ринкових тенденцій. В цьому контексті моніторинг також дозволяє виявити сильні сторони конкурентів, запозичити кращі практики або створити унікальні конкурентні переваги, що забезпечують лідерські позиції на ринку.

Окрім результативності, моніторинг конкурентного середовища відіграє важливу роль у забезпеченні адаптивності організації, тобто її здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Адже систематичний цільовий

моніторинг дозволяє оперативно виявляти ризики, тенденції й можливості, завдяки чому керівництво організації може своєчасно коригувати стратегію розвитку. В цьому контексті виокремлюється і роль моніторингу у системі раннього попередження та запобігання кризам, адже саме спостереження та аналіз динаміки конкурентних процесів допомагає передбачити можливі загрози (економічні, технологічні, нормативні) і мінімізувати їхній вплив. Моніторинг спрямовується не лише на аналіз конкурентів, а й на виявлення загроз (нові технології, регуляторні зміни, кризи), виявлення можливостей (ніші ринку, інновації, партнерства). Це допомагає зменшити невизначеність і зміцнити позиції організації.

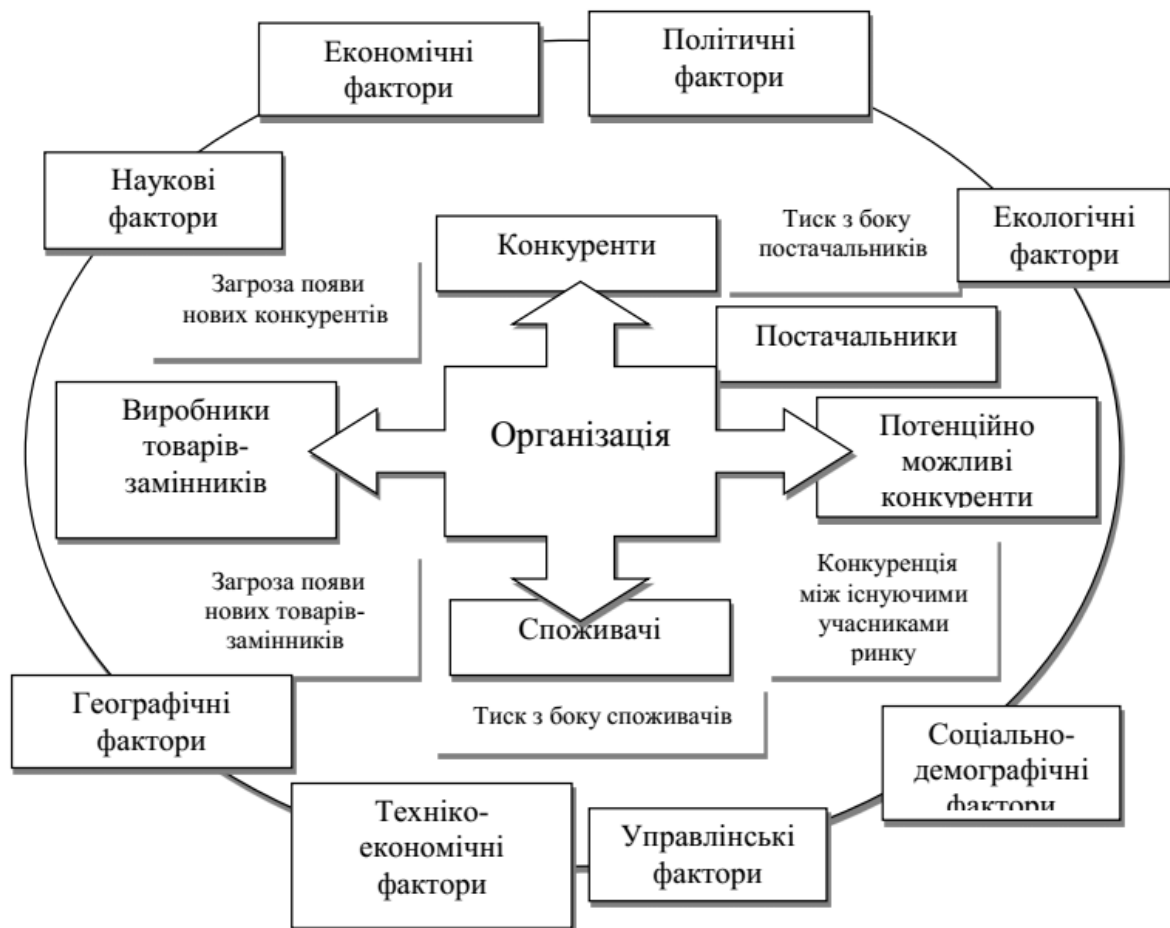


Рис.1.2.Елементи конкурентного середовища організації

Завдяки моніторингу організація досягає стратегічної стійкості, отримуючи повноцінну інформаційно-аналітичну базу, здатна підтримувати

баланс між поточними результатами і довгостроковими цілями, не втрачаючи конкурентних позицій у періоди ринкових коливань, чи динамічних змін зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1.

Вплив моніторингу конкурентного середовища на діяльність організації

| Напрямок впливу | Сутність впливу | Очікувані результати для організації |
|---|---|---|
| 1. Інформаційне забезпечення управлінських рішень | Формування системи збору, аналізу та інтерпретації даних про конкурентів, споживачів, ринкові тенденції | Прийняття обґрунтованих рішень, зниження рівня управлінських ризиків |
| 2. Оптимізація ресурсного забезпечення та бізнес-процесів | Виявлення неефективних напрямів діяльності, перерозподіл ресурсів відповідно до ринкових умов | Підвищення ефективності використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів |
| 3. Зміцнення конкурентних переваг | Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, визначення власних унікальних позицій | Зростання конкурентоспроможності, покращення ринкової позиції |
| 4. Підвищення інноваційної активності | Виявлення технологічних і продуктових трендів, формування стратегії інноваційного розвитку | Впровадження нових продуктів, послуг і сервісів, розширення ринкових можливостей |
| 5. Підвищення гнучкості управління | Оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища завдяки регулярному аналізу конкурентних процесів | Здатність швидко адаптувати стратегію до нових умов, зниження втрат від ринкових коливань |
| 6. Розвиток системи раннього попередження | Ідентифікація потенційних загроз і ризиків, прогнозування можливих сценаріїв ринкових змін | Зменшення впливу негативних чинників, посилення стратегічної стійкості |
| 7. Формування адаптивної корпоративної культури | Сприяння розвитку комунікацій, командної роботи, гнучкості мислення та навчання персоналу | Зростання залученості працівників, підвищення продуктивності праці |
| 8. Забезпечення стратегічної стійкості | Балансування короткострокових і довгострокових цілей з урахуванням ринкової динаміки | Підтримання стабільного розвитку та мінімізація кризових впливів |

Сучасні організації орієнтуються та враховують, перед усім, поведінку споживачів, конкурують не лише продуктами, а й досвідом. Тому моніторинг включає: оцінку змін у споживчих уподобаннях, аналіз поведінкових моделей, відстеження взаємодії клієнтів з брендами конкурентів, що дозволяє оперативно коригувати маркетингові стратегії.

Тобто, моніторинг конкурентного середовища є ключовим чинником підвищення результативності та адаптивності діяльності організації. Він формує основу для стратегічного прогнозування, розвитку інновацій, удосконалення управління й зниження ризиків. У сучасних умовах цифрової трансформації ефективний моніторинг стає детермінантою сталого розвитку та конкурентної стійкості організації.

Моніторинг конкурентного середовища в сучасних умовах – це комплексний, постійний та технологічно підтриманий процес, що забезпечує можливість організації адаптуватися до ринкових змін, передбачати дії конкурентів, управляти ризиками та формувати ефективні управлінські рішення. Визначальною ознакою моніторингу є поєднання прогнозних та аналітичних управлінських дій та впливів, що дозволяє перетворити інформацію на стратегічну перевагу та підвищити конкурентоспроможність організації.

1.2. Методи моніторингу конкурентного середовища організації: класифікація та особливості застосування

Сучасні наукові дослідження визначають «метод моніторингу конкурентного середовища як це сукупність прийомів, інструментів і процедур збору, систематизації, аналізу та інтерпретації інформації про стан, динаміку та тенденції розвитку конкурентного середовища організації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень» [19].

У практичному вимірі застосування в організаціях системи методів моніторингу дозволяє реалізовувати його базові функції, зокрема,

забезпечувати інформаційну базу для стратегічного і тактичного управління; виявляти конкурентні переваги й слабкі місця організації; сприяти прогнозуванню ринкових тенденцій і мінімізації ризиків; формувати основу для адаптації бізнес-моделі організації до зовнішніх змін.

В системі менеджменту організацій, методи моніторингу конкурентного середовища – це не лише технічний інструмент збору інформації, а інтелектуальний процес, який поєднує економічний аналіз, стратегічне планування та прогнозування.

У науковій літературі приділяється значна увага аналізу та інтегративному застосуванню сукупності базових наукових підходів до визначення та застосування методологічних засад моніторингу конкурентного середовища організацій. Перед усім, системний підхід розглядає моніторинг конкурентного середовища як цілісну систему взаємопов'язаних елементів – джерел інформації, методів аналізу, суб'єктів і механізмів прийняття рішень. Методи в цьому контексті виступають інструментами підтримки функціонування всієї системи моніторингу. Основна увага приділяється узгодженості між етапами – від збору даних до формування управлінських висновків. Як приклад, використання комплексного підходу до оцінки конкурентного середовища через інтеграцію SWOT-, PEST- та бенчмаркінг-аналізу у межах єдиної аналітичної моделі.

