

Центральноукраїнський національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

(повна назва кафедри (предметної циклової комісії))

«Допущена до захисту»

Зав. кафедри ЕМКД

канд. екон. наук, доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

« » _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№6 від « » _____ 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на другому (магістерському) рівні вищої освіти

на тему:

**«Організаційно-економічні важелі забезпечення стійкості
торговельного підприємства в умовах цифровізації та
глобалізації»**

Виконав: здобувач вищої освіти

на другому (магістерському) рівні

ОПП «Підприємництво та торгівля у SMART-
середовищі»

спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

групи ПТ-24М

_____ Ігор ХАЙНАЦЬКИЙ

« » _____ 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук, доцент

_____ Оксана СТОРОЖУК

« » _____ 2025 р.

Рецензент:

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФОРМУВАННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ	7
1.1. Проблеми розвитку торговельних підприємств в умовах війни	7
1.2. Інтеграція штучного інтелекту в управління процесами на підприємствах.....	15
1.3. Цифрові маркетингові комунікації як джерело формування стійких конкурентних переваг торговельного підприємства.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД».....	23
2.1. Оцінка готовності торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» до комерційних бізнес-процесів.....	23
2.2. Дослідження макроекономічних умов та внутрішніх чинників формування показників діяльності ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»..	27
2.3. Аналітичний огляд наявних важелів забезпечення стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» в умовах цифровізації та глобалізації.....	35
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	45
3.1. Інструменти підвищення фінансової стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД».....	45
3.2. Модель формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД».....	51
3.3. Організаційно-економічний механізм розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації.....	55
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Сучасні процеси цифрової трансформації охоплюють усі сфери економічної, соціальної та управлінської діяльності, що робить питання забезпечення стійкості особливо важливим і актуальним. Цифровізація створює нові можливості, але водночас підвищує ризики збоїв, кібератак, втрати даних. Забезпечення стійкості інформаційних систем, інфраструктури та процесів стає критично необхідним для функціонування бізнесу та держави. Технології оновлюються швидше, ніж організації встигають перебудовувати моделі управління чи компетенції персоналу. Стійкі організації – це ті, які здатні безперервно адаптуватися, навчатися та інноваційно реагувати на зміни.

Отже, тема цієї кваліфікаційної роботи є своєчасною, оскільки присвячена пропозиціям щодо забезпечення стійкості торговельного підприємства.

Різноманітним аспектам забезпечення стійкості, торговельним підприємствам, підприємництву, цифровізації присвячували свої праці багато вчених, серед них: Василець Н., Воробйов В., Дикань В., Дименко Р., Завадських А., Завідна Л., Кузнєцова К., Лихачевська А., Мельничук В., Рябоволик Т., Цимбала А., Шаранов Р. та інші.

Незважаючи на значний науковий доробок зазначених вище вчених, потребують поглибленого аналізу питання організаційно-економічних важелів забезпечення стійкості торговельного підприємства в умовах цифровізації та глобалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка організаційно-економічних важелів підвищення стійкості торговельного підприємства в умовах цифровізації та глобалізації, які забезпечать адаптивність, ефективність та конкурентоспроможність його діяльності в динамічному зовнішньому середовищі.

Для досягнення визначеної мети роботи нами поставлені і вирішені наступні завдання:

- досліджено проблеми розвитку торговельних підприємств в умовах війни;
- вивчено вплив інтеграції штучного інтелекту в управління процесами на підприємствах;
- охарактеризовано цифрові маркетингові комунікації як джерело формування стійких конкурентних переваг торговельного підприємства;
- проведено аналіз забезпечення стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»;
- запропоновано інструменти підвищення фінансової стійкості ТОВ торговельного підприємства «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»;
- запропоновано модель формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»;
- запропоновано організаційно-економічний механізм розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення стійкості торговельного підприємства в умовах цифровізації та глобалізації.

Предметом дослідження є організаційно-економічні важелі, механізми та інструменти забезпечення стійкості торговельного підприємства в умовах цифровізації та глобалізації.

Методи дослідження. В роботі були використані методи: узагальнення – для з'ясування проблем, що заважають розвитку торговельних підприємств; порівняльного аналізу – для вивчення фінансово-економічних показників забезпечення стійкості на ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»; економіко-математичного моделювання – при формуванні моделі конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»; моделювання – для розробки адаптивних стратегій, які враховують наявні та потенційні кіберзагрози функціонуванню торговельного підприємства товариства з обмеженою відповідальністю «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД».

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи стали наукові статті, присвячені питанням стійкості торговельних підприємств; монографії,

посібники, підручники, фахова література; фінансова звітність ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД», результати авторських досліджень, аналітичні огляди, матеріали міжнародних науково-практичних конференцій та інтернет-джерела.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ФОРМУВАННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ

1.1. Проблеми розвитку торговельних підприємств в умовах війни

На сьогоднішній день українські підприємці відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічної стабільності держави; вони створюють значну кількість робочих місць в країні, податкових відрахувань та займають провідне місце у створенні валового внутрішнього продукту. За станом на початок 2022 року підприємницький сектор України генерував майже шістдесят відсотків валового внутрішнього продукту та надавав робочі місця для майже 7 мільйонів українців, що свідчить про його особливу та визначальну роль у забезпеченні національної безпеки.

Але російсько-українська війна внесла свої негативні корективи, створила велику кількість ризиків для ведення підприємницької діяльності. Актуальність забезпечення стійкості підприємств, які займаються торговельною діяльністю на сьогодні є не тільки у потребі збереження та захисті економічного базису держави в умовах війни, але й у потребі післявоєнного відновлення країни, де підприємці мають стати надійним містком інтеграції національної економіки у глобалізований світ. Військові дії виявили певні вразливості цієї сфери, але, разом із тим, засвідчили надзвичайно високий рівень адаптаційного потенціалу та ефективних підприємницьких стратегій. Торговельні підприємства залишаються надійним «острівцем» стабільності, зайнятості та економічного зростання.

Статистична інформація наочно свідчить про негативний рівень впливу військових дій на підприємницьке середовище. Результати дослідження організації Advanter Group засвідчили, що українські підприємці втратили тридцять два відсотки власних оборотних коштів у 2023 році [48]. 31,7 відсотків торговельних підприємств майже зовсім припинили власну роботу,

внаслідок військових дій.

Аналіз Програми розвитку Організації об'єднаних націй протягом грудня 2023 року по січень 2024 року засвідчив, що 78% представників українського бізнес-середовища оцінили власне економічне становище як погане; до початку повномасштабного вторгнення відсоток таких відповідей був лише 22,3. Тільки 36,5% підприємців провадили свою діяльність у повному обсязі; 6% призупинили роботу на період більше року, що засвідчує наявність серйозних проблем у підприємницькому середовищі [59].

Загальні прямі втрати українського бізнесу з початку російсько-української війни оцінюються у більш, ніж 85 мільярдів доларів США, в тому числі недоотриманий прибуток, понівечені активи та, почасти, припинення операційної діяльності.

Проблеми, з якими зараз стикається нині торговельні підприємства в умовах війни є комплексними, системними. Існує цілий ряд проблем, які не вирішуються роками. Фінансова волатильність, брак доступних обігових коштів є одними з найболючіших. Нині кредитування банківськими установами суттєво зменшилося, внаслідок високого ступеня ризиків, значна кількість підприємців залишилася без фінансових можливостей ведення власної діяльності. Даються взнаки і проблеми з логістикою, оскільки багато доріг, мостів, залізничного полотна або значно понівечені, або вщент зруйновані.

Не можна оминати увагою одну з найгостріших проблем, які вже тривалий час перешкоджають реалізації підприємницьких ініціатив у повній мірі. Мова йде про катастрофічний дефіцит як кваліфікованих, так і некваліфікованих кадрів в національній економіці. За даними дослідження [48] більше, ніж 10 мільйонів українців виїхали за межі держави, тікаючи від війни. Плюс мобілізація співробітників до лав Збройних сил України призвели до гострого дефіциту працівників.

Велика кількість підприємців скаржаться на дії державних органів, які ускладнюють їхню роботу; на значний державний регуляторний тиск, блокування податкових накладних, ускладнення планування оперативної

діяльності.

Ще одним негативним чинником, який впливає на стійкість українських торговельних підприємств є падіння внутрішнього попиту, внаслідок зниження внутрішнього споживання, зменшення платоспроможності громадян, що призвело до зменшення обсягів продажів.

Для вирішення перерахованих проблем потрібен системний підхід, який враховуватиме нинішній стан справ та перспективи післявоєнної відбудови. Потрібно стимулювати надання державної та недержавної фінансової допомоги, розширювати спектр грантових програм, пільгових кредитів, субсидій за невеликими відсотковими ставками, аби торговельні підприємства мали змогу поповнити власні обігові фонди та інвестувати у поліпшення своєї операційної діяльності.

Дієвим інструментом є залучення міжнародних донорських організацій та утворення цільових фондів, основним призначення функціонування яких є підтримка діяльності торговельних підприємств та організацій, а також стимулювання залучення капіталу, в тому числі іноземного в національну економіку.

Торговельні підприємства є важливими для функціонування національної економіки з багатьох причин. Торговельні підприємства створюють нові робочі місця, здійснюють відрахування податків, поживляють розвиток національного ринку, стимулюють розвиток конкурентних відносин. Торговельні підприємства провадять власну діяльність у всіх галузях національної економіки України, працюють як у виробничій сфері, так і в сфері послуг і попри всі негаразди, російсько-українську війну, відключення електроенергії та ракетно-дронові атаки продовжують працювати.

Однак військове протистояння із російськими загарбниками, яке нині триває, детермінує значну кількість перешкод у роботі торговельних підприємств. Нинішня військова ситуація в країні негативно впливає на фінансову, операційну, інноваційну, логістичну. Керівники торговельних підприємств відчують у своїй повсякденній діяльності загрози та наслідки

руйнувань, наражаються на нові випробування.

Серед науковців, які досліджували різні аспекти функціонування підприємців в умовах війни варто відзначити наступних: Александрову Б., Василю Н., Гук О., Дикань В., Лойко В., Сомову Є., Фролову Н. [3; 6; 7; 18].

Зараз в Україні питання, присвячені забезпеченню стійкості торговельних підприємств набувають особливої гостроти, оскільки велика кількість із них зазнали великих втрат від російської військової агресії. Війна, яка нині триває на території України, окрім втрати найціннішого – людського життя, також призводить до виснаження економіки. Далеко не всі підприємства зараз працюють на повну потужність.

Військові дії в нашій країні негативно вплинули на життя та побут усіх без винятку українців. Значна кількість суб'єктів підприємництва втратили своє майно, прибутки, обладнання у тих місцевостях, які перебувають у зоні бойових дій, а також у прилеглих територіях. Втрати підприємців за час російсько-української війни оцінюються експертами у 85 мільярдів доларів США. За оцінкою Національного банку України, станом на кінець 2023 року число підприємств, які повністю зупинили свою роботу становила 17 відсотків [11].

Як наслідок дестабілізації сектору приватного підприємництва відбувається зменшення ділової активності, зниження валового внутрішнього продукту. Майже 50% підприємців призупинили операційну діяльність, 20% перемістили бізнес всередині країни, 4,4% релокувалися за межі України [21].

Ще однією проблемою, з якою доводиться працювати нині підприємцям є брак доступу до фінансових ресурсів. Російсько-українська війна наклала свій негативний відбиток на діяльність банківської системи, зробила важчим доступ до фінансування.

Серйозною проблемою розвитку торговельних підприємств в умовах війни стало порушення логістичних зв'язків. Торговельним підприємствам стало значно важче замовляти сировину, матеріали, комплектуючі, напівфабрикати для власної операційної діяльності; велика кількість

виробничих зв'язків була втрачена; налагоджені схеми постачання/продажів довелося змінювати; обладнання, виробничі лінії, будівлі – зруйновані або значно пошкоджені. Як наслідок – зростання операційних витрат, збільшення часу на постачання / відвантаження, зростання ціни, необхідність пошуку нових логістичних маршрутів.

Нині у торговельних підприємств є чітке розуміння необхідності побудови стабільного, гнучкого, адаптивного, диверсифікованого логістичного маршруту реалізації своєї продукції / наданих послуг. В сучасних українських реаліях оперативне прийняття ефективних рішень є надзвичайно важливою компетенцією власника бізнесу, оскільки нині довгострокове планування діяльності виглядає вельми проблематичним.

До ключових чинників, які негативно впливають на функціонування торговельних підприємств в умовах російсько-української війни слід віднести (рис. 1.1):

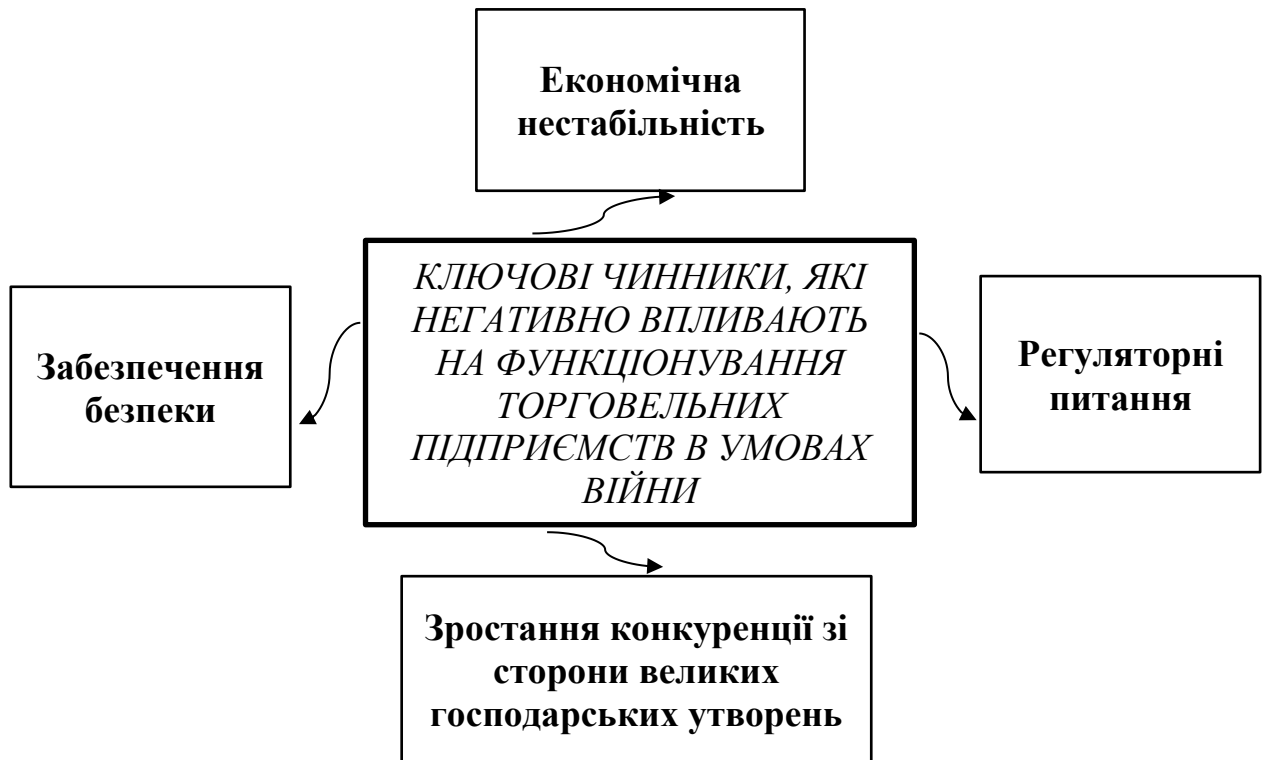


Рисунок 1.1 – Чинники, які негативно впливають на функціонування торговельних підприємств в умовах російсько-української війни

Джерело: складено автором за [18]

1.Забезпечення безпеки. Військові дії в нашій державі провокують постійні джерела небезпеки. Підприємницьке середовище змушене вживати додаткових заходів для забезпечення співробітників, їхнього здоров'я та життя; свого бізнесу; функціонувати у середовищі, коли відсутнє постійне електропостачання; витратити додаткові кошти на закупівлю генераторів, бензину та EcoFlow. Такі ризики ускладнюють функціонування торговельних підприємств.