Згідно інформаційно-аналітичного підходу, методи моніторингу є інструментами інформаційного забезпечення управлінського процесу. Головним завданням є створення достовірної, повної та своєчасної інформаційної бази для прийняття рішень. Використовуються методи збору, фільтрації, систематизації та інтерпретації даних – контент-аналіз, індексний аналіз, методи обробки великих даних, цифрова аналітика.

У стратегічному підході методи моніторингу спрямовані на виявлення довгострокових тенденцій розвитку конкурентного середовища та формування стратегічних орієнтирів організації. Моніторинг тут виступає частиною системи стратегічного управління, що забезпечує постійний зворотний зв'язок

між зовнішнім середовищем і внутрішніми стратегіями. В основі цього підходу лежать методи сценарного моделювання, бенчмаркінг, експертні оцінки, прогнозування конкурентних позицій, аналіз життєвого циклу ринку.

Поведінковий підхід орієнтується на аналіз поведінки конкурентів і споживачів. Методи моніторингу в даному випадку використовуються для визначення мотивацій, реакцій і стратегій суб'єктів ринку. Він широко застосовується у маркетинговій практиці – зокрема, через аналіз клієнтських переваг, відстеження змін у споживчому попиті, моніторинг репутаційних ризиків, використовуючи при цьому основні інструменти – опитування, фокус-групи, соціологічні дослідження, аналітику соціальних медіа (SMM Intelligence).

Сучасний етап розвитку моніторингу конкурентного середовища характеризується переходом до технологічно орієнтованих методів, що ґрунтуються на цифрових платформах і автоматизації аналітичних процесів, які дозволяють проводити прогнозний аналіз і створювати інтерактивні системи підтримки прийняття рішень.

Отже, методи моніторингу конкурентного середовища – це ключовий елемент управлінської системи, що поєднує традиційні аналітичні інструменти з інноваційними цифровими технологіями. Наукові підходи до їх застосування відображають еволюцію управлінського мислення – від простого збору інформації до створення інтелектуальної системи стратегічного моніторингу, що забезпечує динамічний розвиток організації, її гнучкість і конкурентоспроможність.

Моніторинг конкурентного середовища є складною динамічною системою, що передбачає безперервний збір, аналіз та оцінку інформації про зовнішні умови функціонування організації. В цілому, принципи моніторингу конкурентного середовища організації відображають еволюцію управлінських підходів від описових до аналітико-прогностичних моделей. Їх реалізація дозволяє організації: своєчасно виявляти зміни у ринковому середовищі, підвищувати точність прогнозів і якість стратегічних рішень, забезпечувати

гнучкість і динамічність розвитку. Вони є методологічним підґрунтям формування ефективної системи конкурентного управління організацією.

У сучасних умовах цифровізації економіки та підвищення ринкової турбулентності до базових принципів моніторингу конкурентного середовища організації належать)



Рис.1.3. Принципи проведення моніторингу конкурентного середовища організації

Примітка. Сформовано за [19]

В практиці менеджменту організацій моніторинг їх конкурентного середовища базується на системному зборі, аналізі та інтерпретації інформації про дії конкурентів, тенденції ринку та зміни у зовнішньому середовищі. Для забезпечення його ефективності застосовується сукупність методів, які можна класифікувати за змістом, джерелами інформації, інструментами збору даних і глибиною аналітичного опрацювання (табл.1.2.).

Таблиця 1.2.

Класифікація методів моніторингу конкурентного середовища організації

| № з/п | Класифікаційна ознака | Метод моніторингу | Сутнісне наповнення |
|-------|---|------------------------------|--|
| 1 | За джерелами отримання інформації | Первинні методи | <ul style="list-style-type: none"> – Опитування та анкетування споживачів – Опитування та анкетування постачальників – Опитування та анкетування виробників |
| | | Вторинні методи | <ul style="list-style-type: none"> – Контент-аналіз офіційних звітів, публікацій, галузевої статистики – Вивчення відкритих даних у засобах масової інформації, базах даних, маркетингових звітах – Моніторинг вебсайтів і соціальних мереж конкурентів |
| 2 | За методологічними підходами | Кількісні методи | <ul style="list-style-type: none"> – SWOT-аналіз – PEST-аналіз – Бенчмаркінг – Індексна оцінка конкурентоспроможності |
| | | Якісні методи | <ul style="list-style-type: none"> – Експертні оцінки – Експертні оцінки – Кейс-метод |
| 3 | За рівнем використання цифрових технологій та автоматизації | Традиційні аналітичні методи | <ul style="list-style-type: none"> – Спостереження – Порівняння – Математичної статистики |
| | | Методи цифрової аналітики | <ul style="list-style-type: none"> – Big Data-аналітика – Social Media Intelligence (SMI) – Web-аналітика (Google Analytics, SimilarWeb) – BI-системи (Power BI, Tableau) |

Питання. Сувальнісна система [24]

Так, первинні методи моніторингу ґрунтуються на безпосередньому зборі нових даних у процесі спеціально організованих досліджень. До них належать широко використовувані в бізнес-середовищі різного роду опитування та анкетування, які дають можливість визначити рівень лояльності клієнтів, оцінити сприйняття бренду, якість товарів і послуг; дозволяють отримати якісні оцінки позицій організації на ринку; простежити зміни у маркетинговій політиці, асортименті, ціноутворенні.

Вторинні ж методи моніторингу передбачають аналіз вже наявних джерел інформації, уже зібраної попередньо інформації. Серед цих методів –

контент-аналіз офіційних звітів, публікацій, галузевої статистики; вивчення відкритих даних у засобах масової інформації, базах даних, маркетингових звітах, моніторинг вебсайтів і соціальних мереж конкурентів. Останні з цих методів найчастіше використовується для аналізу комунікаційної активності та репутації та впізнаваності свого бренду тощо.

Числову оцінку параметрів ринку та конкурентних позицій організації забезпечують кількісні методи моніторингу, методи стратегічного та факторного аналізу. Бенчмаркінг дозволяє порівнювати показники діяльності організації з кращими практиками конкурентів. Індексна оцінка конкурентоспроможності включає побудову інтегральних індексів на основі ключових критеріїв (ціна, якість, інноваційність, частка ринку). Якісні методи маркетингових досліджень та моніторингу ґрунтуються на індивідуальній та колективній експертній оцінці, експертному моделюванні, кейс-методах та ін. для визначення перспектив ринку, рівня загроз і можливостей, моделювання можливих варіантів розвитку конкурентної ситуації, а також вивчення конкретних прикладів успішної чи неефективної поведінки конкурентів.

На зараз, в системі моніторингу конкурентного середовища організацій переважно комбінуються традиційні (аналітичні) методи та інструменти цифрової аналітики та обробки даних для побудови числових та інтерактивних панелей моніторингу для прийняття оперативних управлінських рішень, а також вироблення стратегічних орієнтирів розвитку організації.

Слід наголосити, що ефективне використання методів моніторингу конкурентного середовища передбачає їх комплексне поєднання. На стратегічному рівні перевага надається аналітичним і прогнозним методам (SWOT, PEST, сценарний аналіз), на тактичному – бенчмаркінгу, маркетинговим опитуванням, моніторингу цін, а на оперативному – цифровим інструментам збору даних у реальному часі. Відповідно, система методів моніторингу має бути адаптивною, багаторівневою та технологічно інтегрованою, придатною до використання і як наслідок – забезпеченням для

організації можливості оперативного реагування на зміни ринку, підвищення конкурентоспроможності та динамічного розвитку.

Таблиця 1.3.

Система індикаторів моніторингу конкурентного середовища організації

| Блок моніторингу | Основні індикатори | Аналітичне значення (мета використання) |
|-------------------------------|---|---|
| 1. Макроекономічний | Рівень ВВП, інфляція, валютні коливання, безробіття, державне регулювання галузі, інноваційна активність економіки | Визначає вплив загальноекономічних факторів на умови функціонування організації |
| 2. Галузевий (ринковий) | Ємність і динаміка ринку, частка ключових гравців, темпи зростання попиту, інтенсивність конкуренції, бар'єри входу, технологічні тенденції | Дозволяє оцінити стан галузі, її привабливість і рівень конкурентного тиску |
| 3. Конкурентний (мікрорівень) | Частка ринку, обсяги продажу, цінова політика, асортимент, якість продукції, лояльність клієнтів (NPS), маркетингова активність | Дозволяє визначити конкурентні переваги, слабкі сторони та стратегії конкурентів |
| 4. Споживчий | Індекс задоволеності клієнтів (CSI), частота повторних покупок, рівень довіри, коефіцієнт утримання клієнтів, зміни уподобань | Відображає рівень лояльності споживачів і стабільність клієнтської бази |
| 5. Інноваційно-технологічний | Частка витрат на R&D, кількість нових продуктів, рівень цифровізації, впровадження CRM/ERP/BI-систем, використання аналітики даних | Показує технологічну зрілість і здатність організації до інноваційного розвитку |
| 6. Репутаційно-комунікаційний | Медійна активність, тональність згадок у ЗМІ, відгуки споживачів, індекс корпоративної репутації, ефективність PR-кампаній | Характеризує нефінансову конкурентоспроможність і рівень суспільної довіри |
| 7. Внутрішньо-організаційний | Прибутковість, ліквідність, рентабельність, кадровий потенціал, корпоративна культура, ефективність управління | Дозволяє оцінити внутрішні ресурси та їх відповідність ринковим викликам |
| 8. Прогностичний | Прогноз ринкової частки, оцінка стратегічних ризиків, ймовірність появи нових конкурентів, сценарії розвитку галузі | Забезпечує стратегічну орієнтацію моніторингу та своєчасне коригування стратегії розвитку |

Технологічно процедури моніторингу конкурентного середовища організації на кожному етапі спостереження передбачають аналіз груп індикаторів, що формують блоки спостереження, кожен з яких відображає певний аспект конкурентної ситуації.

Алгоритм моніторингу конкурентного середовища організації наведений



Рис. 1.4. Етапи алгоритму моніторингу конкурентного середовища організації

Процес моніторингу конкурентного середовища, згідно методологічних засад та, сформованих у різних типах організацій та сфер діяльності методичних підходів, має в своїй основі безперервне цільове спостереження за певною групою (системою) індикаторів, що характеризують об'єкт моніторингу. Тобто, система індикаторів моніторингу конкурентного

середовища організації є ключовим елементом, який дозволяє перетворити процес спостереження на вимірювану, аналітичну діяльність.

Система індикаторів моніторингу конкурентного середовища має комплексний характер і охоплює як зовнішні фактори (економічні, ринкові, споживчі, технологічні), так і внутрішні характеристики організації (ресурси, управління, корпоративна культура), що дозволяє вчасно виявляти загрози та можливості, а також підтримувати стратегічну гнучкість і динамічний розвиток організації.

Отже, основною метою моніторингу є забезпечення ефективності управлінських рішень, а не лише накопичення інформації. Тому усі методи, інструменти і показники мають бути спрямовані на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку організації, підвищення її конкурентоспроможності, ефективності, стійкості та репутаційного іміджу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ЗАСТОСУВАННЯ МОНІТОРИНГУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз проблематики розвитку та особливостей зовнішнього середовища досліджуваної організації

Досліджуване підприємство ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» здійснює діяльність у сфері пожежної та охоронної безпеки, забезпечуючи продаж і сервісне обслуговування вогнегасників, виконання робіт із вогне- та біозахисту деревини, а також реалізацію продукції власного виробництва, зокрема засобів PIROMAX. Крім того, компанія виконує монтаж та технічний супровід систем пожежної та охоронної сигналізації, надаючи комплексні послуги протипожежного призначення по всій території України.

Підприємство спеціалізується не лише на виготовленні вогнегасників, а й забезпечує їх повноцінне технічне обслуговування, що логічно доповнює основний напрям діяльності. Така інтегрована модель роботи дозволяє компанії охоплювати повний життєвий цикл продукції – від виробництва до регулярної перевірки її працездатності та підтримання у належному технічному стані.

Технічне обслуговування систем пожежної безпеки включає низку важливих процедур: контроль робочого стану вогнегасників, огляд пожежних щитів та гідрантів, перевірку систем оповіщення та пожежогасіння. Значна увага приділяється плановій перезарядці вогнегасників і заміні вогнегасних речовин, що є ключовим фактором забезпечення їх ефективної дії у разі пожежі.

З 2010 року ТОВ «Безпека ЮМОС» успішно працює на ринку послуг пожежного захисту, пропонуючи широкий спектр робіт і товарів за конкурентними цінами. Серед основних напрямів діяльності: встановлення та обслуговування систем пожежної сигналізації, монтаж засобів пожежогасіння, обробка дерев'яних конструкцій вогнезахисними матеріалами, монтаж охоронних систем (зокрема бездротових комплексів AJAX), сервіс і

перезарядка вогнегасників. Компанія співпрацює як з фізичними особами, так і з приватними та державними установами.

Основні види діяльності та складові елементи технологічного процесі ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» представлені на рис.2.1.

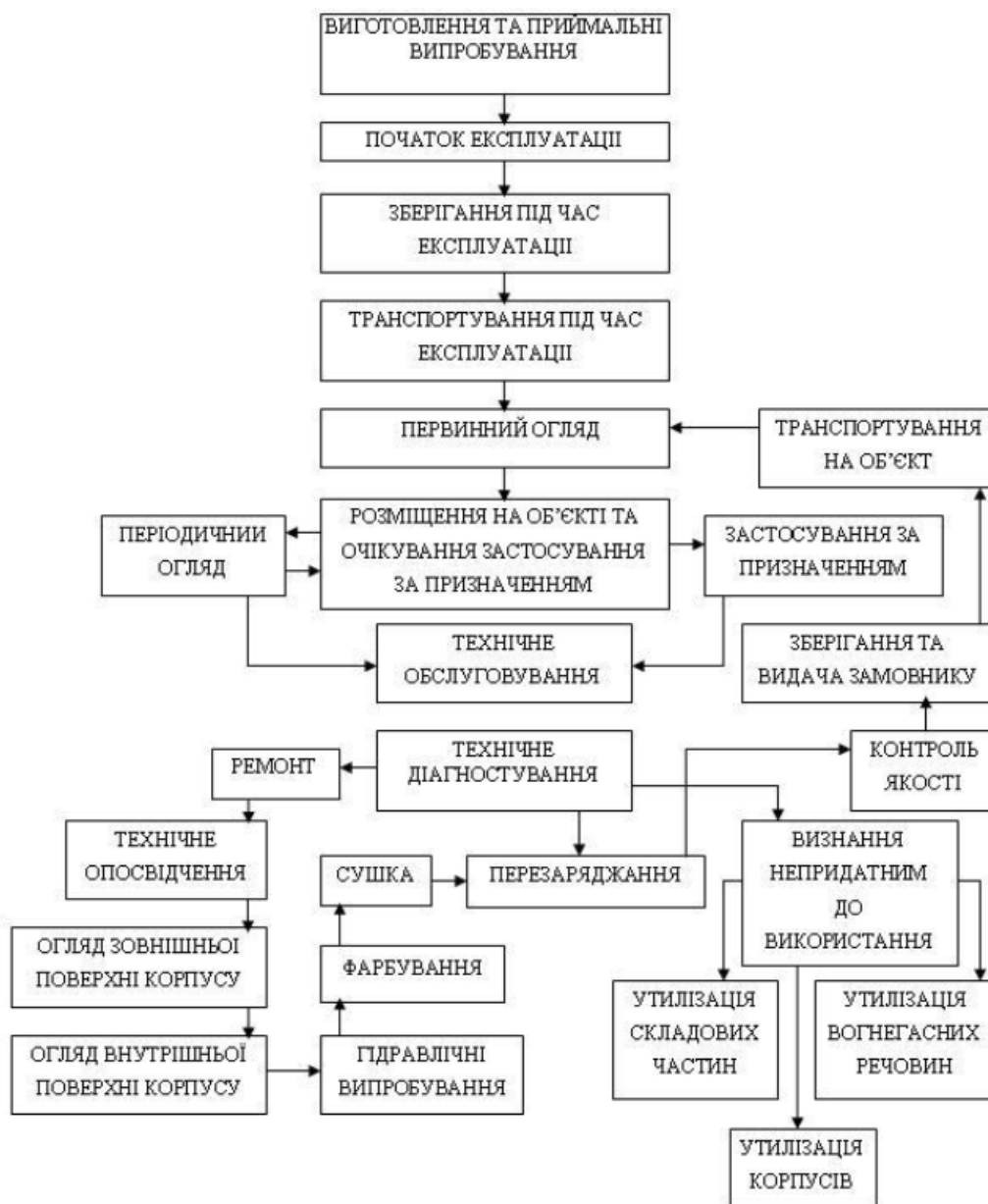


Рис. 2.1. Технологічний процес в діяльності ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС»

Примітка. Наведено за матеріалами підприємства

Всі роботи проводяться відповідно до чинних державних стандартів (ДСТУ, Технічних регламентів, правил пожежної безпеки). Для виконання

технічного обслуговування створено спеціалізований відділ, у якому працюють кваліфіковані фахівці, що мають відповідні допуски та сертифікати.

«Процес обслуговування включає такі етапи:

1. приймання обладнання від клієнта або виїзд на об'єкт;
2. первинна перевірка стану та маркування засобів пожежогасіння;
3. очищення корпусу, перевірка запірних механізмів, шлангів, манометрів;
4. перезарядка вогнегасників відповідним вогнегасним складом;
5. опресування та контроль герметичності;
6. видача сертифікату про придатність і нанесення відповідного маркування» [50].

Окрім робіт, пов'язаних із сервісним обслуговуванням вогнегасників, підприємство здійснює планово-профілактичні заходи щодо підтримання у належному стані систем пожежної сигналізації, контролю доступу, димовидалення та аварійного (евакуаційного) освітлення. Такий спектр послуг забезпечує клієнтам можливість отримати повне та узгоджене рішення у сфері пожежної безпеки. Функціонування власної сервісної служби підвищує рівень довіри з боку споживачів, мінімізує ймовірність гарантійних звернень і створює додаткові доходи. Завдяки цьому формується замкнута модель обслуговування клієнтів, що стимулює довгострокову співпрацю та зміцнює ринкові позиції компанії на ринку послуг і продукції протипожежного та охоронного призначення.

Слід наголосити, що ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» належить до підприємств машинобудівної та хімічної галузей. Відповідно, організації, що спеціалізуються на виробництві вогнегасників, протипожежного обладнання та засобів безпеки, функціонують у стратегічно важливому секторі економіки, який забезпечує захист життя, здоров'я людей і матеріальних цінностей. У сучасних умовах діяльність таких підприємств визначається високими вимогами до якості, надійності та сертифікації продукції, а також необхідністю відповідати європейським і міжнародним стандартам пожежної безпеки.

Діяльність підприємств із виробництва вогнегасників і протипожежного обладнання сьогодні характеризується:

- високим ступенем регламентованості та сертифікаційних вимог;
- необхідністю постійного технологічного оновлення та цифровізації процесів контролю якості;
- орієнтацією на інноваційні та екологічно безпечні рішення;
- активною інтеграцією у ринок безпеки, будівництва та енергетики;
- потребою у державній підтримці та партнерстві з науковими установами для розробки сучасних засобів пожежогасіння.