2.Регуляторні питання. Загарбницька російська війна змусила прийняти та переглянути цілий спектр нормативно-правових документів, які регулюють правові відносини у сфері підприємницької діяльності. Зокрема, Кабінет міністрів України ініціював ряд обмежень на переміщення товарів, як експортного так і імпортного характеру, які ускладнили ведення підприємництва торговельними підприємствами.

3.Економічна нестабільність. Військове вторгнення в нашу країну породило величезний пласт економічних проблем.

До основних економічних важелів порушення економічної стійкості України слід віднести (див. рисунок 1.2): зниження виробництва через окупацію частини території України; порушення налагоджених логістичних маршрутів; значне руйнування інфраструктури, в тому числі енергетичної, промислової, транспортної; значне зростання витрат на відновлення та підтримання критичної інфраструктури; істотне зростання видатків на оборону; зменшення бюджетних доходів внаслідок скорочення підприємницької активності; зростання інвестиційних ризиків та зменшення інвестиційної привабливості нашої держави; високий рівень інфляції, значна потреба у валютних інтервенціях; значний дефіцит кадрів у переважній більшості галузей економіки; високий рівень міграції населення, як зовнішньої, так і внутрішньо переміщених осіб; порушення логістичних зв'язків, ускладнення експортних та імпорتنних операцій, тероризування морських портів України; зростання боргового навантаження на державний бюджет, залучення значних зовнішніх фінансових ресурсів; падіння купівельної спроможності населення, зниження



Рисунок 1.2 – Економічні важелі порушення стійкості України

Джерело: складено автором за [18]

доходів, поглиблення майнової поляризації; зростання питомої ваги проблемних кредитів, зростання навантаження на ринок страхових послуг.

4.Зростання конкуренції зі сторони великих господарських утворень. Під

час війни стало значно важче вести підприємницьку діяльність у сфері малого та середнього підприємництва та змагатися із об'єднаннями підприємств, а саме: консорціумами, концернами, корпораціями.

Аналіз рівня фінансової стійкості українських підприємців засвідчив, що військове вторгнення в Україну породило великі перешкоди для торгівлі. Згідно з результатами опитування проведеного Європейською Бізнес Асоціацією, тільки 49% вітчизняних малих підприємств працюють, як і раніше, 51% частково. Серед тих підприємців, які працюють частково 44 відсотки були змушені зменшити свою діяльність, 20% закрили певну частину власних торговельних точок, 18% повністю перейшли на торгівлю в Інтернеті ще 18% мали інші причини [1].

Слід також зазначити існуючі на сьогодні загрози ведення підприємницької діяльності торговельними підприємствами в умовах дії військового стану. Серед них:

- окупація нових території України;
- ведення активних бойових дій у регіоні;
- брак доступу до фінансових ресурсів;
- порушення логістичних ланцюгів постачання та збуту;
- фізичний ризик для життя співробітників організації;
- висока конкуренція в галузі.

Разом із тим, незважаючи на існуючі проблеми розвитку торговельних підприємств в умовах війни для українських підприємців все одно існують можливості для розвитку. Потрібно знаходити альтернативні способи фінансування, адаптуватися до нових умов, дбати про диверсифікацію своєї операційної діяльності.

Доведено, що розвиток підприємництва здатен мінімізувати кризові явища в економіці. Успішна бізнес-діяльність призводить до зростання виробництва, підвищує рівень зайнятості, зростання доходів громадян, податкових відрахувань до бюджетів усіх рівнів та зростання сукупного споживання. Важливість розвитку торговельного підприємництва є запорукою

сильної країни та заможних громадян. Підтримка підприємницьких ініціатив має стати одним із перших кроків у процесі відновлення повоєнної економіки України та забезпечення стійкого економічного розвитку.

1.2. Інтеграція штучного інтелекту в управління процесами на підприємствах

Сучасні підприємства, установи та організації функціонують у глобалізованому світі, де саме завдяки використанню цифрових інструментів у власній операційній діяльності, вони можуть бути ефективними, досягати успіху, вигравати у конкурентній боротьбі й забезпечувати стійкі конкурентні переваги та мати стабільний прибуток.

Управління операційними процесами та досягнення у галузі штучного інтелекту можуть ефективно взаємодіяти та підсилювати вплив один на одного для досягнення кращої ефективності підприємницької діяльності. Без цілеспрямованого вектору розвитку та запровадження процесного підходу на підприємствах вони неодмінно будуть стикатися із проблемами при імплементації інноваційних технологічних рішень у своїй діяльності.

В сучасних умовах існують диджитал рішення як оцифрувати логістичний ланцюг постачання на підприємстві. Для цього компанія повинна інвестувати у можливість штучного інтелекту. Наприклад, створивши цифрового двійника власної операційної лінії, тобто віртуальну копію, який імітує її роботу в режимі онлайн та надсилати інформацію у деяку модель машинного навчання, наперед зазначивши продуктивність виробничої лінії та зменшити відходи.

Штучний інтелект здатен запропонувати співробітникам організації пропозиції щодо збалансування попиту і пропозиції, автоматизації опрацювання рахунків-фактур, згенерувати пропозиції як раціонально використовувати наявний авто парк. Таких рішень штучний інтелект може запропонувати незліченну кількість.

Ось наприклад, компанія Mars Wrigley нещодавно розпочала розробку та

впровадження моделей машинного навчання на своїх виробничих лініях. Такі моделі можуть прогнозувати рівень продажів. У компанії в планах також імплементація розумних роботів для підвищення ефективності та стійкості.

Сутність концепції управління процесами полягає у тому, аби зрозуміти правильну послідовність виконання певних задач для отримання якогось результату й надалі уносити корективи задля його удосконалення. Діяльність щодо вдосконалення управління процесами може стосуватися як окремого фахівця, відділу, департаменту, підприємства в цілому чи їх об'єднань. Ліпше кероване управління процесами веде до кращої продуктивності, скорочення виробничих циклів, зменшується кількість помилок, ліквідується зайва робота.

Час від часу виникають нові погляди, ідеї щодо управління процесами на підприємствах. Це свідчить про важливість такого напрямку економічної розвідки. Підприємства постійно прагнуть поліпшення операційної продуктивності і якраз управління процесами є дієвим інструментом у досягненні цього [60].

В умовах глобалізованого світу, управління процесами на підприємствах та сучасні інструменти цифровізації здатні взаємно підсилювати один одного. Нові сучасні інформаційні технології диджиталізації допомагають підприємствам істотно збільшити кількість поліпшених процесів. Використання штучного інтелекту робить управління процесами на підприємствах чітко структурованими, мінімізує відхилення та підвищує керованість.

Далі пояснимо, як штучний інтелект може поліпшити управління процесами на підприємствах за допомогою алгоритму, який зображений на рисунку 1.3.

Започаткування деякого процесу. На цьому етапі потрібно згуртувати команду фахівців, які можуть взяти на себе відповідальність за виконання процесу. Ця команда може включати, наприклад, представників виробництва, відділу збуту, маркетингу, логістики, фахівців відділу підтримки та супроводу.

Визначення споживачів процесу. Сучасні технології штучного інтелекту здатні допомогти підприємствам отримувати та проводити оцінку інформації про



Рисунок 1.3 – Алгоритм управління процесами на підприємствах за допомогою штучного інтелекту

Джерело: складено автором за [8]

споживачів та їхні відгуки на поточну ефективність процесів. Інформаційні системи управління стосунками зі споживачами здатні акумулювати дані про клієнтів, які відмовились від співпраці з підприємством, кількість звернень, кількість схвальних відгуків, географію клієнтської бази й багато іншої цінної інформації та пропонувати шляхи удосконалення стосунків зі споживачами.

Унаочнення існуючого процесу із фізичним рухом сировини, матеріалів, готової продукції чи послуг. На цьому етапі також може бути проведена інтелектуальна оцінка процесів штучним інтелектом, його моделювання, аналіз

та оптимізація. Ці технології були недоступними на попередніх етапах управління процесами можуть використовувати дані з корпоративної системи. Штучний інтелект дає змогу в режимі онлайн бачити які задачі виконуються вчасно, а по яких є затримка, скільки товарів знаходяться в дорозі, визначити питому вагу повернутого назад товару. Інтелектуальний аналіз штучного інтелекту показує больові точки в управлінні процесами на підприємстві, на яких потрібно зосередити увагу.

Визначення показників ефективності (KPI) процесу та цілей. Окрім встановлення таких показників бажаним також є визначення рівня удосконалення існуючих процесів на підприємстві. Плюс до визначення цілей потрібно окреслити їх досяжність.

На наступному рівні необхідним є визначення інструментів активації процесу. Засоби автоматизації процесів від таких розробників, як UiPath, Microsoft дозволяють споживачам точно здійснювати замовлення, а також онлайн повідомляти про його переміщення. Інструменти машинного навчання допомагають підприємствам покращувати процеси ціноутворення та запобігати шахрайським діям. Детектори Інтернету речей дозволяють відстежувати стан виробничого обладнання та уникати збоїв, інструменти блокчейну використовують для стеження за рухом товарів в логістичних ланцюгах [8].

Модернізація процесу. Мета цього етапу у плануванні ліпшого операційного процесу, а також у окресленні потрібних скілів, організаційних змінах і встановленні очікувань від клієнтів та партнерів.

До альтернативних інструментів, які поліпшують управління процесами на підприємствах можемо зарахувати можливості генеративного штучного інтелекту, цифрові двійники, інструменти генеративного проєктування. Вони допомагають змодельовати нові схеми операційних процесів та оптимізувати перебіг процесів.

Запровадження та відслідковування процесу. Впровадження нових процесів на підприємствах вимагає значних зусиль. Тому, що, окрім інструментів штучного інтелекту, які автоматизовують різні процеси на

підприємстві, потрібно ще і навчити персонал працювати з ними, навчити працювати в таких системах із клієнтами. Після втілення поліпшеного процесу підприємство має його контролювати та удосконалювати.

1.3. Цифрові маркетингові комунікації як джерело формування стійких конкурентних переваг торговельного підприємства

Цифрова епоха кардинально змінила зміст маркетингових комунікацій підприємств, значно посиливши їхню роль у формуванні сталої конкурентоспроможності підприємства.

Нині у світі продовжуються глобалізаційні процеси, які значно активізувалися під дією всезагальної цифровізації. Зараз цифрові інструменти пропонують цілий спектр переваг, при ефективному впровадженні яких цілком реальним є набуття будь-якою організацією стійких тривалих конкурентних переваг. Сьогодні відбувається серйозна зміна сутності маркетингових комунікацій, які з традиційних односпрямованих, знеособлених перетворюються на інтерактивні, чітко зорієнтовані на цільову аудиторію або конкретну людину. Така тенденція має великий вплив на можливості підприємств формувати та утримувати стійкі конкурентні переваги.

Сучасні цифрові маркетингові інструменти комунікації здатні забезпечити торговельним підприємствам стійкі конкурентні переваги. Таким інструментам притаманні певні особливості, які представлені в таблиці 1.1.

Традиційним маркетинговим комунікаціям притаманні обмежені можливості персоналізації, висока ціна та важкість точної оцінки вимірювання ефективності. Хоча вони й можуть відіграти деяку роль у формуванні довіри до торговельного підприємства та його продукції, особливо серед представників старших вікових груп. Однак їх можливості швидкого зворотного зв'язку, робота з конкретними споживачами, формування системи лояльності та інші переваги, притаманні сучасним цифровим маркетинговим комунікаціям, є доволі обмеженими.

Таблиця 1.1 – Особливості цифрових маркетингових інструментів комунікації торговельного підприємства

№ п/п	Критерій	Традиційні маркетингові комунікації	Цифрові маркетингові комунікації
1.	Інструменти	Радіо, телебачення, зовнішня реклама	Мобільний маркетинг, інструменти ШІ, SMM, веб сайти, e-mail-маркетинг, AR / VR
2.	Аудиторія	Нецільова, масове охоплення	Націленість на конкретного споживача, вузька сегментація
3.	Інтерактивність	Одностороння комунікація	Двостороння взаємодія, можливості зворотного зв'язку
4.	Персоналізація	Стандартні способи повідомлень	Адаптація контенту до особливостей запитів споживачів
5.	Вартість	Як правило, висока	Гнучка, врахування бюджету замовника
6.	Оцінюваність	Опосередкована неточна оцінка	Детальні аналітичні дані в режимі онлайн
7.	Швидкість реакції	Низька	Швидка реакція на зміни в уподобаннях
8.	Вплив на стійкість конкурентної переваги	Формування широкої упізнаваності та обмежена стійкість	Формування системи лояльності, персоналізація відносин, побудова глибоких стосунків, як наслідок – вищий потенціал стійкості

Джерело: складено автором за [47]

Наукові дослідження незаперечно свідчать, що впровадження сучасних цифрових інструментів у бізнес-процеси підприємств стало вагомим чинником зростання його ефективності [30]. Цілком поділяємо думку науковців Суворової С. та Карпенко Ю., які стверджують, що «головною метою цифровізації є залучення споживачів у процес створення товарів та послуг, які повною мірою задовольняють їх потреби та сприяють зростанню чисельності лояльних клієнтів та зниженню економічних ризиків [32].

На наш погляд, сучасні цифрові інструменти маркетингових комунікацій

доцільно поєднувати із традиційними каналами для досягнення вищого рівня потенціалу стійких конкурентних переваг на торговельному підприємстві. Сучасні світові напрацювання у галузі інформаційних технологій надають широкий вибір інструментів цифрових маркетингових комунікацій, які здатні значно підсилити конкурентну позицію організації. До них, зокрема, можемо віднести наступні:

- SMM-маркетинг, тобто маркетинг, який здійснюється у соціальних мережах. Продуктивна SMM-стратегія має містити цікавий, змістовний та цінний контент, передбачати активний рівень взаємодії зі споживачами, таргетовану рекламну діяльність, залучення нових клієнтів. Ефективна SMM стратегія допомагає сформувати стійкі передумови для забезпечення конкурентоздатності підприємства та налагодження міцних позитивних емоційних зв'язків зі споживачами;

- контент-маркетинг є таким цифровим інструментом, який націлений на формування релевантного контенту для залучення та утримання певного сегменту споживачів [54]. Якісні матеріали, як-то статті, електронні книги, подкасти повідомляють деяку цікаву, потрібну інформацію, вирішують певну проблему і разом із тим, формують довірливі стосунки із компанією. Таким чином, надійним помічником та якісним джерелом інформації компанія забезпечує собі стійкі конкурентні переваги;

- Influence-маркетинг має на меті співробітництво з лідерами думок для просування послуг або продукції [24]. Так звані інфлюенсери спочатку мають завоювати довіру у своїх фоловерів, а потім впливати на вибір споживачів й формувати позитивний імідж компанії. Такі відносини між інфлюенсером та споживчою аудиторією мають усі шанси стати стабільним джерелом формування стійких конкурентних переваг підприємства та допомагати органічно залучати нових споживачів;

- персоналізація заснована на зборі та оцінці інформації про споживачів та створювати персоналізовані повідомлення, які можуть значно підвищити їх результативність. Такий глибокий рівень взаємодії зі споживачами допомагає

легше сформувати лояльність клієнтів та відчуті їхні індивідуальні потреби;

– мобільний маркетинг отримав таку широку популярність, завдяки високому рівню доступності. Такий рівень залученості, яким володіє мобільний маркетинг, робить його одним з найефективніших інструментів збору інформації про уподобання споживачів. Конкурентні переваги мобільного маркетингу полягають у зручності сервісу, він «постійно під рукою»;

– маркетинг через пошукові системи містить контекстну рекламу та пошукову оптимізацію, коли споживачі здійснюють пошук якихось товарів [55];

– e-mail маркетинг є доволі ефективним способом співпраці зі споживачами. Персоналізовані e-mail повідомлення дозволяють напрацювати базу підписників та надавати їм ексклюзивні цікаві пропозиції та підтримувати довгострокові стосунки;

Створення стійкої конкурентної переваги торговельного підприємства завдяки діджитал-маркетинговим комунікаціям уможлиблює міксування стратегічних інструментів, їх оцінку ефективності та адаптацію до зміни смакових уподобань споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

2.1. Оцінка готовності торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» до комерційних бізнес-процесів

У нинішніх мінливих ринкових умовах, постійних обстрілів енергетичної та цивільної інфраструктури з боку росії, зростання цін на продовольчі та непродовольчі товари, зростання рівня конкурентної боротьби за споживача, торговельні підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів, разом із тим, займатися побудовою своєї стратегії роботи. Основним фактором вдалої реалізації ефективної стратегії є спроможність організації чітко вибудувати комерційні бізнес-процеси, тобто роботу, скеровану на створення, промоушен, продаж та післяпродажне обслуговування своєї продукції з метою отримання прибутку.