У період воєнного стану підприємства, що працюють у сфері виробництва протипожежного обладнання, набувають статусу об'єктів критичної інфраструктури, адже їхня продукція має безпосереднє значення для захисту життя людей, об'єктів оборонного призначення, укриттів, складів, медичних закладів, промислових підприємств і транспортних вузлів. Це зумовлює посилення як нормативних, так і технологічних вимог до їх діяльності.

Для підприємств даної сфери держава встановлює підвищені вимоги до надійності та сертифікації продукції, жорсткі стандарти якості та технічної відповідності для засобів пожежогасіння, особливо тих, що використовуються на об'єктах оборони, у військових частинах та гуманітарних укриттях. Важливо, що підприємства повинні забезпечувати повну відповідність продукції державним стандартам (ДСТУ, ТУ), а також вимогам ДСНС України. В умовах воєнного стану в цій сфері введено спрощену, але обов'язкову систему підтвердження відповідності – кожен виріб має проходити тестування на ефективність і безпечність. На ринку вогнегасників і протипожежного обладнання, та при забезпеченні державних закупівель пріоритет надається сертифікованим постачальникам, здатним гарантувати безперебійне виробництво та оперативне реагування на замовлення оборонного сектору.

**Особливості діяльності організацій з виробництва вогнегасників і
протипожежного обладнання**

| Напрямок | Характеристика особливостей |
|--|---|
| 1. Нормативно-правове регулювання | Діяльність підприємств регулюється Законом України «Про пожежну безпеку», ДСТУ, технічними регламентами ЄС, вимогами ДСНС, а також стандартами ISO 9001 і EN 3 (для вогнегасників). Необхідність регулярного підтвердження сертифікації продукції є обов'язковою умовою виходу на ринок. |
| 2. Технологічні аспекти виробництва | Сучасне виробництво вогнегасників і протипожежного обладнання характеризується впровадженням автоматизованих ліній, систем контролю тиску, використанням нових вогнегасних речовин (екологічно безпечних газових і порошкових складів). Активно впроваджуються CAD/CAM-технології для проектування та моделювання обладнання. |
| 3. Інноваційний розвиток | Відбувається перехід до інтелектуальних систем пожежогасіння, сенсорних датчиків, IoT-рішень (Internet of Things) для моніторингу пожежної безпеки в режимі реального часу. Виробники інтегрують свої системи із «розумними будівлями» та централізованими диспетчерськими пунктами. |
| 4. Виробнича кооперація та імпортозалежність | Частина комплектуючих (манометри, клапани, порошкові суміші) імпортується, що робить виробників залежними від валютних коливань та логістичних ризиків. У відповідь спостерігається тенденція до локалізації виробництва й розвитку власних лабораторій контролю якості. |
| 5. Конкурентне середовище | Ринок характеризується високою конкуренцією між вітчизняними та зарубіжними виробниками, особливо у сегменті модульних систем пожежогасіння та автоматичних установок. Ключовими факторами конкурентоспроможності є якість, надійність, гарантійне обслуговування та наявність сертифікатів відповідності. |
| 6. Маркетингові та збутові особливості | Основними споживачами є державні установи, промислові підприємства, об'єкти інфраструктури, ТРЦ, ОСББ. Важливою складовою стає участь у тендерах через систему Prozorro, а також післяпродажне обслуговування — перевірка, перезарядка, технічний супровід вогнегасників. |
| 7. Вплив безпекових умов і воєнного стану | В умовах війни підвищився попит на мобільні системи пожежогасіння, автономні модулі, вогнегасники для техніки та укриттів. Водночас існують проблеми з логістикою, постачанням комплектуючих і сертифікаційними перевітками. Деякі підприємства переорієнтували частину виробництва на оборонні потреби. |
| 8. Екологічна відповідальність | Зростає увага до екологічної безпеки вогнегасних речовин — відмова від фреонів, токсичних газів, перехід на нові складові з низьким впливом на клімат (low GWP). Також поширюється утилізація відпрацьованих вогнегасників відповідно до екологічних стандартів. |

У сучасних умовах багато виробників переорієнтували частину виробничих потужностей на випуск спеціальних модифікацій вогнегасників і систем пожежогасіння для військової техніки, складів боєприпасів, військових польових баз; бомбосховищ, укриттів, медичних пунктів і складів гуманітарної допомоги; мобільних польових установок для гасіння пожеж у зоні бойових дій. Такі зміни вимагають оперативного переобладнання технологічних ліній, підготовки персоналу, забезпечення резервних постачань комплектуючих, а також налагодження партнерства з військовими адміністраціями та ДСНС.

Одним із найскладніших викликів в умовах війни є порушення логістичних ланцюгів і дефіцит імпорتنих комплектуючих (зокрема балонів, клапанів, манометрів, порошків). Тому держава та місцеві органи влади вимагають від підприємств цього сектору створення резервних запасів матеріалів та сировини; диверсифікації постачальників, при одночасній орієнтації на внутрішній ринок і країни-партнери ЄС; розробки стратегій та системи планів безперервності бізнесу, які передбачають дії у разі перебоїв постачання, відключень енергії чи загроз безпеці. Підприємства, що забезпечують критичні потреби, мають пріоритетне право на постачання електроенергії та палива, а також можуть залучатися до програм державної підтримки [50].

В умовах воєнного стану значно зростають вимоги до безпеки виробничого процесу, організації охорони праці та цивільного захисту персоналу. Для цього керівництво організації має забезпечити обов'язкове облаштування укриттів і систем оповіщення на виробництві; проведення систематичних інструктажів із безпеки, евакуаційних навчань; а також обов'язкову розробку і постійне оновлення наявності планів дій у надзвичайних ситуаціях. Крім того, підприємства повинні мати підготовлених фахівців, здатних забезпечити стабільну роботу технологічних процесів навіть за умов нестабільного енергопостачання чи часткової мобілізації працівників.

На підприємствах даної сфери в період воєнного стану посилюється державний контроль з боку ДСНС, Мінекономіки, військових адміністрацій.

Він набуває переважно оперативного характеру, відповідно, підприємства подають скорочені звіти про виробництво, запаси, відвантаження, проте за більш короткий період. Перевірки акцентуються на контролі придатності продукції до експлуатації в екстремальних умовах (висока температура, вібрація, вибухонебезпечність). Також особлива увага приділяється захисту технологічної інформації, адже підприємства можуть виготовляти обладнання подвійного призначення [30].

Підприємства цієї галузі розглядаються як елемент системи національної безпеки, що мають певну економічну та соціальну відповідальність, тому від них очікується участь у державних програмах забезпечення пожежної безпеки громад; соціальна підтримка персоналу, особливо мобілізованих працівників і членів їхніх сімей; благодійна діяльність, надання засобів пожежогасіння для гуманітарних або оборонних потреб.

Крім того, сучасні вимоги передбачають перехід до електронного документообігу, автоматизованих систем обліку та контролю якості, впровадження систем моніторингу виробництва, використання яких дозволяє скоротити витрати ресурсів; підвищити контроль над ланцюгом постачань; забезпечити оперативну звітність для державних і військових органів; створити єдину базу даних про випущену продукцію для швидкого її відстеження на ринку.

Тобто, в умовах воєнного стану підприємства, що виробляють вогнегасники та протипожежне обладнання, стикаються з підвищеною відповідальністю та суворішими вимогами до якісних і технічних параметрів продукції, стабільності виробництва, забезпечення безпеки персоналу, готовності до співпраці з оборонними структурами. Одночасно це стимулює інноваційний розвиток підприємств цієї сфери, їх технологічну модернізацію та розвиток, що поєднує економічну ефективність із суспільною відповідальністю.

Зовнішнє середовища діяльності підприємств із виробництва вогнегасників та протипожежного обладнання є важливим елементом аналізу їхньої конкурентоспроможності та адаптивності, перед усім, в період воєнного

стану в Україні. Воно характеризується впливом системи факторів, що є безпосередніми об'єктами систематичного моніторингу

Таблиця 2.2.

**Фактори зовнішнього середовища підприємств з виробництва
вогнегасників та протипожежного обладнання**

| Група факторів | Основні характеристики | Вплив на діяльність підприємства |
|-----------------------|---|--|
| Політико-правові | Регулювання ДСНС, стандарти, воєнний режим, гармонізація з ЄС | Забезпечують стабільний попит, але вимагають високої відповідності |
| Економічні | Інфляція, держзамовлення, валютні коливання | Визначають фінансову стійкість і масштаби виробництва |
| Технологічні | Інновації, автоматизація, цифровізація | Формують конкурентоспроможність і якість |
| Соціальні | Кадровий потенціал, корпоративна культура | Впливають на ефективність і лояльність персоналу |
| Екологічні | Еко-стандарти, утилізація, ISO | Визначають імідж і доступ до ринків ЄС |
| Конкурентні | Внутрішній ринок, державні тендери, сервіс | Стимулюють інноваційність і партнерство |

В наведеній системі факторів політико-правове середовище має вирішальний вплив на діяльність галузі, оскільки виробництво вогнегасників і протипожежного обладнання безпосередньо пов'язане з державним регулюванням безпеки, сертифікації та стандартизації, регламентується законами України «Про пожежну безпеку», «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» та ін. Посилюються вимоги держави до пожежної безпеки об'єктів критичної інфраструктури, військових частин, укриттів, лікарень, складів тощо [30]. Це в свою чергу потребує модернізації виробництва для забезпечення нових безпекових умов та потреб сил оборони України. В умовах воєнного стану діють спрощені, але більш оперативні процедури ліцензування, закупівель і контролю якості; водночас підвищено відповідальність за постачання неякісної продукції.