Торговельна діяльність потребує не тільки послуги / продукції, але й високого рівня цифрової готовності персоналу та керівництва підприємства. Цифрова неготовність у сьогоdnішніх умовах бурхливих інформаційних трансформацій буде мати наслідком недоотриманий прибуток, не укладену угоду, втрату клієнтів або інші негативні наслідки для організації.

В умовах лавиноподібних цифрових перетворень у всіх сферах суспільного життя постає необхідність у зростанні ролі торговельних підприємств, як важливого елемента організаційно-економічного механізму ринкової економіки. Високий рівень спроможності торговельного підприємства пристосовуватися до ринкової ситуації, будувати продуктивну взаємодію з існуючими та потенційними споживачами, генерувати інноваційні рішення – все це стає наріжним каменем забезпечення його стійкості та виживання у конкурентній боротьбі.

Маємо констатувати, що на сьогоdnішній день далеко не всі торговельні

підприємства готові до здійснення ефективної підприємницької діяльності. Для того, аби вона приносила прибуток підприємцю та користь споживачам, власникам торговельного підприємства необхідно забезпечити такі організаційно-економічні важелі, які би враховували високий рівень організаційної культури підприємства, впливові зовнішні та внутрішні чинники, цифрові маркетингові компетенції, рівень інноваційного потенціалу, стан системи ризик-менеджменту на підприємстві, гнучкість та адаптивність організаційної структури. Ключового значення набуває потреба з'ясування та викристалізації таких важелів, які забезпечать можливість оцінки рівня готовності торговельного підприємства до комерційних бізнес-процесів, визначити проблемні місця в його організаційній структурі.

Основні важелі готовності торговельного підприємства до сприйняття комерційної діяльності наведені у таблиці 2.1.

За результатами оцінки вчених О. Перерви, С. Погорелова та О. Дюжева [22] готовність торговельного підприємства до сприйняття комерційних бізнес-процесів створюється під дією різних важелів, а саме:

- стратегічні важелі – наявність прийнятої, затвердженої ринкової візії; адаптаційна гнучкість торговельного підприємства, а також формування цінності для споживача;

- організаційні важелі – імплементація сучасного маркетингового інструментарію у роботу торговельного підприємства; забезпечення високого рівня компетентності співробітників; прагнення до забезпечення максимального рівня цифрової зрілості операційних процесів на підприємстві;

- інноваційно-технологічні важелі – наявність унікального товару; нарощення інвестицій в розробки та дослідження з метою мінімізації залежності від конкурентів;

- соціально-психологічні важелі – культивування на торговельному підприємстві клієнтоорієнтованої культури; плекання колективної згуртованості, а також побудова культури готовності до змін.

Аналіз перерахованих важелів дозволив з'ясувати, що найбільш

Таблиця 2.1 – Важелі готовності торговельного підприємства до комерційних бізнес-процесів

№ п/п	Важелі	Організаційно-економічна характеристика
Стратегічні важелі		
1.	Наявність стратегічної ринкової візії	Детермінує напрям підприємницької діяльності, зменшує ризики неякісного розподілу ресурсів.
2.	Адаптаційна гнучкість	Зменшення втрат від невідповідності попиту/пропозиції, дозволяє оперативно переорієнтуватися на більш прибуткові сегменти.
3.	Формування кінцевої цінності для клієнта	Зростання готовності до комерціалізації, підвищує доходи завдяки ціннісному позиціонуванню.
Організаційні важелі		
1.	Імплементация маркетингового інструментарію	Мінімізація витрат на залучення споживачів.
2.	Компетентність співробітників у сфері торгівлі	Зменшення витрат на навчання, зростання повторних продажів.
3.	Цифрова зрілість бізнес-процесів	Цифровізація зменшує операційні витрати та поліпшує диджитал-складову.
Інноваційно-технологічні важелі		
1.	Наявність унікальної технології або товару	Створює конкурентну перевагу, закладає передумови до формування преміальних цін.
2.	Імплементация BI, ERP, CRM	Оптимізація менеджменту продажів, логістичних каналів, зменшення операційних витрат.
3.	Інвестиції в Research and Development	Зростання швидкості виведення продукту на ринок, зменшення залежності від зовнішніх досліджень.
Соціально-психологічні важелі		
1.	Клієнтоорієнтована культура	Зростання лояльності споживачів, зменшення витрат на реклаमाції.
2.	Згуртованість колективу	Зростання продуктивності праці співробітників та мінімізація конфліктних ситуацій
3.	Готовність до змін	Мінімізація витрат на реформаційні процеси, ефективна реалізація підприємницьких ініціатив

Джерело: складено автором за [22]

важливими для торговельних підприємств, які прагнуть збільшити готовність до комерційних бізнес-процесів є брак підприємницьких компетенцій серед том-менеджменту, несистемність маркетингових стратегій, слабкі / відсутні комунікаційні зв'язки між функціональними підрозділами.

Мінімізувати зазначені вище слабкі місця у роботі торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД», на наш погляд, можна завдяки імплементації системного підходу оцінки готовності до підприємницьких бізнес-процесів з урахуванням ваги кожного елемента із зазначених у таблиці 2.1 важелів: стратегічних, організаційних, інноваційно-технологічних та соціально-психологічних.

Переконані, що такий підхід уможливить проведення аудиту готовності торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» до бізнес-процесів. Це також вимагатиме глибокого переосмислення усього змісту операційної діяльності підприємства, запровадження клієнтоорієнтованої культури, готовності змінюватися, формування згуртованості колективу. Реалізація таких заходів однозначно призведе до зростання продуктивності, ефективності та зростання прибутків.

Комерційні бізнес-процеси є базисом у діяльності будь-якого торговельного підприємства, саме тому ступінь готовності до них детермінує потенційну здатність організації до отримання прибутку, вихід на нові ринки збуту, залучення та утримання нових клієнтів та реалізації стратегічних завдань.

Методики оцінки готовності торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» можуть базуватися на використанні інструментів SWOT-аналізу, методах експертного аналізу, вивченні ключових показників ефективності підприємницьких рішень, проведенні анкетних опитувань як серед співробітників підприємства, так і серед споживачів продукції (існуючих та потенційних), запозичення кращих практик ведення бізнесу.

Високий ступінь готовності торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» створює для організації беззаперечні конкурентні

переваги, які можуть полягати у ліпшому започаткуванні нових проєктів, зменшенні економічних ризиків, зростанні якісного рівня обслуговування клієнтів, зростанні адаптаційних можливостей організації, покращенні логістичних позицій.

З огляду на принципову важливість імплементації цифрових рішень у роботу торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД», принципового значення набуває рівень цифрової готовності в організації, тобто можливості запроваджувати такі інструменти як сучасний електронний документообіг, хмарні обчислення, аналітика великих даних, інтернет речей, можливості штучного інтелекту, хмарне збереження цінної інформації, провадження BI, ERP, CRM-систем.

Ми переконані, що оцінка готовності торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» до комерційних бізнес-процесів не має бути «разовою акцією», а повинна здійснюватися на постійній системній основі, базуватися на якісному менеджменті й забезпечувати високий рівень стійкості, адаптивності, ефективності ведення підприємницької діяльності та забезпечувати стійкі конкурентні довгострокові переваги.

2.2. Дослідження макроекономічних умов та внутрішніх чинників формування показників діяльності ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

У період повномасштабної війни економічне середовище України зазнало істотних трансформацій, що безпосередньо впливає на діяльність підприємств, зокрема ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД». Компанія здійснює діяльність у секторах оптової торгівлі будівельними матеріалами (клас 46.73, 46.19), виробництва металевих конструкцій та виробів (25.11, 25.99), а також у сфері будівельно-монтажних і спеціалізованих будівельних робіт (43.29, 43.99). Усі зазначені види діяльності є чутливими до макроекономічної ситуації, зокрема до коливань попиту, доступності фінансування, стану інфраструктури та безпекових ризиків.

Військові дії спричинили масштабні економічні втрати: лише за літні місяці 2022 року вони оцінювалися у понад 30 мільярдів дол. США, а станом на березень 2022 року сукупні збитки економіки перевищили 500 мільярдів дол. США. Найбільші структурні втрати припали на інфраструктуру (120 млрд дол.), зниження ВВП (112 мільярдів дол.), втрати серед цивільного населення (91 млрд дол.), збитки бізнесу й організацій (82 мільярдів дол.) та втрати прямих інвестицій (50 мільярдів дол.) [46]. Такі масштабні руйнування істотно вплинули на логістичні ланцюги та будівельний сектор, у якому працює ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД».

У сферах, пов'язаних із торгівлею та будівництвом, у 2022 році відбулося часткове призупинення діяльності підприємств різного масштабу: найбільше постраждав мікробізнес (18,5%), менше – малий (9,8%), середній (9,7%) та великий бізнес (6,2%) [9]. Ці тенденції відображають різні можливості підприємств щодо збереження персоналу, доступу до фінансових ресурсів і можливостей релокації. Для компанії, яка здійснює виробничу та монтажну діяльність, ключовими перешкодами стали обмежена доступність матеріально-технічних ресурсів, зменшення платоспроможного попиту та ризику порушення виробничих процесів через перебої з енергопостачанням.

За результатами опитувань бізнес-представників 2023-2025 років, серед основних викликів для бізнесу домінували такі: нестабільність попиту, брак робочої сили, мобілізація персоналу, руйнування інфраструктури, логістичні бар'єри, енергетична нестабільність, а також труднощі з доступом до фінансування [5]. Для підприємств будівельної галузі ці фактори є визначальними, оскільки вони безпосередньо впливають на строки виконання проєктів, цінову політику та ринкову конкурентоспроможність.

Водночас держава й міжнародні партнери запроваджують комплексні інструменти підтримки малого та середнього бізнесу, які є релевантними для підприємств профілю ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД». Програма «5-7-9%» забезпечила понад 52,8 млрд гривень пільгового кредитування станом на середину 2025 року, тоді як грантова програма «єРобота» підтримала близько

10 тис. підприємців [37]. Окрема увага приділяється релокації бізнесу, розвитку підприємницьких компетенцій та цифровій трансформації.

Цифровізація, зокрема інтеграція електронних послуг, e-commerce і хмарних технологій, сприяє підвищенню стійкості підприємств. У 2024 році обсяги електронної комерції в Україні сягнули 239 млрд гривень, що збільшило можливості для підприємств у сфері торгівлі будівельними матеріалами. Паралельно зростає використання цифрових державних сервісів – 57 665 нових ФОПів було зареєстровано через «Дію» лише у I кварталі 2024 року, що свідчить про активізацію ділової активності.

Міжнародні інституції, зокрема, ЄС, ЄБРР, USAID, UNDP – спрямовують значні ресурси на підтримку бізнес-стійкості. Зокрема, ЄС у липні 2025 року виділив €600 мільйонів, із яких €230 мільйонів – для МСП. ЄБРР у 2022–2023 роках інвестував понад €3 мільйонів у розвиток української економіки [37]. Програми UNDP з бюджетом 140 млн дол. США (2024-2027 рр.) орієнтовані на підтримку мікро- та малих підприємств, що включає й діяльність у сфері виробництва та будівництва.

Таким чином, макроекономічні умови функціонування ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» у період війни характеризуються високим рівнем ризиків, одночасним скороченням попиту та наявністю певних можливостей завдяки державним і міжнародним програмам підтримки. Антикрихкість підприємства, його здатність інтегрувати цифрові технології, оптимізувати логістичні процеси та використовувати наявні програми фінансування стають ключовими факторами забезпечення стійкості та розвитку в сучасних умовах (рис. 2.1).

В обставинах глобальних потрясінь і стрімкої цифровізації особливої ваги набувають методологічні підходи, що дають змогу комплексно інтерпретувати поведінку економічних систем на мікрорівні. У цьому контексті значущими стають положення конвенціоналізму та синергетичного підходу, що розкривають природу формування показників діяльності та економічної стійкості підприємства, зокрема ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД».

Конвенціоналізм у науковому сенсі підкреслює, що система зберігає

стійкість у процесі зіткнення з новим досвідом. Для підприємства це означає, що управлінські рішення, бізнес-процеси, політики ризик-менеджменту та інструменти цифрового моніторингу функціонують як адаптивні конвенції, здатні до самокорекції. У випадку ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» така самокорекція проявляється в оперативному перегляді моделей постачання будівельних матеріалів, оптимізації виробничих процесів у класах діяльності 25.11 та 25.99, а також у модернізації механізмів взаємодії з ринком в умовах зниження попиту та підвищення ризиків. Стійкість у цьому підході визначається здатністю підприємства зберігати функціональну цілісність, попри зовнішні шоки, шляхом регулярного переосмислення і перевинаходу власних операційних правил.

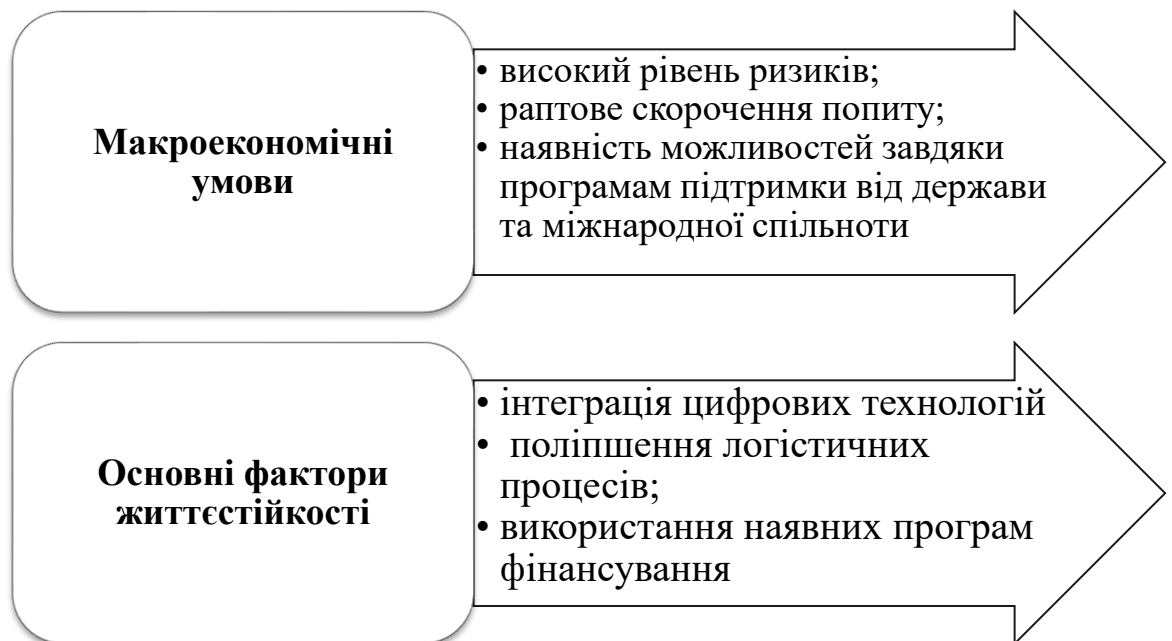


Рисунок 2.1 – Умови функціонування та фактори стійкості підприємства у сучасному ринковому середовищі

Джерело: побудовано автором за [37]

Синергетичний підхід, у свою чергу, дає змогу розглядати підприємство як відкриту нелінійну систему, що здатна до самореорганізації під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Для ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» синергетика має особливе практичне значення, оскільки його діяльність охоплює різноманітні процеси, починаючи від оптової торгівлі (46.73, 46.19) до

виробництва конструкцій (25.11, 25.99) та будівельно-монтажних робіт (43.29, 43.99). Взаємодія цих підсистем формує ефект цілісності, що не зводиться до суми окремих частин: логістика впливає на виробництво, цифрові технології – на управління запасами, кадрова структура – на продуктивність, а мережевий інформаційний простір – на швидкість прийняття менеджмент-рішень.