В контексті формування конкурентного середовища діяльності підприємств сфери пожежної безпеки, до яких належить ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС», політико-правові фактори створюють високий рівень регуляторного тиску, але водночас – стабільний попит держави на продукцію, що забезпечує підприємствам сталі замовлення, та достатньо впевнені позиції на ринку.

2.2. Оцінка результативності моніторингу конкурентного середовища досліджуваної організації

Аналіз та моніторинг конкурентного середовища ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» слід проводити в контексті вирішення основних його завдань:

визначення поточної структури та тенденцій розвитку ринку протипожежного обладнання в Україні та регіонах;

аналіз діяльності основних конкурентів, у тому числі виробників і постачальників імпортного обладнання;

оцінка технологічного рівня виробництва, інноваційних можливостей і рівня стандартизації продукції;

виявлення факторів, що впливають на попит — державні замовлення, вимоги нормативно-правових актів, специфіка споживчих сегментів (підприємства, заклади освіти, охорони здоров'я, військові частини, об'єкти критичної інфраструктури тощо);

формування системи показників конкурентоспроможності підприємства (якість, ціна, швидкість постачання, рівень сервісу, сертифікація продукції);

прогнозування розвитку ринку, включно з оцінкою можливостей розширення експортної діяльності, диверсифікації асортименту та технологічних інновацій.

З огляду на це, проведене нами дослідження особливостей розвитку та середовища діяльності ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» дозволило визначити, що

воно функціонує в галузі, що характеризується середнім рівнем конкуренції з переважанням національних виробників і обмеженим імпортом через логістичні труднощі, обумовлені війною. Особливістю даного ринку є те, що він формується переважно навколо державних тендерів через Prozorro і контрактів з оборонним сектором. Одночасно зростає кількість місцевих малих виробників, які спеціалізуються на ремонті, заправці та сервісному обслуговуванні вогнегасників. При цьому конкуренція з боку європейських постачальників залишається обмеженою, але вимагає підвищення якості та сертифікації. Важливими конкурентними перевагами стають оперативність, логістика, сервісна підтримка, дотримання вимог стандартизації та сертифікації, державно-приватне партнерство. Це спонукає підприємства інвестувати у якість, репутацію та технології, що сприяє сталому розвитку галузі та стійким конкурентним позиціям.

Опираючись на визначені в розділі 1 теоретико-методологічні засади, охарактеризуємо конкурентне середовище підприємств з виробництва вогнегасників і засобів протипожежної безпеки, загалом, і ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» зокрема.

Перед усім, даний ринок є достатньо сегментований, на ньому представлений сегмент державних / муніципальних замовлень для великих об'єктів інфраструктури та потреб оборони; корпоративний сегмент включає промислові підприємства, ТРЦ, логістичні центри та ін., приватний сектор представлений ОСББ, підприємствами малого бізнесу; сегмент після продажного обслуговування містить послуги перезарядки, сертифікації, ремонту вогнегасників та спеціалізованого обладнання.

На цьому ринку представлені: місцеві виробники вогнегасників і комплектуючих; імпортери (європейські, азійські постачальники); т.з. компанії інтегратори, як розробляють системні рішення пожежного спостереження і пожежогасіння, а також спеціалізовані сервісні фірми.

Щодо особливостей попиту, то його основну частку формують державні замовлення і тендери через Prozorro, особливо в періоди підвищених потреб сил

оборони України та проектів відновлення в енергетиці, логістиці, будівництві та ін.

Основні фактори конкуренції на цьому ринку визначають:

якість продукції, що позиціонується через відповідність ДСТУ/EN/ISO, надійність, безпечність, а також безумовна сертифікація продукції, як основна перепона для новачків на ринку та іміджевий маркер для покупців;

ціна та собівартість: конкуренція у ціні особливо жорстка в сегменті простих побутових/комерційних вогнегасників; державні тендери часто вирізняються ціновим тиском;

сервіс і логістика. Наявність сервісних точок, швидкість перезарядки/обслуговування, гарантійні зобов'язання – важливі конкурентні переваги.

доступність комплектуючих, саме постачальники манометрів, клапанів, порошкових сумішей і балонів визначають стабільність виробництва; залежність від імпорту посилює вразливість;

інновації й технології. Автоматичні системи пожежогасіння, датчики, IoT-моніторинг дають змогу диференціювати продукт і пропонувати комплексні рішення для «розумних» об'єктів;

репутація та довіра. У сегменті безпеки бренд і репутація постачальника важать більше, ніж у багатьох інших галузях – особливо при роботі з державою та обороною.

Також слід виокремити високі бар'єри входу на ринок внаслідок обов'язкової сертифікації, необхідності лабораторного тестування, капіталовкладень в виробниче обладнання, обмежений доступ до постачальників специфічних компонентів. При цьому спостерігається і важкість виходу із галузі через відповідальність за гарантії в сфері безпеки, необхідність утилізації небезпечних відходів (хімічні суміші), соціальні зобов'язання щодо працівників.

Можливості й нішеві напрямки для зростання на досліджуваному ринку характеризують: локалізація імпортованих компонентів та розвиток

постачальницької бази всередині країни; комплексні рішення – пакетні пропозиції (вогнегасники + автоматика + сервіс), що приваблюють великих замовників; інтелектуальні продукти (датчики, системи моніторингу стану вогнегасників у режимі реального часу) – для комерційних і промислових клієнтів; післяпродажні послуги – довгострокові контракти на технічне обслуговування, перезарядку, навчання персоналу; експортні ніші – суміжні ринки, країни з подібною нормативною базою або дефіцитом виробників, особливо якщо продукція має сертифікацію EN/ISO.

З огляду на вище вказане, можемо констатувати, що конкурентне середовище підприємств із виробництва вогнегасників та протипожежного обладнання є багатовимірним: воно поєднує жорсткі регуляторні вимоги, високі іміджеві стандарти, залежність від ланцюгів постачання і водночас – стабільний попит з боку держави.

Якщо характеризувати конкурентне середовище ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС», то слід наголосити, що воно займає на ринку позицію «універсального постачальника – від товару до сервісу».

У межах Тернопільської області та західного регіону України конкуренти ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» класифікуються в трьох основних типах:

1. Місцеві роздрібні і сервісні гравці в м. Тернопіль та регіоні: фірми, що продають вогнегасники, виконують перезарядку чи сервіс і надають базові системи пожежної сигналізації. Серед них виділяються своєю присутністю «Цілковита Безпека», «TernoProf», «ТерКон», Florian101 та інші локальні продавці і сервісні точки. Вони орієнтовані на локальний ринок, часто мають фізичні точки продажу і здатні швидко реагувати на запити на регіональному та локальному рівнях.

2. Регіональні інтегратори та сертифіковані постачальники у містах Львів, Івано-Франківськ, Ужгород – компанії, що пропонують комплексні рішення (постачання + монтаж автоматизованих систем, сервіс, проектування) і часто мають сильніший R&D/сертифікаційний бекграунд (наприклад,

«Брандмауер» у Львові та профільні оператори пожежного спостереження). Вони конкурують за великі корпоративні та державні контракти.

3. Імпортери / інтернет-ретейлери і національні мережі – великі гравці й онлайн-магазини (Епіцентр, спеціалізовані інтернет-магазини), які можуть запропонувати атрактивні ціни на стандартні моделі вогнегасників, масовий асортимент і, відповідно, потенційний тиск на ціни в побутовому та малому бізнес-сегменті.

В контексті порівняльного аналізу конкурентного середовища нами проведено SWOT-аналіз ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС»

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • комплексний портфель послуг (продаж, монтаж, сервіс, вогнезахист). • впізнаваність на місцевому ринку, досвід (реєстрація з 2010). • налагоджені місцеві зв'язки з органами влади; • доступ до держзамовлень • швидкість сервісу; • знання локального ринку • сервісна мережа | <ul style="list-style-type: none"> • Обмежена регіональна експансія; • потенційне відставання в інноваціях та цифрових рішеннях. • Імпортозалежність комплектуючих; • обмежені інвестиції в інновації; • сезонність попиту у цивільному секторі • конкуренція з дешевими імпортними аналогами |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> • розширення сервісних контрактів з ОСББ/комерційними клієнтами; • участь у тендерах; • нішкове виробництво/локалізація комплектуючих; • цифрові сервіси (QR-маркування, онлайн-реєстр обслуговування). • розвиток сервісного бізнесу; • локалізація виробництва; • інтелектуальні рішення; • експорт; • співпраця з військовими та оборонними структурами | <ul style="list-style-type: none"> • жорстка цінова конкуренція від імпортерів і мереж; • перебої постачання; • посилення регуляторних вимог/потреба в додаткових сертифікатах (EN/ISO). • конкурентний тиск дешевих імпортних товарів; • дестабілізація ринків через воєнні дії. |

Примітка. Сформовано автором

За результатами проведеного моніторингу для посилення конкурентних ринкових позицій досліджуваного нами підприємства визначено систему рекомендованих дій:

підсилити сервісну пропозицію – розвивати договори на постійне обслуговування (контрактне обслуговування ОСББ, торговельних центрів, держустанов). Сервіс утворює постійний дохід і лояльність;

впровадити цифрові картки і трекінг кожного виробу (QR-коди + онлайн-реєстр обслуговування). Це дозволить підвищити прозорість для клієнтів і прискорить обслуговування; сприятиме активізації та доступності до тендерів;

домагатись локалізації та диверсифікації постачальників, налагодити співпрацю з вітчизняними виробниками клапанів/балонів або створити запаси; домовитися про пріоритетні поставки з кількома постачальниками;

посилити участь у тендерах та державних і муніципальних закупівлях через проактивну підготовку пакетів документів, Забезпечити наявність усіх сертифікатів, гарантійних ресурсів і логістичних рішень (швидка доставка, сервісні бригади). Це збільшує шанси виграти тендери за рахунок сервісу, а не ціни;

забезпечити розвиток нішевих продуктів/рішень для воєнного та критичного секторів. Через модифікації вогнегасників для техніки, мобільні установки, рішення для укриттів, Так як попит тут є значний і конкуренція менша, але вимагає технічної адаптації;

удосконалити інформаційно-комунікативні зв'язки та посилити можливості бренд-менеджменту, для цього підкреслити на сайті та у тендерних пропозиціях локальні кейси, належну сертифікацію, гарантії та швидкість сервісу; активізувати PR через місцеві ЗМІ та соцмережі.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МОНІТОРИНГУ
КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО БАЗИСУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇЇ
ДИНАМІЧНОГО РОЗВИТКУ

3.1. Інтеграція моніторингу конкурентного середовища з системою стратегічного управління організацією

Моніторинг конкурентного середовища – це безперервний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації про зовнішні й внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність організації. Стратегічне управління, своєю чергою, є цілеспрямованим процесом розробки, реалізації та коригування стратегій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей розвитку.

Інтеграція цих систем означає з'єднання аналітичної функції моніторингу з управлінськими циклами стратегічного планування, що забезпечує інформаційну підтримку стратегічних рішень. Моніторинг стає не просто джерелом даних, а елементом стратегічного циклу, який забезпечує зворотний зв'язок між результатами діяльності, зовнішнім середовищем і майбутніми управлінськими діями.

Основною метою інтеграції моніторингу з системою стратегічного управління є: забезпечення своєчасного отримання релевантної інформації для прийняття стратегічних рішень; формування динамічної моделі розвитку організації, здатної адаптуватися до змін конкурентного середовища; підвищення обґрунтованості стратегічних рішень завдяки системному аналізу ризиків і можливостей; створення замкнутого циклу стратегічного управління, у якому аналітика, планування, реалізація та контроль діють у єдиному інформаційному просторі.

В умовах цифровізації та непередбачуваності зовнішнього середовища організацій, обумовленої перед усім війною, інтеграція моніторингу та

стратегічного управління має певні особливості: перехід до безперервного моніторингу в реальному часі на основі цифрових платформ і автоматизованих систем збору даних; застосування прогностичних аналітичних даних для передбачення змін конкурентного середовища; розширення стратегічної комунікації шляхом залучення менеджерів усіх рівнів до процесів аналітики та оцінки ринку; гнучкість стратегічного планування, що створює можливість швидкої адаптації стратегічних орієнтирів до нових умов.

Ми пропонуємо інтеграцію моніторингу конкурентного середовища з системою стратегічного управління ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» здійснювати в певній послідовності

1. Інформаційно-аналітичний етап, на якому формується інформаційна база стратегічного управління, яка включає: результати моніторингу макро- та мікросередовища; дані про тенденції ринку, поведінку конкурентів і споживачів; індикатори внутрішньої ефективності діяльності організації; результати прогностичного та сценарного аналізу. Аналітична інформація структурується за принципом системи збалансованих показників, що дозволяє пов'язати зовнішні умови з внутрішніми стратегічними цілями.

2. Стратегічно-плановий етап. На основі результатів моніторингу: визначаються ключові стратегічні напрями розвитку (зростання, диверсифікація, інновації, позиціонування на ринку); розробляються альтернативні сценарії реалізації стратегії; формуються планові показники ефективності (KPI), пов'язані з динамікою конкурентного середовища. Моніторинг на цьому етапі виступає аналітичним фільтром: він визначає, які стратегії є реалістичними, а які несуть надмірні ризики.

3. Етап реалізації стратегії. Моніторинг забезпечує поточний контроль і оперативну корекцію стратегічних дій: проводиться регулярна оцінка виконання стратегічних планів; аналізуються відхилення між прогнозованими і фактичними результатами; здійснюється моніторинг реакції конкурентів на стратегічні кроки організації. Результати інтегруються в систему управлінської

звітності, що дозволяє керівництву оперативно ухвалювати рішення про зміни тактики чи ресурсного забезпечення.

4. Етап стратегічного контролю та корекції. Моніторинг у цьому блоці забезпечує зворотний зв'язок між досягнутими результатами та стратегічними цілями: проводиться періодична оцінка ефективності стратегічних ініціатив; виявляються зміни у конкурентному середовищі, що можуть вплинути на стратегію; розробляються пропозиції щодо оновлення стратегічного плану.

Таким чином формується цикл стратегічного управління, що постійно оновлюється «моніторинг → аналіз → планування → реалізація → контроль → новий моніторинг», який можна представити у вигляді інтеграційної моделі моніторингу конкурентного середовища та стратегічного управління організації (рис.3.1.)

Змістова сутність пропонованої моделі ґрунтується, на наше переконання, на таких положеннях:

- моніторинг виступає вихідним етапом стратегічного циклу і відповідно акумулює актуальні дані про конкурентне середовище організації;
- аналітичний блок трансформує зібрану інформацію в управлінські документи, аналітичні висновки, сценарії, прогностичні моделі;
- система стратегічного управління використовує ці знання для формування стратегічних цілей і вибору найоптимальніших шляхів розвитку організації;
- етап реалізації та контролю забезпечує перевірку результативності стратегічних рішень у реальних умовах;
- зворотний зв'язок забезпечує такі види управлінських дій в менеджменті організації, за яких результати аналізу й досвід реалізації впливають на оновлення моніторингу та корекцію стратегії.

У підсумку, формується динамічний цикл управління, який постійно удосконалює стратегію на основі реальних змін середовища та полягає у переході від описового до аналітично-прогнозного рівня управління.



Рис.3.1. Інтеграційна модель моніторингу конкурентного середовища та стратегічного управління організації

Примітка. Сформовано автором

Такий підхід перетворює моніторинг на інтелектуальний інструмент стратегічного розвитку, що забезпечує адаптивність, гнучкість і конкурентоспроможність організації у мінливих умовах ринку.

Для реалізації пропонованої моделі, на нашу думку, слід використовувати сучасні інструменти інтеграції моніторингу конкурентного середовища в стратегічне управління організації, такі як: системи Business Intelligence (BI), що забезпечують обробку великих обсягів даних, візуалізацію результатів моніторингу та підтримку ухвалення рішень; система Balanced Scorecard (BSC), яка дозволяє інтегрувати показники моніторингу у стратегічні карти цілей; сценарне планування, що максимально поєднує результати моніторингу з прогнозами майбутніх сценаріїв розвитку; CRM- системи, які в умовах конкурентного середовища надають оперативну інформацію про поведінку клієнтів, постачальників, внутрішню ефективність; системи стратегічного контролінгу, як інструменти організаційного проектування, координують інформаційні потоки між підрозділами для оперативної корекції стратегій.

Інтеграція системи моніторингу конкурентного середовища з механізмом стратегічного управління створює. Вона забезпечує своєчасне виявлення ринкових ризиків і можливостей; підвищення точності стратегічного прогнозування; адаптивність і стійкість стратегії до зовнішніх змін; зворотний зв'язок між аналітикою, плануванням і реалізацією управлінських рішень.

Таким чином, інтеграція моніторингу та стратегічного управління виступає фундаментом динамічного розвитку організації, підвищуючи її конкурентоспроможність, інноваційність та стратегічну гнучкість.

3.2. Впровадження процесного підходу до організації моніторингу конкурентного середовища

Оперативне й ефективне реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг у сучасному бізнес-просторі. Саме тому керівництво ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» потребує систематизованої, достовірної та постійно оновлюваної інформаційної бази щодо напрямів діяльності підприємства та умов функціонування його ринкового оточення. Формування, регулярне оновлення й структурне вдосконалення такої інформаційної системи доцільно розглядати як складову частину комплексного моніторингу зовнішнього середовища.

Для підвищення ефективності управління пропонується створення постійно діючої системи моніторингу конкурентного середовища, яка надасть керівництву ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» можливість:

- скоротити часові витрати на прийняття управлінських рішень;
- суттєво підвищити їх обґрунтованість і якість;
- своєчасно ухвалювати превентивні рішення, реагуючи на потенційні зміни ринку;
- запобігати виникненню небажаних чи кризових ситуацій;
- активно впливати на розвиток існуючих ринкових сегментів та ініціювати формування нових ніш для розширення збуту продукції та послуг;
- сформувати власну структуровану та систематизовану інформаційну базу для управлінських потреб;
- виявляти довгострокові тенденції, закономірності та залежності на ринках, які раніше не піддавалися детальному аналізу.

Система моніторингу передбачає збір, обробку, аналіз та групування як кількісних, так і якісних індикаторів, що відображають умови діяльності підприємства. Результати такого моніторингу повинні слугувати інформаційним підґрунтям для стратегічного та оперативного управління. Набір критеріїв, параметрів і сфер аналізу має визначатися на основі глибокого

вивчення та класифікації завдань, актуальних для ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС», а також специфіки функціонування ринку пожежної та охоронної безпеки.

Для ефективного здійснення моніторингу конкурентного середовища керівництво ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» має бути забезпечене повною та релевантною інформацією, яка прямо стосується умов функціонування даного підприємства на ринку. Кожне завдання, пов'язане з проведенням моніторингу, характеризується власною специфікою, потребує відповідного інформаційного наповнення для ухвалення управлінських рішень, а також потребує формування окремої системи відстеження й аналізу ключових показників.

У цьому контексті доцільно розглянути групу завдань, що стоїть перед ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» у сфері формування управлінської політики підприємства. Особливу увагу можна приділити обґрунтуванню стратегічно значущих напрямів діяльності, які визначатимуть перспективи розвитку організації в довгостроковому періоді.