Особливе значення синергетика має в умовах цифровізації, оскільки саме цифрові інструменти створюють новий тип мережевої взаємодії між усіма елементами системи. У цифровому середовищі підприємство формує нову конфігурацію управління, у якій дані стають базовим ресурсом, а швидкість їх обробки визначає результативність. Це забезпечує появу нових властивостей: гнучкості логістичних потоків, оперативності контролю витрат, динамічного ціноутворення та можливостей прогнозу аналітики. Такі властивості не виникають у жодній окремій підсистемі, а з'являються внаслідок їхньої взаємодії, що й відповідає сутності синергетичного підходу.

Субфакторами формування показників діяльності ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» у синергетичній перспективі включають організаційно-управлінські рішення, що координують різні види діяльності, цифрові компетентності персоналу, які визначають здатність працювати в умовах змін, технологічний стан виробничих процесів, зокрема якість металевих конструкцій і гнучкість виробничих ліній, структуру постачання та мережеву логістику, які мають властивість швидко змінюватися під впливом зовнішнього середовища та рівень інтеграції у цифрові платформи, що впливають на швидкість комунікації та доступ до інформації.

Поєднання конвенціоналізму та синергетичного підходу забезпечує комплексне розуміння економічної стійкості підприємства: з одного боку, вона визначається здатністю системи зберігати сталість через адаптацію правил, а з іншого формується потенціалом до самоорганізації та появи нових властивостей у відповідь на зміни. У ситуації глобальних потрясінь, воєнної нестабільності та цифрової трансформації така методологічна рамка дозволяє пояснити, як ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» може підтримувати високий

рівень результативності, забезпечувати безперервність діяльності та формувати стійкі конкурентні можливості.

Аналіз впливу локальних умов на формування показників діяльності та економічної стійкості ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» варто почати з того, що персонал виступає ключовим фактором. Динаміка чисельності персоналу досліджуваного ТОВ показує скорочення з 39 осіб у 2021 р. до 9 осіб у 2024 р. свідчить про суттєве зменшення кадрового потенціалу. Це прямо впливає на виробничі можливості, обсяг виконаних робіт та здатність підприємства генерувати дохід. Зменшення кількості працівників супроводжується концентрацією на більш кваліфікованих кадрах, що частково компенсує втрати чисельності, але водночас знижує гнучкість організації.

Дохід ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» має такі характеристики: після піку у 2021 р. (191695000 грн) спостерігається різке падіння до 62714000 грн у 2024 р. Це є наслідком зменшення ринкової активності, обмеження виробничих потужностей та скорочення клієнтської бази. Стосовно чистого прибутку помітно такі особливості, як зниження з 10 818 000 гривень у 2021 р. до 310 000 гривень у 2024 р. демонструє зростання витратного навантаження та зниження маржинальності. Внутрішніми чинниками тут виступають ефективність управління витратами, рівень цінової політики та якість контрактної роботи.

Активи товариства збільшилися з 63 659 000 грн у 2020 р. до 87 504 000 гривень у 2024 р., що свідчить про накопичення майнової бази. Проте це не супроводжується пропорційним зростанням доходів і прибутку, що вказує на недостатню ефективність використання активів. Стрімке скорочення грошових коштів з 5 276 000 гривень у 2021 р. до 86 000 грн у 2024 р. засвідчує проблеми з ліквідністю. Це є критичним локальним чинником, що визначає здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання.

Співвідношення розмірів доходу, чистого прибутку та активів можна побачити на рис. 2.2.

Відсутність довгострокових зобов'язань, загалом, за таких умов, є позитивним фактором, що знижує боргове навантаження та ризики. Зростання

поточних зобов'язань товариства відбувалося так: з 6 145 000 грн у 2020 р. до 15 490 000 гривень у 2024 р., що свідчить про підвищення короткострокових фінансових ризиків. Це є наслідком недостатнього контролю за дебіторською заборгованістю та зниженням платоспроможності клієнтів.

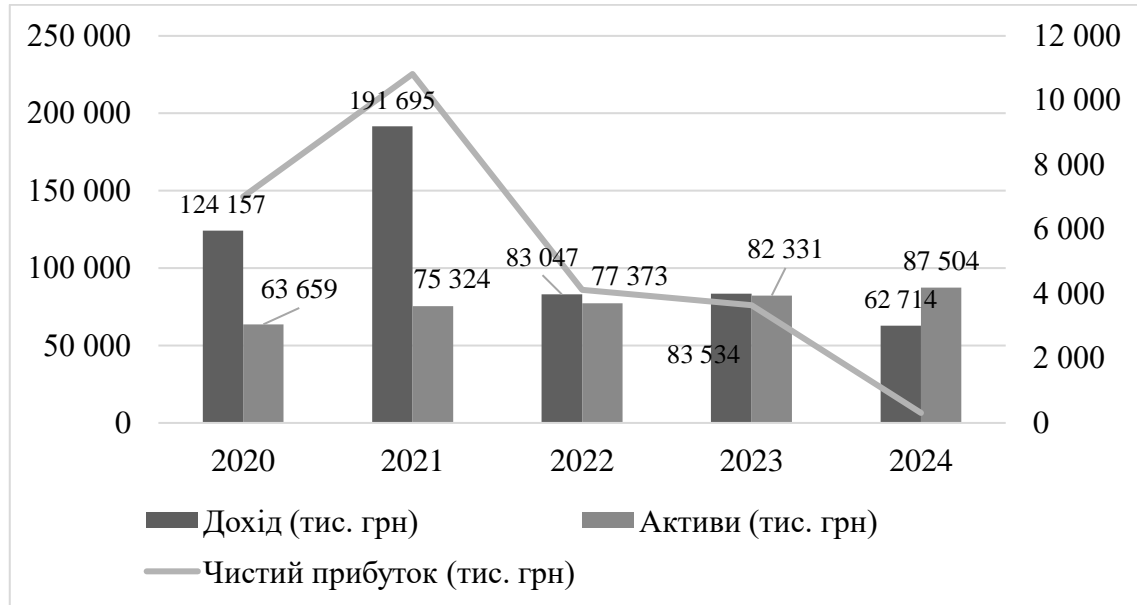


Рисунок 2.2 – Співвідношення розмірів доходу, чистого прибутку та активів ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [35]

Варто підкреслити значення самоорганізації аналізованого підприємства як внутрішнього механізму стійкості. Так, підприємство відображає здатність зберігати активи та функціонувати навіть при скороченні персоналу та падінні доходів, що переконує у дієвості внутрішніх процесів самоорганізації, які дозволяють підтримувати цілісність системи.

Досліджуваному ТОВ притаманні продуктивне самонавчання та саморозвиток, оскільки бачимо збереження діяльності при мінімальних фінансових результатах, а це вказує на пошук нових моделей управління та оптимізацію ресурсів. Стосовно стійкості системи слід відзначити, що хоча фінансові показники знижуються, підприємство не демонструє критичного занепаду, що свідчить про наявність внутрішніх механізмів стабілізації.

Отже, такі чинники, як кадровий потенціал, ефективність управління витратами, ліквідність, структура зобов'язань та здатність до самоорганізації

визначають економічну стійкість ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД». Попри зростання активів, підприємство стикається з проблемами ліквідності та скороченням прибутковості. Це вимагає посилення внутрішніх процесів самоорганізації, оптимізації використання ресурсів та перегляду фінансової політики для забезпечення довгострокової стабільності.

Узагальнюючи результати аналізу макроумов та внутрішніх чинників впливу на економічну стійкість ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД», доцільно підкреслити, що функціонування підприємства в умовах воєнної нестабільності, глобальних потрясінь та прискореної цифровізації формується під впливом багаторівневих взаємопов'язаних факторів.

На макрорівні ключовим детермінантом виступає безпекове середовище: припинення бойових дій розглядається бізнесом як базова передумова стабілізації економічної активності. До інших значущих макроекономічних факторів належать: структурні втрати в економіці та інфраструктурі, що ускладнюють логістичні процеси та діяльність будівельного сектора; динаміка ринку праці, зокрема дефіцит кваліфікованих працівників через мобілізацію та міграцію; інфляційні та фінансові ризики, які підвищують собівартість виробництва; державні та міжнародні програми підтримки, що частково компенсують зовнішні шоки й створюють можливості для доступу до фінансування; цифровізація й розвиток електронних сервісів, які підсилюють гнучкість бізнес-моделей у сфері торгівлі та виробництва.

Ці макрочинники визначають зовнішній контекст формування стійкості ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» і задають рамкові умови, в яких підприємство повинно адаптувати свої операційні процеси.

На мікрорівні стійкість підприємства формується під впливом внутрішніх параметрів функціонування, серед яких ключовими є: кадровий потенціал, скорочення якого вплинуло на виробничі можливості та гнучкість організації; динаміка доходів і прибутковості, що відображає чутливість до ринкової активності та ефективності управлінських рішень; ефективність використання активів, оскільки їхнє зростання не супроводжується адекватним нарощуванням

фінансових результатів; ліквідність та структура зобов'язань, що формують фінансову стійкість і визначають спроможність підприємства виконувати поточні зобов'язання; рівень цифрової інтеграції, який забезпечує синергетичний ефект між виробничими, логістичними та управлінськими підсистемами; здатність до самоорганізації та адаптивності, що виявляється у переформатуванні бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та пошуку нових моделей діяльності.

Поєднання методологічних засад конвенціоналізму та синергетики дозволяє стверджувати, що економічна стійкість ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» формується як через адаптацію внутрішніх правил і процедур, так і через здатність системи до самоорганізації та появи нових властивостей у відповідь на зовнішні впливи. У результаті підприємство зберігає функціональну цілісність навіть за умов скорочення персоналу, падіння доходів і високої турбулентності зовнішнього середовища.

Стійкість ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» визначається багаторівневим комплексом чинників, де макроекономічні ризики та можливості задають загальний контекст розвитку, тоді як локальні чинники формують внутрішню здатність підприємства пристосовуватися, утримувати діяльність та забезпечувати довгострокову життєздатність. Досягнення економічної стійкості вимагає одночасного посилення внутрішніх механізмів управління, розширення цифрових компетентностей, оптимізації фінансових потоків та ефективного використання інструментів державної і міжнародної підтримки.

2.3. Аналітичний огляд наявних важелів забезпечення стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» в умовах цифровізації та глобалізації

Розгляд важелів забезпечення стійкості бізнесу аналізованого товариства почнемо з вивчення динаміки показників власного капіталу. Річ у тому, що власний капітал виступає не лише обліковим показником, але й стратегічним

важелем, що визначає здатність підприємства узгоджено інтегруватися до змінного середовища. Комплексний аналіз фінансових і нефінансових чинників дозволяє виявити визначальні механізми підтримки стабільності, зокрема через інструменти інвестування, фінансування та цифрової трансформації. Дослідження наявних важелів стійкості ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» у цьому контексті дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень та потенціал до самоорганізації в умовах високої турбулентності.

Представлена на рис. 2.3 комбінована діаграма-графік демонструє динаміку власного капіталу та рентабельності власного капіталу (ROE) ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» у період 2020-2024 років. Ці показники є важливими фінансовими важелями, що визначають здатність підприємства зберігати стійкість у трансформаційному середовищі, зумовленому війною, цифровізацією та глобальними викликами.

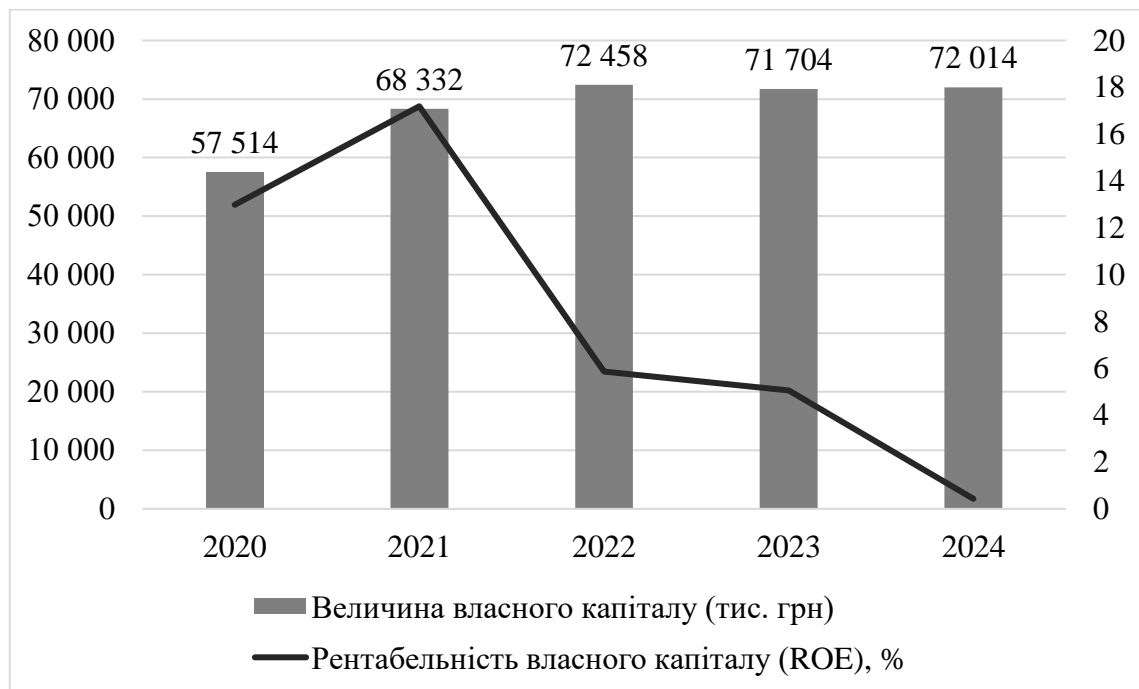


Рисунок 2.3 – Зв’язок розмірів абсолютного значення власного капіталу та його рентабельності ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [35]

Зростання власного капіталу протягом 2020-2024 років свідчить про накопичення майнової бази, що є позитивним сигналом для інвесторів і

партнерів, що є наслідком стратегічного переорієнтування на ресурсозбереження та інтеграцію цифрових технологій, які оптимізують витрати та підвищують ефективність управління активами.

Різне падіння ROE з 17,19% у 2021 році до 0,43% у 2024 році вказує на зниження прибутковості капіталу, що є критичним викликом (рис. 2.2). Така динаміка зумовлена зменшення платоспроможного попиту; перебоями у виробничих процесах; повільною адаптацією до цифрових ринкових моделей; недостатньо ефективного використання накопичених активів.

Таким чином, можна стверджувати, що, хоча ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» віддзеркалює стабільність у нарощуванні власного капіталу, зниження ROE сигналізує про необхідність перегляду фінансової політики та активізації цифрових важелів. В умовах цифровізації та глобалізації саме інтеграція нових технологій, ресурсозбереження та гнучке управління мають стати основою стратегічної стійкості підприємства.

У об'єктивному сенсі аналізу важелів забезпечення стійкості підприємства торгівлі ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» в умовах цифровізації та глобалізації особливе значення мають показники ліквідності як об'єктивний індикатор фінансової надійності. Вони підсвічують здатність компанії виконувати зобов'язання, уникати касових розривів та підтримувати операційну діяльність навіть у кризових умовах. Високі значення ліквідності у попередні роки свідчать про наявність внутрішніх резервів, проте їх різкі коливання в останній період підкреслюють потребу у цифровій оптимізації фінансових потоків та впровадженні інструментів аналітики для контролю ресурсів. Таким чином, саме поєднання фінансових показників ліквідності з організаційними цінностями та незалежністю управлінських процесів від окремої особи формує стратегічну стійкість підприємства, забезпечуючи його адаптивність і процвітання у глобальному середовищі.

Поточна ліквідність досліджуваного ТОВ показує високі значення у 2020-2022 роках, що свідчить про надлишкову забезпеченість обіговими активами. Проте поступове зниження у 2023-2024 роках (до 5,64) вказує на зростання

навантаження на короткострокові зобов'язання, що потребує оптимізації фінансових потоків – зокрема через цифрові інструменти управління запасами та дебіторською заборгованістю (рис. 2.4).

Абсолютна ліквідність у 2023-2024 роках наближається до нуля, що є тривожним сигналом щодо платоспроможності. Це свідчить про дефіцит грошових коштів, який може бути компенсований впровадженням електронних платіжних систем, хмарної бухгалтерії та ВІ-аналітики для контролю витрат.

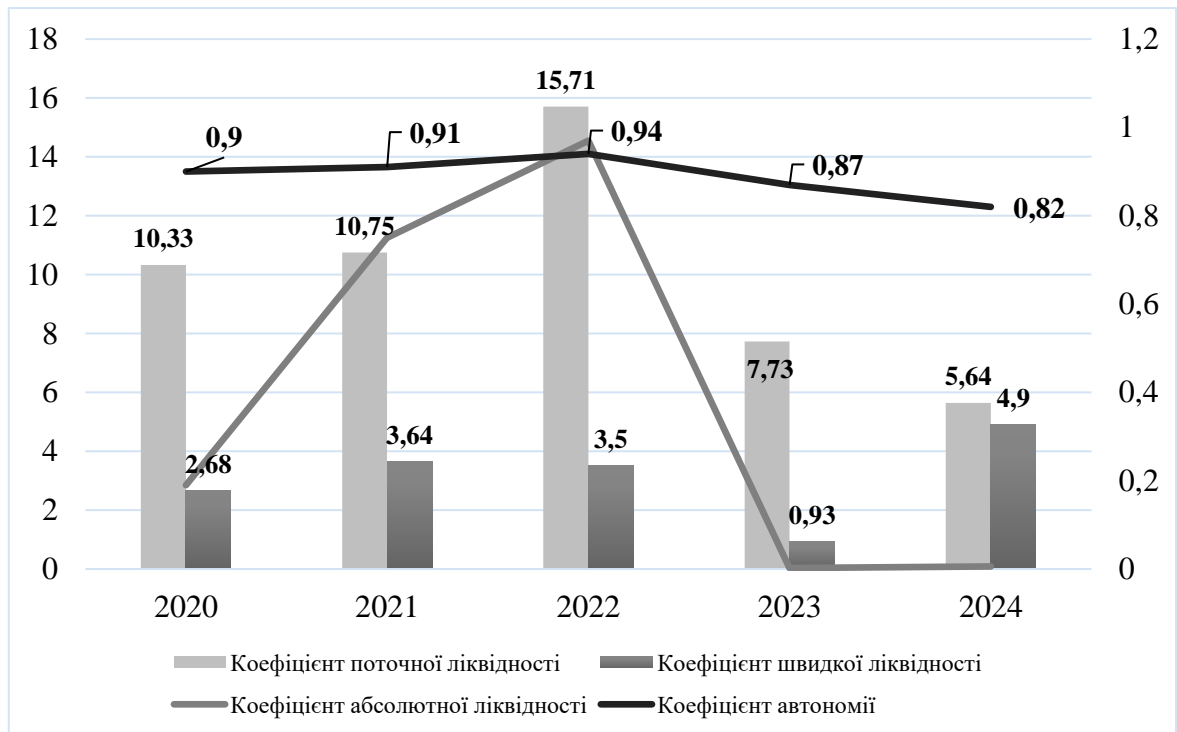


Рисунок 2.4 – Показники ліквідності та автономії
ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [35]

Швидка ліквідність демонструє нестабільність, оскільки після падіння у 2023 році (0,93) відбувається різке зростання у 2024 році (4,9), що є результатом реорганізації обігових активів або впровадження цифрових рішень, які оптимізують час на критичних етапах бізнес-процесів.

Коефіцієнт автономії залишається стабільно високим (0,82-0,94), що свідчить про низький рівень боргового навантаження та високу фінансову незалежність. Це створює сприятливе підґрунтя для інвестування в цифрову інфраструктуру, яка має працювати на посилення внутрішніх компетенцій.

Фінансові коефіцієнти ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» свідчать про наявність внутрішніх резервів стійкості, які можуть бути активізовані через цифрову трансформацію. Впровадження цифрових інструментів управління, автоматизація фінансових процесів та оптимізація часу на критичних етапах здатні суттєво підвищити ефективність компанії, забезпечити гнучкість у реагуванні на глобальні виклики та сформувати нову конфігурацію стійкості в умовах турбулентного середовища.

Розгляд потенційних ризиків для стійкості досліджуваного підприємства нами оформлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Тенденції розвитку показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

Тенденції розвитку показників	Інтерпретація	Можливі ризики для стійкості підприємства
Зниження поточної ліквідності у 2023-2024 рр. (до 5,64)	Погіршення здатності покривати поточні зобов'язання; зростання навантаження на короткострокові пасиви.	Ризик втрати платоспроможності; можливі затримки в розрахунках; зростання потреби у зовнішньому фінансуванні.
Абсолютна ліквідність наближається до нуля в 2023-2024 рр.	Дефіцит грошових коштів; залежність від негрошових оборотних активів.	Неможливість оперативно виконувати зобов'язання; загроза касових розривів; погіршення довіри контрагентів.
Нестабільність швидкої ліквідності (0,93 → 4,9)	Різкі зміни у структурі оборотних активів; потенційна оптимізація запасів або перерозподіл активів.	Непередбачуваність фінансових потоків; ризик неузгодженого управління запасами; можливі цінові втрати.
Високий та стабільний коефіцієнт автономії (0,82-0,94)	Низьке боргове навантаження; висока фінансова незалежність; стабільність капітальної структури.	Недостатнє залучення дешевих кредитних ресурсів; повільніше масштабування бізнесу; обмеженість інвестицій у модернізацію.
Скорочення грошових коштів і зростання поточних зобов'язань	Зниження ліквідності та підвищення короткострокових фінансових ризиків.	Ризик платіжної кризи; зростання кредиторської заборгованості; збільшення фінансового тиску.
Потенційний вплив цифровізації на фінансові показники	Цифрові інструменти покращують управління запасами, дебіторкою, витратами та швидкістю обробки даних.	Ризики повільної адаптації персоналу; потреба в інвестиціях; кіберризики та залежність від технологічної інфраструктури.

Джерело: складено автором за результати власних розрахунків за матеріалами фінансової звітності ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» [35]

Загалом, аналіз тенденцій розвитку показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» засвідчує наявність як короткострокових фінансових викликів, так і потенціалу до стратегічного зміцнення підприємства. Виявлені коливання ліквідності, зокрема зниження поточної та абсолютної ліквідності, нестабільність швидкої ліквідності та скорочення грошових коштів – є індикаторами зростання ризиків оперативного управління. Це відповідає характеристикам тактичного мислення, орієнтованого на реагування «тут і зараз», де управлінські рішення зосереджуються на вирішенні миттєвих фінансових розривів, а не на формуванні довгострокової стійкості.

Водночас стабільно високий коефіцієнт автономії свідчить про фундаментальну фінансову незалежність підприємства. Це створює потенціал для переходу від тактичного до стратегічного управління, яке відповідає на питання: «Що зробити сьогодні, щоб завтра забезпечити стійкість?» У цьому контексті цифровізація, зазначена як чинник можливого впливу на фінансові показники, може відігравати роль каталізатора стратегічної трансформації, за умови, що управлінські рішення будуть спрямовані на довгострокове підвищення ефективності, а не на короткострокове кризове втручання без гарантій повтору у майбутньому.

При цьому важливим фактором стає управлінська петля, тобто взаємозв'язок між установками керівника та поведінкою команди. Фінансова статистика свідчить, що частина ризиків підприємства може бути пов'язана не лише з об'єктивними макроекономічними умовами, а й із способами управлінського реагування. Якщо управління орієнтується на недовіру, надмірний контроль або уникнення делегування, то тактичні рішення домінують над стратегічними, що посилює коливання ліквідності, знижує швидкість адаптації та ускладнює цифрову трансформацію.

Отже, з огляду на дані таблиці, стійкість ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» залежить не лише від технічного контролю фінансових коефіцієнтів, а й від здатності керівництва усвідомлювати вплив власних управлінських установок,

переходити до стратегічного мислення та вибудовувати організаційну модель, незалежну від тактичних імпульсів і персоніфікованих рішень. Це дасть можливість перетворити цифровізацію на системний інструмент підвищення фінансової стабільності, а не реакцію на окремі кризові явища.

Чиста маржа (%) підприємства показує рівень його прибутковості, тобто яку частку від доходу компанія зберігає як чистий прибуток після покриття витрат. Коефіцієнт заборгованості відображає частку позикового капіталу у структурі фінансування підприємства, тобто рівень залежності від зовнішніх кредиторів. Зниження чистої маржі досліджуваного ТОВ (з 5,66% у 2020 р. до лише 0,49% у 2024 р.) свідчить про падіння прибутковості та зростання витратного навантаження. Зростання коефіцієнта заборгованості (з 0,09 у 2020 р. до 0,17 у 2024 р.) означає, що підприємство дедалі більше покладається на позикові ресурси для підтримки діяльності (рис. 2.5).

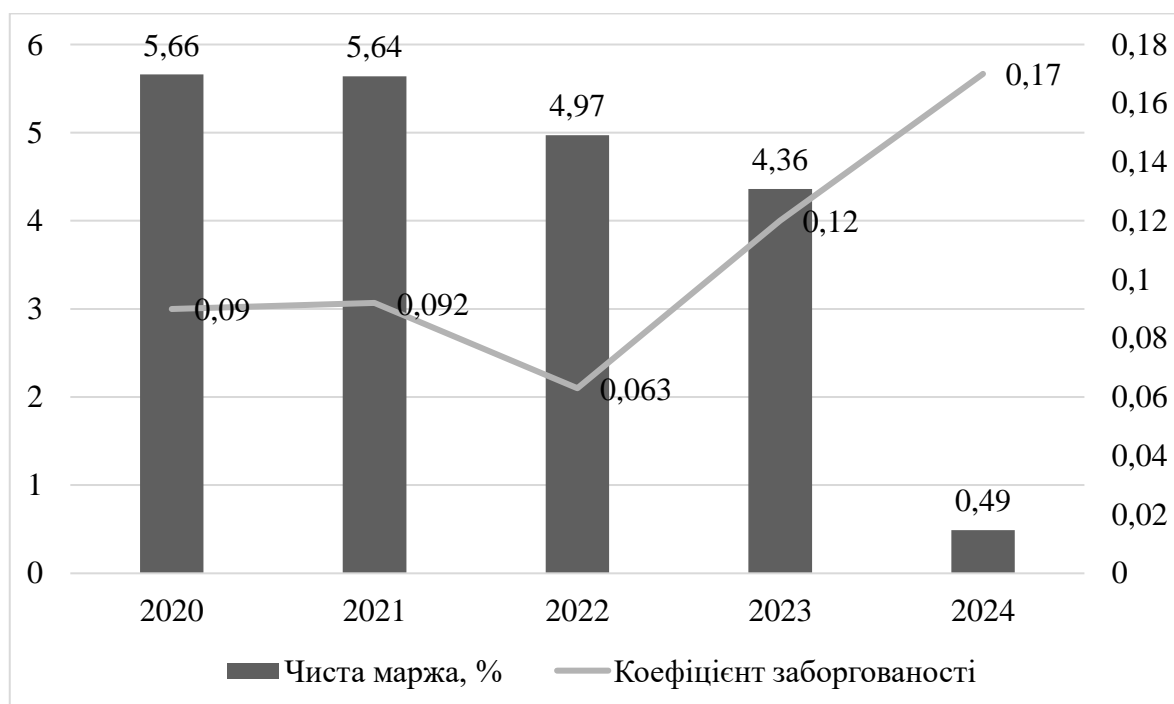


Рисунок 2.5 – Показники маржі та заборгованості ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства [35]

Коли маржа падає, компанія має менше власних коштів для фінансування операцій, і це підштовхує до залучення боргу, що підвищує фінансові ризики.

Водночас зростання боргового навантаження ще більше тисне на маржу, адже витрати на обслуговування зобов'язань зменшують чистий прибуток. Між цими показниками існує обернено-пропорційний зв'язок: падіння маржі → зростання боргової залежності навпаки, зростання боргового навантаження → подальше зниження маржі.

Для ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» така динаміка означає, що забезпечення стійкості в умовах цифровізації та глобалізації потребує оптимізації витрат і підвищення маржинальності через цифрові інструменти (ERP, BI-аналітика, автоматизація процесів), контролю рівня заборгованості, щоб уникнути надмірної залежності від кредиторів, формування балансу між власним і позиковим капіталом як ключового важеля фінансової стабільності.

Аналіз наявних важелів забезпечення стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» свідчить, що ключовими чинниками залишаються фінансова стабільність, контроль ліквідності, ефективність управлінських процесів та здатність до самоорганізації. Водночас у стратегічному вимірі слід враховувати монументальні тренди, які не змінюються навіть під впливом кризових явищ: глобалізація, лібералізація ринків та стрімкий розвиток технологій. Саме вони формують базис зовнішнього середовища, визначаючи довгострокові можливості для виходу на нові ринки, залучення інвестицій та створення конкурентоспроможних технологій. Інші тенденції, до прикладу, як кастомізація виробництва чи індивідуалізація замовлень, потребують більш обережного врахування, оскільки їхня підтримка з боку великих виробників не є стабільною. Виходячи з таких позицій, стійкість підприємства формується на перетині внутрішніх фінансових важелів та глобальних процесів, що забезпечує його адаптивність і тривала ринкова життєстійкість.

Ретельне вивчення важелів забезпечення стійкості ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» в сучасній об'єктивній реальності цифрових технологій і глобальних шоків дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває у фазі структурних змін, які потребують точного й стратегічно виваженого

управління. Виявлені фінансові диспропорції, зокрема коливання ліквідності, падіння ROE, зниження маржинальності засвідчують, що традиційні інструменти підтримки стійкості вже не забезпечують необхідного рівня гнучкості. У таких умовах ключовою тенденцією стає перехід від радикальних та широкомасштабних заходів до точкових, високоаналітичних управлінських рішень, що узгоджується з глобальною зміною управлінської парадигми.