Використання впорядкованих інформаційних потоків дозволяє створити перелік необхідних показників та факторів впливу, які надалі будуть інтегровані у загальну структуру системи моніторингу зовнішнього середовища. Реалізацію такого підходу пропонується здійснювати у вигляді послідовності етапів:

1. Визначення класифікації ключових завдань, що постають перед ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» у процесі функціонування та розвитку.

2. Виявлення та систематизація інформації, необхідної для розв'язання кожного визначеного класу завдань, із подальшим її структуруванням.

3. Створення детального опису кожного класу управлінських рішень шляхом моделювання відповідного бізнес-процесу, що відображає рух інформації.

4. Формування переліку значущих чинників зовнішнього середовища, які підлягають постійному спостереженню й оцінюванню в межах моніторингової системи.

5. Побудова структурної моделі системи моніторингу, що визначає її функціональні блоки, взаємозв'язки та механізм інформаційного забезпечення.

6. Інтеграція створеної системи моніторингу у практичну діяльність управлінського персоналу для підвищення обґрунтованості й оперативності прийняття рішень.

Конкурентне середовище ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» із позицій маркетингового аналізу формується низкою характеристик, що визначають прояви конкурентної боротьби за розширення впливу та завоювання нових сегментів ринку. Конкурентна активність підприємства може бути представлена трьома стратегічними складовими:

а) всебічне вивчення потреб існуючих та потенційних споживачів, забезпечення їх задоволення на основі маркетингової орієнтації системи управління підприємства;

б) прогнозування змін і тенденцій розвитку конкурентного середовища з метою пошуку можливостей для формування нових та зміцнення існуючих конкурентних переваг;

в) аналіз і прогнозування стратегій поведінки основних конкурентів, дослідження їхніх сильних і слабких сторін, а також розроблення комплексу заходів конкурентної протидії для посилення ринкових позицій підприємства.

За результатами проведеного нами дослідження можемо запропонувати модель моніторингу середовища організації, яку доцільно використати при формуванні та реалізації конкурентної стратегії ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» (рис. 3.1.)

Моніторинг діяльності конкурентів має виступати стартовим етапом у процесі розроблення або коригування бізнес-стратегії підприємства, особливо її складової, що стосується формування конкурентної стратегії. У цьому контексті розробники стратегічних рішень повинні сформувати систематизований набір даних, необхідних для прогнозування поведінки основних конкурентів.



Рис. 3.1. Пропонована модель моніторингу конкурентів

Така інформація, у свою чергу, може бути згрупована за трьома ключовими напрямками: аналіз конкурентної активності; оцінювання конкурентного потенціалу та ресурсної бази; виявлення намірів і стратегічних задумів конкурентів.

Під конкурентним потенціалом розуміють сукупність внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх умов, що визначають його позиції у

конкурентному середовищі. Реалізація цього потенціалу здатна формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати стабільне функціонування на ринку та зміцнювати позиції підприємства у довгостроковій перспективі. До таких можливостей можуть належати інноваційність продукції, кваліфікаційний рівень персоналу, ефективність управління, технологічна база, доступ до ресурсів, конкурентна ціна, розвинуті канали збуту та інші фактори, що формують ринкову силу підприємства.

Результатом систематичного моніторингу конкурентів має стати узагальнений та структурований інформаційний масив, який містить дані про їхню актуальну ринкову активність, можливості, ресурси, а також стратегічні плани й наміри. Така інформація дозволяє сформувати прогноз розвитку ситуації в межах обраного ринку – як у галузевому, так і в регіональному вимірі. На основі отриманих відомостей стає можливим моделювання майбутньої конкурентної ситуації, оцінювання ймовірних сценаріїв поведінки конкурентів та передбачення можливих результатів діяльності підприємства, враховуючи силу, динаміку та напрямок їхнього впливу.

Таким чином, моніторинг конкурентів виступає не лише інструментом спостереження, але й ключовим елементом стратегічного прогнозування, що дає змогу підприємству ухвалювати більш виважені, обґрунтовані та випереджальні рішення.

Охарактеризувати зміст моніторингу конкурентів як спеціалізованого маркетингового бізнес-процесу, який передбачає розробку і реалізацію певної послідовності дій в управлінській маркетинговій діяльності ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС», можна як сукупність бізнес-процесів.

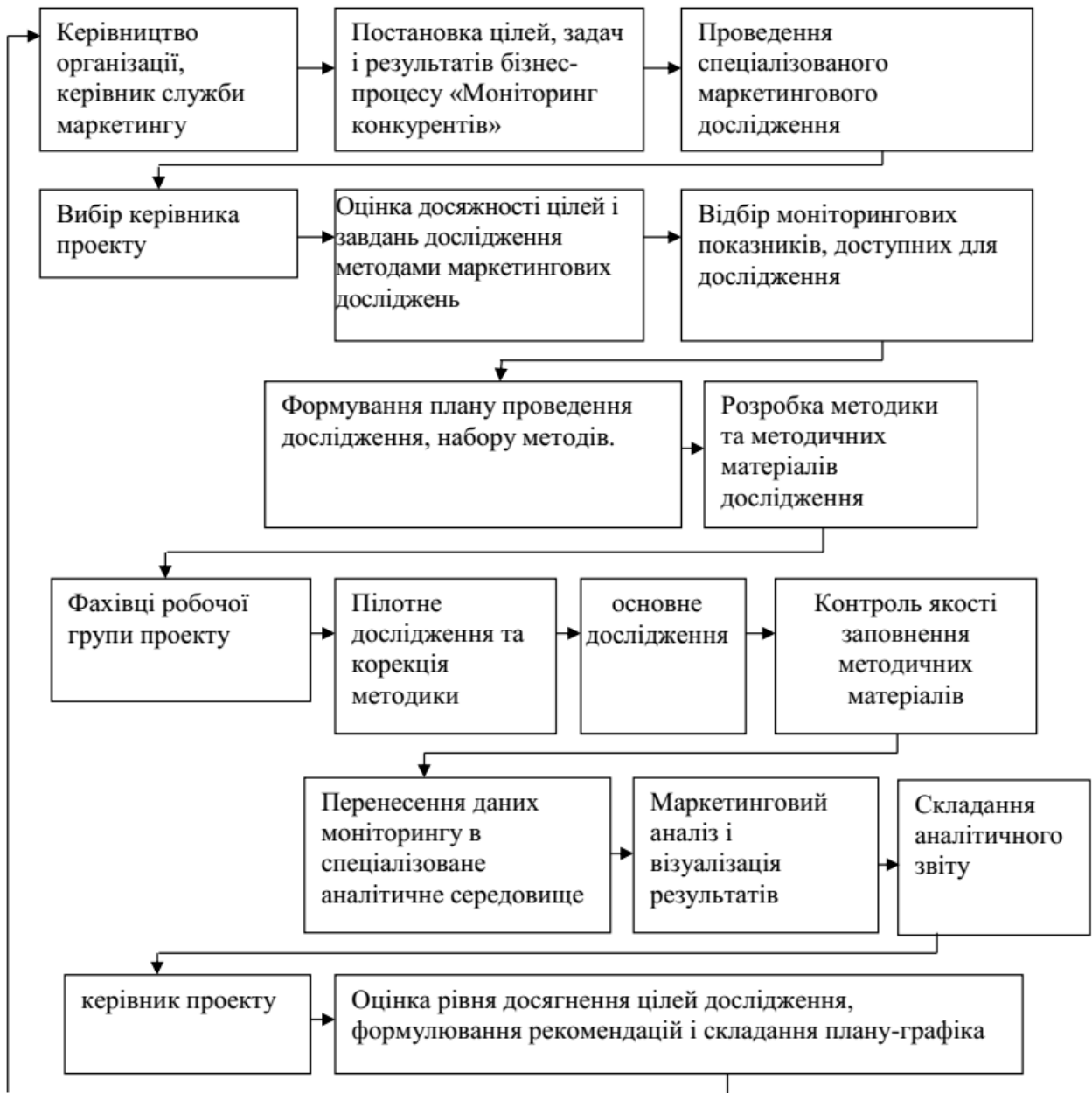


Рис. 3.2. Опис бізнес-процесу «Моніторинг конкурентів» в маркетинговій діяльності ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС»

Запропонований опис бізнес-процесу «Моніторинг конкурентів», побудований на зазначених вище показниках, дає змогу організувати його виконання у вигляді чітко структурованого ланцюжка дій з визначенням відповідальних осіб на кожному етапі. Такий підхід забезпечує логічну послідовність основних стадій процесу, підвищує прозорість управління та сприяє узгодженості роботи виконавців. Крім того, структурований опис процесу створює умови для проведення попереднього, поточного та

підсумкового маркетингового контролю, що дозволяє своєчасно оцінювати якість постановки завдань і рівень досягнення запланованих цілей у межах спеціалізованого моніторингу конкурентного середовища.

Ключовим результатом впровадження сучасних інструментів та методів моніторингу слід вважати зростання інформаційної ефективності цього процесу. Під інформаційною ефективністю розуміють співвідношення між кількістю та значущістю виявлених і фактично реалізованих конкурентних інновацій за певний період. Чим більше важливих змін на ринку вдається вчасно зафіксувати та використати у власній діяльності, тим вищою є результативність системи моніторингу.