Сучасні компанії дедалі частіше відмовляються від тотального скорочення витрат, натомість застосовуючи таргетовану оптимізацію. Така стратегія відповідає потребам ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД», оскільки дозволяє захистити стратегічні функції та уникнути надмірного ослаблення операційної системи. Застосування точкових рішень також корелює з тенденцією зменшення кількості пріоритетних важелів трансформації: у 2024-2025 роках компанії зосереджуються у середньому не більше, ніж на трьох викристалізованих напрямках, що свідчить про посилення стратегічної сфокусованості та відмову від розпорошення ресурсів.

У цьому контексті вирішальне значення має інтеграція когнітивних технологій, насамперед штучного інтелекту та машинного навчання. Зростання рівня їх застосування з 22% до 35% за рік пояснює, що цифрова трансформація перестає бути факультативним інструментом та перетворюється на ключовий ресурс стійкості. Для ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» це відкриває можливості підвищення точності фінансового планування, оптимізації запасів, прогнозування ризиків та підтримки маржинальності в умовах нестабільного попиту.

Особливу роль відіграє генеративний ШІ, який у глобальних компаніях уже став каталізатором інноваційного прориву та розширення ринкових можливостей. Для підприємства торговельного типу це означає потенціал створення персоналізованих пропозицій, автоматизації взаємодії з клієнтами та покращення клієнтського досвіду, тобто факторів, що набувають особливої ваги в умовах високої конкуренції, яку велика частка компаній визначають як основний тригер трансформації.

Практики успішних трансформацій підтверджують, що запорукою стійкості є не лише технологічне оновлення, але й структурно-організаційна готовність до змін. Формування чіткого стратегічного орієнтиру, виділення окремих трансформаційних бюджетів, створення формальних структур управління та запровадження ролей трансформаційних лідерів – це саме ті управлінські передумови, які забезпечують високу ймовірність досягнення цілей. Таким чином, стійкість ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» у сучасних умовах визначається здатністю поєднувати точкову оптимізацію, технологічну модернізацію, стратегічне мислення та інституційно оформлене управління змінами. Підприємство має потенціал до розвитку за умови, що цифровізація буде спрямована не лише на підвищення операційної ефективності, а й на формування міцних сильних сторін. У підсумку варто зазначити, що стійка трансформація – це не спринтова реакція на кризові впливи, а марафон, який потребує дисципліни, наполегливості та системного стратегічного бачення.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Інструменти підвищення фінансової стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

Торговельні підприємства, як правило, мають обмежені фінансові ресурси, рідко – оптимальну структуру капіталу, високий ступінь залежності від зовнішніх чинників та створюють для них значні ризики втрати фінансової стійкості. У часи економічного занепаду торговельні підприємства значно вразливіші до потенційного падіння попиту, збільшення витрат та втрат доступу до фінансових коштів. Фінансова стійкість торговельних підприємств є одним із найважливіших чинників їхньої здатності витримувати зовнішні виклики циклічного розвитку економіки. В сучасних умовах загострення глобальної конкуренції на глобальній арені, а також внутрішніх деструктивних впливах, головним з яких, беззаперечно є війна росії проти нашої держави, особливо актуалізується питання забезпечення високого рівня фінансової стійкості торговельних підприємств та вироблення дієвих, ефективних інструментів для цього.

На нашу думку, сукупність інструментів підвищення фінансової стійкості торговельних підприємств повинна носити системний характер та містити різнорівневі механізми дії. Необхідно гнучко поєднувати сукупність державного та ринкового фінансового інструментарію.

Державні мають бути скеровані на побудову позитивних умов для роботи торговельних підприємств через інструменти пільгового кредитування, гарантійні програми, формування державного замовлення, запровадження податкових канікул з метою мінімізації негативного впливу економічної нестабільності. Разом із тим, ринкові фінансові інструменти створюють додаткові можливості пошуку капіталу і створюють додатковий фінансовий захист.

У світлі євроінтеграційних прагнень України, поглиблення глобалізаційних процесів вадливим та більш доступним інструментом стає рівень доступу українських підприємців до міжнародних фінансових ресурсів для розвитку, модернізації та відновлення операційної діяльності торговельних підприємств. Існуючі програми Європейського Союзу, Світового банку, Європейського банку реконструкції та розвитку, Міжнародного валютного фонду та інших донорських організацій, на наше глибоке переконання, повинні відігравати роль каталізаторів структурних перетворень та втіленні сучасних стандартів ефективного управління організаціями.

Разом із ефективним використанням інструментів зовнішнього фінансування, керівникам торговельних підприємств потрібно навчитись раціонально вибудовувати власні фінансові стратегії для оптимізації структури капіталу, диверсифікації шляхів отримання прибутку, мінімізації непродуктивних витрат та краще оперувати власними внутрішніми резервами. Можливості торговельного підприємства пристосуватися до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища великою мірою детермінуються ступенем розвитку його системи фінансового менеджменту.

Переконані, що цементуванню фінансової стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» також мають посприяти інструменти менеджменту ризиків, а саме їхній аналіз, хеджування, створення певних резервів, напрацювання різних варіантів щодо їх мінімізації. В сучасних умовах, яких перебуває Україна та українці, коли рівень невизначеності лише зростає такі заходи уможливають зменшення рівня фінансових втрат та дієву підтримку стабільної роботи торговельних підприємств.

Надзвичайно вагоме значення на сьогодні відіграють інноваційні та цифрові фінансові рішення, як-от: фінтех-платформи, цифрові платіжні сервіси, системи Big Data, краудлендінг, ERP-системи, які підвищують рівень гнучкості, фінансової стійкості та швидкості фінансових розрахунків з постачальниками чи споживачами.

Саме тому, ми пропонуємо забезпечувати високий рівень фінансової

стійкості на торговельному підприємстві ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД», використовуючи певний набір інструментів державного регулювання та ринкових механізмів, взаємно погоджених між собою, поліпшення ведення фінансового менеджменту на підприємстві та активної імплементації сучасних цифрових рішень.

Нами запропоновані шість ключових груп інструментів підвищення фінансової стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» (рисунок 3.1).

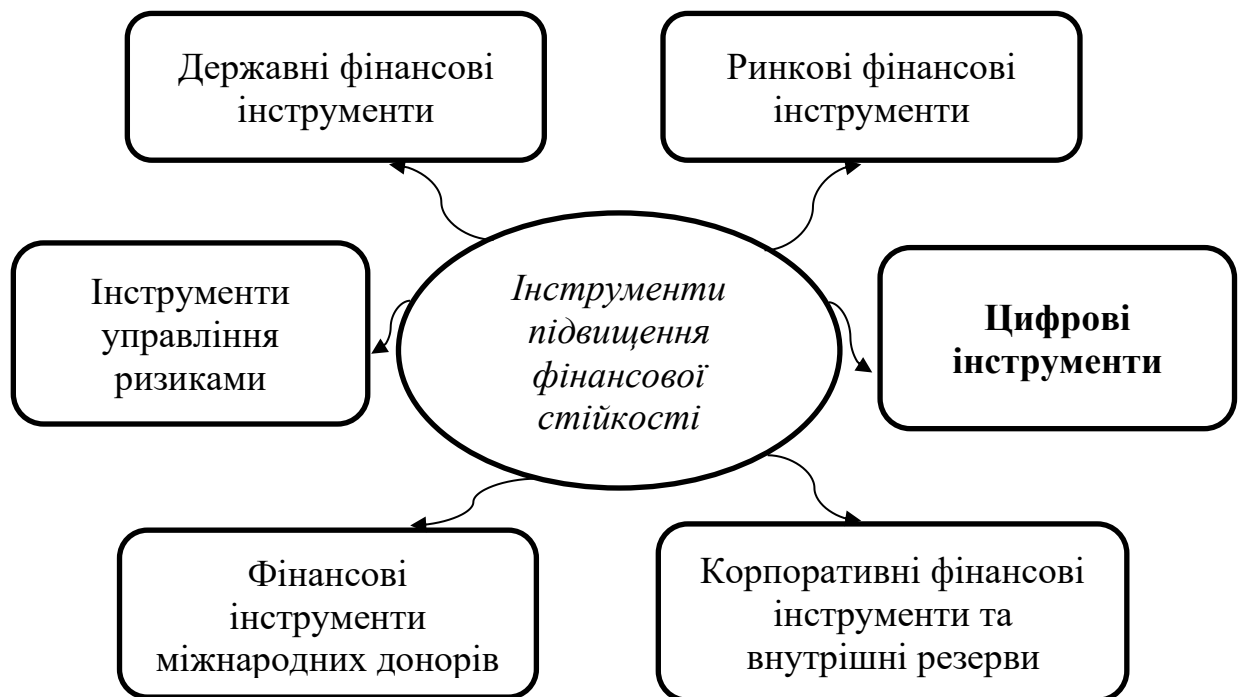


Рисунок 3.1 – Інструменти підвищення фінансової стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

Джерело: удосконалено автором на основі [25]

До першої групи ми включили державні фінансові інструменти підтримки рівня фінансової стійкості. На нашу думку, вона має базуватися на засадах фіскального, бюджетного, кредитного стимулювання та мінімізувати негативні економічні впливи. Сюди також належать державні гарантії за кредитами, субсидії, надання пільгових кредитів, податкових знижок. Пільгове кредитування дозволяє зменшувати ціну позикових коштів, а програми грантів забезпечують підтримку здійснення підприємницької діяльності на

безповоротній основі й забезпечують стійкий високий соціальний та економічний ефект.

Ми переконані, що системне використання державних фінансових інструментів забезпечення фінансової стійкості зменшить негативний вплив циклічного розвитку економіки, стабілізує рівень оборотного капіталу, закладе основи для підвищення підприємницької активності.

Здійснення регуляторних реформ має містити запровадження заборони на перевірку суб'єктів підприємництва, полегшення адміністрування податків, розблокування податкових накладних, що, на наш погляд, призведе до зниження адміністративного тиску та зростання довіри керівників торговельних підприємств до державних інституцій.

Для поживлення попиту необхідно стимулювати державні закупівлі у суб'єктів малого та середнього бізнесу, які провадять господарську діяльність у сфері торговельного підприємництва; підтримувати різноманітні експортні ініціативи; сприяти широкому залученню консультаційних організацій; використовувати інструменти дотацій, субсидій та субвенцій; надавати консалтингові послуги торговельним підприємствам в частині виходу на зовнішні ринки. Це уможливить не тільки короткочасну стабілізацію підприємницького середовища, але й закласти міцний фундамент для майбутнього зростання.

До другої групи відносяться ринкові фінансові інструменти. Забезпечення високого рівня фінансової стійкості великою мірою залежить від здатності залучати фінансові ресурси на засадах ринку.

Впевнені, що ринкові фінансові інструменти здатні поліпшити стан інвестиційного розвитку, рівень оборотного капіталу та платоспроможність товариства з обмеженою відповідальністю «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД». До головних ринкових фінансових інструментів відносяться: лізинг, банківські кредити, кредитні спілки, факторинг, використання векселів та облігацій. Перевагами їх використання є можливість реалізації довгострокових проектів, зменшення ризику неплатежів, зростання ділової репутації, диверсифікація

фінансових джерел.

Наступна група – фінансові інструменти міжнародних донорів. Вони спрямовані на мінімізацію потенційних втрат, відновлення виробничих фондів (що є надзвичайно актуальним з огляду на військові дії в нашій країні), підтримання високого рівня зайнятості населення, зростання інноваційного капіталу. До основних типів підтримки міжнародних донорських організацій відносяться: гранти, програми відновлення інфраструктури, надання мікро кредитів, пільгове кредитування. Вигоди, які може отримати товариство з обмеженою відповідальністю «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» від використання інструментів підвищення фінансової стійкості наступні: вихід на ринок Європейського Союзу, можливості компенсації за втрачені основні фонди, можливості залучення коштів на поліпшення енергоефективності та модернізації основних засобів, доступ до фінансових ресурсів без застави.

Отже, фінансові ресурси міжнародних донорів можуть виступити у ролі фундаментального базису підвищення фінансової стійкості торговельних підприємств. Переконані, що ефективність роботи ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» можна значно поліпшити за рахунок умілого поєднання з організаційною фінансовою стратегією товариства, поліпшенням інституційного середовища нашої держави та значно більшим використанням цифрових технологій у фінансовому менеджменті досліджуваного нами торговельного підприємства.

Четверта група містить корпоративні фінансові стратегії та внутрішні резерви товариства. Вони насамперед можуть бути скеровані на формування комплаєнсу доходів і витрат, збалансування структури капіталу, утворення достатніх фінансових резервів та раціональний менеджмент фінансових потоків.

В сучасних умовах економічної нестабільності, в яких нині перебуває Україна, доступ до зовнішнього фінансування може бути доволі обмеженим, тому ми пропонуємо керівництву торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» сконцентруватися на внутрішніх джерелах

фінансової стійкості. Тому важливо, на нашу думку, серйозно подумати над створенням резервного фонду, який згладжуватиме тимчасові фінансові труднощі, підтримуватиме на належному рівні бажаний стан ліквідності, оперативно закривати фінансові проблеми. Резервний фонд на підприємстві «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» можна буде поповнювати за рахунок прибутку, амортизаційних відрахувань та більш ефективного управлінню дебіторською заборгованістю.

П'ята група – цифрові рішення. Впровадження цифрових інструментів в ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» забезпечить збалансування фінансової діяльності на підприємстві, зросте прозорість прийнятих рішень та пришвидшиться їх реалізація, зросте рівень довіри споживачів, їх лояльність та якість комунікаційної взаємодії. Венчурні інвестиції є каталізатором рівня розвитку високотехнологічних компаній та забезпечують кращу комерціалізацію впроваджених цифрових інструментів.

Шоста група містить інструменти управління ризиками. Фінансова стійкість ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» великою мірою залежить від можливості вчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики коливань ринкової інфраструктури, політичного впливу, інфляції. Інструменти менеджменту ризиків здатні мінімізувати ймовірність настання несприятливих ситуацій, а також забезпечити торговельному підприємству «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» основу для роботи в умовах підвищеної невизначеності та турбулентності.

Гнучке використання запропонованих інструментів підвищення фінансової стійкості у роботі торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД», на наш погляд, сприятиме підвищенню рівня фінансової стійкості, забезпечить стабільні прибутки, нові можливості доступу до міжнародних європейських джерел фінансування та комплексний менеджмент ризиків й уможливають створення комплексної дієвої системи функціонування підприємницької діяльності у довгостроковій перспективі.

3.2. Модель формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

В сучасних умовах цифровізації та глобалізації підприємницької діяльності, бізнесмени стикаються із серйозними загрозами власній цифровій безпеці. Зростання кількості кіберзагроз, усічений доступ до фінансування впровадження цифрових технологій у нашій країні, постійна загроза фізичного знищення бізнесу російськими дронами чи ракетами значно ускладнюють стійке функціонування підприємницьких структур.

Сучасні реалії вимагають врахування особливостей сучасного цифрового середовища, побудови нових моделей, що здатні імплементувати цифрові інструменти для захисту підприємців. Ефективним рішенням є формування адаптивних моделей цифрової безпеки суб'єктів підприємництва, які передбачають використання хмарних сервісів, fintech рішень, штучного інтелекту. Такі моделі здійснюють аналіз цифрових ризиків, збалансування ресурсів завдяки цифровим платформам та побудову стратегій, які міксують організаційно-економічну стійкість та конкурентні переваги.

Зарубіжна практика свідчить, що у Сполучених Штатах Америки близько 60% малих підприємств використовують хмарні технології, 25% використовують штучний інтелект для аналізу даних. Це створює щороку додаткові 3-5% зростання продуктивності праці. Понад 55% малого та середнього бізнесу Кореї імплементують fintech рішення для підвищення власної фінансової стійкості. У федеративній республіці Німеччині близько 50% промислових підприємств вже впровадили інтернет речей для оптимізації своїх виробництв [57].

Це наочно свідчить, що цифрові рішення дозволяють підприємцям зменшувати ризики та поліпшувати власні конкурентні переваги. Ми переконані, що інтеграція моделей конкурентних переваг на основі цифрових рішень уможливить підвищити стійкість торговельних підприємств, сприятиме їх відновленню, зростанню рівня конкурентоздатності, завоюванню нових ринків у глобальній конкурентній боротьбі.

Цифрові інструменти уможливають оптимізацію витрат торговельних підприємств, мінімізують втрати від кіберзагроз на 15-20%, дозволяють розширити ринки збуту продукції через fintech платформи [52] і це є надзвичайно важливими та перспективними рішеннями в контексті повоєнного економічного відновлення України.

Стратегії цифрової безпеки здатні перетворити економічну безпеку на вагомий важіль зростання рівня конкурентних переваг та створюють надійний фундамент для лідерства.

Ми пропонуємо модель формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД». На нашу думку, вона має базуватися на комплексному підході, що поєднувати інформаційні технології, аналіз ризиків, використання тактичного та стратегічного планування, зростання можливостей для залучення кредитних ресурсів для впровадження цифрових інструментів.

Наша модель формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» містить чотири складника: аналіз цифрових ризиків, динаміку їх ринкових змін і кіберзагроз; інтеграцію цифрових технологій – fintech платформи, хмарні сервіси, штучний інтелект; адаптивне стратегічне планування; оцінка ключових показників ефективності, мінімізація витрат, збільшення продуктивності.

Частиною цієї моделі може бути побудова гібридної цифрової спілки. Така гібридна цифрова спілка, на наш погляд, має об'єднати торговельні підприємства у цифрові екосистеми через національну платформу Дія.Бізнес. Вона буде надавати спільний доступ до хмарних сервісів, важелів штучного інтелекту для оцінки потенційних ризиків та fintech рішень, при цьому зменшуватимуться витрати на цифровізацію кожного окремо взятого торговельного підприємства чи організації.

Запровадження такої моделі дозволить органічно поєднати публічні цифрові ініціативи нашої держави з відкритими даними для побудови кооперативних моделей. У торговельних підприємств з'являться додаткові

ресурси, експертна фахова підтримка, що врешті-решт матиме позитивним наслідком зростання рівня стійкості до кіберзагроз.

На нашу думку, доцільно буде, якщо така модель працюватиме циклічно, починаючи від аналізу ризиків вразливості, далі технології імплементуються через гібридну цифрову спілку, потім відбувається пристосування вироблених стратегій до нових ринкових умов, а продуктивність оцінюється через ключові показники ефективності, таких як зменшення втрачених коштів, економія часу чи зростання продуктивності праці.

У таблиці 3.1. нами представлено деталізацію моделі формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД».

Таблиця 3.1 – Модель формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД»

Складники моделі	Опис складника	Інструменти	Очікувані результати	Глобальні аспекти
Аналіз цифрових ризиків	Оцінка кіберзагроз, аналіз рівня цифрових навичок та вивчення вразливостей	Штучний інтелект, опитування підприємців, звіти ENISA	Встановлення основних загроз	Використання даних з платформи Дія.Бізнес
Інтеграція цифрових технологій	Імплементация AI, fintech через гібридну цифрову спілку (ГЦС)	Fintech для фінансів, AI для маркетингу, хмарні сервіси, платформа Дія.Бізнес	Зростання продуктивності від цифровізації	Об'єднання торговельних підприємств через ГЦС та використання E-data
Адаптивне стратегічне планування	Вироблення стратегій, що об'єднують захист від кіберризиків та конкурентні переваги	Інструменти прогнозування AI, платформи E-commerce	Зростання рівня стійкості, зростання питомої ваги ринку	Пристосування до роботи у повоєнний період, акцент на експорт, E-commerce
Оцінка ключових показників ефективності	Аналіз ключових показників ефективності, мінімізація втрат від кібератак	Інструменти моніторингу, дашборди аналітики	Збільшення доходів, зменшення втрат	Використання звітів Дія.Бізнес, інтеграція з E-data

Джерело: удосконалено автором на основі [42]

Ми пропонуємо здійснювати формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» шляхом зміни наявної інформації та ресурсів, одержаних на кожному з етапів даної моделі у конкретні змістовні, ефективні управлінські рішення.

На етапі аналізу цифрових ризиків виявлятимуться основні загрози, як-от кіберзагрози, слабкі інформаційні навички персоналу в реалізації захисних стратегій, який задіяний у впровадженні моделі. На етапі впровадження цифрових технологій будуть використовуватися засоби, які формуватимуть інноваційну цифрову стратегію, шляхом використання інструментів штучного інтелекту або *fintech* рішень.

Стратегічне адаптивне планування змінює такі потенційні можливості у економічні вигоди, наприклад збільшення експортних можливостей торговельного підприємства. Аналіз ключових показників ефективності, наприклад мінімізація втрат від кібератак на підприємство, створить якісний зворотний зв'язок та уможливить адаптацію існуючої стратегії для забезпечення стабільних прибутків.

Отже, модель формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД», на нашу думку, буде виступати у ролі чітко окресленого контура, у межах якої будуть відбуватися зміни операційних процесів на підприємстві із перетворенням у конкретні конкурентні цифрові переваги, які відповідатимуть глобальним викликам.

Ми переконані, що перевагою запропонованої моделі буде гібридний підхід, що об'єднає аспекти критичного реалізму [56] та можливості внутрішнього зростання, адаптованих до післявоєнного відновлення української економіки, базуватимуться на концепції *Industry 4.0*, яка враховує загрози кібератак і здатні їх зменшити.

Особливістю запропонованої нами моделі формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» є імплементація складника кібербезпеки, здійснений акцент на

доступні цифрові платформи, мінімізація перешкод, пов'язаних із недостатнім рівнем цифрових навичок. Впровадження запропонованої нами моделі дозволить подолати проблеми обмежених фінансових ресурсів, низького рівня цифрової грамотності та чутливості до кібератак, забезпечить швидший економічний поступ, зростання продуктивності праці, створить додаткові конкурентні переваги для виходу на зовнішні глобальні ринки та забезпечить високий рівень стійкості.

3.3. Організаційно-економічний механізм розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації

У сучасних умовах загальної цифровізації усіх сфер суспільної життєдіяльності надзвичайно важливим є напрацювання таких організаційно-економічних механізмів підтримання розвитку підприємницької діяльності, які будуть орієнтовані на нові інформаційні технології, передбачатимуть зростання рівня цифрових компетенцій. Ми впевнені, що обов'язковою умовою підтримки таких трансформацій має бути врахування глобалізаційних тенденцій з метою органічного включення вітчизняного підприємницького середовища у світові економічні процеси.

На наше глибоке переконання, досягти максимальних системних переваг можливо, лише завдяки розробці та імплементації організаційно-економічного механізму структурного забезпечення підприємницької діяльності, який передбачатиме максимальне використання інструментів цифровізації (рисунок 3.2.).

Раціональне функціонування організаційно-економічного механізму структурного забезпечення підприємницької діяльності в умовах цифровізації повинен бути сформований на засадах стійкості та матиме наслідком вплив на три групи результатів:

– економічні результати – детерміновані самою природою підприємницької роботи з її спрямуванням на отримання прибутку, що

цементує таку діяльність;

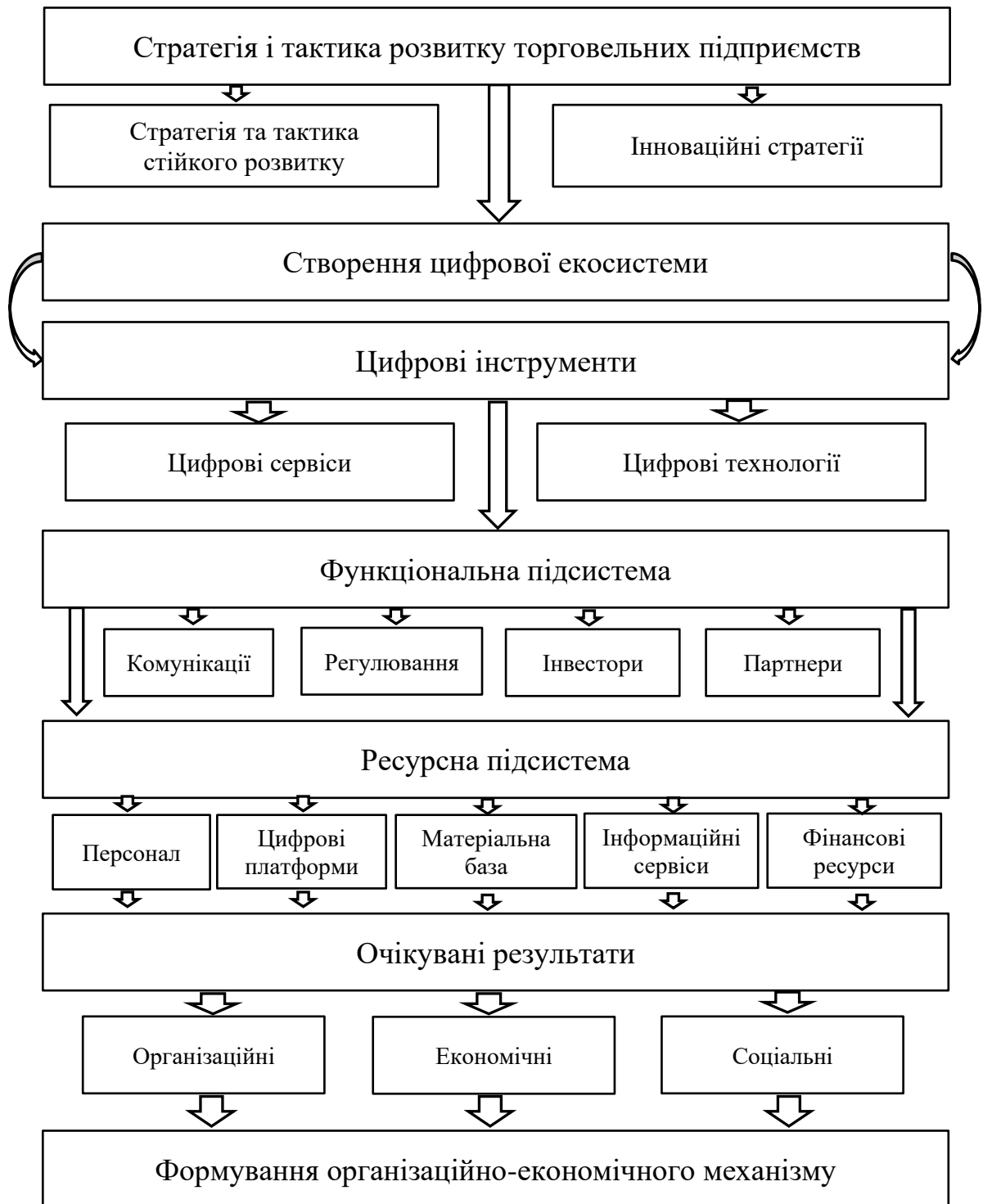


Рисунок 3.2 – Організаційно-економічний механізм розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації

Джерело: удосконалено автором на основі [14]

– соціальні результати – мають свій вияв у зламі світоглядних орієнтирів фізичних осіб-підприємців, формуванні у них нових цінностей

стійкого розвитку та бажання розвитку підприємництва у нових формах, в тому числі – соціальному підприємстві;

– екологічні результати виявляються перенаціленні на інноваційні перетворення, у соціально відповідальному веденні бізнесу та імплементацією заходів, скерованих на збереження оточуючого середовища.

Набір таких результатів скерований на досягнення амбітної цілі – побудови соціально-економічного базису для стійкого розвитку торговельних підприємств на основі інноваційної цифрової інфраструктури.

Потребу в пристосуванні організаційно-економічного механізму розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації потрібно обґрунтувати завдяки відслідковуванню його функціонування, а також через аналіз двох груп важелів: індикаторів стійкого розвитку та цифрового базису розвитку підприємництва.

Програми розвитку підприємницької діяльності та їх інфраструктурна підтримка, на нашу думку, має бути погоджена з ресурсною основою для його ефективного функціонування. Система заходів з реалізації таких програм мають базуватися на організаційно-економічному механізмі розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації та охоплювати соціальні, економічні, демографічні, юридичні, територіальні важелі впливу.

Варто виокремити наступні стратегічні вектори розвитку підприємницької діяльності в Україні:

– відслідковування стану та тенденцій розвитку підприємницького середовища як стратегічно важливої економічної сфери;

– виявлення причин та впливових чинників, які заважають розвитку підприємництва в тому чи іншому регіоні нашої держави;

– вивчення перспективних напрямків розвитку підприємництва для різних територіальних утворень та використання інноваційних підходів до розбудови стратегічних векторів розвитку підприємництва.

Нами запропонований системний алгоритм їхнього втілення як складників механізму комплексної підтримки підприємництва (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Алгоритм інфраструктурної підтримки підприємницької діяльності в умовах цифровізації

Джерело: удосконалено автором на основі [14]

В сучасних умовах всеосяжної глобалізації та нових викликів, труднощів міжнародної інтеграції економіки України у світовий економічний простір, на наш погляд, пріоритетними мають бути наступні напрямки розвитку підприємницької діяльності, а саме: законодавче регулювання, фінансова, інвестиційна, інноваційна, консультаційна підтримка, комплексні страхові послуги та створення цілісної інфраструктури для розвитку підприємництва.

Систематизація правових та господарських параметрів алгоритму зі стимулювання підприємницької діяльності як в державі у цілому, так і на рівні окремих регіонів вимагає здійснення контролю за додержанням вимог законодавства у фінансовій, інвестиційній, банківській та інших сферах.

Цифрова платформа інфраструктурного забезпечення підприємництва, на наше глибоке переконання має містити систему заходів для дотримання системної підтримки, гнучкості та стійкості усіх бізнес-систем, які мають бути скеровані підтримку розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації.

Запропоновані нами у рисунку 3.3 складові елементи алгоритму інфраструктурної підтримки підприємницької діяльності в умовах цифровізації є дієвими та мають значний потенціал для поліпшення вітчизняного бізнес-середовища. Запропонований алгоритм доцільно реалізовувати як на рівні держави, так і на регіональному рівні, який забезпечить ефективне функціонування організаційно-економічного механізму розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації. Потенціал інфраструктурної підтримки підприємницької діяльності буде діяти у ролі інноваційного каталізатора розвитку підприємницької діяльності та сприяти зростанню таких якісних характеристик торговельних підприємств, як гнучкість, адаптивність, стійкість, можливості пристосовуватися до мінливих ринкових умов.

Торговельні підприємства в сучасних умовах цифровізації наражаються на численні ризики, виклики та перешкоди у їхній роботі. На сьогодні існує велика кількість перепон, які обмежують сталий розвиток торговельних підприємств та заважають ефективному функціонуванню підприємницької інфраструктури.

На наше глибоке переконання, дієвими інструментами сприяння розвитку торговельних підприємств є формування якісної інфраструктурної підтримки їх підприємницької діяльності, орієнтованої на головні інфраструктурні елементи. Потенціал інфраструктурного забезпечення підприємництва буде виступати у якості інноваційного каталізатора, завдяки якому буде значно пришвидшено економічне зростання національної економіки, поліпшиться гнучкість та адаптивність організаційної структури торговельних підприємств.

Економічні реалії засвідчують, що потенціал розвитку торговельних підприємств за нинішнього рівня розвитку продуктивних сил є доволі обмеженим. Для забезпечення стійкого підвищення прибутковості малому та середньому бізнесу потрібно покладатися на інновації, а також більше інтегрувати сучасні надбання цифрового інструментарію у свою операційну діяльність.