Стратегічним напрямком підвищення ефективності моніторингу конкурентів у маркетинговій діяльності ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» є впровадження спеціалізованих інформаційних моделей та цифрових інструментів моніторингу. Такі моделі дають можливість організувати процес спостереження за конкурентами на постійній основі, забезпечивши безперервність збору та обробки даних. Вони також сприяють розширенню кола учасників моніторингу: залучають не лише профільних фахівців, а й усіх працівників компанії, а також представників ключових контактних аудиторій – партнерів, клієнтів, постачальників. Використання спеціалізованих інформаційних ресурсів, баз даних, систем сповіщення та аналітичних платформ дозволяє створити ефективну, гнучку та інтегровану систему спостереження за конкурентним середовищем, що підсилює конкурентні позиції підприємства та сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Проведене у кваліфікаційній роботі дослідження дозволило зробити такі висновки та пропозиції.

Моніторинг конкурентного середовища виступає ключовим елементом стратегічного управління організацією, що забезпечує її здатність своєчасно реагувати на зміни ринку, адаптуватися до нових умов господарювання та підтримувати динамічний розвиток. Його сутність полягає у безперервному процесі збору, систематизації, аналізу та прогнозування інформації про зовнішні й внутрішні чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначають його стратегічні позиції та перспективи розвитку.

Необхідність проведення моніторингу конкурентного середовища особливо зростає в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та трансформації промислових ринків. Для ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС» – організації, що займається виробництвом вогнегасників та протипожежних засобів, моніторинг набуває стратегічного значення, адже дана сфера має безпосередній вплив на забезпечення обороноздатності держави, безпеки населення та критичної інфраструктури.

Основними завданнями моніторингу конкурентного середовища є: виявлення та оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; аналіз конкурентів, їхніх стратегій, ресурсного потенціалу та ринкової поведінки; формування системи індикаторів конкурентоспроможності організації; розроблення прогнозів розвитку конкурентного ринку; інформаційно-аналітичне забезпечення процесів стратегічного, оперативного та інноваційного управління.

Потреба удосконалення моніторингу конкурентного середовища зумовлена низкою сучасних викликів: загрозами війни, економічними наслідками, швидким оновленням технологій, диджиталізацією бізнес-процесів, зміною моделей поведінки споживачів і появою нових форматів конкуренції (екосистеми, онлайн-платформи, сервісна економіка). У таких умовах ефективний моніторинг виступає не лише аналітичним інструментом, а й

механізмом стратегічної гнучкості, що дозволяє адаптувати управлінські рішення до поточних і прогностичних змін середовища.

Впровадження ефективної системи моніторингу конкурентного середовища у таких підприємствах повинно базуватись на поєднанні аналітичних, маркетингових і технологічних інструментів – SWOT-, PEST-, бенчмаркінгу, сценарного та прогностичного аналізу, бізнес-аналітики, аналізу тендерних даних і державних закупівель. Це дозволить отримувати своєчасну інформацію про кон'юнктуру ринку, конкурентів, інноваційні технології, фінансові ризики та споживчі запити.

Особливого значення набуває інтеграція моніторингу з системою стратегічного управління підприємства. На основі отриманих аналітичних даних розробляються сценарії розвитку, визначаються напрями інноваційної та інвестиційної політики, плануються маркетингові кампанії та формуються партнерські програми. Таким чином, моніторинг трансформується в дієвий механізм стратегічного передбачення та адаптації до змін середовища.

У підсумку, можна стверджувати, що ефективний моніторинг конкурентного середовища у сфері виробництва вогнегасників і протипожежних засобів є не просто інструментом аналітики, а важливим компонентом системи управління розвитком підприємства. Його впровадження забезпечує: своєчасне реагування на зміни ринкової та нормативної кон'юнктури; підвищення технологічної конкурентоспроможності; зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках; розвиток інноваційних рішень і партнерських стратегій; формування стійких передумов для динамічного розвитку в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анненков Р.А. Етапи та методи маркетингових досліджень конкурентного середовища. *Ефективна економіка*. 2014. № 5.
2. Апостолук О. З. Механізм формування та підтримки конкурентного середовища на ринку житлово-комунальних послуг. Тернопіль, ТНЕУ. 2011. 20 с.
3. Беззубко, Б., Ткаченко, М. Особливості формування стратегій українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2022. № 78 (5-6). С. 96-102.
4. Белоусова К.І.Позиціонування підприємства: зміст та аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 11. Ч2. С. 46-50.
5. Білик, М. Д. Стратегічне управління та стратегії підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні* : Зб. наук. праць. 2009. № 4. С. 143-150.
6. Войчак А. В. Макретингові дослідження: навч. пос. К.: КНЕУ, 2011. 119 с.
7. Герасько І. Ключові фактори, які впливають на успіх підприємства і опанування нових ринків. URL : <https://delo.ua/opinions/klyucovi-faktori-yaki-vplivayut-na-uspих-pidprijemstva-i-opanuvannya-novix-rinkiv-428311/>
8. Господарський кодекс України URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
9. Гудзь, Т.П., Єгоричева, С.Б., Литвинюк, М.В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2023. №5-6. С. 7-15.
10. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.

11. Дудкіна О.П. Регіональний маркетинг в системі управління збалансованим розвитком регіону. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. вип. 18. Тернопіль, ТНЕУ: Економічна думка. 2013. С.51-60.
12. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Адміністративний менеджмент : нав.-метод.компл. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 116 с.
13. Економічна енциклопедія: У трьох томах.Т.1 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2010. 864 с.
14. Журнал «Охорона праці та пожежна безпека».
15. Євдокимов Ф. І. Оцінка ефективності бренду як чинника конкурентних переваг *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2021. № 1. С. 40-46.
16. Зендран П. Деякі аспекти моніторингу конкурентного середовища організації : матеріали науково-практичної конференції аспірантів, слухачів магістратури та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 27 листопада 2025 р.
17. Ільчук В. П. Брендингові технології на ринку інноваційної продукції. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2014. № 1. С. 12-16..
18. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. К. : Знання, 2017. с. 446.
19. Кендюхов О.В. Бренд-менеджмент: навч. посіб. для студ. ВНЗ / О. В. Кендюхов, К. Ю. Ягельська, Д. С. Файвішенко. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ». 2013. 459 с.
20. Ключові фактори успіху бізнесу. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/14714267.pdf>
21. Ковальчук Л. Фактори успіху організації: визначення та вплив : матеріали науково-практичної інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу

«Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Тернопіль, ЗУНУ, ФЕУ, 24 листопада 2023 р.).

22. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

23. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 Економіка / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.

24. Лаврів, Л.А. Маркетингові дослідження як інформаційно-аналітична основа прийняття та реалізації рішень зі стратегічного планування на макро-, мезо- та мікрорівнях *Економічний простір* . 2008. № 11. С. 57-68.

25. Лігоненко Л.О., Богославець Г.М., Носуліч А.М. Дослідження та регулювання споживчого ринку : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С. 280–297.

26. Лопатовська О.В. Конкурентоспроможність ринкової позиції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 4. С. 95-98

27. Мелушова І. Ю., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. URL: file:///C:/Users/dell/AppData/Local/Temp/binf_2016_11_64.pdf

28. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.

29. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.

30. Наказ Міністерства внутрішніх справ «Про затвердження Змін до Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» № 765 в редакції від 28.10.2020 р.

31. Нестеренко С. Конкурентне середовище як одне з ключових категорій конкурентних відносин. URL: http://sophus.at.ua/publ/2011_11_15_16_kampodilsk/section_2_2011_11_15

32. Оводов, Д. А., Бондаренко, В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2024. № 1 (63). С. 194-200.
33. Омельчак, Г. В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 114-117.
34. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.
35. Панченко Є.Г., Гаврилюк О.В. Стратегія розвитку міжнародного підприємництва та іноземних інвестицій в Україні: моногр. К.:Інститут світової економіки та міжнародних відносин АН України, 2018.
36. Параметри ключових факторів успіху в бізнесі : практ.реком. URL : <https://xn--90aamhd6acp0s.xn--j1amh/teoriya/kliuchovi-factory-uspikhu>
37. Попович Т.М. Антикризове управління: навч. посібник. Тернопіль, КРОК, 2015. 197с.
38. Правила експлуатації та типові норми належності вогнегасників. Наказ МВС України № 25 від 15.01.2018 р.
39. Райко, Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія Х. : ІНЖЄК, 2009 . 632 с.
40. Сапотницька, Н. Я., Козак, В. Є. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 49-52.
41. Сиваківський Я. Поради від успішних підприємців, які допоможуть не боятись помилок. URL: https://24tv.ua/business/poradi-vid-uspishnih-pidpriyemtsiv-yaki-dopomozhut-ne-boyatis_n2337167
42. Сладкевич, В. П. Стратегічний менеджмент організацій : навч.пос. К. : Персонал, 2008 . 496 с.

43. Соскін О.І. Необхідність зміни економічної моделі для конкурентоспроможного розвитку. *Економіка ринкових відносин*. 2010. № 5. С. 16–24.
44. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. Посіб. 3-тє вид., перероб. К.: Знання, 2006. 327 с.
45. Сутність категорії «конкурентоспроможність». URL: <https://buklib.net/books/23860/>
46. Сухецька Ю. Якість комунікації визначає успіх організації. URL: https://uhe.gov.ua/media_tsentr/novyny/yakist-komunikacii-viznachae-uspikh-organizacii-yuliya-sukhecka
47. Технологія аналізу ринку методом конкурентної діагностики. URL: <https://library.if.ua/book/14/1248.html>
48. Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій. К.: КНТЕУ, 2010. 130 с.
49. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: навч. пос. Харків, ХДЕУ, 2002. 363 с.
50. Управлінська документація ТОВ «БЕЗПЕКА ЮМОС»
51. Чечетова-Терашвілі Т.М. Формування сталої конкурентної позиції підприємства: Харк. нац. екон. ун-т. Х., 2006. 21 с.
52. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2010. 348 с.
53. Шкільняк М.М. Менеджмент: підручник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль, 2022. 258 с.