ВИСНОВКИ

У рамках даної кваліфікаційної роботи нами були отримані наступні висновки та результати.

Сьогодні українські торговельні підприємства функціонують у складних економічних умовах та змушені відповідати на виклики, що породжені військовою агресією росії проти нашої державності. Наслідки війни змушують підприємців швидко реагувати на нові виклики, шукати нові інструменти та можливості підтримки власного бізнесу.

У кваліфікаційній роботі доведено, що в інтеграція штучного інтелекту в управління процесами на торговельних підприємствах створює для нього додаткові переваги. В сучасних умовах глобалізованого світу, управління процесами на підприємствах та сучасні інструменти цифровізації здатні взаємно підсилювати один одного. Нові сучасні інформаційні технології диджиталізації допомагають підприємствам істотно збільшити кількість поліпшених процесів. Використання штучного інтелекту робить управління процесами на підприємствах чітко структурованими, мінімізує відхилення та підвищує керованість.

Здійснивши теоретичне опрацювання матеріалів, ми можемо стверджувати, що цифрові комунікації є важливим елементом формування конкурентних переваг торговельних підприємств в умовах трансформації підприємницького середовища. Нами встановлено, що тривалі конкурентні переваги можуть бути забезпечені шляхом імплементації сучасних інноваційних цифрових маркетингових комунікацій.

Огляд наявних важелів забезпечення стійкості ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» засвідчив, що динаміка чисельності персоналу досліджуваного ТОВ зазнала скорочення з 39 осіб у 2021 р. до 9 осіб у 2024 р., що свідчить про суттєве зменшення кадрового потенціалу. Це прямо впливає на виробничі можливості, обсяг виконаних робіт та здатність підприємства генерувати дохід.

Активи ТОВ збільшилися з 63659000 гривень у 2020 р. до 87504000 у

2024 р., що свідчить про накопичення майна бази. Проте це не супроводжувалося зростанням доходів, що вказує на недостатню ефективність використання активів. Стрімке скорочення грошових коштів з 5276000 гривень у 2021 р. до 86000 у 2024 р. засвідчує проблеми з ліквідністю. Це є критичним чинником, що визначає здатність виконувати поточні зобов'язання.

У кваліфікаційній роботі нами були запропоновані інструменти підвищення фінансової стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД», які включають групу державних фінансових інструментів, ринкових фінансових інструментів, інструментів управління ризиками, фінансових інструментів міжнародних донорів, корпоративних фінансових інструментів та використання внутрішніх резервів та найголовніше – групу цифрових інструментів.

У результаті проведеної роботи, нами було встановлено, що побудова конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельних підприємств в сучасних умовах є надзвичайно важливою для їхньої стійкості в умовах глобалізації. Тому, нами була запропонована модель формування конкурентних стратегій цифрової безпеки торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД». Запропонована модель уможливорює аналіз ризиків, імплементацію цифрових технологій, багатокomпонентний цифровий кооператив, адаптивне планування та моніторинг ключових показників ефективності, формування інноваційних цифрових технологій, які уможливають мінімізацію втрат від кібератак на підприємство, створять базис для зростання продуктивності.

У магістерській роботі нами запропонований організаційно-економічний механізм розвитку торговельних підприємств в умовах цифровізації, який включає стратегію та тактику розвитку торговельних підприємств, створення цифрової екосистеми, на базі ресурсної та функціональної підсистем та містить конкретні очікувані результати: організаційні, економічні, соціальні.

Ми переконані, що викладені в кваліфікаційній роботі пропозиції щодо забезпечення стійкості торговельного підприємства ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД» в умовах цифровізації сприятимуть поліпшенню його роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня – п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiybiznespokrashchiv-ocinku-finansovojistiystyki-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> (дата звернення: 14.11.2025).
2. Борисенко О.П. Державні фінансові інструменти підтримки розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2022. №2. С. 158-167.
3. Василець Н.М. (2022). Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій: колективна монографія. С. 110–121. URL: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-08> (дата звернення: 27.10.2025).
4. Воробйов В.В., Воробйова Л.Д. Особливості роботи малого та середнього бізнесу України в умовах війни. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. №1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9612> (дата звернення: 06.11.2025).
5. Головні проблеми українського бізнесу - страхування воєнних ризиків та нестача кадрів. Опитування ЄБА. <https://forinsurer.com/news/25/11/07/45255> (дата звернення: 02.11.2025).
6. Гук О., Сомова Є. (2022). Вітчизняний бізнес в умовах війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 6 грудня 2022. С. 44-45.
7. Дикань В., Фролова, Н. (2022). Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*. (38). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (дата звернення: 12.11.2025).
8. Дименко Р., Жоголев О. Інтеграція штучного інтелекту та IoT у цифрових трансформаціях управління процесами. *Економіка. Менеджмент*.

Бізнес. 2025. №2 (49). С. 4-10.

9. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf (дата звернення: 16.11.2025).

10. Завідна Л.Д., Мельничук В.В. Процес управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах війни. Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2024. 123 с., С. 36-37.

11. За час війни малий та середній бізнес втратив до 85 мільярдів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3480722-za-cas-vijni-malij-ta-serednijbiznes-vtrativ-do-85-milardiv-eksperti.html> (дата звернення: 13.11.2025).

12. Заярнюк О.В., Петросян А.А., Кухарішин І.Ю. Актуальні підходи в управлінні якістю на основі впровадження штучного інтелекту у бізнес-процеси підприємства. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р., м. Кропивницький / Центральноукраїн. нац. техн. ун-т, каф. економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ; [редкол. : А.А. Тихий, В.В. Зайченко та ін.]. В 2х частинах. Ч.1. Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. – 203 с., С. 61-64 (дата звернення: 02.11.2025).

13. Козловський С.В., Скомаровський В.В., Солоненко Ю.В., Довгалюк, Ю.С. Оцінка стійкості економічного розвитку України в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 9. С. 78–82.

14. Коненко В.В., Рудаченко О.О. Організаційно-економічний механізм підтримки розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації. *Ефективна економіка*. 2025. №1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.8> (дата звернення: 24.11.2025).

15. Красняк О.П., Амонс С.Е. Малий бізнес в Україні як фактор підвищення рівня зайнятості населення в умовах війни. *«Ефективна економіка»*. 2025. №6.

16. Кузнєцова К., Завадських А. Особливості формування стратегій малих торговельних підприємств. III наук.-практ. конференція «Прагматизм у підготовці майбутніх підприємців» (Мелітополь, 20 травня 2021 року).

17. Лихачевська А. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12(88). С. 146–149. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-30> (дата звернення: 16.11.2025).

18. Лойко В.В., Александров Б.В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. №1(11). 228-237.

19. Лошенко І. Р., Познанська І. В. Вплив війни в Україні на світову торгівлю та ланцюги постачання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. С. 182-189. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8826> (дата звернення: 01.11.2025).

20. Монтика Ю.С. Інноваційні інструменти управління фінансовими потоками малих та середніх підприємств. *Трансформаційна економіка*. 2025. №1 (10). С. 63-68.

21. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Статистична інформація. URL: www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 26.10.2025).

22. Перерва О., Погорелов С., Дюжев О. Оцінка готовності підприємства до комерційних бізнес-процесів // Теорія та практика менеджменту : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 12 травня 2025 р. / відп. ред. Л. Черчик ; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Електрон. текст. дані. – Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2025. – С. 163–167. URL: https://vnu-taskid841251.s3.eu-north-1.amazonaws.com/s3fs-public/inline-files/teoriya_ta_praktyka_menedzhmentu_zb_nauk_pr_2025_r.pdf (дата звернення: 05.11.2025 р.).

23. Піщуліна О., Юрчишин В., Маркевич К., Міщенко М., Добвольський

Д. (2022). Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. К., Центр Разумкова. 277 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf (дата звернення: 27.10.2025).

24. Проценко А.К. Інфлюенсери як ефективні інструменти сучасного інтернет-маркетингу. *Соціально-економічний дослідницький бюлетень*. 2023. №1-2(84–85). С. 157–170.

25. Пузирьова П.В., Власюк Т.М., Левченко І.В., Коржов В.В. Інструменти підвищення фінансової стійкості підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічних циклів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Том 2. №6. С. 290-299.

26. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. – Київ : НІСД, 2022. – 532 с.

27. Рябоволик Т.Ф., Хайнацький І.П. Глобальні виклики для малих і середніх підприємств: адаптація до нових ринкових умов. Сталий розвиток економіки: тренди та перспективи: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 15 жовтня 2024. Кафедра економіки УНУС. Умань. 2024. 313 с., С. 240-242.

28. Сичов О.В. 2025. Роль малого і середнього бізнесу в інноваційному розвитку ЄС: перспективи для України. *Агросвіт*. 2025. №6, 149-157.

29. Соколенко А. Для відновлення українського малого та середнього бізнесу потрібно €6 млрд. Асоціація експертів зі сталого розвитку. URL: <https://asde.org.ua/news/dlya-vidnovlennya-ukrayinskogo-malogo-ta-serednogo-biznesu-potribno-6-mlrd/> (дата звернення: 07.11.2025).

30. Сторожук О.В., Заярнюк О.В. Бізнес-комунікації в контексті принципів сталого розвитку. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]. Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 410 с., С. 359-360.

31. Сторожук О., Заярнюк О., Кашульська І. Ефективна комунікаційна стратегія та інтеграція цифрових технологій у контексті сталого розвитку держави. Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник матеріалів II-ї науково-практичної конференції за міжнародною участю / за наук. ред. О. В. Чепелюк, В. Д. Філіппової, В. М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 1. 586 с. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15041415> С. 439-443 (дата звернення: 02.11.2025).

32. Суворова С.Н., Карпенко Ю.М. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 164-168.

33. Тітенко З.М., Капля О.Л. Теоретичні основи механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.72> (дата звернення: 14.11.2025).

34. Тульчинська С., Клименко М. (2025). Розвиток малого та середнього підприємництва в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-5>

35. Фінансова звітність ТОВ «ПОКРІВЛЯ ТА ФАСАД».

36. Харченко Р.В. (2022). Проблеми та перспективи розвитку малого бізнесу в Україні. *Бізнесінформ*. № 8. С. 81-87.

37. Цимбала А. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. <https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye> (дата звернення: 03.11.2025).

38. Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни: освітній проєкт. Мінцифра; Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://iampm.club/ua/events/czifrovizacziyabiznesu-yak-zrostati-v-umovah-vijni/> (дата звернення: 14.11.2025).

39. Червінська Л.П. Цифрові трансформації бізнесу. III Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня

2025 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 512 с.

40. Черничко, Т., & Михайляк, Г. (2023). Інструменти підтримки розвитку підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-43>.

41. Чернишевич Д.Р., Жигалкевич Ж.М. (2022). Розвиток бізнесу під час воєнного стану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ. С. 115-116.

42. Шандова Н.В., Рибась Д.Є. Моделі формування конкурентних стратегій економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу в умовах цифрової трансформації. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2025. №52. [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-35](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-35) (дата звернення: 25.11.2025).

43. Шаранов Р. Антикризові стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. С. 226–230. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36> (дата звернення: 17.10.2025).

44. Шаранов Р.С. Стратегії розвитку малого торговельного бізнесу в умовах війни. *Економічний простір*. 2025. №204. С. 341-347.

45. Шикун В., Курагеу Я. Фінансові інструменти як детермінанти стійкості інвестиційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу в контексті макроекономічної волатильності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. №1. С. 62-70. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-62-70> (дата звернення: 02.11.2025).

46. Як почувається бізнес під час війни. URL: <https://suspilne.media/252189-ak-pocuvaetsa-biznes-pidcasvijni-rozpovidae-ekonomichnij-ekspert/> (дата звернення: 16.11.2025).

47. Яловега Н.І. Роль маркетингових комунікацій у формуванні стійкої конкурентної переваги бренду в умовах цифрової економіки. *Проблеми*

сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №19. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_19_2025 (дата звернення: 18.11.2025).

48. Advanter Group. Зміни в бізнес-середовищі за рік повномасштабної війни: результати дослідження. *Укрінформ*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/3701238-zmini-v-biznesseredovisi-za-rik-povnomasstabnoi-vijni-rezultatidoslidzenna.html> (дата звернення: 07.11.2025).

49. Aliyev, V. (2025). Digital Transformation Strategies and Challenges in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Systematic Review and Future Directions. Technical Report. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.27245.29924> (дата звернення: 08.11.2025).

50. Davenport T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. Harvard Business School Press. Retrived from https://www.academia.edu/3284109/Process_innovation_reengineering_work_through_information_technology (дата звернення: 16.11.2025).

51. Davenport, T. H. (2018). The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work. MIT Press. DOI: <https://doi.org/10.7551/mitpress/11781.001.0001> (дата звернення: 17.11.2025).

52. European Union Agency for Cybersecurity. (2023). SMEs cybersecurity surveys. ENISA. <https://www.enisa.europa.eu/topics/awareness-and-cyber-hygiene/smes-cybersecurity> (дата звернення: 07.11.2025).

53. Jitender Kumar, Vinki Rani, Manju Rani and Garima Rani. Digital transformation in small and medium-sized enterprises: key insights for entrepreneurs and policymakers to cultivate a future-ready business. Digital Transformation and Society. DOI 10.1108/DTS-10-2024-0192 (дата звернення: 24.10.2025).

54. Koob, C. (2021). Determinants of content marketing effectiveness: Conceptual framework and empirical findings from a managerial perspective. PLoS ONE, 16(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249457> (дата звернення: 17.11.2025).

55. Kuzyk, O., Kabanova, O., Chyrva, H., Vlasenko, D., & Komarnytska, H. (2023). Trends and perspectives on the impact of digital technologies on the efficacy

of marketing communication. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 471–486. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4259> (дата звернення: 15.11.2025).

56. Meier, A., Eller, R., & Peters, M. (2025). Creating competitiveness in incumbent small- and medium-sized enterprises: A revised perspective on digital transformation. *Journal of Business Research*, 186, 115028. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115028> (дата звернення: 14.11.2025).

57. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2021*. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2021_97a5a86c-en (дата звернення: 01.11.2025).

58. Patrick Held, Tim Heubeck, Reinhard Meckl. Boosting SMEs' digital transformation: the role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Review of Managerial Science*. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00919-5> (дата звернення: 05.11.2025).

59. UNDP. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства (ММСП) України. 2024. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf> (дата звернення: 07.11.2025).

60. Scheer A.-W. (1998). *Business process engineering: Reference models for industrial enterprises*. Springer. DOI: 10.1007/11678564_44 (дата звернення: 16.11.2025).

61. Smith, P. R., & Zook, Z. (2019). *Marketing communications: Integrating online and offline, customer engagement and digital technologies (7th ed.)*. London: Kogan Page (672 p.).

62. Sprout Social. (2025). The importance of social media marketing: 7 stats that prove social's role in business success. URL: www.sproutsocial.com/insights/importance-of-social-media-marketing-in-business (дата звернення: 18.11.2025).

63. Strong D.M. (2025). *Small business cybersecurity statistics*.

<https://www.strongdm.com/blog/small-business-cyber-security-statistics>

(дата

звернення: 03.11.2025).

64. Yuliia Rozghon, Leonid Melnyk. Digitalization of Business Processes Based on Chatbot Implementation. Економіка розвитку систем. 2025. Том 7. Випуск 7. С. 119-125.

65. Yu Zhang, Trairong Swatdikun, Pankaewta Lakkanawanit, Shi-Zheng Huang, Heng Chen. Digital Transformation Capability, Organizational Strategic Intuition, and Digital Leadership: Empirical Evidence from High-Tech Firms' Performance in the Yangtze River Delta. Journal of Risk and Financial Management. URL: <https://doi.org/10.3390/jrfm18070405> (дата звернення: 05.11.2025).